

Projekt příručky pravidel efektivní implementace systému Sales Force Automation se zaměřením na podmínky středně velkých podniků v ČR

Bc. Josef Horák

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Josef HORÁK**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt příručky pravidel efektivní implementace systému Sales Force Automation se zaměřením na podmínky středně velkých podniků v ČR**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte a kriticky zhodnoťte literární prameny v oblasti hodnocení kritických faktorů implementace a provozu SFA systémů. Zhodnoťte využitelnost SFA v rámci celopodnikové CRM koncepce.
2. Vypracujte hypotézu hodnotící vliv automatizace na řízení obchodních a marketingových procesů a vliv procesu implementace na efektivní provoz SFA systému v rámci CRM.
3. Analyzujte a dekomponujte CRM procesy. Proveďte teoretický rozbor funkcionality SFA se zaměřením na využití ve středně velkých podnicích ČR. Analyzujte hlavní metody podporující automatizaci obchodních a marketingových procesů.
4. Vypracujte schéma vyjadřující vztah mezi CRM procesy, funkcionalitou CRM a funkcionalitou SFA umožňující automatizaci obchodních a marketingových procesů.
5. Na základě provedených analýz vypracujte projekt příručky pravidel efektivní implementace systému SFA v rámci celopodnikové CRM koncepce se zaměřením na podmínky středně velkých podniků.

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle doporučení vedoucího diplomové práce

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Sodomka, Ph.D.
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 7. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce se zabývá implementací systému Sales Force Automation do středně velkých podniků. Definuje postavení systému SFA v rámci celopodnikové CRM koncepce. V práci jsou stanoveny základní faktory, které mají hlavní vliv na úspěšnou implementaci systému SFA. Tyto kritické faktory efektivní implementace jsou zde podrobně analyzovány. Na základě provedených analýz je vypracována příručka pravidel efektivní implementace systému SFA.

Abstrakt v anglickém jazyce

The Master thesis is focused on the implementation of Sales Force Automation system into the middle-sized companies. There is described a relationship between SFA system and CRM conception in this Master thesis. The basic factors of a successful implementation of SFA system are assigned here. These basic factors are analyzed in detail. Pursuant to the performed analyses the rule - manual for effective implementation of SFA system is evolved.

Za odborné vedení, cenné rady a zejména trpělivost chci poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Sodomkovi, Ph.D.

Zvláštní dík patří rodičům a přítelkyni za podporu při psaní této práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně dne 13. 5. 2005

.....

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 HYPOTÉZY A CÍLE PRÁCE	9
1.1 STANOVENÍ HYPOTÉZ	9
1.2 STANOVENÍ CÍLŮ	9
2 SYSTÉM SFA	10
2.1 ZAMĚŘENÍ SYSTÉMU SFA	10
3 KRITICKÉ FAKTORY EFEKTIVNÍ IMPLEMENTACE SFA	11
3.1 INFORMAČNÍ STRATEGIE.....	11
3.2 PROCESY	13
3.2.1 Obchodní modely	13
3.2.2 Obchodní procesy.....	14
3.3 ZAMĚSTNANCI.....	14
4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA CRM KONCEPCE	15
4.1 MOŽNOSTI VYUŽITÍ CRM SYSTÉMŮ V PODNIKOVÉ PRAXI	17
4.1.1 CRM jako součást podnikové architektury	17
4.1.2 Nasazení CRM v různých odvětvích.....	18
4.2 ZVÝŠENÁ HODNOTA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM – MĚŘÍTKO ÚSPĚŠNOSTI ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	19
4.2.1 Ziskovost vztahu se zákazníkem	19
4.2.2 Trvání vztahu.....	20
4.2.3 Hodnota schopností a znalostí.....	21
4.2.4 Referenční hodnota	21
4.2.5 Potenciální hodnota	21
II. PRAKTICKÁ ČÁST	23
5 POTENCIÁL SFA SYSTÉMU	24
5.1 TECHNOLOGICKÁ VYSPĚLOST SFA SYSTÉMU	24
5.1.1 HYPE křivka – hodnocení životního cyklu technologie	24
5.1.2 SFA na HYPE křivce v roce 2003.....	26
6 SFA FUNKČNÍ STRATEGIE – KRITICKÝ FAKTOR IMPLEMENTACE.....	29
6.1 URČENÍ SFA FUNKČNÍ STRATEGIE V RÁMCI CRM KONCEPCE	29
7 PROCESY – KRITICKÝ FAKTOR IMPLEMENTACE.....	32
7.1 MODEL OBCHODNÍHO CYKLU	32
7.1.1 Oslovení zákazníka	32
7.1.2 Obchodní transakce	33
7.1.3 Plnění objednávky	34
7.1.4 Servisní služby	35
7.2 KRITÉRIA VÝBĚRU PROCESŮ VHODNÝCH K AUTOMATIZACI SYSTÉMEM SFA.....	36
7.2.1 Pevné kritérium	36
7.2.2 Variabilní kritérium.....	37

7.3	URČENÍ PRIORITY PROCESŮ PRO SFA PODLE OBCHODNÍHO CYKLU	38
7.3.1	Procesy fáze oslovení zákazníka	39
7.3.2	Procesy fáze obchodních transakcí.....	41
7.3.3	Procesy fáze plnění objednávky	45
7.3.4	Procesy fáze servisních služeb	54
7.4	METODY PODPORUJÍCÍ AUTOMATIZACI PROCESŮ	55
7.4.1	Efektivní reakce na požadavky zákazníka (ECR)	56
7.4.2	Řízení zásob dodavatelem (VMI).....	57
7.4.3	Společné plánování, předpovídání a doplňování zásob (CPFR)	57
7.4.4	Systém plynulého zásobování (CRP)	58
7.5	ZPŮSOBY INTEGRACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ	59
7.5.1	Integrace aplikací Point-to-point	60
7.5.2	Podniková aplikační integrace - EAI.....	61
7.5.3	Další rozvoj aplikační integrace	63
8	ZAMĚSTNANCI – KRITICKÝ FAKTOR IMPLEMENTACE.....	64
8.1	FAKTORY PODPORUJÍCÍ AKCEPTACI SFA ZAMĚSTNANCI OBCHODU	64
8.2	VÝZKUM FAKTORŮ ÚSPĚŠNÉ AKCEPTACE SFA.....	65
8.2.1	Realizace výzkumu.....	65
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	71
9	PŘÍRUČKA PRAVIDEL EFEKTIVNÍ IMPLEMENTACE SYSTÉMU SALES FORCE AUTOMATION	72
9.1	SFA FUNKČNÍ STRATEGIE.....	73
9.2	PROCESY AUTOMATIZOVANÉ SYSTÉMEM SFA	74
9.3	ZAMĚSTNANCI VYUŽÍVAJÍCÍ SFA	76
9.4	PŘÍČINY NEÚSPĚCHU IMPLEMENTACE SYSTÉMU SFA	77
9.4.1	Příčiny neúspěchu implementace ze strany dodavatele systému SFA	77
9.4.2	Příčiny neúspěchu ze strany zadavatele implementace systému SFA.....	78
10	SHRNUTÍ HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	79
10.1	VERIFIKACE HYPOTÉZ	79
10.2	VERIFIKACE CÍLŮ	79
ZÁVĚR		80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		81
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		83
SEZNAM OBRÁZKŮ		85
SEZNAM TABULEK.....		86
SEZNAM PŘÍLOH.....		87

ÚVOD

Informační systémy jsou důležitou podmínkou úspěšného podnikání v nejrůznějších oborech. Tyto systémy představují pro podniky značnou konkurenční výhodu, které je třeba beze zbytku využít. Zavádění informačních systémů do organizačních struktur je proto z hlediska úspěchu podnikání procesem nevyhnutelným.

Pro úspěch v podnikání je zejména třeba pohotově reagovat na měnící se požadavky zákazníků. V organizacích jsou proto zaváděny informační systémy, které napomáhají úspěšnému budování vztahů se zákazníky. Celý tento koncept řízení vztahů se zákazníky se označuje dnes již hojně frekventovaným pojmem Customer Relationship Management. Pro efektivní řízení vztahů se zákazníky je typický posun od tradičního marketingu zaměřeného na prodej produktů prostřednictvím jednotlivých obchodních transakcí k marketingu zaměřeného právě na podporu vztahů se zákazníky. Tento koncept znamená snahu firem důkladně poznat zákazníka a porozumět jeho potřebám a to i v případech, kdy tento zákazník není schopen své potřeby komplexně popsat.

Informační systém Sales Force Automation (SFA) představuje v tomto ohledu konkrétní řešení pro efektivní budování vztahů se zákazníky a znamená velkou výzvu pro budoucnost vytváření těchto vztahů. Automatizace obchodních činností je pro úspěšné budování vztahů se zákazníky velký přínosem, neboť umožňuje obchodníkům věnovat se přímo obchodním aktivitám, namísto řešení složitých administrativních záležitostí.

Zatímco potenciální výhody systému SFA jsou zřejmé, jeho implementace představuje pro většinu organizací značný problém. Implementace tohoto systému znamená pro podnik významnou změnu, proto je nutné věnovat zavádění systému náležitou pozornost. Při implementaci informačního systému SFA do podniku je vhodné posoudit, do jaké míry je firma připravena na tuto změnu, která zasáhne všechny útvary, ne pouze ty, které přicházejí do přímého styku se zákazníkem. Úspěch implementace je závislý od toho, jakým způsobem se organizace na implementaci systému připraví. V tomto ohledu je třeba určit, které faktory mají hlavní vliv na úspěšnost implementace systému SFA do podniku. Bez vhodné přípravy se může implementace stát nákladnou a nevýhodnou investicí.

Tato diplomová práce se tedy zaměřuje na stanovení a analýzu těch faktorů, které mají na efektivnost implementace systému SFA do středně velkých podniků zásadní vliv. Celkově by měla tato práce posloužit jako podklad pro úspěšné zavedení systému SFA do středně velkých organizací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HYPOTÉZY A CÍLE PRÁCE

1.1 Stanovení hypotéz

Hypotéza H1

Jestliže budou určité procesy obchodního cyklu automatizovány systémem SFA, potom se zvýší efektivnost řízení těchto procesů.

Hypotéza H2

Jestliže se při zavádění systému SFA zaměříme na podporu kritických faktorů efektivní implementace, potom implementace informačního systému SFA proběhne úspěšně.

1.2 Stanovení cílů

Cíle diplomové práce jsou formulovány následovně:

1. Určit kritické faktory efektivní implementace systému SFA.
2. Definovat pozici systému SFA v rámci celkové CRM koncepce.
3. Analyzovat kritické faktory efektivní implementace systému SFA.
4. Vytvořit mapu procesů podniku, pokrytých systémem SFA.
5. Vypracovat příručku pravidel efektivní implementace systému SFA.
6. Potvrdit, modifikovat nebo vyvrátit vyslovené hypotézy.

2 SYSTÉM SFA

Systém Sales Force Automation představuje ucelené řešení zaměřené na automatizaci funkcí obchodních procesů vedoucí ke zvyšování obchodní síly.

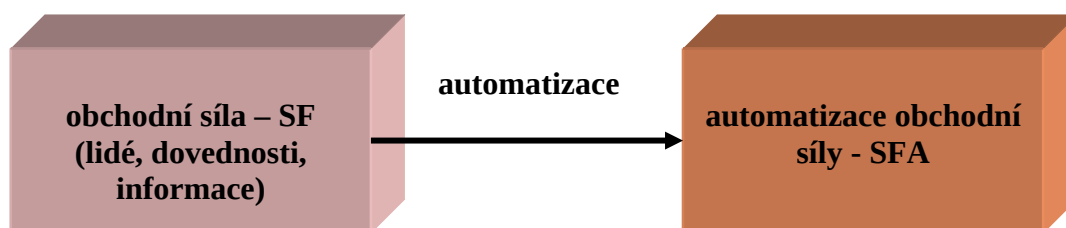
Systém SFA elektronicky řídí veškeré obchodní aktivity ve firmě. SFA systém je složen ze:

- **softwaru** - automatizuje obchodní procesy
- **hardwaru a operačního systému** - provozuje činnost SFA softwaru
- **obchodních aktivit a procesů** - jsou implementovány při zavedení řešení SFA s možností pružně reagovat na změny

2.1 Zaměření systému SFA

SFA odkazuje na používání hardwaru, softwaru a telekomunikačních zařízení obchodníky v jejich obchodních a administrativních aktivitách. V mnoha organizacích jsou kromě toho tyto nástroje integrovány do podnikového manažerského systému, který se neomezuje pouze na obchodní záležitosti. Přesný výraz pro SFA neexistuje, protože SFA se velmi výrazně odlišuje v každé firmě. Bez ohledu na formu SFA, systémy SFA v sobě integrují různé aktivity a aplikace k dosažení tohoto cíle:

- zvýšení objemu, a kvality informací, což slouží ke zvýšení produktivity obchodní síly (SF)
- ke zlepšení vztahů se zákazníky
- růst produktivního prodejního času
- zvýšení úrovně řízení kontaktů
- schopnost zvyšovat hodnotu pro zákazníka díky sdílení informací
- odstranění administrativních překážek v práci obchodníků.



Obr. 1. Automatizace obchodní síly

3 KRITICKÉ FAKTORY EFEKTIVNÍ IMPLEMENTACE SFA

V této části jsou popsány základní faktory efektivní implementace SFA systémů do středně velkých podniků. Středně velké podniky jsou definovány jako organizace s obratem do 1,4 milionu Kč, s počtem zaměstnanců do 250. Na základě studia odborné literatury věnující se implementaci informačních systémů je možné kritické faktory úspěšné implementace rozdělit do 3 základních skupin.

- INFORMAČNÍ STRATEGIE
- PROCESY
- ZAMĚSTNANCI

3.1 Informační strategie

V souvislosti s informační strategií je nejprve vhodné definovat si pojem **informace**. Informací rozumíme data, kterým jejich uživatel přisuzuje určitý význam a které uspokojují konkrétní objektivní informační potřebu svého příjemce.

[9]

Dále je třeba definovat pojem informační systém a informační technologie. **Informační systém** je soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení. **Informační technologie** jsou souborem nástrojů, metod a znalostí používaných ke zpracování dat za účelem získání informací.

[9]

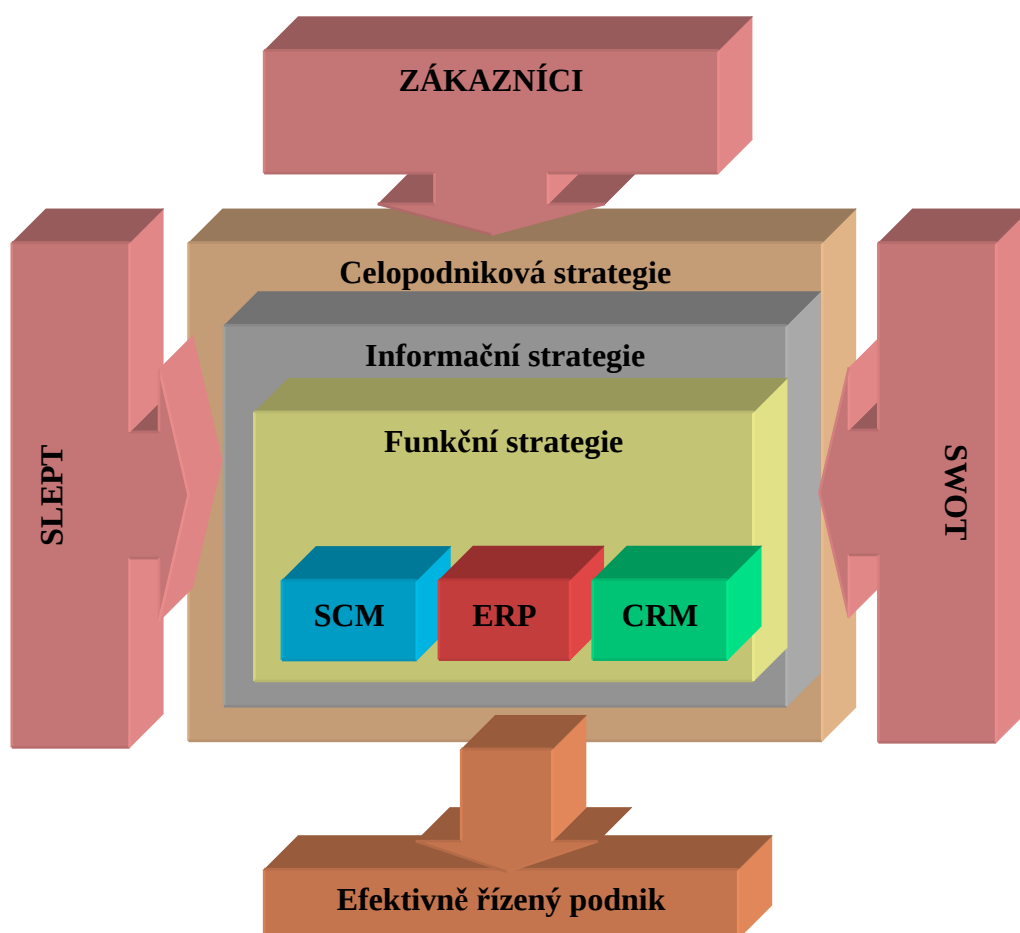
Informační strategie znamená soustavu cílů a způsobů jejich dosažení. Cílem informační strategie podniku by mělo být především hledání odpovědí na otázky jak pomocí IS/IT:

- zvyšovat výkonnost pracovníků podniku
- podporovat dosahování strategických cílů podniku
- získávat pro podnik konkurenční výhodu
- vytvářet pro podnik další strategické příležitosti rozvoje

Proces definování informační strategie podniku znamená vedení neustálého dialogu mezi obecným managementem podniku a odborníky – informatiky (interními i externími) a rozhodně by neměl být orientován na řešení technických problémů (datovou analýzu,

výběr hardware či software atd.), ale měl by být orientován zejména na analýzu procesů (jak interních tak externích) a jejich možnou podporu IS/IT. Neměl by řešit dílčí zavádění informačních systémů jednotlivých funkčních oblastí podniku, ale měl by řešit komplexní, systematické a integrované zavádění IS/IT včetně systematického vytváření potřebné informační infrastruktury - prostředí pro trvalý rozvoj IS/IT podniku.

[9]



Obr. 2. Druhy podnikových strategií.

Proces formulace informační strategie

Proces formulace informační strategie podniku se dotýká všech otázek spojených s rozvojem informačních systémů podniku. Měla by být zpracována písemně a měli by s ní být seznámeni všichni řídicí pracovníci podniku. Tím na sebe automaticky berou závazek podpory této strategie.

[9]

Cíle procesu definování informační strategie

Náplní informační strategie je komplexní pohled na celou problematiku IS/IT v podniku. Proto výsledkem procesu definování informační strategie podniku je nalezení odpovědí v těchto otázkách:

- Jaký informační systém (IS) zvýší nejvíce naši konkurenceschopnost?
- Jak může informační technologie (IT) přidat hodnotu našim produktům?
- Kdo a jak má řídit rozvoj a provoz IS/IT?
- Jak má být rozvoj a provoz IS/IT organizován?
- Kolik prostředků máme vydávat na rozvoj a provoz IS/IT?
- Kde jak máme získávat tyto zdroje a jak hodnotit jejich efektivnost?
- Jak vychovávat a motivovat pracovníky ve využívání IS/IT?

Cílem procesu stanovení informační strategie podniku je zejména určení oblastí, ve kterých očekáváme efekty z nasazení IS/IT co největší a určení cesty jak těchto efektů dosáhnout. K tomu je nutné analyzovat současnou úroveň využívání IS/IT, jaké jsou možnosti a konfrontovat tuto situaci s obecnými principy a zákonitostmi rozvoje IS/IT.

[9]

3.2 Procesy

Pro úspěšnou implementaci informačního systému je nutné věnovat se jednak přípravě pracovní síly a také inovaci procesů souvisejících se zákazníky, teprve poté technologické stránce implementace.

3.2.1 Obchodní modely

Slouží k porozumění logice vytváření hodnoty podniku a k vymezení obchodního prostoru. Obchodní model je strategickým nástrojem, který zohledňuje situaci konkurence, zákazníků, partnerů a možné formy spolupráce. Definuje celkovou obchodní architekturu, její pravidla, potenciální přínosy, základní zdroje příjmů atd. strategický cíl obchodního modelu je zřejmý, je to schopnost poskytnout požadované řešení danému zákazníkovi při minimalizaci vlastních nákladů.

3.2.2 Obchodní procesy

Proces je již konkrétním realizátorem řady aktivit v rámci příslušného obchodního modelu. Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a jako takový musí mít definován minimálně svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje. Jejich cílem je získání co nejhlubších znalostí o zákazníkovi a následné využití těchto znalostí pro budování vztahu se zákazníkem.

[10]

V organizacích se procesy projevují v těchto oblastech:

- v rovině řízení zdrojů podniku (ERP)
- v rovině řízení dodavatelsko – odběratelských řetězců (SCM)
- v rovině řízení vztahů se zákazníky (CRM)

3.3 Zaměstnanci

Od implementace informačního systému se očekává zjednodušení podnikových procesů souvisejících se zákazníkem. Je nutné zdůraznit, že podnik může vytvořit velmi propracovaný implementační plán, ale to stále k úspěchu nemusí stačit. O tom, jak úspěšně nebo neúspěšně podnikové procesy proběhnou, budou svou denní práci rozhodovat právě pracovníci a manažeři příslušného podniku. Jestliže nebude management věnovat řízení lidí dostatečnou pozornost, investice do informačního systému se nevrátí.

Vedení podniku by mělo v souvislosti s implementací SFA pracovníkům poskytnout určité podmínky:

- a) vytvořit a pracovníkům vysvětlit vizi změny
- b) zabezpečit znalosti potřebné ke změně
- c) aktualizovat motivační systém
- d) shromáždit finanční a personální zdroje
- e) vytvořit příslušný akční plán

[10]

4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA CRM KONCEPCE

Rozvoj informačních technologií přináší do praxe tzv. vícekanálovou komunikaci. Internet, mobilní telefony a další digitální prostředky zcela změnily tradiční marketingovou koncepci. Umožnily vylepšit klasické a vytvořit úplně nové obchodní modely. Objevily se nové trhy a vznikly nové příležitosti pro byznys snad ve všech oborech podnikání. Také se výrazně zrychlila a otevřela komunikace se zákazníky, což postupně donutí všechny firmy změnit své chování. Tato změna se musí projevit především v přijmutí celopodnikové dlouhodobé strategie řízení vztahů se zákazníky.

Moderní CRM strategie pak určuje, jak vhodně využít oboustrannou vícekanálovou komunikaci, jak efektivně řídit všechny obchodní procesy. K ní pak také neoddělitelně patří technologické řešení (CRM systém) a lidé, kteří umějí danou strategii za pomoci nasazeného CRM systému prosazovat.

CRM systém lze správně definovat jako nástroj pro řízení obchodních procesů, jehož prostřednictvím lze zabezpečit:

- Online přístup k informacím a tím umožnit pružnou reakci na změny trhu
- Interakce se zákazníkem a udržení kontinuity těchto interakcí
- Udržení kvality a funkcí nabízených produktů a služeb
- Identifikaci ceny a možnost vytvoření cenové nabídky
- Identifikaci rozhodovacích pravomocí na straně zákazníka
- Predikci vývoje trhu a obchodní činnosti

CRM je třeba chápat jako ucelenou koncepci podnikové strategie, lidí a znalostí, která cíleně, za využití CRM technologií (aplikačního software) dokáže ze vztahů se zákazníky vytěžit maximální dlouhodobý profit.

[22]

Součástí CRM je samozřejmě také automatizace obchodních procesů, operativní a kolaborativní schopnosti, umožňující integraci CRM do podnikové infrastruktury. K CRM strategii pak také neoddělitelně patří technologické řešení (CRM systém) a lidé, kteří umějí danou strategii za pomoci nasazeného CRM systému prosazovat.

CRM koncepce je stejně jako ERP koncepce budována na základě celostního přístupu. Na rozdíl od ERP jsou CRM systémy prioritně určeny pro operativní plánování a řízení obchodních procesů. Po strategickou a taktickou úroveň CRM v principu představují pouze prostředníka, a to směrem k manažerským informačním systémům. V praxi, zejména v malých a středních firmách, jsou CRM systémy používány také k podpoře rozhodování na vyšší než operativní úrovni.



Obr. 3. Komplexní pohled na zákazníka [22].

CRM koncepce představuje důležitou součást celopodnikové strategie, musí být však plně v souladu s ERP koncepcí, strategií zabezpečující rozvoj podnikových IT a dalšími dílčími strategiemi.

CRM koncepce donutila změnit myšlení v řadě firem, což je základní předpoklad úspěšného využívání vícekanálové komunikace k řízení vztahů se zákazníky. Marketing tak výrazně změnil svou podobu a tzv. marketingové informační systémy, často zmiňované i v moderní literatuře, již patří definitivně minulosti.

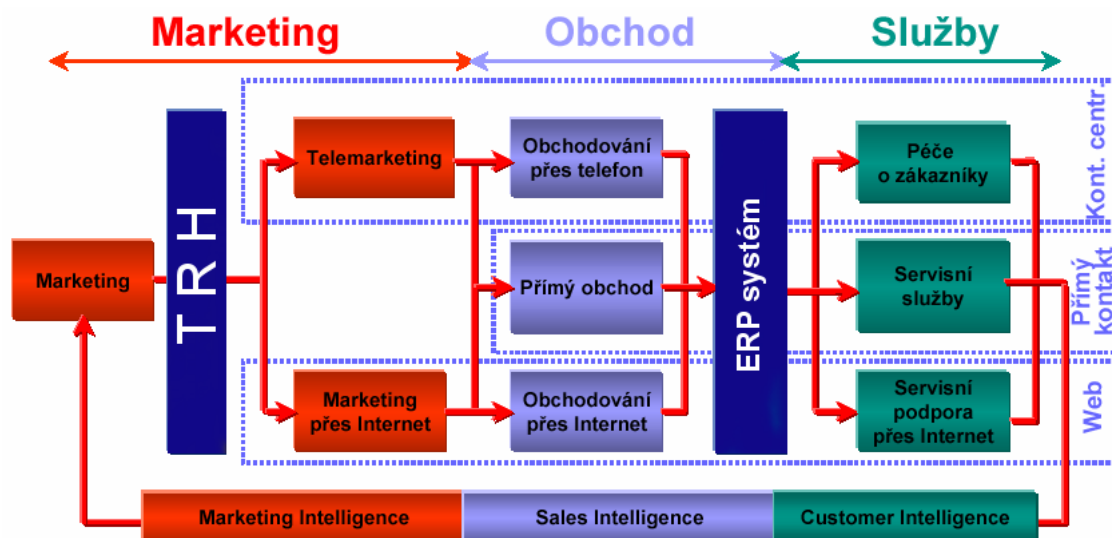
Tab. 1. Pravidla společná pro všechny CRM strategie [21].

Pravidlo	Cíl realizace	Výsledný efekt
Sjednocení	Jednotné informace ve stejný čas směrem k zákazníkovi i směrem k uživateli CRM	Firma působí navenek jako kompaktní celek, šetří náklady na řešení objednávek, administrativu a omezuje vznik pohledávek
Integrace	Propojení CRM s ERP a dalšími podnikovými systémy	Optimální řízení všech podnikových procesů, nižší náklady na jejich obsluhu, nižší náklady plynoucí z realizace výrobků i služeb
Naplnění	Pravidelné naplňování systému konkrétními informacemi	Návratnost investice do CRM, rozvoj znalostní báze firmy, podpora manažerského rozhodování
Segmentace	Každý zákazník je principiálně chápán jako samostatný tržní segment	Maximalizace zisku z konkrétních tržních segmentů, udržování „dojných krav“ do budoucna

4.1 Možnosti využití CRM systémů v podnikové praxi

4.1.1 CRM jako součást podnikové architektury

CRM řešení je založeno na třech základních kamenech: komunikaci, operativním (logistickém) řízení informačních toků a analýze zpracovávaných dat. Tyto složky musí být vzájemně propojené a vyvážené. Prvořadým cílem koncepce CRM by mělo být vytvoření automatizovaných procesů, směřujících k efektivnímu rozvrstvení zákazníků tak, aby je firmy mohly využít pro stanovení jasně orientované marketingové a obchodní strategie. Jedná se nejen o evidenci kontaktů, jejich četností, způsobu uskutečnění a řešených problémů, ale také o analýzu a vyvození závěrů.



Obr. 4. Funkcionalita CRM systému v rámci podnikové architektury [22].

4.1.2 Nasazení CRM v různých odvětvích

Čím rozsáhlejší možnosti CRM nabízí, tím je samozřejmě jeho pořízení nákladnější. Stále více CRM systémů podporuje specifické procesy v odvětvích a proto se upouští od obecné verze CRM. Požadavky na CRM u jednotlivých firem se liší:

- podle odvětví
- v procesech specifických pro konkrétní druh podnikání
- vlivem používaných komunikačních a distribučních kanálů
- vlivem konkrétních produktů a služeb firmy.

Požadavky na CRM jsou značně ovlivněny strukturou prodejních kanálů. Například finanční sektor (banky, pojišťovny, investiční fondy) zpravidla oslovuje velké množství potencionálních nebo současných klientů standardizovanými nabídkami, u kterých se odezva vyhodnocuje na základě kvantitativních parametrů. Naopak výrobní podnik, který vyrábí na zakázku, má relativně málo zákazníků a vyhodnocení se zaměřuje na kvalitu atd. Obecně tedy nelze hovořit o specifičnosti celého výrobního sektoru. Mezi jednotlivými obory jsou značné rozdíly. Vlastně i uvnitř oborů jsou podstatné rozdíly mezi standardní a zakázkovou výrobou. Obecně se dá říct, že dobře fungující CRM může významným způsobem přispět k lepším odhadům prodeje, přesnějšímu plánování a tudíž ke snížení výrobních nákladů.

Z pohledu CRM je velmi zajímavá oblast výroby na zakázku a dodávky podle projektu (využíváno zejména ve strojírenství a stavebnictví). U těchto typů výrob se setkáváme často s dlouhým produkčním cyklem, vyplývajícím ze složitosti a komplexnosti dodávky, jejíž životní cyklus často nekončí pouhým dodáním, ale může přecházet plynule do stádia údržby a poprodejních služeb.

Jde o ideální prostor pro nasazení CRM koncepce. Zákazník chce být informován o časovém harmonogramu, subprojektech, zodpovědných osobách, činnostech v rámci projektu/zakázky (zahájení, ukončení, průběh), stavu jednotlivých činností, průběžné fakturaci, a řadě dalších parametrů. V případě převodu produktu do režimu údržby vstupují do hry služby jako zákaznické centrum, online hlášení požadavků na podporu, hlášení závad, záruční podmínky jednotlivých částí produktu, stavy a detaily pracovních objednávek, tvorba požadavků na servis, harmonogram plánované údržby na dodaném produktu a mnoho dalších.

[22]

4.2 Zvýšená hodnota vztahu se zákazníkem – měřítko úspěšnosti řízení vztahů se zákazníky

Zásadním cílem řízení vztahu se zákazníkem je zvyšování hodnoty tohoto vztahu. Společnost musí rozhodnout, jakým způsobem najde mezi zákaznickou základnou hodnotné vztahy, a veškerá práce, která bude pro rozvoj vztahu vykonána, by měla být hodnocena na základě toho, jak ovlivňuje vývoj hodnoty vztahu.

Tento vztah může být pro společnost hodnotný z mnoha důvodů. Nejdůležitějším indikátorem je ziskovost vztahu v průběhu jeho existence, trvání vztahu, podíl zákazníka, pevnost vztahu (včetně spokojenosti zákazníka), hodnota referencí a hodnota schopností a znalostí.

Míra hodnoty vztahu souvisí s oborem podnikání a danou společností. Proto když se společnost rozhoduje pro strategii, musí se také rozhodnout, v jakých dimenzích bude měřena hodnota vztahů.

4.2.1 Ziskovost vztahu se zákazníkem

Mezi ziskovostí zákazníka a procesem vztahu se zákazníkem existuje úzké propojení. Neziskové vztahy se zákazníky jsou často velmi komplikované a skládají se z řady epizod

– výměn mezi společností a zákazníkem, a činností, které žádné straně nepřinášejí hodnotu. A proto snaha o zvýšení hodnoty vztahu často vyžaduje přehodnocení celého vztahu. Ziskovost vztahu se zákazníkem se vztahuje k ziskovosti specifického vztahu v určitém časovém období, tj. příjem ze vztahu – náklady na vztah = ziskovost. Doba, po kterou se měření ziskovosti běžně provádí, je jeden rok. Ziskovost definovaná tímto způsobem je absolutní, nikoli relativní hodnotou. Vztah se zákazníkem, který je výnosnější než ostatní, vytváří pro společnost pozitivnější cash flow, a to v absolutním vyjádření. To pochopitelně znamená, že rozsah vztahu v sobě zahrnuje rozměr ziskovosti. Při hodnocení ziskovosti vztahu se zákazníkem se musí přihlížet k investici, kterou bylo nutno vložit, aby vztah vůbec vznikl. Ziskovost vztahu se vyvíjí zvyšováním tržby docílené v rámci vztahu a snižováním nákladů, které se vztahují k jeho udržení.

Všechny vztahy se zákazníky by měly v dlouhodobém pohledu přinášet zisk. Taková dlouhodobá ziskovost vyžaduje dvojí přístup. Za prvé by ziskovost vztahu měla být analyzována po uplynutí jednoho roku. Je však třeba dát pozor, aby na základě této analýzy jednoletého období nebyly učiněny chybné závěry. Zákazník, který není ziskový tento rok, může být mezi ziskovými v budoucnosti.

K tomu, aby vztah se zákazníkem zůstal v celém svém průběhu ziskový, je třeba znát jeho roční ziskovost a vyčíslit jeho současnou čistou hodnotu,. Problém však je, že s určitostí nelze stanovit délku vztahu, takže je jeho současná hodnota určována na základě budoucích očekávání.

4.2.2 Trvání vztahu

Doba trvání vztahu se zákazníkem ovlivňuje tři věci. Za prvé, doba trvání vztahu spolu se ziskovostí vztahu představuje startovací čáru pro kalkulaci ziskovosti vztahu po dobu jeho životnosti.

Za druhé, vztah, který trval po určitou dobu, má často daleko pevnější základ díky vazbám, které v jeho průběhu vznikly. Takový typ vztahu může být výhodně využit jako reference. Třetí pohled je pragmatický. Trvá-li vztah dlouhou dobu, nabízí se tím společnosti řada příležitostí rozvíjet tento vztah s pomocí řídicích nástrojů k tomu určených.

Jak lze ovlivnit dobu trvání vztahu? Bylo by chybou domnívat se, že trvání je ovlivněno pouze spokojeností zákazníka. V tomto pojetí je tomu tak jen v případě konkrétních situací a konkrétních strategií vztahů. Délka vztahu záleží na tom, zda je zákazník chopen jej zachovat. A toto zachování je ovlivněno jinými věcmi, než je zákazníkova spokojenost.

4.2.3 Hodnota schopností a znalostí

V některých oblastech je hodnota vztahu se zákazníkem posuzována na základě způsobilosti zákazníka. Komplikovaní zákazníci a takoví, kteří vyžadují značnou pozornost, jsou často hodnotní, protože do vztahu vnášejí schopnosti a znalosti, které společnost sama o sobě nemá. Nutí také společnosti k rozvoji nových schopností a znalostí a vyvolávají tak změny.

Aby se vztah vyvíjel pozitivním směrem, je často nutné, aby zákazníci aktivně sdíleli své schopnosti a znalosti. Někteří zákazníci mohou přinášet velmi málo z hlediska ziskovosti vztahu, nicméně současně mohou nutit společnost, aby se rozvíjela a učila. Společnost nemůže být lepší než její nejlepší zákazník. Z pohledu hodnoty vztahu se zákazníkem je vzájemné učení stěžejní.

4.2.4 Referenční hodnota

Zákazník má často na trhu referenční hodnotu. Hodnota vztahu se zákazníkem je ovlivněna i tím, jaké kontakty lze jeho prostřednictvím získat.

Silně oddaní zákazníci, kteří jsou připraveni doporučit společnost a pracovat z jejího pověření, jsou cenní, protože mohou významně přispět ke zrodu nových vztahů. Tito zákazníci jsou jakýmsi propojením v síti specifického obchodu. V ekonomickém a společenském světě je vytváření nejrůznějších spojení dnes obecným jevem, a proto má referenční hodnota zákazníka stále větší význam.

Význam zákazníků pro doporučení byl obchodním marketingem vždy uznáván. Ale význam doporučení významně vzrostl i na straně zákazníka. Je to čistě záležitost komunikace. Zákazníci budou více důvěřovat sdělením ostatních zákazníků než sdělení společnosti.

4.2.5 Potenciální hodnota

Výše uvedené rozměry hodnoty vztahu se zákazníkem lze posuzovat jak z hlediska současného, tak z hlediska požadovaného stavu. V podstatě ústředním momentem měření hodnoty vztahu není zjištění současné situace, nýbrž využití hodnoty jako nástroje pro tvorbu strategické orientace.

Stanovením potenciální hodnoty současných vztahů se zákazníky může společnost soustředit své úsilí na představu předpokládaných výnosů. Důraz by měl být kladen na rozvíjení současných vztahů spíše než na navazování vztahů nových.

Neziskový zákazník může pro společnost představovat významný ziskový potenciál. Aby tento potenciál mohl být využit, je třeba řídit vztah takovým způsobem, který zajistí rychlejší růst výnosů z tohoto vztahu ve srovnání s růstem nákladů na něj vynaložených. Často to může být i otázka nákupů zákazníka rozptýlených mezi různé společnosti. Pokud je zákazník přesvědčen, aby své nákupy soustředil u jedné společnosti, potenciál je na světě.

[13]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POTENCIÁL SFA SYSTÉMU

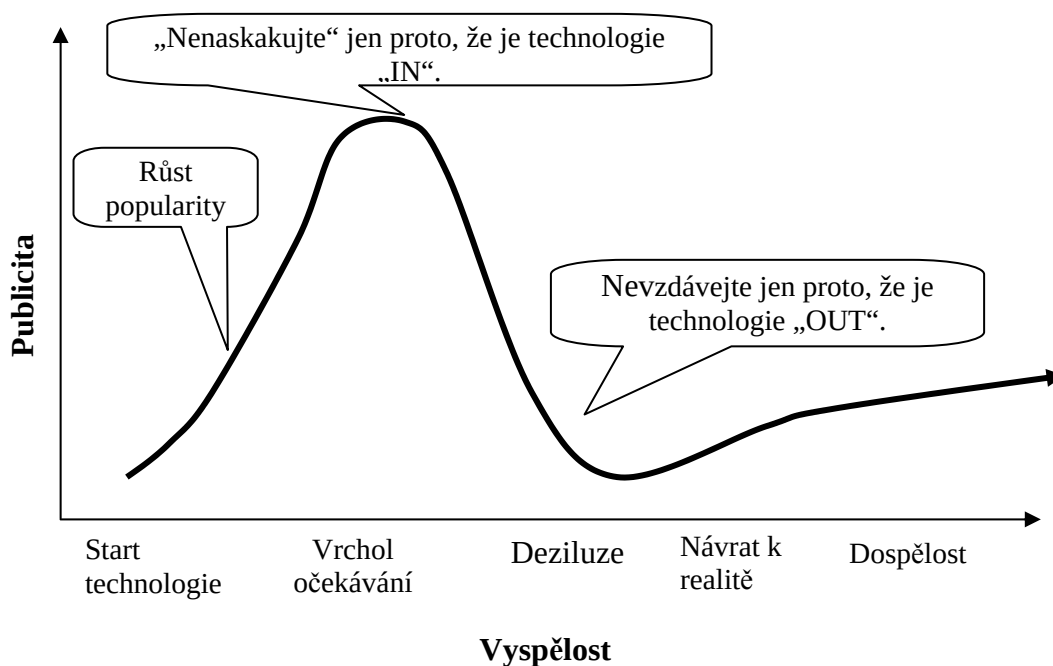
5.1 Technologická vyspělost SFA systému

Tato část práce se bude věnovat systému SFA z hlediska technologického, zejména ukáže, jaký potenciál představuje systém SFA pro podniky do budoucna. Jde zde hlavně o to, poukázat na technickou vyspělost či zaostalost systému a na základě této analýzy tento systém doporučit či nedoporučit k implementaci.

Úspěch implementace je z části závislý od toho, jak technologicky vyspělý systém je implementován. Následující výzkum odpoví na otázku, jak je na tom systém SFA z hlediska technické vyspělosti.

5.1.1 HYPE křivka – hodnocení životního cyklu technologie

HYPE křivka slouží pro základní zmapování vývojového cyklu technologie. Poprvé byla zveřejněna společností Gartner v roce 1995. HYPE křivka přidává k modelům životního cyklu jednu dimenzi (S-křivka, křivka akceptace). Tato dimenze představuje vztah lidí k této technologii. Kromě pozice technologie v jejím životním cyklu (na horizontální ose) se proto zobrazuje úroveň publicity této technologie (na vertikální ose).



Obr. 5. Křivka životního cyklu technologie[25].

Pět základních fází HYPE křivky

- **Start technologie** („nová naděje“) – TECHNOLOGY TRIGGER

Nový technologický objev, veřejné oznámení, uvolnění produktu nebo jiná událost, která na sebe strhuje pozornost médií a celého oboru.

- **Vrchol očekávání** („mediální hvězda“) - PEAK OF INFLATED EXPECTATIONS

Pro tuto etapu technologie je příznačné přehnané nadšení a nereálná očekávání. Zájem médií aktivně podporují představitelé firem, které danou technologii vytvořily. Na této fázi vydělávají hlavně pořadatelé konferencí a média. Technologičtí inovátoři technologii implementují, obvykle však neúspěšné pokusy převažují nad úspěšnými.

- **Deziluze** („propadák“) – TROUGH OF DISILLUSIONMENT

Kvůli tomu, že nenaplnila očekávání přestává být technologie zajímavá a zájem médií postupně opadáva, stává se nemoderní.

- **Návrat k realitě** („napravená reputace“) – SLOPE OF ENLIGHTENMENT

Systematická práce většího počtu organizací vede k poznání skutečného potenciálu technologie, jejích výhod a úskalí. Objevují se komerční metodologie a nástroje, které usnadňují implementaci technologie.

- **Dospělost** („produktivita“) – PLATEAU OF PRODUCTIVITY

Přínosy technologie jsou prokázány v praxi. Technologie je podstatně stabilnější, neboť se objevuje druhá až třetí generace produktů, včetně podpůrných nástrojů a služeb. Technologii již implementovalo přibližně 30 % potenciálních uživatelů.

HYPE křivka je základním prvkem pro zavádění technologií do firem. Slouží pro rozlišení „bubliny“ od reality. Díky této křivce se dá určit doba, kdy je vhodné uskutečnit investici do nových technologií. V kontextu HYPE křivek se společnosti z hlediska svého podnikatelského modelu a strategie člení do tří základních skupin. HYPE křivka přitom znázorňuje, jakým způsobem by měly jednotlivé skupiny firem přistupovat k zavádění technologií. Těmito skupinami tedy jsou:

Technologičtí inovátoři (typ A)

Firmy, které většinou na technologiích „staví“, snaží se nasazovat nové technologie co nejdříve a využívají je jako svou konkurenční výhodu. Často tedy zavádějí i nezralé produkty proto, aby byli první a tím získali konkurenční výhodu. Ani firmy typu A však

nemohou zavádět veškeré nové technologie a musí se pečlivě rozhodovat pro omezený okruh technologií, které chtějí implementovat v jejich nejranějším cyklu. Před etapou „deziluze“ by měly být implementovány pouze ty technologie, které mají pro firmu zásadní a strategický význam.

Hlavní proud (typ B)

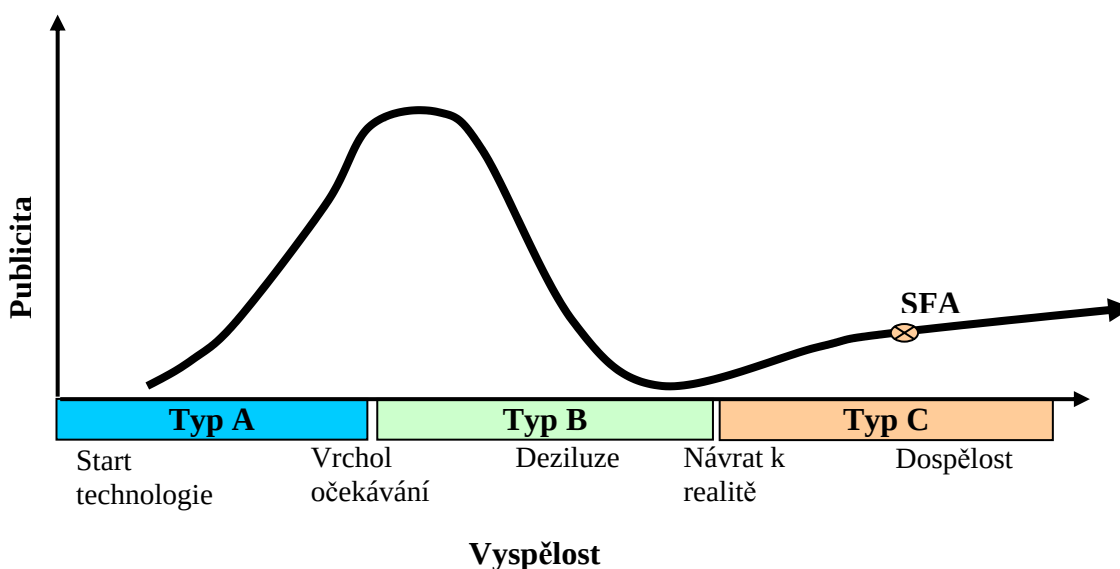
Zahrnuje nejpočetnější skupinu firem, které implementují technologii v době, kdy se nacházejí uprostřed svého životního cyklu. Mohou se tedy poučit z chyb, které učinily firmy z kategorie technologických inovátorů (typ A).

Konzervativci (typ C)

Po typu B jsou druhou největší skupinou. Firmy v této skupině se vyznačují vysokým stupněm konzervatismu, vyhýbají se riziku a technologie nasazují až v době jejich úplné vyspělosti. Konkurenční výhoda tohoto typu firem nespočívá v technologiích. Firmy typu B a C uvažují o implementaci některých technologií v jejich ranějším stadiu jen zcela výjimečně.

Vyspělost technologií a doporučení pro jejich implementaci však v žádném případě neznamená, že ty technologie, které jsou ve stavu dospělosti, musejí zavádět úplně všechny firmy. U každé investice je třeba posoudit její konkrétní přínos pro konkrétní firmu. Nicméně HYPER křivka prezentuje technologie, které jsou „připravené k implementaci“.

5.1.2 SFA na HYPER křivce v roce 2003



Obr. 6. SFA na HYPER křivce [25].

Jak je možno vidět, systémy SFA se nacházejí ve stupni dospělosti. Rozvíjejí se od nástrojů pro pouhé vykazování potenciálních a současných zákazníků až po ucelená řešení optimalizace celého hodnotového řetězce. Stav vyspělosti a adopce lze dále rozdělit dle stupně přínosu plynoucího z tohoto systému. Základní vize přínosů SFA lze odstupňovat od zvýšení produktivity jednotlivých pracovníků, zvýšení efektivnosti jednotlivých procesů v organizaci, integrace celého podniku až po optimalizaci dodavatelsko-odběratelského řetězce.

Generace SFA					
	1.	2.	3.	4.	5.
Vize	- žádná	- individuální produktivita	- efektivnost jednotlivých procesů	- integrace celého podniku	- optimalizace hodnotového řetězce
Strategie	- každý za sebe	- redukce administrativní zátěže	- větší produktivita, konzistence procesů	- zvýšení výnosů a produktivity „replikací“ znalostí	- víceúrovňová spolupráce se zákazníky a dodavateli
Technologie	- papír, šanony	- individuální administrativní aplikace. - kancelářské nástroje pro zvýšení osobní produktivity	- podnikové „prodejní“ aplikace - mobilní infrastruktura	- celopodnik. sdílení dat o zákaznících a procesech - prodej založený na analýzách chování zákazníků	- sdílení dat o zákaznících a procesech v celém řetězci - analýzy „nad“ celým řetězcem
2003					
2007					

Obr. 7. Generace SFA [25].

Výzkum [25] rozlišuje pět základních generací SFA, a to z pohledu jejich přínosu pro podniky. Dokládá, že i přesto, že se SFA stává „komoditou“, ani technologičtí leaderi neumějí využít SFA pro celý hodnotový řetězec. V roce 2003 se konzervativní firmy (typ C) nedostaly přes zvyšování osobní produktivity, protože „narazily“ na nutnost změny

chování svých lidí, zejména obchodních zástupců. Jestli se jim podaří dosáhnout tohoto stavu do roku 2007 zatím není jisté. SFA pro celý hodnotový řetězec budou tak mít v roce 2007 pouze technologičtí leaderi.

Význam tohoto výzkumu je v tom, že ukazuje, které informační systémy jsou po technologické stránce natolik vyspělé, aby se jejich využitím zlepšila pozice celkového CRM konceptu. Firmy tedy musí při zavádění CRM vybírat takové informační systémy, které jsou „prověřené“ časem, například právě systém SFA. Tím zabrání dalšímu neúspěchu při řízení vztahů se zákazníky.

Systém SFA má šanci stát se do roku 2007 vyspělým IS, jež bude automatizovat obchodní procesy v rámci celého obchodního cyklu. Technologická vyspělost tohoto systému je ovšem pouze podmínkou nutnou nikoliv dostačující k opravdu efektivní implementaci.

Pro zdařilé zavedení systému SFA je nutné se zejména zaměřit na podporu kritických faktorů implementace, jež byly v této práci stanoveny. Zejména je potřeba:

- **stanovit vhodnou SFA funkční strategii**
- **určit procesy, které budou systémem SFA automatizovány**
- **přesvědčit zaměstnance, aby systém SFA přijali (akceptovali)**

6 SFA FUNKČNÍ STRATEGIE – KRITICKÝ FAKTOR IMPLEMENTACE

6.1 Určení SFA funkční strategie v rámci CRM koncepce

V této části práce bude navržena SFA funkční strategie.

Při určování SFA funkční strategie je nezbytné, aby tato vycházela z nadřazených podnikových cílů. Na tomto místě budou definovány dva základní podnikové cíle. Půjde o:

Cíl A: Budování konkurenční výhody

Cíl B: Zvýšení podílu na trhu

Tyto dva cíle jsou předmětem **celopodnikové strategie**, která se snaží odpovědět na otázky, jak těchto cílů dosáhnout. K dosažení těchto cílů se používají tzv. **dílčí strategické koncepce**.

Podpora dosahování podnikových cílů se v rámci dílčích koncepcí realizuje prostřednictvím tří základních koncepcí:

ERP koncepce

Prispívá k dosahování hlavních cílů řízením podnikových zdrojů. V případě požadavku na SF je cílem ERP koncepce automatizovat a zefektivnit procesy, které se na řízení podnikových zdrojů podílejí.

CRM koncepce

Prispívá k dosahování hlavních cílů řízením vztahů se zákazníky. V případě požadavku na SF je cílem CRM koncepce automatizovat a zefektivnit procesy, které se na řízení vztahů se zákazníky podílejí.

SCM koncepce

Prispívá k dosahování hlavních cílů řízením dodavatelsko – odběratelských řetězců. V případě požadavku na SF je cílem SCM koncepce automatizovat a zefektivnit procesy, které se na řízení dodavatelsko - odběratelských řetězců podílejí.

Systém SFA je součástí CRM, proto SFA strategie musí vycházet z CRM koncepce.

Jak je výše uvedeno, CRM koncepce se specializuje na řízení vztahů se zákazníky.

Funkční strategii SFA je třeba navrhnout tak, aby tento systém podporoval hlavní cíl CRM koncepce – zefektivňování vztahů se zákazníky.

SFA automatizuje ty procesy, které vedou ke zvýšení obchodní síly. Systémy SFA jsou navrhovány tak, aby automatizovaly veškeré vhodné procesy obchodního cyklu a tak zvyšovaly přidanou hodnotu zákazníkům. Automatizace procesy zkvalitňuje, to znamená, že:

- procesy urychluje
- umožňuje zpětnou vazbu
- eliminuje pochybení způsobená lidským faktorem

Tím tedy v konečném důsledku zvyšuje efektivnost procesů.

V ideálním případě by mělo SFA automatizovat veškeré možné procesy od navázání kontaktu se zákazníkem až po servisní služby zákazníkovi.

SFA systém se tedy zaměřuje na automatizaci:

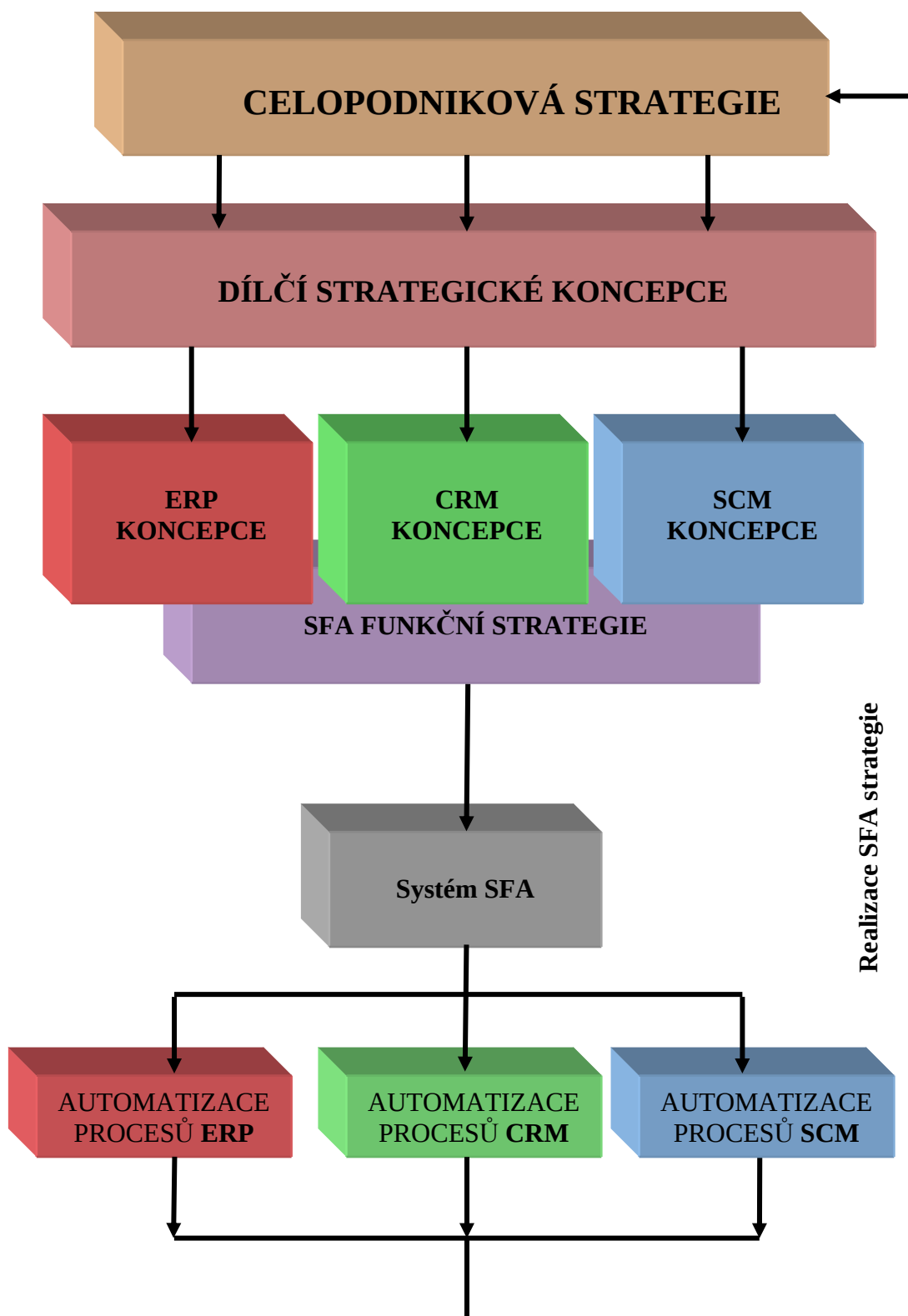
- procesů vztažených k zákazníkům (CRM)
- procesů vztažených k dodavatelům (SCM)
- procesů vztažených k řízení vnitřních zdrojů (ERP)

Zefektivnění veškerých těchto procesů má za výsledek právě kvalitnější uspokojování zákazníků. To zase napomáhá naplňovat celopodnikové cíle, v tomto případě cíle dva:

- budování konkurenční výhody
- zvýšení podílu na trhu

SFA funkční strategie vychází z CRM koncepce, primárně tedy pomáhá zefektivňovat vztahy se zákazníky a dále zvyšuje obchodní sílu organizace. Tuto koncepci naplňuje tím, že automatizuje vhodné procesy v celém obchodním cyklu, tedy procesy CRM, SCM a ERP. Tím přispívá i k naplnění celopodnikových cílů.

Postavení SFA funkční strategie v rámci celopodnikové strategie a dílčích strategických koncepcí znázorňuje následující schéma:



Obr. 8. SFA funkční strategie.

7 PROCESY – KRITICKÝ FAKTOR IMPLEMENTACE

Tato část práce se bude věnovat stanovení procesů, které mohou být pokryty informačním systémem SFA.

Pro efektivní implementaci je nutné vymezit procesy pokryté systémem SFA tak, aby podnik byl schopen optimalizovat celý obchodní cyklus.

7.1 Model obchodního cyklu

Nyní je třeba určit, které konkrétní procesy se podílejí na realizaci celého obchodního kontraktu. Bude sestrojen **model obchodního cyklu**, jež se bude skládat ze čtyř základních fází:

- **oslovení zákazníka**
- **obchodní transakce**
- **plnění objednávky**
- **servisní služby**

*Je nutné zdůraznit, že model obchodního cyklu je postaven na **tažném principu**, to znamená, že veškeré procesy jsou odvíjeny od zákaznických potřeb.*

Zde bude celý průběh obchodního cyklu stručně popsán:

7.1.1 Oslovení zákazníka

Obchodní cyklus začíná marketingovými aktivitami. Takovými aktivitami jsou zejména řízení marketingových kampaní.

Marketingové kampaně jsou nástrojem, který na sebe strhne pozornost potenciálních zákazníků.

Marketingové aktivity se také zabývají řízením vztahů se zákazníky. K tomu jsou využívány určené komunikační kanály jako například telemarketing, adresná elektronická pošta, propagace v multimédiích a podobně.

Marketingové kampaně se musí nejprve vhodně naplánovat a připravit. Doba přípravy závisí na tom, jak široký okruh zákazníků má být osloven. Pokud se jedná o oslovení různých skupin zákazníků v různých prostředích, je vhodné kampaň segmentovat. Po

odstartování kampaně je třeba kampaň neustále sledovat. Po skončení kampaně je nutné ji správně vyhodnotit a výsledky určitým způsobem zaznamenat.

Cílem marketingových aktivit je tedy oslovení potenciálních zákazníků, kteří mají určitý zájem o nabízené produkty nebo služby. Seznam potenciálních zákazníků může být buď pouze jednoduchým seznamem podniků projevujících o produkty či služby zájem, nebo se může jednat o velmi podrobné seznamy informací o potenciálních zákaznících. Tyto informace jsou velmi důležité pro další řízení vztahů se zákazníky.

Z tohoto seznamu je následně nutné vybrat ty zákazníky, kteří představují pro nabízené produkty či služby skutečnou možnost uzavření kontraktu, tedy obchodní příležitost.

7.1.2 Obchodní transakce

Řízení příležitostí bývá určitým rozhraním mezi marketingovými a **obchodními procesy**. V tomto případě je řízení příležitostí zařazeno do procesů obchodních. Tento proces je pro další vývoj vztahu zákazník – obchodník velmi důležitý neboť významným způsobem ovlivňuje činnosti následující, tedy ty, které vedou k uzavření kontraktu. Součástí řízení obchodních příležitostí jsou aktivity zaměřené na identifikaci potencionálního zákazníka. Je nutné rovněž stanovit odhad potenciálu nákupu zákazníka, to znamená jaká je pravděpodobnost, že se transakce zdaří.

S tím souvisejí i aktivity předpovídání prodeje, které určí celkový objem očekávaných prodejů a aktivity analýzy nákladů, tedy nákladů, které vyplývají z neúspěšného řízení obchodních příležitostí. Pokud se totiž řízení příležitostí nevěnuje náležitá pozornost, může dojít k různým pochybením. Například se může věnovat přehnané obchodní úsilí těm zákazníkům, u nichž se nakonec zjistí, že naděje na úspěšné provedení kontraktu je malá. A naopak se může přihodit to, že díky nedostatečným informacím podnik o nadějného zákazníka přijde.

Z tohoto důvodu je velmi významná potřeba sdílení informací, které obchodní informační systémy obsahují. Automatizované využívání informací z obchodního styku je velmi potřebné.

Jestliže je tedy zákazník označen za vhodnou obchodní příležitost, následuje vlastní řízení obchodního případu.

Potenciálním zákazníkům je odeslána nabídka, která se snaží využít informace získané marketingem a vyjít zákazníkům co nejvíce vstříc. Pokud zákazník s nabídkou souhlasí, může se přistoupit k uzavření kontraktu. Je obdržena objednávka na stanovenou produkci.

Se zákazníky je nutné být v průběhu celého obchodního cyklu neustále v kontaktu. Tuto činnost zajišťují aktivity řízení zákaznických kontaktů. Díky řízení zákaznických kontaktů je možné shromažďovat historické údaje o zákaznících. Tyto údaje jsou podkladem pro analýzu profilů zákazníků. Řízení zákaznických kontaktů se zaměřuje rovněž na správu nových kontaktů. Je zde podporována vícekanálová komunikace, to znamená využívání telefonu, faxu, internetu a podobně.

7.1.3 Plnění objednávky

Na základě zpracování objednávek **logistické** systémy APS naplánují dodávky komponent pro výrobu. Subdodavatel má ihned po objednávce určitého zákazníka přehled o tom, které komponenty, v jakém čase a množství má připravit k dodání. O tom ho informoval inteligentní APS systém, který má přesný přehled o stavu zakázek, jejich rozpracovanosti a potřebném materiálu.

Informace o objednávkách jsou nezbytné pro stanovení optimální úrovně zásob. Výši zásob je nutné stanovit na základě údajů o zákaznických požadavcích z objednávek. Informace ze SFA zde tedy hrají důležitou úlohu neboť nepřesná výše zásob by vedla k pozdějším problémům. Zbytečně vysoké zásoby povedou k růstu skladovacích nákladů. Nízké zásoby způsobí problémy ve výrobě – budou nutné další výdaje na doplnění zásob a prodlouží se časový úsek plnění objednávky. Stanovení optimální výše zásob povede ke zkrácení dodacích lhůt.

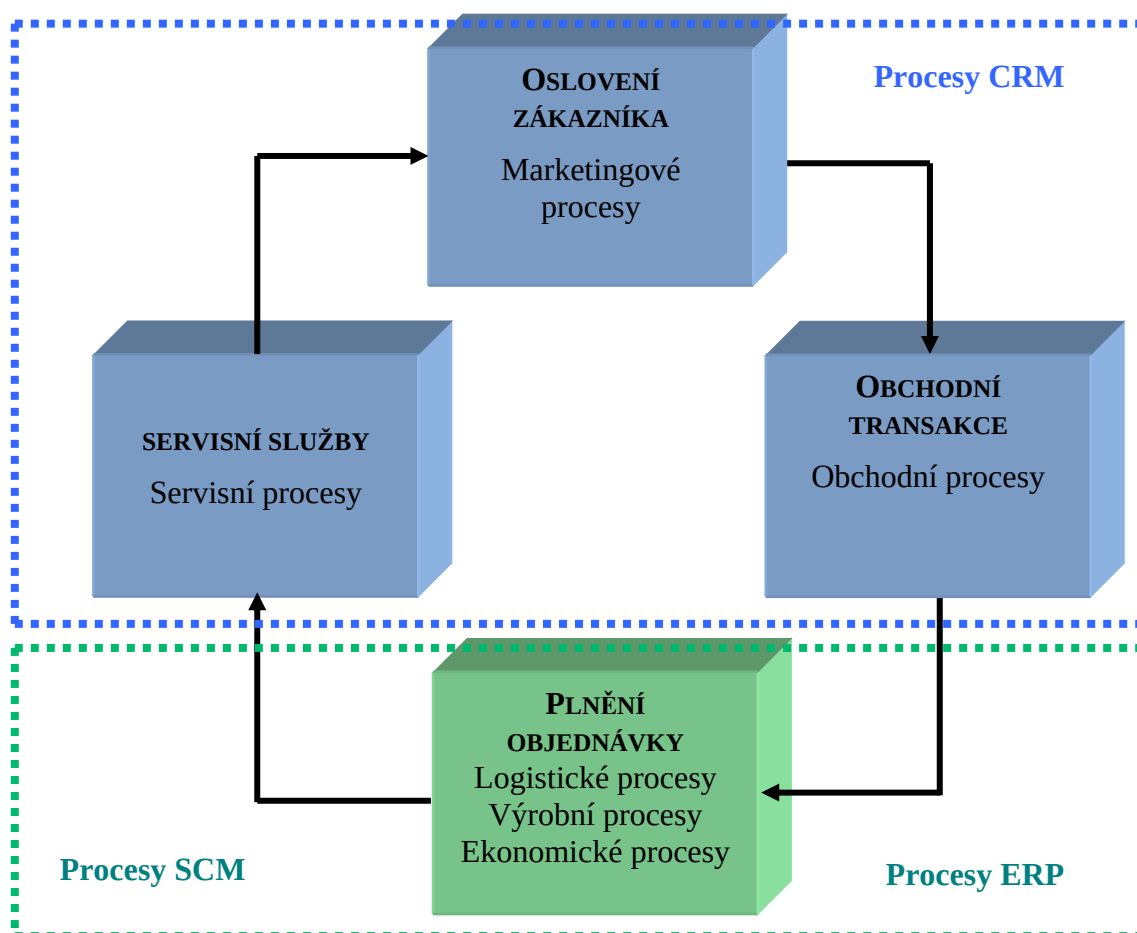
Dále jsou informace ze SFA využívány ve **výrobě** zejména při stanovení parametrů výrobků. Požadované parametry výrobků jsou stanoveny na základě údajů z objednávek. Tyto informace jsou do výroby předávány právě díky automatizaci, která umožňuje sdílení informací. Hotové výrobky jsou dopravovány vhodnými distribučními kanály k zákazníkům.

Objedávka je ověřována **ekonomickým** úsekem podniku, přesněji finančním oddělením. Pokrytí procesů ekonomického oddělení systémem SFA je nutné také kvůli placení vydaných faktur a účetnímu zaevidování pohledávek za zákazníky.

7.1.4 Servisní služby

Uzavření kontraktu souvisí také se zabezpečením veškerých služeb týkajících se **servisu**. Servis je samozřejmě primárně zaměřen na takové aktivity jakými jsou servisní prohlídky a opravy. Servis se ovšem zaměřuje také na řízení servisních kontaktů pomocí kontaktních center, čímž může podnik poskytnout zákazníkovi alespoň základní informace o nových produktech a službách. Tak tedy servis slouží nejen svému původnímu účelu, to je poskytování služeb, ale také napomáhá vytvářet další obchodní kontakty. Tím se celý obchodní cyklus uzavírá a zároveň začíná cyklus nový.

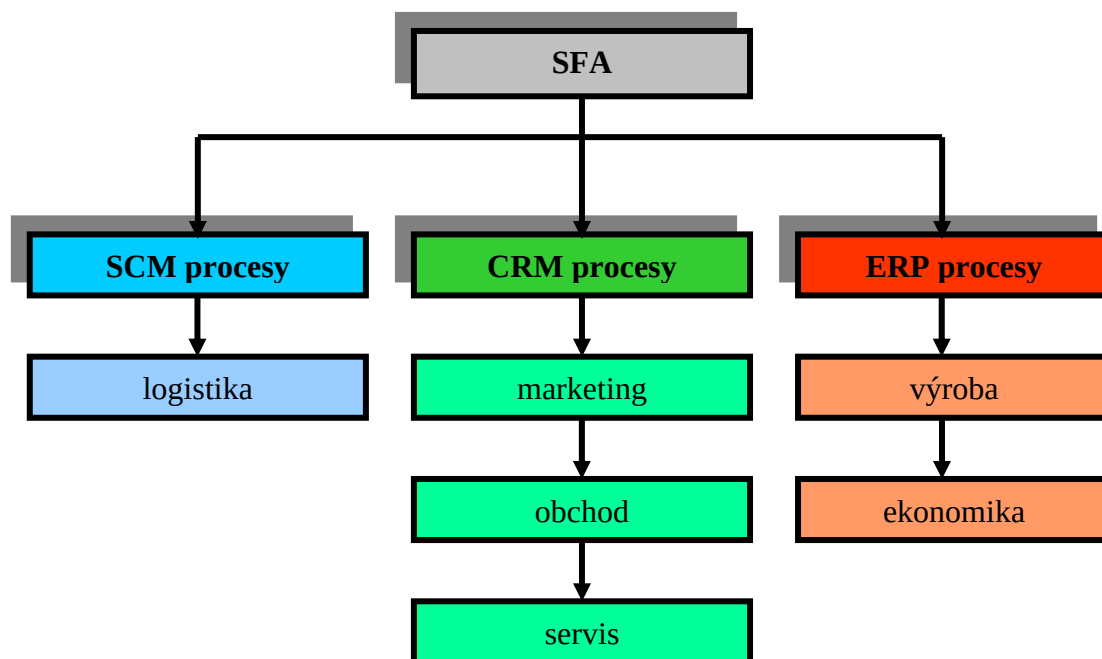
Na základě tohoto rozboru lze určit a přiřadit jednotlivým fázím obchodního cyklu konkrétní skupiny procesů. Názorně je předkládá následující schéma:



Obr. 9. Model obchodního cyklu.

7.2 Kritéria výběru procesů vhodných k automatizaci systémem SFA

Model obchodního cyklu určil procesní oblasti, které se podílejí na realizaci celého obchodního případu. V těchto oblastech by zefektivnění obchodní síly automatizací bylo žádoucí. Pochopitelně, automatizovat všechny procesy v těchto oblastech nelze. **Následující část analýzy procesů tedy určí ty procesy, které jsou vhodné pro automatizaci podle SFA.** Jak již bylo výše uvedeno, automatizace procesů musí vycházet z CRM koncepce a naplňovat tak podnikové cíle. Proto při výběru kritérií pro výběr procesů automatizovaných SFA systémem budou hrát podnikové cíle důležitou úlohu.



Obr. 10. Oblasti možného pokrytí systémem SFA.

K určení procesů vhodných k automatizaci je nutné tyto procesy dekomponovat do 3. úrovně. Kritériem pro pokrytí procesů systémem SFA necht' je:

7.2.1 Pevné kritérium

Možnost eliminace lidského faktoru nasazením informačního systému.

Kritérium bude ohodnoceno:

- 1 – procesy, které nelze automatizovat**
- 2 – procesy, které lze částečně automatizovat**
- 3 – procesy, které lze plně automatizovat**

Automatizovat se dají ty procesy u nichž nehraje lidský faktor primární roli. Takové procesy se nacházejí v různých funkčních oblastech podniku. **Možnost automatizace procesů je určena existencí technologií, které automatizaci umožňují.**

Po určení procesů, které lze automatizovat bude určeno variabilní kritérium.

7.2.2 Variabilní kritérium

Variabilní kritérium bude určeno na základě dvou vybraných celopodnikových cílů. U každého z těchto cílů budou určeny dva kritické faktory úspěchu CSF (Critical Success Factor).

CSF představují několik oblastí činnosti, kde uspokojivé výsledky zajistí podniku úspěšné fungování v konkurenčním prostředí.

Jinak řečeno, jsou to klíčové oblasti, kde musí všechno fungovat správně, aby podnik splnil své strategické cíle.

Cíl A: Budování konkurenční výhody

CSF 1: Rozšíření sortimentu vyráběné produkce

CSF 2: Zkrácení dodacích lhůt

Podle vlivu procesů na splnění jednotlivých CSF budou procesy rozděleny na:

- **H - Hlavní** (jsou pro naplnění jednotlivých CSF primárně důležité, splnění CSF je na nich závislé)
- **P - Podpůrné** (dotvářejí podmínky pro úspěšné splnění jednotlivých CSF, splnění CSF na nich není přímo závislé)

Cíl B: Zvýšení podílu na trhu

CSF 3: Pružná cenová politika

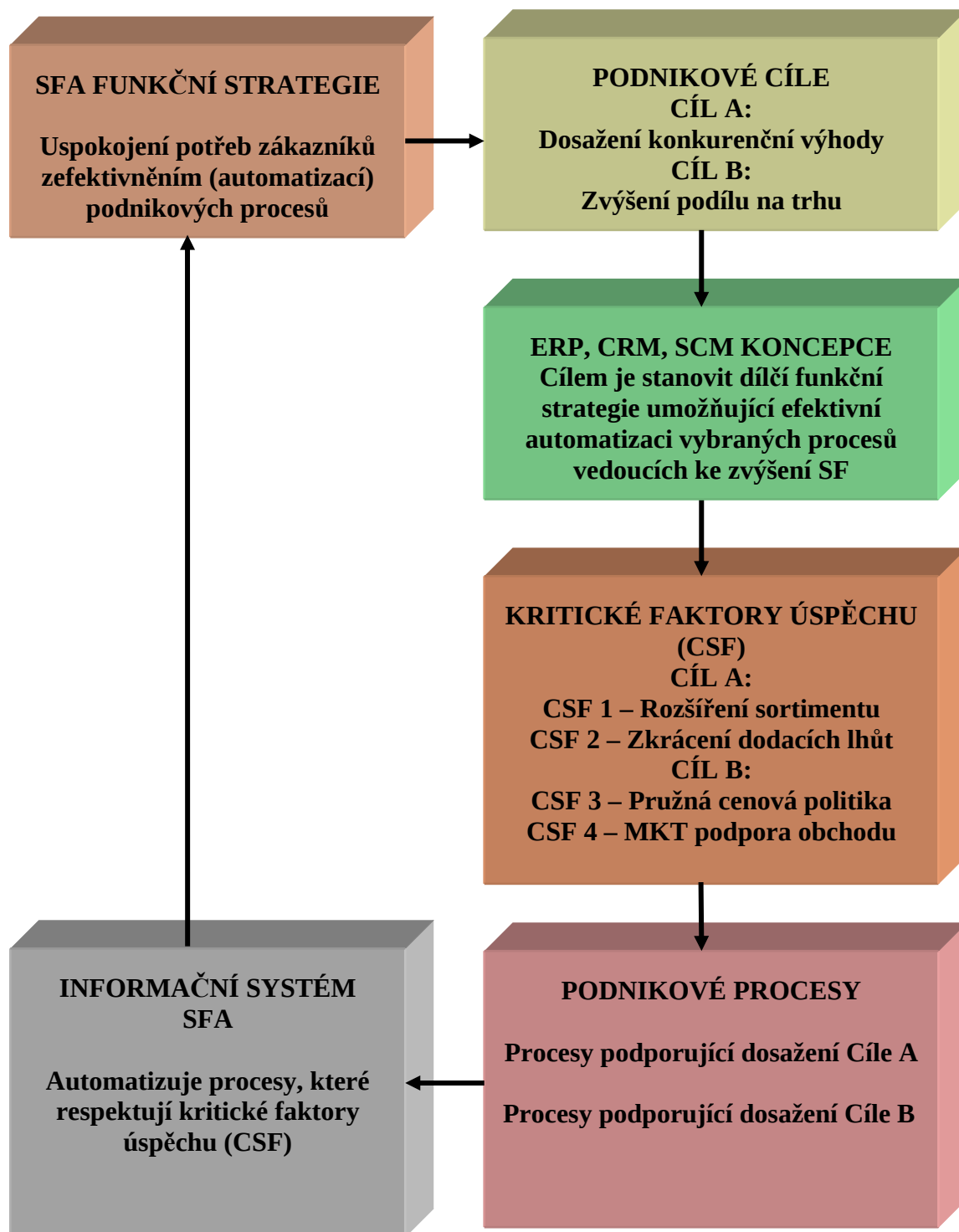
CSF 4: Marketingová podpora obchodu

Podle vlivu procesů na splnění jednotlivých CSF budou procesy rozděleny na:

- **H - Hlavní** (jsou pro naplnění jednotlivých CSF primárně důležité, splnění CSF je na nich závislé)
- **P - Podpůrné** (dotvářejí podmínky pro úspěšné splnění jednotlivých CSF, splnění CSF na nich není přímo závislé)

7.3 Určení priority procesů pro SFA podle obchodního cyklu

Celý způsob určení procesů, které jsou vhodné k pokrytí informačním systémem SFA a jejich vztah k SFA funkční strategii a celopodnikovým cílům je znázorněn na následujícím schématu.



Obr. 11. Určení procesů vhodných k pokrytí systémem SFA.

7.3.1 Procesy fáze oslovení zákazníka

Oblast CRM

➤ **MARKETINGOVÉ PROCESY**

Sledování potenciálních zákazníků

Možnost automatizace tohoto procesu je částečně omezena, lidský faktor zde sehrává důležitou úlohu. Automatizace tohoto procesu by se mohla omezit pouze na vytváření přehledů o potenciálních zákaznících, a to zejména v rámci komunikace prostřednictvím elektronických médií (www – např. analýza nákupního košíku, apod.).

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Sledování konkurence

U tohoto procesu je možnost automatizace pouze částečná, úplná eliminace lidského faktoru zde není možná z důvodu potřeby adekvátní reakce na aktivity, které konkurence uskutečňuje. Aktivity konkurence mívají povahu jedinečných opatření, proto plná eliminace lidského faktoru je zde vyloučena.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Příprava kampaní

Proces přípravy kampaní nevyžaduje plné působení lidského faktoru. Příprava kampaní vychází z analyzování zákaznických dat shromážděných v minulosti. Pod přípravu kampaní spadá zejména tisk reklamních materiálů, zveřejňování reklamních upoutávek v médiích, koordinace kampaně prostřednictvím vícekanálové komunikace v rámci podnikového CRM.

Podpora cílů z hlediska automatizace - Tento proces je podpůrným procesem pro naplnění **CSF 4 – Marketingová podpora obchodu**, protože příprava marketingových kampaní má na splnění **CSF 4** podstatný vliv. Příprava marketingových kampaní podporuje jednoznačně **Cíl B**.

Segmentace kampaní

Segmentace kampaní je procesem, u kterého je možná eliminace lidského faktoru. Marketingové kampaně jsou segmentovány do mnoha komunikačních kanálů, kterými se dostávají k různým potenciálním zákazníkům. Automatizace zaručí díky modelování odezvy optimální přiřazení kanálů a způsobů oslovení jednotlivých potenciálních

zákazníků. K segmentaci kampaní je třeba přistupovat na základě jednoho ze čtyř základních pravidel platných pro realizaci jakékoliv CRM strategie, a to **pravidla segmentace**. Podle tohoto pravidla přistupujeme k segmentaci zákazníků až podle detailní charakteristiky jednotlivých prvků potenciálního segmentu – každý zákazník je tedy principiálně chápán jako samostatný tržní segment.

Vhodně provedená segmentace trhu odráží její skutečnou strukturu a požadavky pak umožňuje např. přípravu a následnou customizaci konfigurátora výrobků, který mohou efektivně využít obchodníci při své práci v terénu v rámci mobilního CRM. [21]

Podpora cílů z hlediska automatizace - Tento proces je procesem podpůrným co se týče splnění **CSF 4 – marketingová podpora obchodu**, jelikož správná segmentace marketingových kampaní podporuje obchodní aktivity firmy. Tím tento proces podporuje **Cíl B**.

Sledování marketingových kampaní

Tento proces lze plně automatizovat například sledováním volání do kontaktního centra, které přichází od zákazníků, na něž byla kampaň zaměřena.

Podpora cílů z hlediska automatizace - Tento proces je procesem hlavním pokud jde o naplnění **CSF 4 – Marketingová podpora obchodu**. Vhodné sledování kampaní přispívá ke zlepšení obchodních aktivit firmy. Tento proces tedy podporuje **Cíl B**.

Vyhodnocení kampaní

Tento proces lze plně automatizovat, automatizace spočívá v porovnávání údajů získaných z kampaní s marketingovými plány.

Podpora cílů z hlediska automatizace - Vyhodnocení marketingových kampaní je hlavním procesem pokud jde o splnění **CSF 4 – Marketingová podpora obchodu**, protože správné vyhodnocení kampaní pozitivně ovlivní obchodní aktivity firmy. Dále je tento proces podpůrným pokud jde o **CSF 3 – Pružná cenová politika**, protože na základě údajů z marketingové kampaně lze přizpůsobovat cenovou politiku firmy. Tento proces je procesem podpůrným, pokud jde o splnění **CSF 1 – Rozšíření sortimentu**, neboť údaje z marketingové kampaně mohou napomoci v rozhodování o šíři nabízené produkce. Tento proces tedy podporuje **Cíl A i Cíl B**.

Tab. 2. Oslovení zákazníka - marketingové procesy.

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	A	Cíl A		Cíl B	
				CSF 1	CSF 2	CSF 3	CSF 4
Marketing	Průzkum trhu	Sledování potenciálních zákazníků	2				
		Sledování konkurence	2				
	Řízení MKT kampaní	Příprava kampaní	3				P
		Segmentace kampaní	3				P
		Sledování kampaní	3				H
		Vyhodnocení kampaní	3	P		P	H

7.3.2 Procesy fáze obchodních transakcí

Oblast CRM

➤ OBCHODNÍ PROCESY

Předpovídání prodeje

Tento proces je možno plně automatizovat, neboť předpovídání prodeje vychází z analýz minulých prodejů a uplatňují se zde různé statistické metody a postupy, zejména v rámci analytického CRM.

Podpora cílů z hlediska automatizace - Předpovídání prodeje má určitý vliv na rozhodování o šíři sortimentu, pokud je předpověď prodeje příznivá, lze na základě toho rozšířit sortiment výroby. Proto je tento proces podpůrný pokud jde o dosahování **CSF 1 – Rozšíření sortimentu**. Tento proces tedy podporuje dosahování **Cíle A**.

Identifikace zákazníka

Tento proces lze automatizovat pouze částečně. Lidský faktor hraje klíčovou roli zejména při hledání cílové skupiny zákazníků a „jemné“ diferenciaci mezi jednotlivými cílovými skupinami. Automatizovat lze pouze IT procesy umožňující práci s rozsáhlými datovými strukturami (databázový marketing).

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Tab. 3. Obchodní transakce – obchodní procesy .

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	A	Cíl A		Cíl B	
				CSF 1	CSF 2	CSF 3	CSF 4
Obchod	Řízení obchodních příležitostí	Předpovídání prodeje	3	P			
		Identifikace zákazníka	2				
		Odhad potenciálu nákupu zákazníka	2				
		Analýza ziskovosti zákazníka	3			P	
	Řízení obchodních případů	Generování nabídek	3	P	P	P	P
		Příjem objednávek	3		P		
		Řízení obchodního týmu	2				
		Řízení prodeje v terénu	2				
		Řízení znalostí o produktech	2				
	Řízení zákaznických kontaktů	Shromažďování historických údajů	3	H		P	
		Analýza profilů zákazníků	3	H		P	P
		Správa nových kontaktů	2				
		Podpora vícekanálové komunikace	3		P		P

Odhad potenciálu nákupu zákazníka

Odhadnout s jakou pravděpodobností zákazník uskuteční nákup lze s přispěním znalostí o jeho aktuální finanční situaci a dalších podstatných faktorů. Pro tento odhad je třeba

určitého citu, proto je plná automatizace vyloučena. Automatizovat lze pouze IT procesy umožňující práci s rozsáhlými datovými strukturami (databázový marketing).

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Analýza ziskovosti zákazníka

Analýzu ziskovosti lze provádět na základě historických údajů o zákazníkovi. Tyto údaje bývají uloženy v databázích obsahujících informace o zákaznících, proto automatizace tohoto procesu je vhodná.

Podpora cílů z hlediska automatizace - Analýza ziskovosti zákazníka přispívá ke přizpůsobení cenové nabídky zákazníkům, proto tento proces je podpůrným pro dosahování **CSF 3 – Pružná cenová politika**. Tento proces tedy podporuje **Cíl B**.

Generování nabídek

Proces je plně automatizovatelný, nabídky je možno generovat bez působení lidského faktoru.

Podpora cílů z hlediska automatizace – tento proces podporuje všechny kritické faktory úspěchu a tedy je nápomocen při dosahování **Cíle A** i **Cíle B**.

Příjem objednávek

Tento proces lze plně automatizovat, a to včetně situací vyžadujících mobilní přístup k CRM (např. přijímání objednávek obchodníky v terénu).

Podpora cílů z hlediska automatizace - Automatizované přijímání objednávek má podpůrný vliv na **CSF 2 - Zkrácení dodacích lhůt**, jelikož se touto automatizací zkrátí celková doba plnění objednávky. Tento proces tedy podporuje **Cíl A**.

Řízení obchodního týmu

Tento proces nelze plně automatizovat, jelikož řízení obchodního týmu vyžaduje schopnost reakce na nepředvídatelné okolnosti, ke kterým je nutné přistupovat individuálně. Je doporučeno automatizovat pouze IT procesy sloužící k rychlé interaktivní výměně informací v rámci obchodního týmu a jejich synchronizaci (např. využití groupware – Lotus Notes).

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci.

Řízení prodeje v terénu

Prodej v terénu je do jisté míry závislý na ojedinělých rozhodnutích, které si situace v terénu vyžadují. Zcela tedy automatizovat nelze.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Řízení znalostí o produktech

Proces nelze automatizovat, správné znalosti o produktech firmy jsou závislé na individuálním přístupu každého obchodníka. V této oblasti je nutné zejména strategická podpora spolupráce mezi jednotlivými obchodníky, tedy prosazování vize spolupráce oproti vizi konkurujících si obchodníků.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Shromažďování historických údajů

Jedná se o klíčový proces závisející na dobře propracované strategické koncepci včetně dílčích strategií. Údaje o minulých obchodních transakcích uskutečněných s konkrétními zákazníky by měly být uloženy v analytické části IS (OLAP) a měly by být obchodníkům kdykoliv přístupné.

Proces shromažďování historických údajů lze plně automatizovat za předpokladu prosazování kolaborativní strategie řízení obchodního týmu, dostatečné motivace obchodníků pro plnění OLAP systémů údaji z obchodních transakcí a za předpokladu existence odpovídající IT infrastruktury pro uchování, čištění a zpracování historických dat.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Na základě analýzy historických údajů lze plánovat šíři vyráběné produkce, proto proces přispívá k naplnění **CSF 1 – Rozšíření sortimentu**. Shromažďování historických údajů umožňuje přizpůsobovat ceny produktů, má tedy vliv na **CSF 3 – Pružná cenová politika**. Tento proces tedy podporuje **Cíl A** a **Cíl B**.

Analýza profilů zákazníků

Proces má podobnou náplň jako proces předchozí, údaje o zákaznících jsou získávány z databáze zákazníků na základě předem definovaných dotazů, proces lze tedy plně automatizovat.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Analýza profilů zákazníků umožňuje přizpůsobovat skladbu produkce, proto má tento proces vliv na **CSF 1 – Rozšíření sortimentu**. Tento proces je rovněž vhodný pro nastavení cen, které budou vyhovovat

zákazníkům, takže podporuje splnění **CSF 3 – Pružná cenová politika**. Proces rovněž poskytuje určitou podporu obchodní činnosti firmy, tedy podporuje **CSF 4 – Marketingová podpora obchodu**. Analýza profilů zákazníků tedy podporuje jak **Cíl A**, tak i **Cíl B**.

Řízení nových kontaktů

Řízení kontaktů se zákazníky se uskutečňuje pomocí tzv. kontaktních center. Provoz vícekanálových kontaktních center je typický IT proces, který průřezově pokrývá více podnikových procesů (servisní služby, marketing atd.). Správa nových kontaktů však znamená pouze získávání a navazování kontaktu s novými zákazníky. Při této činnosti je lidský prvek zcela určitě nezastupitelný. Proces tedy nelze plně automatizovat.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci.

Podpora vícekanálové komunikace

Proces využívá moderní technické prostředky pro podporu vícekanálové komunikace v obchodní jednotce. Proces lze plně automatizovat komunikace se odehrává prostřednictvím e-mailu, SMS a podobně.

Podpora cílů z hlediska automatizace - vícekanálová komunikace se uplatňuje při obchodním jednání se zákazníky, přispívá nejen k rychlé dohodě mezi obchodníkem a zákazníkem, ale také k výměně a zpřesňování informací v obchodním cyklu. Tím tedy napomáhá uskutečnit **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Tento proces samozřejmě zkvalitňuje řízení vztahů se zákazníky, takže podporuje naplnění **CSF 4 - Marketingová podpora obchodu**. Podpora vícekanálové komunikace tedy podporuje **Cíl A** a **Cíl B**.

7.3.3 Procesy fáze plnění objednávky

Oblast SCM

➤ LOGISTICKÉ PROCESY

Stanovení optimální úrovně zásob

Stanovení optimální úrovně zásob se děje na základě automatizovaných výpočtů vycházejících z údajů ze zákaznických objednávek. V tomto procesu nehraje lidský faktor důležitou roli, proto je plná automatizace tohoto procesu možná.

Podpora cílů z hlediska automatizace - Stanovením optimální úrovně zásob se výrazně zkrátí dodací lhůty produktů, proto tento proces je důležitý pro splnění **CSF 2 – Zkrácení**

dodacích lhůt. Vhodná úroveň zásob snižuje náklady na zásoby, tak podniku umožňuje promítnout uspořené náklady do ceny produkce. Z toho vyplývá vliv na CSF 3 – **Pružná cenová politika.** Tento proces podporuje jednak **Cíl A** také **Cíl B.**

Dopravování zásob

Dopravování zásob se neobejde bez lidského faktoru, tento proces nelze automatizovat. Lze však tento proces podpořit nasazením moderních IT, které dokáží automatizovat IT procesy spojené s dopravou a jejím efektivním řízením. Například se jedná o systémy čárových kódů, či modernější řešení na bázi radiofrekvenční identifikace (RFID).

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci.

Kontrola kvality zásob

Proces lze automatizovat pouze částečně, v případě zjištění odchylky od normy je třeba toto správně vyhodnotit a zvolit vhodné nápravné opatření.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci.

Skladování zásob, Skladování polotovarů, Skladování výrobků

Tato skupina procesů je součástí tzv. řízených skladů, kde veškeré aktivity příjemek a výdejek do skladu jsou řízeny pomocí IT. Zde je nutné poznamenat, že tato automatizace se netýká všech druhů a způsobů skladování. Při skladování se mohou využívat již výše zmíněné systémy čárových kódů a technologie RFID. Procesy je tedy možné plně automatizovat.

Podpora cílů z hlediska automatizace - Efektivní řízení skladování zásob, polotovarů a hotových výrobků napomáhá k rychlejšímu plnění objednávky, proto tyto procesy pomáhají naplnit **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt.** Tyto procesy tedy podporují dosažení **Cíle A.**

Řízení toku zásob do výroby

Zásoby jsou na základě požadavků výroby přejímány ze skladů do výrobního procesu. Vše se děje v rámci řízených skladů, proto lze tento proces automatizovat. Záleží ovšem na typu výroby a povaze materiálového toku. Automatizace řízení toku zásob do výroby se týká zejména sériové výroby.

Tab. 4. Plnění objednávky - procesy logistiky.

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	A	Cíl A		Cíl B	
				CSF 1	CSF 2	CSF 3	CSF 4
Logistika	Zásobování	Stanovení optimální úrovně zásob	3		H	P	
		Dopravování zásob	2				
		Kontrola kvality zásob	2				
		Skladování zásob	3		P		
	Podpora výroby	Řízení toku zásob do výroby	3		P		
		Řízení výrobních operací	2				
		Řízení mezioperační dopravy	2				
		Skladování polotovarů	3		P		
	Distribuce	Zpracování objednávek	3		P		
		Skladování výrobků	3		P		
		Určování distribučních cest	2				
		Dopravování výrobků	1				

Podpora cílů z hlediska automatizace

Efektivní řízení zásob do výroby napomáhá zkracovat celkový čas plnění objednávky, proto tento proces přispívá k naplnění **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Proces podporuje **Cíl A**.

Řízení výrobních operací

Proces lze automatizovat pouze částečně, jelikož v případě nenadálých komplikací při výrobním procesu je nutná okamžitá reakce ze strany pracovníků. Rovněž zde je nutné zdůraznit, že záleží na typu výroby a povaze materiálového toku.

Nelze obecně doporučit plnou automatizaci tohoto procesu pro všechny typy výrob. Lze však u všech typů výrob identifikovat IT procesy, které mohou řízení výrobních operací významně zefektivnit.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Řízení mezioperační dopravy

Proces nelze plně automatizovat, obsluha dopravních prostředků v rámci výroby vyžaduje lidskou práci.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Zpracování objednávek

Objednávky je možno třídit a vyhodnocovat do skupin dle zákazníků, produktů, termínů. Jsou využívány informace ze zákaznických databází. Proces lze plně automatizovat.

Podpora cílů z hlediska automatizace – automatické zpracování objednávek napomáhá urychlit dobu plnění objednávky, tím podporuje splnění **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**.

Určování distribučních cest

Proces lze automatizovat pouze částečně, pro efektivní rozhodování o volbě distribučního kanálu je lidský faktor podstatný.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Dopravování výrobků

Proces je plně závislý na lidském faktoru, doprava se bez lidí neobejde.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Oblast ERP

➤ VÝROBNÍ PROCESY

Plánování kapacit

Plánování kapacit vychází z údajů ze zpracovaných objednávek. Výpočet kapacit lze řídit pomocí systémů APS určených pro plánování a rozvrhování výroby. Proces lze tedy plně automatizovat.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Vhodným naplánováním kapacit lze podpořit dosažení **CSF 1 – Rozšíření sortimentu**. Dále je plánování kapacit potřebné pro naplnění **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Správným naplánováním kapacit lze ovlivnit také ceny produktů, proto proces napomáhá uskutečňovat **CSF 3 – Pružná cenová politika**. Proces podporuje **Cíl A** i **Cíl B**.

Rozvrhování výroby

Systém APS, sloužící k plánování a rozvrhování výroby, automaticky určuje, jak má být výroba rozvržena z hlediska prostoru a času. Proces lze automatizovat.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Proces napomáhá zefektivnit plnění objednávky, proto usnadňuje dosahování **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Efektivní rozvrhování dodávky přispívá k naplnění **CSF 1 – Rozšíření sortimentu**. Proces podporuje **Cíl A**.

Stanovení režii

Tento proces lze principiálně automatizovat. V praxi je tento proces významně ovlivněn úrovní integrace podnikových procesů – rozpočetnictví, kalkulací, manažerského účetnictví atd.

Propojení jednotlivých subsystémů v ERP je nezbytnou podmínkou pro vyšší míru automatizace tohoto procesu. Z hlediska podnikové praxe lze tento proces označit za částečně automatizovatelný.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Je doporučen k částečné automatizaci, a to na bázi integrace všech důležitých složek informačního systému.

Určování výrobních úkolů

Výrobní úkoly jsou rozdělovány individuálně, je třeba brát v potaz množství různých okolností. Plná automatizace z obecného hlediska není možná.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Tab. 5. Plnění objednávky – výrobní procesy.

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	A	Cíl A		Cíl B	
				CSF 1	CSF 2	CSF 3	CSF 4
Výroba	Plánování výroby	Plánování kapacit	3	H	P	P	
		Rozvrhování výroby	3	P	H		
		Stanovení režii	2				
		Určování výrobních úkolů	2				
	Příprava výroby	Zpracování zakázek	3		H		
		Určení parametrů výrobků	2				
		Zpracování harmonogramu výroby	3		P		
		Příprava materiálu	2				
		Příprava technologií	2				
	Řízení výroby	Řízení výrobních úkolů	2				
		Řízení výrobního procesu	3		H		
		Sběr výrobních údajů	3		P		
		Monitorování průběhu výroby	3		P		
		Řízení konstrukčních změn	3		P		

Zpracování zakázek

Zakázky jsou zpracovávány pomocí systémů APS, automatizace je zde možná.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Vhodným zpracováním zakázek lze docílit rychlejšího plnění objednávky, proto proces napomáhá k dosažení **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Tento proces podporuje **Cíl A**.

Určení parametrů výrobků

Parametry výrobků se určují na základě zakázek, stanovení určitých parametrů ovšem vyžaduje účast pracovníků výroby, proto je tento proces automatizovatelný pouze z části.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Zpracování harmonogramu výroby

Harmonogram lze zpracovat na základě údajů ze zakázek. Proces je plně automatizovatelný.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Harmonogram výroby napomáhá zlepšit fázi plnění objednávky, proto tento proces přispívá k dosažení **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Proces podporuje **Cíl A**.

Příprava materiálu, Příprava technologií

Procesy jsou závislé na lidském faktoru, proto je nelze automatizovat.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Řízení výrobních úkolů

Výrobní úkoly jsou přiřazovány jednotlivým pracovištím. Automatizace je zde možná pouze částečně, neboť při řízení výrobních úkolů má lidský faktor svůj význam.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Řízení výrobního procesu

Tento proces lze prakticky automatizovat prostřednictvím řízení hmotného toku, a to včetně sledování rozpracované výroby, např. pomocí definovaných a technicky vyjádřených front úkolů pro jednotlivé fáze výrobního procesu.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Obecně je doporučen k automatizaci. V případě plné automatizace (závisující na typu výroby atd.) tento proces podporuje hladký průběh fáze plnění objednávek, proto je vhodný pro naplnění **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Proces tedy podporuje **Cíl A**.

Sběr výrobních údajů

Údaje z výrobního procesu lze automaticky zaznamenávat do informačních souborů typu dílenské průvodky nebo průvodky transportní dávky. Tyto soubory jsou buď v tiskové

nebo elektronické podobě. Tímto způsobem se tedy dá proces sběru výrobních údajů automatizovat.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Automatizovaný sběr výrobních údajů napomáhá ke zefektivnění průběhu plnění objednávky, proto tento proces podporuje **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Proces tedy podporuje **Cíl A**.

Monitorování průběhu výroby

Výrobu lze sledovat pomocí dílčích IT řešení zaměřených na monitoring výroby. V průběhu výroby ovšem může dojít ke různým komplikacím, které vyžadují operativní zásahy. K řešení úzkých míst ve výrobním procesu, která takto vznikají a vyžadují zmíněné operativní zásahy, pak lze využít moderní technologie fungující na bázi CIM.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Je doporučeno k automatizaci, např. za účelem vyhledávání úzkých míst ve výrobním procesu. Tímto způsobem proces podporuje **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Proces napomáhá uskutečnit **Cíl A**.

Řízení konstrukčních změn

Konstrukční změny jsou vyvolány neočekávanými okolnostmi jak ze strany průběhu výroby, tak ze strany zákaznických požadavků. Rovněž zde se dá uplatnit IT podpora řízení konstrukčních změn pomocí technologií CAD, jež umožňují projektování či konstruování pomocí IT.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Řízení konstrukčních změn, které je řízeno pomocí využití IT přispívá ke zefektivnění průběhu fáze plnění objednávky, proto tento proces podporuje **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Tento proces napomáhá splnit **Cíl A**.

➤ EKONOMICKÉ PROCESY

Řízení cash-flow

Automatizované řízení toku peněz se v praxi uplatňuje. Systémy pro řízení cash-flow nabízí možnost pružných analýz likvidity založených na různých scénářích, které využívají vstupní data z oblastí, jako jsou například nákupní a zákaznické objednávky, a z pohledávek a závazků.

Podpora cílů z hlediska automatizace - Tok hotovosti (cash flow) lze analyzovat pro volitelná období, rozdělená podle měny, projektu, oblasti nebo zákazníka. Tímto způsobem

proces podporuje naplnění **CSF 3 – Pružná cenová politika**. Automatizace toku hotovosti přispívá k dosažení **Cíle B**.

Řízení bankovních operací

Převody plateb a úhrady faktur se dějí pomocí bezhotovostních bankovních transakcí. Tento proces je tedy možné plně automatizovat.

Podpora cílů z hlediska automatizace – efektivní řízení bankovních operací má vliv na celkové usnadnění obchodní transakce, podporuje tedy splnění **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Tento proces tedy podporuje **Cíl A**.

Řízení fakturace

V dnešní době již většina odběratelů disponuje funkční emailovou adresou, proto je vhodné vystavovat faktury elektronicky. Přejchod na elektronickou fakturaci umožňuje radikální rozšíření interního informačního systému. Bez zásahu lidského faktoru nyní proběhne elektronická objednávka, klient dostane možnost online zaplatit, předmět objednávky se zrealizuje a vystaví se daňový doklad, který se emailem odešle klientovi. Ve stejný okamžik se daňový doklad eviduje účetně. Vzniká archiv elektronických faktur, ukládá se datum jejich odeslání a adresát. Evidence odeslaných faktur je úzce propojena s agendou upomínek, která umožňuje sledovat odeslané neuhrazené faktury, automaticky je upomínat a opakovaně odesílat emailem, neuhrazené služby dlužníků zablokovat a zaplacené opět odblokovat.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Automatizované řízení fakturace značně urychluje celou fázi plnění objednávky, takže napomáhá uskutečňovat **CSF – 2 Zkrácení dodacích lhůt**. Automatizace tohoto procesu tedy podporuje **Cíl A**.

Tab. 6. Plnění objednávky – ekonomické procesy.

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	A	Cíl A		Cíl B	
				CSF 1	CSF 2	CSF 3	CSF 4
Ekonomika	Správa financí	Řízení cash-flow	3			P	
		Řízení bankovních operací	3		P		
	Účetnictví	Řízení fakturace	3		P		
		Řízení pohledávek	3		P	P	
		Řízení závazků	3		P	P	

Řízení pohledávek, Řízení závazků

Tyto procesy jsou napojeny na proces řízení fakturace, proto jejich automatizace je odvozena od automatizace fakturace. Pokud je tedy proces fakturace automatizován, jsou rovněž tyto procesy plně nezávislé na lidském faktoru.

Podpora cílů z hlediska automatizace – Řízení pohledávek a řízení závazků rovněž zefektivňuje řízení obchodních transakcí a tak napomáhá k naplnění **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**. Automatizace těchto procesů napomáhá rovněž k řízení cenové politiky uplatňované firmou vůči svým obchodním partnerům. Tak tedy proces podporuje naplnění **CSF 3 – Pružná cenová politika**. Proces je tedy vhodný k dosažení **Cíle A i Cíle B**.

7.3.4 Procesy fáze servisních služeb**Oblast CRM****➤ SERVISNÍ PROCESY****Vyřizování dotazů a stížností, Vyřizování reklamací**

Tyto procesy jsou v kompetenci kontaktních center, v nichž probíhá komunikace mezi zákazníky a servisními pracovníky. Procesy je možné automatizovat pouze z části, právě díky podpoře ze strany kontaktních center. Lidský faktor je zde ovšem důležitý, protože dotazy a stížnosti a také reklamace jsou faktory, které nelze nijak zobecnit.

Podpora cílů z hlediska automatizace – není doporučeno k automatizaci

Tab. 7. Zákaznické služby – servisní procesy.

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	A	Cíl A		Cíl B	
				CSF 1	CSF 2	CSF 3	CSF 4
Servis	Řízení servisních kontaktů	Vyřizování dotazů a stížností	2				
		Vyřizování reklamací	2				
	Řízení oprav a zásahů	Řízení oprav	3		P		P
		Řízení servisních prohlídek	3		P		P
		Správa náhradních dílů	3		P		P

Řízení oprav, Řízení servisních prohlídek, Správa náhradních dílů

Tyto procesy jsou vhodné pro plnou automatizaci, neboť jejich automatizace umožňuje okamžitý přístup k detailním informacím o servisních činnostech, snadné plánování času servisních pracovníků, rychlé a efektivní řízení změn a priorit zásahů. Zákazníci mají aktuální informace o jejich servisních požadavcích.

Podpora cílů z hlediska automatizace – automatizace těchto procesů např. podporuje urychlení dodání náhradních dílů, takže procesy jsou vhodné pro dosažení **CSF 2 – Zkrácení dodacích lhůt**.

Účinná servisní podpora má rovněž vliv na úspěšné uzavírání obchodních kontraktů, proto jsou tyto procesy nápomocny při dosahování **CSF 4 – Marketingová podpora obchodu**. Automatizace procesů pomáhá naplnit **Cíl A** stejně jako **Cíl B**.

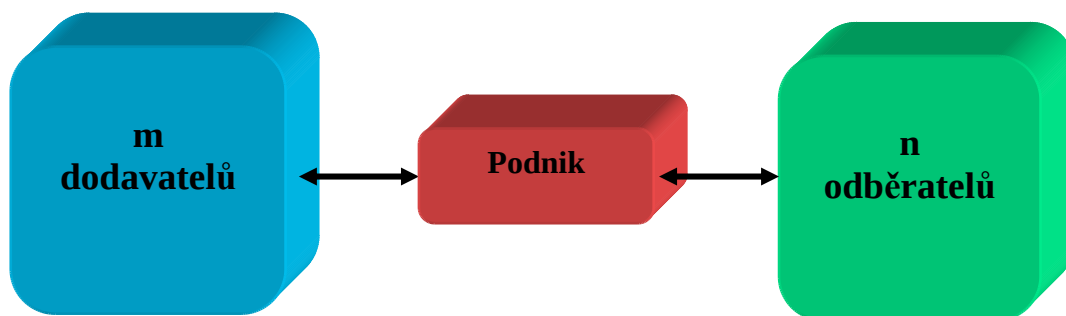
7.4 Metody podporující automatizaci procesů

Systém SFA se neuplatňuje při automatizaci procesů obchodního cyklu pouze v rámci jednoho podniku. Jak dokládá výzkum v kapitole Potenciál SFA systému, bude SFA v blízké budoucnosti schopno optimalizovat celý dodavatelsko odběratelský řetězec. Tento řetězec se skládá z různého počtu spolupracujících subjektů.

V moderních podnicích je komunikace s dodavateli a zákazníky počítačově podporována na obou stranách obchodního vztahu. **V reálném životě totiž nemá podnik jen jednoho partnera na dodavatelské straně a jednoho zákazníka na straně odběratelské. Na obou koncích tohoto řetězce je několik partnerů, takže informační systémy musí podporovat obchodní vztahy v rozsahu m : n.**

V současné době je zřejmé, že transformace podnikových procesů přinese skutečné výsledky tehdy, budou-li podnikové procesy v rámci podniku vzájemně propojeny a integrovány. Přitom další inovace podnikových procesů budou směřovat k prodlužování řetězců propojujících síť dodavatelů a odběratelů a budou využívat podporu informačních systémů. Rychlá reakce na požadavky zákazníka v současnosti vyžaduje, aby hladce probíhala komunikace přes všechny procesy obchodu, výroby a zásobování. Je tedy nutné integrovat jednotlivé procesy e-podnikání, zejména procesy CRM a procesy SCM.

Systém SFA je nutné chápat nikoli jen jako samostatnou aplikaci podporující řízení vztahů se zákazníky, ale jako součást aplikačního rámce informačních systémů podporujícího e-podnikání.



Obr. 12. Obchodní partneři podniku.

Je pochopitelné, že každý článek dodavatelsko odběratelského řetězce musí mít vybudovanou obchodní sílu. Systém SFA v tomto řetězci hraje podstatnou úlohu, neboť automatizace procesů obchodního cyklu v rámci celého řetězce umožňuje snadnější sdílení informací o požadavcích zákazníků, což usnadňuje koordinaci činností celého dodavatelsko odběratelského řetězce. Systém SFA zde tedy rovněž napomáhá splnit podnikové cíle jednotlivých subjektů řetězce tím, že zefektivňuje řízení vztahů se zákazníky.

Ke zvýšení efektivity procesů obchodního cyklu v rámci dodavatelsko odběratelských řetězců se uplatňují následující metody.

7.4.1 Efektivní reakce na požadavky zákazníka (ECR)

ECR (Efficient Consumer Response) vytváří podmínky pro vzájemnou spolupráci všech subjektů, které se účastní procesu distribuce. Hlavním cílem je zajištění optimální úrovně zásob v dodavatelské řetězci, která se odhaduje na základě očekávaného vývoje poptávky, a zabezpečuje dodávky od výrobců. Přijímá objednávky z distribuční sítě a stará se o realizaci těchto dodávek. ECR sleduje informace o stavu a pohybu zásob a průběhu procesu vyřizování zákaznických objednávek, které pak poskytuje jednotlivým článkům řetězce.

Mezi základní principy pak patří nejen posílení úlohy spotřebitele (preference principů tahu před principy tlaku), ale také pověření dodavatele zásobováním odběratele s cílem optimalizace jeho nákladů a dokonce přijetí ostatních spolupracujících prvků na trhu za partnery, se kterými je potřeba komunikovat a sdílet určité informace, protože přínosy získané touto spoluprací jsou významné pro všechny strany.

Kvalitní spolupráce na tak vysoké úrovni se ovšem může realizovat jen za předpokladu splnění těchto podmínek:

- dlouhodobosti a oboustranné výhodnosti
- spolehlivosti výroby, kvalitě zboží a příznivých cenách
- spolehlivosti plateb
- zajištění minimální úrovně zásob při udržení stálosti, hloubky a šířky sortimentu
- zajištění vhodného balení zboží
- dostatečného využití informačních systémů a technologií u všech zúčastněných subjektů.

7.4.2 Řízení zásob dodavatelem (VMI)

Další metodou zaměřenou stejným směrem je VMI (Vendor Managed Inventory), při které dodavatel aktivně udržuje požadovanou optimální úroveň zásob. Od distributorů dostává pravidelné informace o aktuálním stavu zásob, o prodejkách, včetně očekávaných, a také o připravovaných akcích na podporu prodeje. Dodavatel přebírá zodpovědnost za doplnění zboží a v rámci smluvně daných pravidel navrhuje objednávku a realizuje dodávku. Systém řízení zásob dodavatelem je významným krokem ke zjednodušení a zefektivnění distribučního řetězce. Na straně maloobchodu uspořídá zdroje a eliminuje out-of-stock (položky bez zásoby), na straně výrobce zprůhlední tok zboží a umožní lépe plánovat výrobu.

7.4.3 Společné plánování, předpovídání a doplňování zásob (CPFR)

Aktivní udržování optimální úrovně zásob se neobejde bez funkční spolupráce mezi články dodavatelského řetězce, které je zajišťováno prostřednictvím CPFR. Tento systém společného plánování, předpovídání poptávky a doplňování zásob umožňuje sdílet marketingové a výrobní informace, na jejichž základě se pomocí speciálních nástrojů ke zpracování dat identifikují odchylky od plánů a dodávek a následně se pak příslušně přizpůsobují.

Klíčový přínos CPFR spočívá ve vytvoření systému sdílených informací. Na jeho základě pak vznikají přesnější předpovědi a jasně definované operativní postupy.

Podstatou tvorby předpovědí jsou statistické metody implementované v informačním systému. Získané výsledky jsou následovně předány všem zúčastněným článkům

dodavatelského řetězce nebo podnikovým úsekům, které je porovnají se svými krátkodobými i dlouhodobými plány. Společná předpověď je pak vytvářena podle přesných pravidel CPFR systému. Z ní pak při své činnosti vycházejí všechny články řetězce. Tímto způsobem pak lze efektivně řídit hodnototvorný řetězec a dosahovat vyššího zisku. CPFR pak v konečném důsledku může napomoci také vývoji a využití nových metod pro předpověď poptávky.

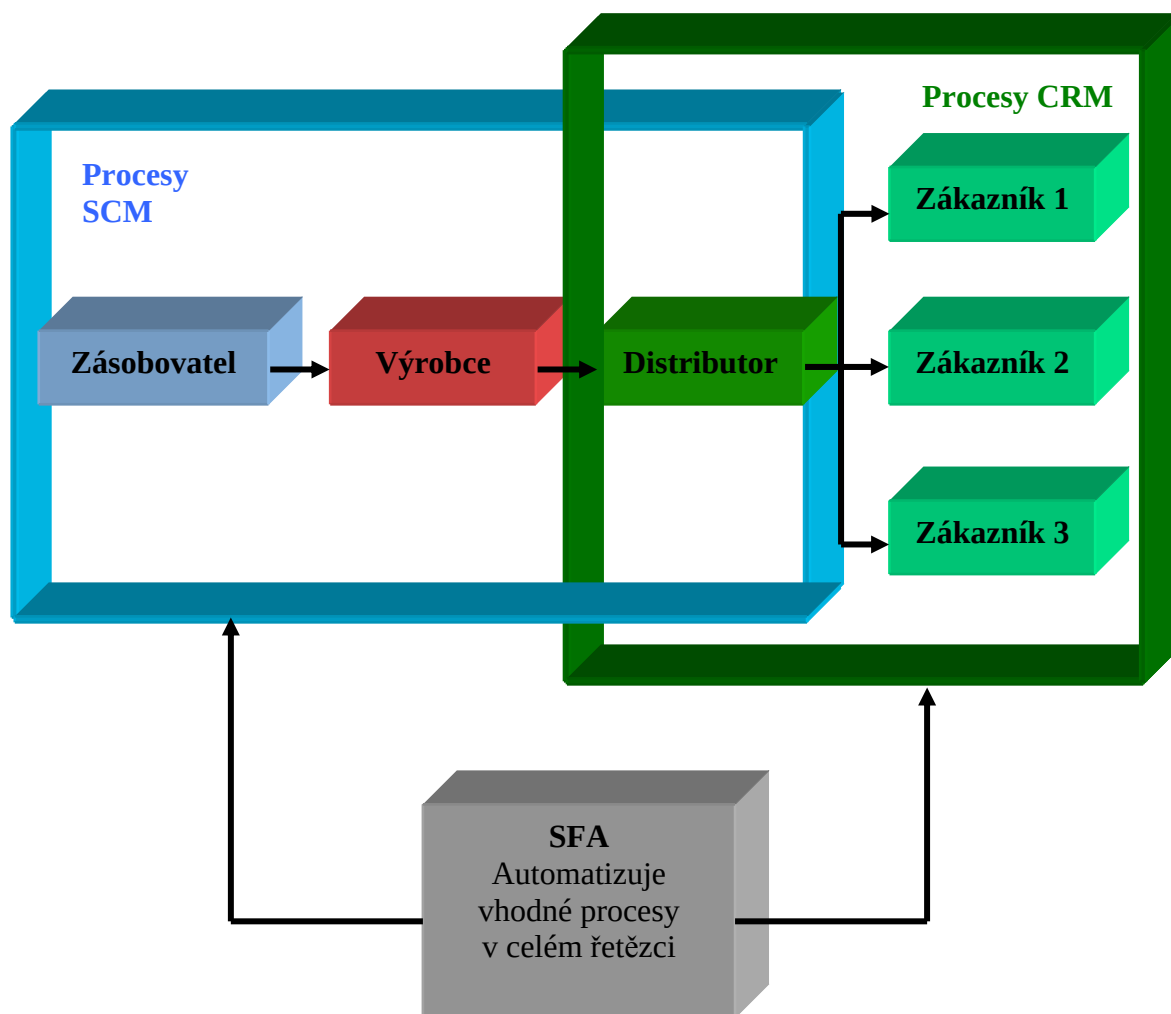
CPFR znamená především změnu současného chápání obchodních vztahů. Jeho nasazení předpokládá přizpůsobení podnikových procesů a jejich sladění s cíli celého řetězce.

7.4.4 Systém plynulého zásobování (CRP)

CRP (Continuous Replenishment Planning) mění tradiční proces zásobování řízený maloobchodem v proces vzájemné spolupráce, kde požadavky na zásobování stanovuje dodavatel podle informací přijatých od maloobchodu. Proces plynulého zásobování tak začíná přijetím zprávy elektronické výměny dat popisující denní stav zásob. Přijatá data jsou vyhodnocena, zařazena do archívu a dále použita jako podklad pro sestavení předpovědi a návrhu objednávky. CRP generuje na základě historie vývoje dodávek týdenní předpověď a stanovuje bezpečnou hladinu zásob. Tato předpověď je vytvářena s ohledem na plánované období, aktuální trendy včetně ochrany vůči mimořádným výkyvům. CRP navrhuje objednávky a určuje doporučená množství na základě porovnání množství dostupného zboží na skladě s očekávaným prodejem. Po uskutečnění základních výpočtů optimalizuje dodávku časovým vyvážením zásob zboží s ohledem na logistiku, přepravní aj. omezení.

Výše zmíněné metody mají tedy jedno společné: systém SFA automatizací vhodných procesů v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci poskytuje informace o požadavcích zákazníků všem zainteresovaným složkám řetězce. Tyto složky jsou tedy lépe informovány a mohou tak koordinovat společně své činnosti. Tak přispívá ke zvýšení obchodní síly.

Potřeba zavedení systému SFA samozřejmě narůstá u podniků, které se nacházejí u konce dodavatelsko-odběratelského řetězce, neboť tyto podniky mají větší počet různorodých zákazníků a potřeba informačního systému zaměřeného na podporu vztahů se zákazníky je zde větší než u podniků na začátku tohoto řetězce.



Obr. 13. Metody podporující automatizaci podnikových procesů.

7.5 Způsoby integrace podnikových procesů

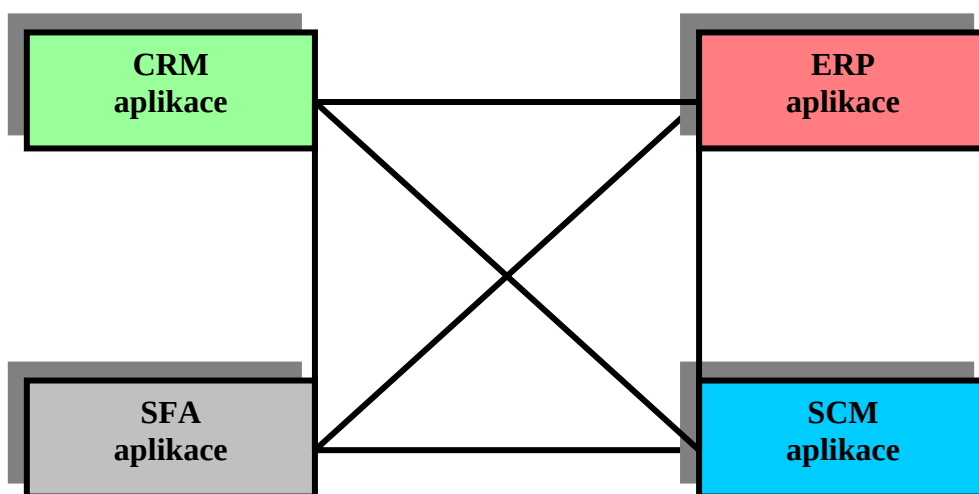
Po určení procesů pokrytých systémem SFA je třeba objasnit, jakým způsobem dochází v praxi k propojování procesů jednotlivých oblastí.

V současné době je prakticky nemožné počítat s tím, že jediný dodavatel informačních technologií je schopen dodat nejlepší a jediné univerzální řešení pokrývající všechny obchodní procesy provozované v podniku. Z nezávislých studií vyplývá, že jeden IT dodavatel dokáže zajistit pomocí svých produktů maximálně 50 % informačních potřeb podniku. Podle výzkumu mezi společnostmi kategorie Fortune 2000 provozují tyto firmy typicky 52 systémů od různých dodavatelů.

Propojení rozličných aplikací do jediného hladce a flexibilně fungujícího celku, neboli aplikační integrace, se stává klíčovým předpokladem pro úspěšnou automatizaci procesů obchodního cyklu v podniku.

7.5.1 Integrace aplikací Point-to-point

V zásadě existují dva odlišné přístupy k aplikační integraci. První - takzvaná integrace point-to-point je založena na vzájemném propojování aplikací mezi sebou. V případě automatizace procesu zpracování objednávky zahrnuje úpravu aplikace pro příjem objednávek (např. elektronický obchod), tak aby mohla přímo komunikovat se systémem pro řízení výroby, s účetní aplikací a dalšími aplikacemi a systémy, které se účastní daného obchodního procesu. Integrace point-to-point vytváří ke každému procesu jeho odraz v "aplikační šňůře" - sérii meziplikačních propojení, které spojují zúčastněné systémy. Tento přístup k automatizaci procesů má minimální, mnohdy i nulové počáteční náklady, ale z dlouhodobého hlediska je nepoužitelný. Bouřlivý rozvoj podniku vyžaduje vysokou flexibilitu a neustálé změny obchodních procesů, což znamená v případě integrace point-to-point nutnost opakovaných vícenásobných zásahů do propojovaných aplikací. Přístup integrace point-to-point je tedy pro podniky, které jsou "větší než malé", zcela nevhodný.



Obr. 14. Integrace point-to-point.

7.5.2 Podniková aplikační integrace - EAI

Podniková aplikační integrace (Enterprise Application Integration, EAI) představuje efektivní řešení integrace aplikací, které zachovává vysokou flexibilitu při zachování nízkých nákladů na provoz a rozvoj aplikační integrace. Přístup EAI minimalizuje nutné zásahy do jednotlivých propojovaných systémů a koncentruje veškeré otázky aplikační integrace do jediného, centrálně spravovatelného bodu. Podniková aplikační integrace se typicky skládá ze tří základních prvků - integračních adaptérů, které jsou umístěny u propojovaných aplikací a komunikují s nimi přes specifická rozhraní, transportní vrstvy, která pracuje většinou na principu front zpráv a zajišťuje fyzický přenos informací, a konečně integračního serveru, který řídí a spravuje propojení jednotlivých aplikací. Klíčovým prvkem podnikové aplikační integrace je integrační server. Do tohoto prvku integrační platformy se (pomocí transportní vrstvy) sbíhají zprávy - obchodní události (vznik nové objednávky, vyskladnění zboží, atd.) zachycené pomocí integračních adaptérů v jednotlivých aplikacích. Integrační server takto přijaté události zpracuje a podle své konfigurace odešle zprávy odpovídajícím integračním adaptérům, které je předají do příslušných aplikací.

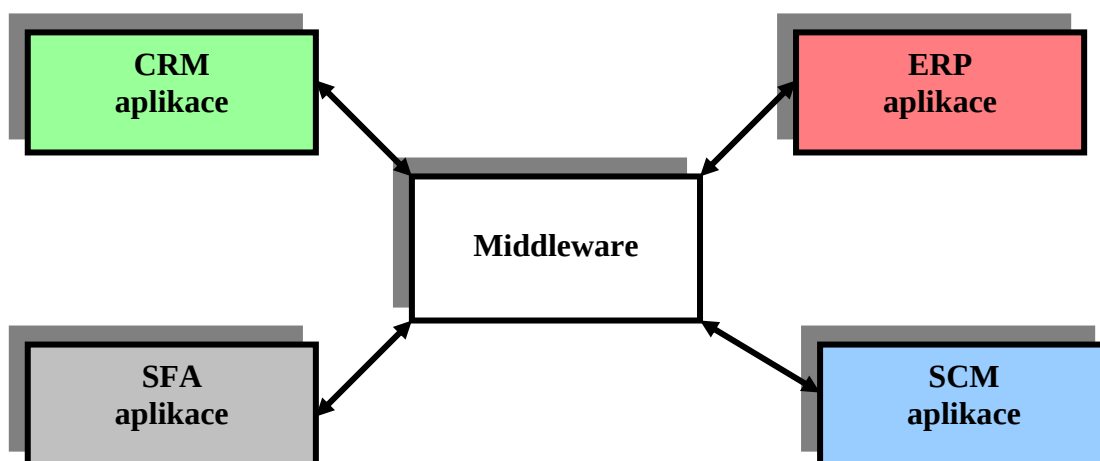
Jednotlivé integrační adaptéry jsou vyvinuty přesně na míru propojovaným aplikacím a využívají jejich přirozená aplikační rozhraní. Díky jejich použití eliminuje princip EAI nutnost náročných úprav propojovaných aplikací. Soustředění hlavních integračních otázek (jakou zprávu kam zaslat a v jaké formě) do integračního serveru dále zaručuje vysokou flexibilitu aplikační integrace. Při změně obchodních praktik, například způsobu vyřízení objednávky, stačí pouze příslušným způsobem modifikovat nastavení aplikačního serveru a ten již zajistí nové propojení aplikací.

Funkce integračního serveru

Obecně lze identifikovat dvě základní oblasti působnosti integračního serveru. Integrační server musí zejména zajistit správné směrování zpráv - doručení všech nových objednávek do účetního systému. Druhou základní funkcí integračního serveru je problematika formátování zpráv. Jednotlivé propojované aplikace mohou produkovat informace v různém tvaru - od binárních dat až po textové nebo XML dokumenty. Úlohou integračního serveru je nejen zaslat novou objednávku do účetní aplikace, ale zároveň zodpovídat za doručení ve srozumitelné formě nezávisle na tom, z jakého systému (tedy v jakém tvaru) dorazila.

Stejně jako u samotné aplikační integrace, také u integračních serverů existují dva odlišné přístupy k jejich fungování, které se liší způsobem implementace otázek formátování a směrování zpráv. Procedurální přístup přenechává naprogramování transformace zprávy a jejího směrování na programátorovi. Integrační server slouží jako prázdná kostra, která v okamžiku příjmu zprávy spustí programátorem vytvořený kód. Tento přístup přináší určité problémy při údržbě integračního řešení, protože změny obchodní praxe znamenají přeprogramování integračního serveru.

Druhý, deklarativní přístup je založen na vizuálním mapování vstupních a výstupních formátů a specifikování směrovacích pravidel. Deklarativní přístup k aplikační integraci je závislý na kvalitě samotné integrační platformy. Některé integrační adaptéry umožňují přenos dat (formátů zpráv) z integrovaných aplikací do integračního serveru, v případě jiných produktů očekává programátora náročná definice vstupních a výstupních formátů. Druhým faktorem určujícím kvalitu deklarativní integrace je škálovatelnost integračního serveru. U některých dodavatelů je nutné limitovat počet nebo složitost směrovacích pravidel, v důsledku čehož jsou údržba a rozvoj nastavení integračního serveru velmi obtížné. Obecně ale lze říci, že při zajištění škálovatelnosti a přenosu dat mezi aplikacemi a integračním serverem zaručuje deklarativní přístup k aplikační integraci vysokou flexibilitu - jakákoliv změna obchodní praxe znamená úpravu směrovacího pravidla, případně přidání nového mapování formátů.



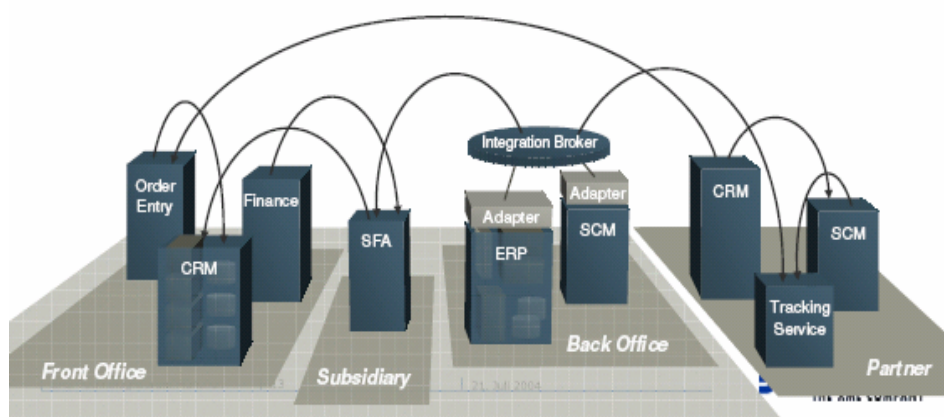
Obr. 15. Integrace EAI.

7.5.3 Další rozvoj aplikační integrace

Integrační server je možné využít nejen k prostému propojení aplikací, ale i k dalším činnostem, jako je sledování procesního kontextu, ve kterém probíhá komunikace mezi aplikacemi. Procesní modul integračního serveru může dát do souvislosti objednávku zaslanou z e-commerce aplikace do účetnictví a systému pro řízení výroby se zprávou o výborné platební morálce konkrétního zákazníka a na základě těchto informací zaslat zprávu do skladového hospodářství k okamžitému vyskladnění zboží a zajištění jeho přepravy. Procesní modul integračního serveru může povýšit podnikovou aplikační integraci až ke globální automatizaci obchodních procesů.

Další oblastí, kde může integrační server, respektive podniková aplikační integrace, realizovat přidanou hodnotu, je monitorování obchodních aktivit (Business Activity Monitoring, BAM). Zatímco výše zmíněný procesní modul integračního serveru slouží ke sledování zpráv mezi aplikacemi pro zajištění automatizace procesů, nástroje pro monitoring sledují tyto zprávy a informují o nich uživatele. Protože zprávy předávané mezi aplikacemi jsou odrazem obchodních procesů probíhajících v reálném světě, poskytují nástroje BAM pohled na fungování podniku jako takového. Nástroje pro monitorování obchodních aktivit poskytnou informace o počtu momentálně zpracovávaných zakázek, objemu objednaného zboží a podobně. Managementu podniků se tak otevírají nové způsoby, jak získávat informace o aktuálním stavu podniku a jak jej účinněji kontrolovat.

[24]



Obr. 16. Provázanost SFA s ostatními podnikovými systémy [18].

8 ZAMĚSTNANCI – KRITICKÝ FAKTOR IMPLEMENTACE

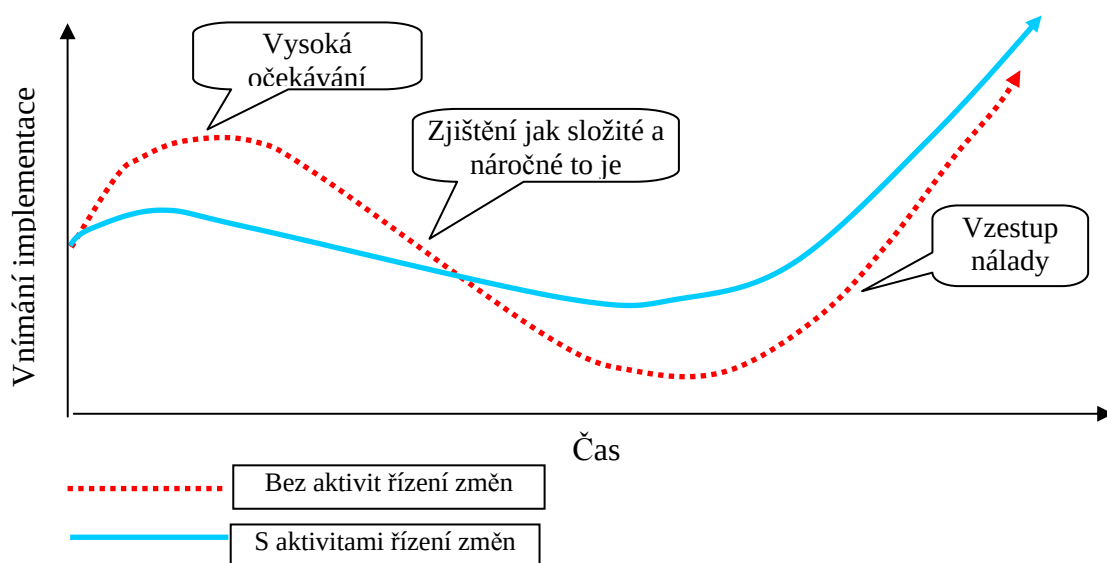
8.1 Faktory podporující akceptaci SFA zaměstnanci obchodu

Pokud jde o efektivnost implementace SFA, rozhodujícím lidským faktorem pro úspěšné provedení tohoto kroku je akceptace SFA těmi, kdo tento systém budou používat - zaměstnanci (obchodníci). SFA systém může zlepšit výkony organizace a jejích obchodních zástupců tehdy, pokud je důkladně obchodníky využíván. Bez přijetí systému SFA obchodníky, je investice do SFA zmařena.

Úkolem této analýzy je ukázat způsob, jak mají obchodníci přijmout SFA. Pomocí faktorů předložených v této studii vztahujících se k akceptaci SFA může být dosaženo jeho úspěšné implementace. V následující části je podrobněji uveden rámec faktorů majících vliv na akceptaci SFA uvnitř firmy. Je zde popsána studie, která testuje tyto navrhované vztahy. Realizátoři výzkumu určili tyto 4 faktory ovlivňující úspěšnou implementaci systému SFA zaměstnanci obchodu:

- **školení (training)**
- **zapojení uživatelů (zaměstnanců) do procesu implementace (user involvement)**
- **přiměřená očekávání ze strany zaměstnanců (accurate expectation setting)**
- **podporování managementem (managerial commitment)**

Souhrnně lze tyto faktory nazvat aktivity podporující **řízení změn** (v tomto případě implementace SFA) v organizaci.



Obr. 17. Reakce zaměstnanců na změny.

Takto byl tedy určen okruh možných faktorů ovlivňujících akceptaci implementace SFA obchodníky.

Na základě analýz těchto faktorů podporujících implementaci systému SFA stanovili realizátoři výzkumu tyto čtyři hypotézy:

1. Pokud bude zaměstnancům poskytnuto adekvátní proškolení, pak tito zaměstnanci akceptují implementaci systému SFA.
2. Pokud budou zaměstnanci zapojeni do implementace systému, pak tito zaměstnanci akceptují implementaci systému SFA.
3. Pokud budou mít zaměstnanci přiměřená očekávání od systému, pak tito zaměstnanci akceptují implementaci systému SFA.
4. Pokud bude implementace podporována managementem podniku, pak zaměstnanci akceptují implementaci systému SFA.

8.2 Výzkum faktorů úspěšné akceptace SFA

Organizace, vybraná pro tuto studii, je společnost, která v době sběru dat zaváděla SFA do svých obchodních systémů. Tato společnost byla pro výzkum vybrána proto, že její obchodní síla se skládá z pracovníků různého věku, vzdělání a míry zkušeností. Kromě toho jsou obchodníci této společnosti rozptýleni pro celých Spojených státech.

V první části procesu sběru dat zaslali realizátoři výzkumu e-mailem dotazníky manažerům obchodu. Většina z těchto manažerů souhlasila s předáním těchto dotazníků svým podřízeným.

8.2.1 Realizace výzkumu

Realizátoři výzkumu rozeslali dotazníky obchodním zástupcům organizace. Tabulky 8, 9, a 10 předkládají demografická data získaná z odpovědí na dotazníky. Jak vyplývá z tabulky 8, typický respondent byl ve věku od 40 do 50 let, muž, s bakalářským stupněm vzdělání, jež vlastní doma počítač. Platy (roční) těchto respondentů se pohybovaly v rozmezí od 30 000 do 150 000 dolarů.

Tab. 8. Demografické údaje [19].

Proměnná	Četnost	Procento z respondentů
Věk (n = 126)		
< 30	12	9,5
30-39	32	25,4
40-49	40	31,7
50-59	34	27,0
>60	8	6,3
Pohlaví (n=123)		
Ženy	23	18,7
Muži	100	81,3
Vzdělání (n=128)		
Střední škola	10	7,8
Bakalářský stupeň	80	62,5
Some graduate	21	16,4
Graduate degree	17	13,3
Příjmy (v tis. USD, n=123)		
<30	1	0,8
30-60	29	23,6
60-90	29	23,6
90-120	25	20,3
120-150	16	13,0
>150	23	18,7
PC doma (n=129)		
Ano	90	69,8
Ne	39	30,2

Míra zkušeností respondentů (tab. 10) se skládala jednak z počtu let strávených v aktuální obchodní pozici a z počtu let strávených v oddělení obchodu celkem.

Rozsah míry zkušeností respondentů je znázorněn v tabulce 10. Průměrný počet let strávených v obchodě byl stanoven na 15, zatímco průměrný počet let v současné pozici byl 11 let.

Tento fakt ukazuje, že průměrný obchodník této organizace měl již obchodní zkušenosti před tím, než byl přijat do současné firmy.

Tab. 9. Odpovědi respondentů [19].

Sídlo	Odeslané dotazníky	Počet odpovědí	Procento odpovědí	Procento respondentů
San Francisco, CA	72	20	27,78	15,27
Portland, OR	61	31	50,82	23,66
Orange, CA	29	12	41,38	9,22
Philadelphia, PA	21	6	28,57	4,68
Seattle, WA	23	7	30,43	5,34
Dallas, TX	22	4	33,33	3,05
Boston, MA	18	7	38,89	5,34
Little Rock, AR	13	4	30,77	3,05
Pittsburg, PA	13	4	30,77	3,05
Boise, ID	12	5	41,66	3,82
Denver, CO	11	5	45,45	3,82
Harrisburg, PA	16	3	18,75	2,29
Minneapolis, MN	13	4	30,77	3,05
Rochester, NY	9	2	22,22	1,53
Fort Lauderdale, FL	11	6	54,55	4,68
Maitland, FL	8	3	37,50	2,29
Birmingham, AL	7	2	28,57	1,53
West Palm Beach, FL	7	4	57,14	3,05
Nashville, TL	4	0	0,00	0,00
Omaha, NE	9	2	22,22	1,53
Celkem	379	131	34,56	100,00
Průměr			31,98	4,77

Data pro tuto studii byla získána využitím nástrojů průzkumu, které se skládají z existujících a nově vytvořených metrik sloužících k ohodnocení klíčových proměnných.

Tab. 10. Zkušenosti respondentů [19].

Zkušenost v zaměstnání	Průměr	Standardní odchylka
Poč. let u součas. zaměstnavatele	8,86	6,81
Počet let na současné pozici	11,80	17,79
Počet let v prodeji	15,13	9,73

Tabulka 11 je souhrnem metrik, které zahrnují původ a spolehlivost označené koeficientem alfa [19].

S výjimkou metriky trénink, byly ostatní stupnice modifikovanými verzemi metrik již existujících. Skutečné (existující) metriky byly převedeny na položky týkající se změny související s implementací SFA. Bylo zajištěno, že modifikace všech položek bude dodržovat teoretické poznatky, na kterých byly metriky založeny. Na závěr skupina expertů posoudila každou z položek z hlediska jejího obsahu a srozumitelnosti. Spolehlivost určení těchto metrik použitých ve studii je prezentována v tabulce 11.

Tab. 11. Souhrn metrik [19].

Název metriky	Zdroj	Počáteční spolehlivost
Přiměřená očekávání	Dubinsky [19]	75
Podporování managementem	Hart [19]	88
Uživatelské ovlivňování	Dubinsky [19]	73
Trénink	Nová	83
Přijetí implementace SFA	Hart [19]	69

Tabulka 12 je souhrnem korelací mezi proměnnými, uvedenými v tomto výzkumu. Výsledky naznačují statisticky významnou pozitivní korelaci mezi akceptací SFA obchodníky a jejich očekáváními (0,550, $p_{0,05}$), školením (0,372, $p_{0,05}$), a zapojením do implementačního procesu (0,417, $p_{0,05}$).

Tab. 12. Korelace mezi metrikami [19].

	Akceptace	Přiměřená očekávání	Podporování managementem	Školení	Zapojení uživatelů
Akceptace	1,000*	0,550*	0,113	0,372*	0,417*
Přiměřená očekávání	0,550*	1,000*	0,243*	0,477*	0,519*
Podporování managementem	0,113	0,243*	1,000*	0,271*	0,071
Školení	0,372*	0,477*	0,271*	1,000*	0,346*
Zapojení uživatelů	0,417*	0,519*	0,071	0,346*	1,000*

* korelace je významná na úrovni 0,01

Na základě provedeného výzkumu je možno konstatovat:

Školení

Čím více jsou obchodníci ujišťováni, že bude probíhat adekvátní školení, tím více jsou schopni přijmout implementační proces SFA. Zdá se, že obchodníky neuspokojí jenom to, že ví, že školení bude uskutečněno, ale spíše to, že školení pro ně bude přínosem ve využívání systému.

Zapojení do procesu implementace

Čím více obchodníci věří tomu, že jsou zainteresováni v procesu implementace SFA, tím snadněji akceptují tuto implementaci. To dokládá zkušenost, že angažovanost vytváří pocit spoluvlastnictví.

Podstata tohoto vztahu není příliš jasná. Chtějí se obchodníci zapojit z důvodu spoluvlastnictví, nebo tak činí proto, aby se ujistili, že SFA systém není jen kontrolní nástroj managementu? Pro objasnění této otázky je nutný další výzkum.

Přiměřená očekávání

Čím přesnější mají obchodníci představu o tom, co pro ně v praxi SFA znamená, tím snáze akceptují implementační proces. Tento vztah naznačuje, že ti obchodníci, kteří vědí, co mají očekávat ohledně obětí a přínosů v implementaci SFA, budou implementaci přijímat snadno.

K objasnění vztahů mezi očekávanými a akceptací bude nutný další výzkum. Jinými slovy, jaký dopad budou mít přesná ale nežádoucí očekávání na přijetí SFA zaměstnanci?

Podporování managementem

Jedním z nejrozporuplnějších zjištění tohoto výzkumu je nedostatek statisticky významných korelací mezi podporováním managementem a akceptací SFA obchodníky. Základem tohoto vztahu je fakt, že manažerské působení na realizaci implementace je nezbytností pro akceptaci systému SFA obchodníky.

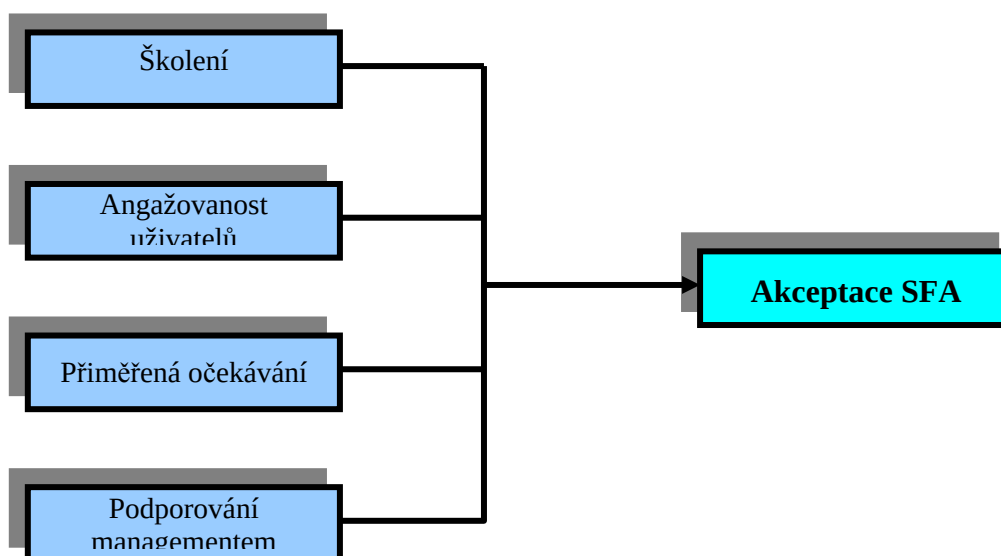
Příčina těchto zjištění tkví zřejmě v tom, že prodejní síla užitá v této studii se vyznačuje určitou autonomií. Přesněji řečeno, obchodníci použítí v této analýze jsou zvyklí pracovat nezávisle. Na základě těchto podmínek je možno konstatovat, že obchodníky nezajímá, zda je implementace SFA řízena managementem, pokud věří, že budou schopni používat SFA (školení) a že z toho budou mít prospěch (přiměřená očekávání).

I když tedy výzkum nepotvrdil důležitost tohoto faktoru na akceptaci implementace SFA je zřejmé, že podporování managementem důležitou úlohu při implementaci tohoto systému sehrává.

Je třeba upozornit na některé nedostatky tohoto výzkumu.

Za prvé, předmětem studie je organizace v USA čítající přes 300 zaměstnanců.

Za druhé, obchodní manažeři organizace měli možnost odmítnout předat dotazníky některým svým podřízeným. To mohlo vnést do studie určité zaujetí, protože důvody, které vedly určité manažery k omezení spolupráce se mohly promítnout do výsledku. Tento nedostatek v celkové spolupráci omezil schopnost přesně popsat populaci uvedenou ve studii. Bez těchto informací je schopnost generalizovat výsledky omezená.



Obr. 18. Faktory ovlivňující úspěšnou akceptaci SFA zaměstnanci.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PŘÍRUČKA PRAVIDEL EFEKTIVNÍ IMPLEMENTACE SYSTÉMU SALES FORCE AUTOMATION

V následující části bude na základě provedených analýz a předložených výzkumů určeno několik pravidel efektivní implementace systému Sales Force Automation v rámci celopodnikové CRM koncepce se zaměřením na podmínky středně velkých podniků.

Tato příručka by měla napomoci k úspěšnému zavedení informačního systému Sales Force Automation do středně velkých podniků. Jsou zde uvedeny základní pravidla, kterými je vhodné se při implementaci systému SFA řídit. Pochopitelně, že o úspěchu či neúspěchu implementace rozhodují i jiné okolnosti. Faktory zde uvedené mají ovšem na úspěch zavedení systému do podniku zásadní vliv.

Studium odborné literatury, předložené výzkumy a provedené analýzy potvrzují, že při zavádění informačního systému Sales Force Automation do podniku je třeba se prioritně zaměřit na podporu těchto tří kritických faktorů úspěšné implementace:

a) SFA FUNKČNÍ STRATEGIE

Je zapotřebí stanovit správnou strategii, která bude odpovídat na otázku, jakým způsobem bude systém SFA podporovat dosažení celopodnikových cílů. Podporou tohoto kritického faktoru úspěšné implementace se rozumí pečlivé a promyšlené určení způsobu jakým bude systém SFA přispívat k naplnění podnikatelských cílů organizace.

b) PROCESY AUTOMATIZOVANÉ SYSTÉMEM SFA

Po stanovení vhodné SFA strategie je zapotřebí určit konkrétní procesy, které bude systém SFA automatizovat a tak podporovat splnění celopodnikových cílů. Podporou tohoto kritického faktoru úspěšné implementace se rozumí analýza procesů a doporučení či nedoporučení pro jejich automatizaci systémem SFA.

c) ZAMĚSTNANCI VYUŽÍVAJÍCÍ SFA

Po stanovení procesů vhodných k automatizaci systémem SFA je neméně důležité určit okolnosti, které mají vliv na akceptaci implementovaného systému zaměstnanci obchodu. Zaměřením se na podporu těchto okolností se zvyšuje šance na úspěšné zavedení informačního systému SFA do podniků. Podporou tohoto kritického faktoru implementace se rozumí poskytnutí vhodných podmínek zaměstnancům pro akceptaci informačního systému SFA, což napomáhá k jeho úspěšné implementaci do podniku.

9.1 SFA funkční strategie

Analýza prokázala, že SFA funkční strategii je nutné vytvářet tak, aby podporovala **celopodnikové strategické cíle**. Určení SFA strategie v izolaci od celopodnikových strategických cílů je zárodkem pozdějších problémů. Izolované vytváření SFA strategie by pravděpodobně vedlo ke vzniku informačního systému, který nebude schopen zcela upokojovat potřeby podniku. Při strategickém plánování je užitečné využít procesní pohled na jednotlivé aktivity podniku. Cílem procesu stanovení SFA funkční strategie organizace je především určení oblastí, ve kterých jsou očekávány efekty z nasazení SFA co největší a určení cesty, jak těchto efektů dosáhnout.

Pro úspěšné podnikání je třeba si vytyčit strategické celopodnikové cíle jichž je třeba dosáhnout. Mezi nejčastější cíle mohou patřit:

Cíl A: Budování konkurenční výhody

Cíl B: Zvýšení podílu na trhu

Od těchto cílů je odvozena SFA funkční strategie, to znamená, že:

SFA funkční strategie musí být v souladu s celopodnikovou strategií – Pravidlo 1.

Z provedených analýz je dále patrné, že SFA funkční strategie má svůj původ v CRM koncepci. **CRM koncepce** se zaměřuje na řízení vztahů se zákazníky. SFA funkční strategie tuto CRM koncepci naplňuje tím, že automatizuje vhodné procesy v celém obchodním cyklu. Jedná se o procesy CRM, zaměřené na řízení vztahů se zákazníky, dále jsou to procesy ERP, což jsou procesy řízení podnikových zdrojů a v neposlední řadě se jedná o SCM procesy řídící dodavatelsko-odběratelské řetězce.

Systém SFA tedy automatizuje vybrané procesy v těchto oblastech, SFA funkční strategie tím napomáhá naplňovat cíle jednotlivých funkčních koncepcí (ERP koncepce, CRM koncepce, SCM koncepce).

Automatizace procesů v těchto oblastech tak přispívá k dosažení cílů CRM koncepce, ze které SFA funkční strategie vychází – tedy umožňuje podniku zefektivnit řízení vztahů se svými zákazníky a navíc umožňuje zvýšit obchodní sílu podniku. V konečném důsledku tak automatizace procesů podle SFA přispívá k dosažení dvou výše zmíněných celopodnikových cílů, ovšem pouze za podmínky, že:

SFA funkční strategie vychází z CRM koncepce – Pravidlo 2.

9.2 Procesy automatizované systémem SFA

Na základě analýzy modelu obchodního cyklu bylo zjištěno, že procesy jednotlivých funkčních koncepcí ERP, CRM, SCM na sebe navzájem navazují a je zde patrná potřeba určitého informačního propojení těchto procesů. Dohromady tyto procesy tvoří jeden celek: obchodní cyklus.

Vhodná koordinace aktivit v rámci celého tohoto obchodního cyklu umožňuje efektivní uspokojování zákazníků, tedy naplnění cílů CRM koncepce. Uspokojení potřeb zákazníků zároveň napomáhá naplnit celopodnikové strategické cíle.

Ke správnému řízení jednotlivých fází obchodního cyklu je vhodné určité procesy tohoto cyklu automatizovat, což přispěje ke zvýšení obchodní síly podniku. Obchodní cyklus tvoří čtyři základní fáze, které vyjadřují časovou posloupnost v níž se odehrává obchodní kontrakt.

První fáze obchodního cyklu má za úkol oslovit zákazníka, za tímto účelem jsou uplatňovány **marketingové aktivity** jež zahrnují zejména procesy průzkumu trhu a procesy řízení marketingových kampaní, z toho tedy plyne, že:

Ke zvýšení obchodní síly organizace je vhodné automatizovat vybrané procesy fáze oslovení zákazníka, tedy procesy marketingové – Pravidlo 3, viz. příloha 1.

Druhá fáze obchodního cyklu znamená provádění obchodních transakcí mezi zákazníkem a obchodníkem, za tímto účelem jsou uplatňovány **obchodní aktivity**, jež zahrnují zejména procesy řízení obchodních příležitostí, řízení obchodních případů, řízení zákaznických kontaktů. To znamená, že:

Ke zvýšení obchodní síly organizace je vhodné automatizovat vybrané procesy fáze obchodních transakcí, tedy procesy obchodní – Pravidlo 4, viz. příloha 1.

Třetí fáze obchodního cyklu je ve znamení plnění objednávky. Zde jsou uskutečňovány **logistické aktivity**, které zahrnují hlavně procesy zásobování, podpory výroby, distribuce. Dále jsou v této fázi důležité **výrobní aktivity**, které zahrnují procesy plánování výroby, přípravy výroby, řízení výroby. S touto fází jsou také spojeny **ekonomické aktivity**, které zajišťují procesy správy financí a účetnictví. Z uvedeného plyne, že:

Ke zvýšení obchodní síly organizace je vhodné automatizovat vybrané procesy fáze plnění objednávky, tedy procesy logistické, výrobní a ekonomické – Pravidlo 5, viz. příloha 1.

Čtvrtá fáze obchodního cyklu je zaměřena na poskytování servisních služeb zákazníkům. Jsou zde uplatňovány **procesy servisu**, zejména procesy řízení servisních kontaktů, řízení oprav a zásahů. To znamená, že:

Ke zvýšení obchodní síly organizace je vhodné automatizovat vybrané procesy fáze servisních služeb, tedy procesy servisu – Pravidlo 6, viz. příloha 1.

K určení o jaké konkrétní procesy se jedná slouží tzv. **Mapa procesů vhodných k pokrytí SFA** uvedená v Příloze 1.

Tato mapa procesů vhodných k pokrytí SFA zobrazuje tyto skupiny procesů:

procesy SCM - v oblasti SCM jsou určeny procesy vhodné k automatizaci systémem SFA

- z hlediska dosahování cíle A: Budování konkurenční výhody
- z hlediska dosahování cíle B: Zvýšení podílu na trhu

procesy ERP - v oblasti ERP jsou určeny procesy vhodné k automatizaci systémem SFA

- z hlediska dosahování cíle A: Budování konkurenční výhody
- z hlediska dosahování cíle B: Zvýšení podílu na trhu

procesy CRM - v oblasti CRM jsou určeny procesy vhodné k automatizaci systémem SFA

- z hlediska cíle A: Budování konkurenční výhody
- z hlediska cíle B: Zvyšování podílu na trhu

Podnikové procesy musí být tedy náležitě propojeny tak, aby byl zaručen bezproblémový chod celé organizace. Konkrétními způsoby propojení podnikových procesů jsou integrace Point-to-point a **Enterprise Application Integration – EAI**.

Point-to-point integrace je sice přístup ze začátku málo nákladný, z dlouhodobého hlediska není příliš vhodné tento způsob integrace používat. Již při několika málo aplikacích je zde nutný velký počet jejich vzájemných propojení. Při neustálých změnách obchodních procesů to vyžaduje opakované vícenásobné zásahy do propojovaných aplikací.

Propojení pomocí podnikové aplikační integrace - EAI je výhodnější, protože integrační server umožňuje snížení počtu propojení mezi jednotlivými aplikacemi. Při jakýchkoliv změnách stačí pouze pozměnit nastavení integračního serveru a ten již zajistí nové propojení mezi aplikacemi. EAI řešení zabezpečuje přenos dat asynchronně. Data jsou totiž umístěna „ve frontě“ integračního serveru (middlewareu). Příslušná transakce se pak

může uskutečnit bez nároku na okamžité propojení zdrojové a cílové aplikace. Je tedy možné konstatovat, že:

K propojení podnikových procesů, které povede k integraci systému SFA s ostatními aplikacemi je vhodné použít technologie a metody EAI – Enterprise Application Integration – Pravidlo 7.

9.3 Zaměstnanci využívající SFA

Implementace systému SFA vyžaduje, aby obchodníci (uživatelé) věděli, jak systém správně využívat. **Školení** zabývající se systémem SFA je důležitou součástí úspěšné implementace. Samotné provádění školení ale nestačí. Obchodníci musí mít po jeho absolvování lepší znalosti a dovednosti týkající se SFA než před tímto školením. Rozsah, v jakém je organizace schopna poskytnout svým obchodníkům potřebné školení, ovlivňuje jejich přijetí implementovaného SFA systému, jinými slovy:

Pro efektivní přijetí implementace systému SFA ze strany zaměstnanců je třeba poskytnout zaměstnancům adekvátní školení – Pravidlo 8.

Dalším faktorem, který přispívá k potenciální úspěšnosti implementace SFA je **zapojení zaměstnanců (uživatelů) do implementačního procesu**. Uživatelé zapojení do vytváření a implementace změn inklinují k pocitu vlastnictví a možnost, že implementaci budou ignorovat je tedy nízká. Zaměstnanci jsou více nakloněni změně, u které mají určitý pocit vlastnictví. Výsledkem zapojení zaměstnanců do procesu implementace systému SFA bude řešení vycházející z jejich každodenních potřeb. Obchodníci se mohou stavět na odpor proti SFA, protože tento systém berou jako nástroj, který management používá jako další pomůcku ke sledování a kontrole jejich každodenních aktivit. Zapojení obchodníků do procesu implementace systému SFA by mohlo tento odpor omezit, takže:

Pro úspěšnou akceptaci implementace systému SFA ze strany zaměstnanců je nutné aktivně zapojit zaměstnance do procesu implementace – Pravidlo 9.

Pro účinné zavedení systému SFA do podniku jsou potřebná také **přiměřená očekávání** ze strany zaměstnanců. Obchodníci by měli mít jasnou představu o tom, jak se SFA používá a před tím, než je systém SFA spuštěn, by měli mít dostatek informací o implementačním procesu. Organizace by měly zajistit to, aby obchodníci věděli co mají očekávat od implementace SFA. Podpora těchto očekávání by měla vycházet ze zdrojů,

které zaměstnanci považují za důvěryhodné. Stanovením přiměřených očekávání se předejde zklamáním a zaměstnanci se připraví na efekty z využívání systému, takže:

Pro úspěšné přijetí implementace systému SFA ze strany zaměstnanců je třeba usměrňovat jejich očekávání od systému – Pravidlo 10.

Na úspěšné přijetí systému SFA ze strany zaměstnanců má rovněž vliv **podporování implementace managementem** organizace. Zaměstnanci ignorují ty změny, které nejsou řízeny přímo vedením organizace. Jednoduše řečeno, obchodníci nedělají vše pro úspěšnou implementaci SFA, pokud vidí, že management se o to také nesnaží, to znamená, že:

Pro správnou akceptaci implementace systému SFA ze strany zaměstnanců je vhodné dát zaměstnancům najevo zájem managementu na úspěšné implementaci SFA – Pravidlo 11.

9.4 Příčiny neúspěchu implementace systému SFA

Úspěšnost implementace systému SFA z velké části závisí na dodavateli tohoto systému, tj. na specializované firmě, která se zaváděním tohoto systému zabývá a zároveň i na zadavateli implementace, což je podnik, který chce systém SFA zavést do svých struktur a náležitě jej využívat.

Následující výčet příčin možného neúspěchu implementace systému SFA vyplývá z předchozích doporučení pro efektivní zavedení tohoto systému. Příčiny neúspěchu jsou zde stanoveny jak na straně dodavatele systému, tak na straně zadavatele implementace tohoto systému.

9.4.1 Příčiny neúspěchu implementace ze strany dodavatele systému SFA

K neúspěšné implementaci ze strany dodavatele systému SFA může dojít mimo jiné z těchto důvodů:

- Nedostatečná zkušenost dodavatelů s růzností odvětví.
- Přislíbení příliš krátké doby implementace a následné chaotické zavádění bez dostatečné analytické přípravy.
- Nedostatečné proškolení budoucích uživatelů systému a jejich nízká motivace ke změně myšlení a využívání předností nabízených systémem.
- Přecenění schopnosti uživatelů rychle se zorientovat ve struktuře a funkcích nového systému.

- Nedostatečný poradenský servis v počáteční fázi využívání systému.
- Nedostatečné znalosti dodavatele o zadavatelské organizaci z čehož plyne nevhodné přizpůsobení systému na podmínky této konkrétní organizace tzv. customizace.
- Nízká odborná způsobilost dodavatele.
- Nesplnění podmínek vztahujících se k termínu, ceně či jiných důležitých záležitostech stanovených ve smlouvě.

9.4.2 Příčiny neúspěchu ze strany zadavatele implementace systému SFA

K neúspěšné implementaci ze strany zadavatele implementace systému SFA může dojít mimo jiné z těchto důvodů:

- Nevhodně definované cíle implementace, které nejsou v souladu s cíli a strategií podniku.
- Zkreslená představa o možnostech a skutečných přínosech systému.
- Přeceňování možností informačních technologií.
- Nedostatečná příprava plánu implementace.
- Tlak na rychlou implementaci bez ohledu na složitost problematiky a setrvačnost myšlení lidí.
- Volba nevhodného dodavatele systému.
- Nedostatečné určení procesů, které by měly být systémem spravovány.
- Předání nedostatečných podkladů o firemních procesech a informačních tocích dodavateli.
- Nízká úroveň motivace zaměstnanců k přechodu na nový systém.
- Nedostatečná důvěra mezi managementem a zaměstnanci.
- Obava zaměstnanců z toho, že systém bude sloužit jako nástroj managementu k jejich kontrole.
- Nedůvěra zaměstnanců k novým technologiím.
- Nedostatečné školení v počátečních fázích implementace i v průběhu zkušebního provozu systému.

10 SHRNU TÍ HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

10.1 Verifikace hypotéz

Na základě provedených analýz a předložených výzkumů lze konstatovat, že **automatizace procesů systémem SFA umožní zvýšit efektivnost řízení těchto procesů.** U procesů, které nelze plně automatizovat podle SFA je využívána alespoň dílčí automatizace pomocí moderních IT.

Výsledky provedených analýz tedy umožňují:

Potvrdit hypotézu H1.

Na základě provedených analýz a předložených výzkumů lze konstatovat, že **podporou kritických faktorů implementace je možné docílit úspěšné implementace systému SFA.**

Výsledky provedených analýz tedy umožňují:

Potvrdit hypotézu H2.

10.2 Verifikace cílů

V diplomové práci byly vymezeny kritické faktory úspěšné implementace systému SFA – **1. cíl diplomové práce tak lze považovat za splněný.**

V diplomové práci byla stanovena pozice systému SFA v rámci celopodnikové CRM koncepce – **2. cíl diplomové práce tak lze považovat za splněný.**

V diplomové práci byly podrobně analyzovány kritické faktory efektivní implementace systému SFA – **3. cíl diplomové práce tak lze považovat za splněný.**

V diplomové práci byla vypracována mapa procesů podniku pokrytých systémem SFA – **4. cíl diplomové práce tak lze považovat za splněný.**

V diplomové práci byla vypracována příručka pravidel efektivní implementace systému SFA – **5. cíl diplomové práce tak lze považovat za splněný.**

V diplomové práci byly potvrzeny vyslovené hypotézy – **6. cíl diplomové práce tak lze považovat za splněný.**

ZÁVĚR

Informační systémy a informační technologie představují budoucnost úspěšného podnikání. V současnosti a ještě více v budoucnu bude význam využití IS/IT v řízení podniku narůstat. Významnou úlohou IS/IT je zpracovávat a ukládat informace a také je prostřednictvím automatizace nabízet v situacích, ve kterých je potřeba se na základě informací správně rozhodovat.

Systém Sales Force Automation, který představuje ucelené řešení zaměřené na automatizaci funkcí obchodních procesů, proto znamená z hlediska úspěšného podnikání do budoucna velkou příležitost. Aby bylo možné tento systém správně využívat, je třeba se zaměřit na jeho efektivní implementaci do podniku. Pro úspěšnou implementaci systému Sales Force Automation je potřebné určit faktory, které mají na úspěšné zavedení systému podstatný vliv.

Prvním z těchto faktorů by mělo být definování vhodné informační strategie. Naplňování celopodnikové strategie by mělo být hlavním výchozím bodem pro zavádění jakéhokoliv informačního systému do organizace. K dosahování těchto strategických cílů napomáhají jednotlivé funkční koncepce podniku. Jedná se o ERP koncepci, která napomáhá dosažení strategických cílů řízením podnikových zdrojů. Další dílčí koncepcí je SCM koncepce, zaměřená na řízení dodavatelsko – odběratelských řetězců. V neposlední řadě je pro dosahování strategických cílů používána CRM koncepce, jejíž hlavní náplní je řízení vztahů se zákazníky. SFA funkční strategie vychází z CRM koncepce, to znamená, že je primárně zaměřena na zefektivňování řízení vztahů se zákazníky. Tohoto zdokonalení řízení vztahů se zákazníky je dosaženo automatizací vhodných procesů napříč všemi dílčími koncepcemi. Zefektivnění řízení vztahů se zákazníky zvyšuje obchodní sílu organizace a v konečném důsledku pomáhá dosáhnout celopodnikových strategických cílů.

Druhým faktorem, jehož podpora povede k úspěšnému zavedení systému SFA do podniku je vymezení procesů, které mají být systémem automatizovány. Procesy vhodné k automatizaci podle SFA musí být vybrány na základě kritérií, jež vycházejí z celopodnikových strategických cílů.

Třetím faktorem, který umožňuje efektivní implementaci systému SFA je zaměření se na zaměstnance, kteří budou systém využívat. Z tohoto důvodu je nutné vytvořit zaměstnancům vhodné podmínky pro akceptování nově nasazeného systému a jeho další správné využívání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

- [1] MOLNÁR, Zdeněk. *Moderní metody řízení informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. 352 s. ISBN 80-85623-07-2 .
- [2] ŘEPA, Václav. *Analýza a návrh informačních systémů*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 403 s. ISBN 80-86119-13-0.
- [3] VRANA, Ivan, RICHTA, Karel. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů*. 1. vyd. Grada, 2005. 187 s. ISBN 80-247-1103-6.
- [4] ZŮNA, Pavel. *Informatika a výpočetní technika*. 1 vyd. Praha: Grada, 1993. 184 s. ISBN 80-85623-63-3.
- [5] TVRDÍKOVÁ, Milena, *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 116 s. ISBN 80-7169-703-6.
- [6] NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D., *Business Intelligence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 254 s. ISBN 80-247-1094-3.
- [7] BASL, Josef. *Podnikové informační systémy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 144 s. ISBN 80-247-0214-2.
- [8] POLÁK, J., MERUNKA, V., CARDA, A. *Umění systémového návrhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0424-2.
- [9] MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2000. 180 s. ISBN 80-247-0087-5.
- [10] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [11] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [12] JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [13] STORBACKA, K., LEHTIN, J., R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [14] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2000. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

- [15] HAIR, J. , F. , BUSH . R. , ORTINAU, D. , J. *Marketing research*. 1 st ed. McGraw-Hill Higher Education 2000. 682 s. ISBN 0-256-19555-2.
- [16] GOLDENBERG, Barton. *CRM automation*. 1 st ed. Indianapolis: Prentice Hall PTR. 2002. 206 p. ISBN 0-13-008851-X.
- [17] LOMBARDO, Russ. *CRM for the common man*. 1 st ed. Las Vegas: Peak sales consulting. 2003. 319 p. ISBN 0-9728263-0-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [18] Ahearne, M., Jelinek, R., Rapp, A. Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management* [online]. 2005. Dostupný z WWW: <<http://www.sciencedirect.com/>>.
- [19] Morgan, A., J., Inks, S., A. Technology and the Sales Force: Increasing Acceptance of Sales Force Automation. *Industrial Marketing Management* [online]. 2001. Dostupný z WWW: <<http://www.sciencedirect.com/>>.
- [20] Rangarajan, D., Jones, E., Chin, W. Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. *Industrial Marketing Management* [online]. 2005. Dostupný z WWW: <<http://www.sciencedirect.com/>>.
- [21] Sodomka, P., Klčová, H., Klčová, L. CRM: Kdo se chopí příležitosti? [online]. 2003. Dostupný z WWW: <<http://www.cvis.cz>>.
- [22] Sodomka, P. Analýza českého ERP trhu. [online]. 2004. Dostupný z WWW: <<http://www.cvis.cz>>.
- [23] Sodomka, P., Habáň, J. Analýza českého APS/SCM trhu. [online]. 2004. Dostupný z WWW: <<http://www.cvis.cz>>.
- [24] IT System - E-business BPI – Integrace podnikových procesů. [online]. 2002. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz>>.
- [25] DeSisto, R., Galvin, J.: Finding Business Value in Sales Technology, Research Note. [online] 2004. Dostupný z WWW: <<http://www.gartner.com>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BAM	Business Activity Monitoring – řešení zaměřené na monitorování obchodních aktivit
CAD	Computer Aided Design/Drafting – počítačem podporovaný návrh výrobku a jeho konstrukční řešení
CPFR	Collaborative Planning Forecasting Replenishment – systém umožňující v rámci dodavatelsko odběratelského řetězce sdílet marketingové a výrobní informace
CRM	Customer Relationship Management – řešení pro řízení vztahů se zákazníky zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků
CRP	Continuous Replenishment Planning – systém umožňující optimalizaci plánování výrobních kapacit
CSF	Critical Successful Factor – kritický faktor úspěchu
EAI	Enterprise Application Integration - efektivní řešení integrace podnikových aplikací
ECR	Efficient Consumer Response – metoda vytvářející podmínky pro vzájemnou spolupráci všech subjektů v procesu distribuce
ERP	Enterprise Ressource Planning – informační systém umožňující účelně a efektivně řídit všechny klíčové podnikové zdroje (materiál, výrobní zdroje, lidské zdroje, finance)
IS	informační systém
IT	informační technologie
OLAP	On-line Analytical Processing- nástroje analyzující historická data, z nichž jsou pak schopny vytvářet obsáhlé statistické sestavy
RFID	Radio Frequency Identification - identifikační řešení založené na radiofrekvenční bázi
SCM	Supply Chain Management – řešení pro řízení logistických (dodavatelsko - odběratelských) řetězců

SF	Sales Force – obchodní síla organizace skládající se z lidí, dovedností, informací
SFA	Sales Force Automation- systém zaměřený na automatizaci obchodních procesů
SLEPT	- analýza vnějšího okolí podniku – zahrnuje faktory Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické, Technologické
SWOT	analýza silných (Strenghts)a slabých (Weaknes) stránek, příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threats)
VMI	Vendor Managed Inventory – metoda umožňující dodavateli aktivně udržovat požadovanou optimální úroveň zásob
XML	Extensible Markup Language – specifikace vyvinutá speciálně pro webové dokumenty, umožňuje přenos a interpretaci dat mezi aplikacemi a organizacemi

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Automatizace obchodní síly	10
Obr. 2. Druhy podnikových strategií.	12
Obr. 3. Komplexní pohled na zákazníka [22].	16
Obr. 4. Funkcionalita CRM systému v rámci podnikové architektury [22].	18
Obr. 5. Křivka životního cyklu technologie[25].	24
Obr. 6. SFA na HYPE křivce [25].	26
Obr. 7. Generace SFA [25].	27
Obr. 8. SFA funkční strategie.	31
Obr. 9. Model obchodního cyklu.	35
Obr. 10. Oblasti možného pokrytí systémem SFA.	36
Obr. 11. Určení procesů vhodných k pokrytí systémem SFA.	38
Obr. 12. Obchodní partneři podniku.	56
Obr. 13. Metody podporující automatizaci podnikových procesů.	59
Obr. 14. Integrace point-to-point.	60
Obr. 15. Integrace EAI.	62
Obr. 16. Provázanost SFA s ostatními podnikovými systémy [18].	63
Obr. 17. Reakce zaměstnanců na změny.	64
Obr. 18. Faktory ovlivňující úspěšnou akceptaci SFA zaměstnanci.	70

SEZNAM TABULEK

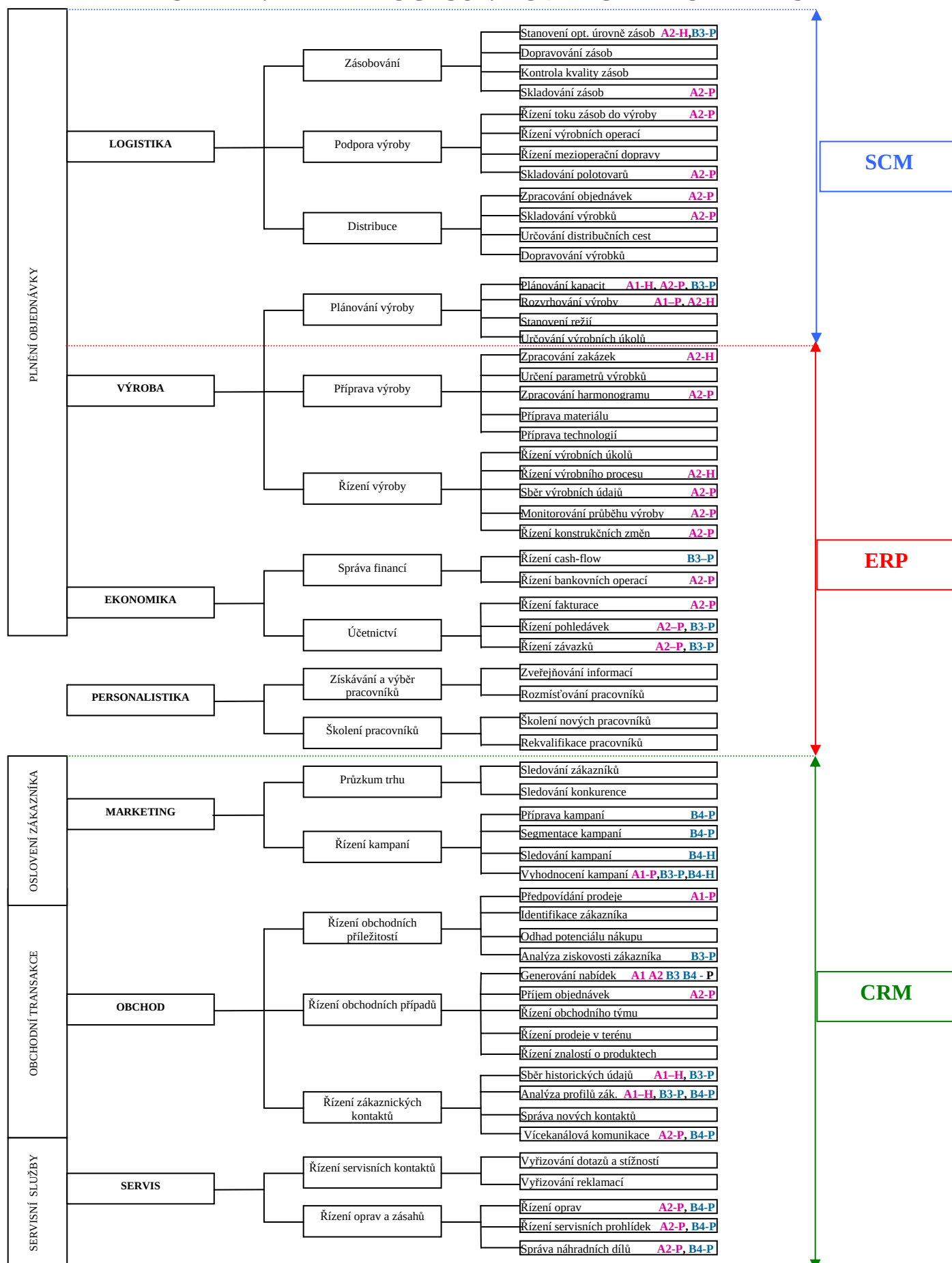
Tab. 1. Pravidla společná pro všechny CRM strategie [21].....	17
Tab. 2. Oslovení zákazníka - marketingové procesy.	41
Tab. 3. Obchodní transakce – obchodní procesy	42
Tab. 4. Plnění objednávky - procesy logistiky.....	47
Tab. 5. Plnění objednávky – výrobní procesy.....	50
Tab. 6. Plnění objednávky – ekonomické procesy.....	53
Tab. 7. Zákaznické služby – servisní procesy.....	54
Tab. 8. Demografické údaje [19].	66
Tab. 9. Odpovědi respondentů [19].	67
Tab. 10. Zkušenosti respondentů [19].....	68
Tab. 11. Souhrn metrik [19].....	68
Tab. 12. Korelace mezi metrikami [19].	69

SEZNAM PŘÍLOH

P I Mapa procesů vhodných k pokrytí SFA

P II Legenda k procesní mapě

PŘÍLOHA P I: MAPA PROCESŮ VHODNÝCH K POKRYTÍ SFA



PŘÍLOHA P II: VYSVĚTLIVKY K PROCESNÍ MAPĚ

Procesy SCM 

Procesy ERP 

Procesy CRM 

A1 – P Proces má na splnění CSF 1 podpůrný vliv. (Cíl A)

A2 - P Proces má na splnění CSF 2 podpůrný vliv. (Cíl B)

A1 – H Proces má na splnění CSF 1 hlavní vliv. (Cíl A)

A2 – H Proces má na splnění CSF 2 hlavní vliv. (Cíl A)

B3 – P Proces má na splnění CSF 3 podpůrný vliv. (Cíl B)

B4 – P Proces má na splnění CSF 4 podpůrný vliv. (Cíl B)

B3 –H Proces má na splnění CSF 3 hlavní vliv. (Cíl B)

B4 – H Proces má na splnění CSF 4 hlavní vliv. (Cíl B)