

Zavedení informačního systému SAP - CRM ve společnosti Soufflet

Bc. Martin Haluzík

Diplomová práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Haluzík**
Osobní číslo: **M13750**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zavedení informačního systému SAP – CRM ve společnosti Soufflet**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické pojednání vstahující se k problematice využívání informačních systémů ve firmě.

II. Praktická část

- Analyzujte současný činnost obchodního týmu ve společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte způsob implementace informačního systému SAP – CRM ve společnosti Soufflet obchodního oddělení.

Závěr

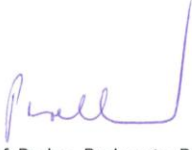
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BASL, J. a R. BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5.
DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada, 2002. 161 s. ISBN 9788024704012.
CHLEBOVSKÝ, V. CRM – řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 9788025107980.
ÖSTERLE, H. Electronic Customer Care Neue Wege zum Kunden. Wirtschaftsinformatik 40, 1998.
SCHNEIDERMAN, N. The Emerging Face of Customer Relationship Management. Webush Morgan Securities, 2001.
VYMĚTAL, D. Informační systémy v podnicích – teorie a praxe projektování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3046-2.
WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 9788024705699.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Rastislav Rajnoha, PhD.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromjaková, PhD.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

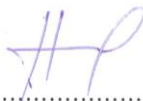
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na proces implementace systému CRM do struktur společnosti SOUFFLET AGRO a. s. Cílem je především zajistit systematickou a efektivní správu obchodních procesů a nastavení systému řízení vztahů se zákazníky. Teoretická část práce je věnována informačním systémům se zaměřením na teoretické aspekty systémů CRM. Praktická část popisuje jednotlivé kroky již realizovaného výběrového řízení, v rámci něhož došlo na základě stanovených kritérií k výběru CRM systému SAP. Tento systém byl poté implementován do procesů společnosti. Závěrečná část práce je věnována praktickým ukázkám fungování systému. Hlavním přínosem této investice je právě zavedení systematického řízení obchodního oddělení a všech obchodních procesů prostřednictvím implementovaného systému.

Klíčová slova: informační systém, CRM.

ABSTRACT

The thesis is focused on the process of implementation of the CRM system in the SOUFFLET AGRO structures. The aim of this process is to ensure systematic and effective management of business processes and system settings of the customer relationship management. The theoretical part of the thesis is devoted to information systems, focused on the theoretical aspects of the CRM systems. The practical part describes the steps of already realized tender in which was the CRM system SAP chosen based on the specified criteria. This system was implemented into the processes. The final part is devoted to the practical demonstration of the system. The main gain of this investment is introducing a systematic management of the business department and all business processes with using implemented CRM system SAP.

Keywords: information system, CRM.

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Doc. Ing. Rastislavovi Rajnohovi Ph.D. za odborné rady a připomínky, které mi poskytnul během psaní závěrečné práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ.....	15
1.1 SYSTÉM A INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	15
1.2 STRUKTURA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	16
1.3 ARCHITEKTURA INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ PODLE ÚROVNĚ ŘÍZENÍ.....	17
1.3.1 Informační systémy TPS	18
1.3.2 Informační systémy MIS	18
1.3.3 Informační systémy EIS	19
1.4 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY.....	20
1.4.1 Podnikový informační systém ERP	20
1.4.2 Podnikový informační systém MES.....	21
1.4.3 Podnikový informační systém CRM.....	22
1.4.4 Podnikový informační systém ECM	22
1.4.5 Podnikový informační systém EAM.....	23
1.4.6 Podnikový informační systém HRM.....	23
2 PODNIKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM CRM	25
2.1 DEFINICE POJMU CRM	25
2.2 HISTORICKÝ VÝVOJ CRM SYSTÉMŮ.....	26
2.2.1 Systém papírové databáze	26
2.2.2 Balík programů typu "Office"	27
2.2.3 Programy pro správu kontaktů a management času.....	27
2.2.4 Komplexní CRM e-systémy.....	28
2.3 STRUKTURA CRM SYSTÉMŮ	28
2.3.1 Analytická část CRM	29
2.3.2 Operační část CRM	29
2.3.3 Kooperativní část CRM.....	29
2.4 KOMPONENTY CRM SYSTÉMŮ.....	31
2.4.1 Automatizace prodejních činností.....	31
2.4.2 Automatizace marketingových činností.....	32
2.4.3 Automatizace servisních činností a zákaznické podpory	33
2.4.4 Elektronické obchodování.....	33
2.5 FAKTORY PRO VÝBĚR CRM	33
2.6 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	35
2.7 METODIKA ŘEŠENÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	36
2.7.1 Analýza současného stavu.....	36
2.7.2 Rozhovory s obchodními zástupci	36
2.7.3 Oslovení potenciálních dodavatelů	37
2.7.4 Výběr technologického řešení.....	37
2.7.5 Výběr vhodného SW řešení	38
2.7.6 Proces vyhodnocení nabídek.....	38
2.7.7 Implementace	38

2.7.8	Vyhodnocení	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
3	SOUFFLET AGRO A.S.....	40
3.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	40
3.2	HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	41
3.3	OBLAST ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY PŘED ZAVEDENÍM CRM	45
3.4	VÝBĚR VHODNÉHO TECHNOLOGICKÉHO ŘEŠENÍ	45
3.5	VÝBĚR VHODNÉHO SW ŘEŠENÍ	46
4	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	48
4.1	PŘÍPRAVA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	48
4.2	VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	50
4.3	PŘEDKLÁDÁNÍ NABÍDEK UCHAZEČI	50
4.4	HODNOCENÍ NABÍDEK	51
4.4.1	SAP CRM.....	51
4.4.2	Oracle Siebel CRM	52
4.4.3	Microsoft Dynamics CRM (Navision).....	52
4.4.4	Shodné parametry.....	53
4.4.5	Odlišné parametry	54
4.4.6	Výběr nejvhodnějšího CRM systému	55
4.5	UZAVŘENÍ RÁMCOVÉ SMLOUVY A PROVÁDĚCÍCH SMLUV	55
5	IMPLEMENTACE CRM VE SPOLEČNOSTI SOUFFLET AGRO.....	56
5.1	ZÁKLADNÍ DOKUMENT PROCESU IMPLEMENTACE	56
5.1.1	Úvodní studie procesu implementace	56
5.1.2	Analýza a návrh CRM systému.....	57
5.1.3	Způsob realizace.....	58
6	PROVOZ IMPLEMENTOVANÉHO CRM SYSTÉMU	59
6.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SOUFFLET AGRO.....	59
6.1.1	Obchodní organizace.....	59
6.1.2	Distribuční kanál	60
6.1.3	Divize	60
6.1.4	Kooperace mezi distribučními kanály a divizemi	60
6.2	OBCHODNÍ ÚZEMÍ	61
6.2.1	Obchodní skupina.....	63
6.2.2	Obchodní oblast	63
6.2.3	Obchodní kanceláře.....	63
6.2.4	Nastavení obchodního území ve společnosti	63
6.3	MASTER DATA A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	64
6.4	ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	67
6.4.1	Tvorba/modifikace zákazníka	67
6.4.2	Tvorba ZAGR	69
6.4.3	Deaktivace zákazníka.....	70
6.4.4	Kontrola duplicitního zákazníka	71
6.4.5	Partnerské funkce	71
6.4.6	Sales Area.....	71
7	ANALÝZA PŘÍNOSŮ ZE ZAVEDENÍ CRM SAP.....	72

ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	78
SEZNAM OBRÁZKŮ	80
SEZNAM TABULEK.....	81

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na problematiku implementace systému CRM do informačního systému společnosti SOUFFLET AGRO a.s. Současný dynamický vývoj tržního prostředí vyžaduje, aby společnosti byly schopny pružně a efektivně reagovat na různé zákaznické potřeby. Systémy CRM slouží především k řízení vztahů se zákazníky. Představují také velmi efektivní nástroj pro strategické řízení obchodního oddělení a marketingových činností firem. Cílem diplomové práce je popsat celý proces implementace takového systému do struktur vybrané společnosti. V závěru práce dojde k ekonomickému vyhodnocení celého procesu.

Teoretická část práce je zaměřena na vymezení základní terminologie informačních systémů. Jsou zde definovány základní pojmy jako systém a informační systém, je zde specifikována struktura informačního systému a kategorizována architektura informačních systémů podle úrovně řízení. Na závěr první teoretické kapitoly jsou stručně charakterizovány jednotlivé podnikové informační systémy typu ERP (Enterprise Resource Planning), MES (Manufacture Execution System), CRM (Customer Relationship Manager), ECM (Enterprise Content Management), EAM (Enterprise Asset Management) a HRM (Human Resource Management).

Druhá kapitola teoretické části je věnována podrobnější teoretické charakteristice implementovaného systému CRM. Nejprve jsou uvedeny různé definice tohoto systému dle chápání různých autorů. Následuje část věnovaná historickému vývoji CRM systému od systému papírové databáze přes balík programů typu "Office" a programy pro správu kontaktů a management času až po komplexní CRM e-systémy, které jsou hojně využívány v dnešní době. Po historickém přehledu je část věnovaná struktuře CRM systémů v kategorizaci na část analytickou, operační a kooperativní včetně schematického zobrazení. Na to navazuje specifikace jednotlivých komponent CRM systémů. Tyto komponenty zahrnují automatizaci prodejních činností, automatizaci marketingových činností, automatizaci servisních činností a zákaznické podpory a elektronické obchodování. Na závěr druhé teoretické části jsou vyjmenovány faktory, které je nutno brát v úvahu při volbě vhodného CRM systému. Jedná se o dosavadní zkušenosti s problematikou CRM ve vztahu k existenci informační strategie společnosti, velikost dané organizace, velikost plánovaného rozpočtu, velikost cílové skupiny, požadavky návratnosti investice, existenci CRM systému pro konkrétní firemní odvětví, CRM systémy konkurenčních firem daného oboru, volbu činností, které

by měly být automatizovány, volbu úrovně a provázanost systému CRM na další firemní informační systémy.

Na úvod praktické části jsou uvedeny základní informace o společnosti SOUFFLET AGRO a. s. Tato společnost vznikla v červnu 2007 spojením původních firem Selekt, a.s. (specializace na osiva) se sídlem v Praze, GA AGROCHEM a.s. (specializace na chemii) se sídlem ve Starém Městě a SOUFFLET AGRO a.s. (specializace na obchod) a seskupuje zemědělské obchodní aktivity skupiny, přičemž její hlavní náplní je poskytovat služby v oblasti zemědělství, a to počínaje testováním odrůd polních plodin a technickým poradenstvím, přes dodávky osiv, pesticidů a hnojiv až po nákup sladovnického ječmene, ostatních obilovin pro potravinářské, krmné i energetické účely, řepky olejné, slunečnice, hrachu, kukuřice a jiných komodit. Cílem společnosti SOUFFLET AGRO a.s je být zemědělcům spolehlivým partnerem, schopným nabídnout dlouhodobé obchodní vztahy na bázi vzájemného partnerství a prostřednictvím poskytovaných služeb, od zajištění potřebných vstupů do prvovýroby, až po garanci odbytu sklizně za optimálních tržních podmínek.

Před implementací systému pro řízení vztahu se zákazníky společnost spravovala tuto oblast pouze intuitivně, resp. jej systematicky neřídila. Před implementací systému CRM byla tato agenda vedena v několika nezávislých systémech, ve kterých se duplicitně sledovaly totožné informace. Vzhledem k roztříštěné evidenci docházelo ke vzniku chyb při správě dat a duplicitní zadávání dat přinášelo zbytečnou administrativní náročnost zpracování. Před zavedením systému CRM bylo také velmi komplikované oslovovat potenciální zákazníky s konkrétními obchodními nabídkami. Přesné zacílení nabídky, které by odpovídalo potřebám zákazníka, bylo vzhledem k náročnosti přípravy téměř nerealizovatelné. Obchodní zástupci též nedisponovali dostatečně podrobnými informacemi o aktivitách a stavu majetku zákazníků (interní materiály společnosti).

Základní požadavky ze strany společnosti na implementovaný systém CRM byly sjednocení zákaznické databáze do jednotného centrálního systému, zjednodušení a zefektivnění správy zákaznické databáze, propojení centrální evidence s podnikovým informačním systémem a jeho jednotlivými komponentami, možnost jednoduchého generování skupin zákazníků pro zasílání přesně cílených cenových nabídek, zajištění maximální ochrany osobních údajů zákazníků a dalších zainteresovaných osob, zvýšení efektivity a zrychlení procesů při zpracování zákaznických dat, zajištění jednoduché a přehledné definice pracovních postupů a správu přístupových práv, zjednodušit vytěžování informací zákazníků.

Za účelem nalezení nejvhodnějšího dodavatele bylo ve společnosti realizováno výběrové řízení. Toto výběrové řízení nebylo realizováno dle zákona, nejednalo se tedy o veřejnou zakázku. Výběrovému řízení je věnována čtvrtá tematická kapitola práce. Nejprve je popsána příprava samotného procesu výběru spojená s realizací průzkumu trhu a velmi pečlivou přípravou a vypracováním zadávací dokumentace. Následuje část věnovaná vyhlášení výběrového řízení. I když výběrové řízení nebylo realizováno dle zákona, obecný postup byl dodržen. Byla určena lhůta pro předkládání nabídek uchazeči. V této lhůtě byla vznesena ze strany uchazečů celá řada dotazů. Za účelem zajištění transparentnosti byly odpovědi přeposílány všem uchazečům. Po skončení této lhůty došlo k vyhodnocení nabídek. Ke konečnému hodnocení postoupili tři CRM systémy, a to SAP CRM, Oracle Siebel CRM a Microsoft Dynamics CRM známý též jako Navision.

Při komparaci technických parametrů a funkcí srovnávaných systémů byly vyčleněny dva velmi blízké CRM systémy, a to SAP CRM a Oracle Siebel CRM. Základním kritériem pro rozlišení mezi těmito dvěma systémy byla poté především cena, kdy SAP CRM byl o polovinu levnější. Jelikož se z technického a funkčního hlediska jedná o dva srovnatelné systémy, tak vedení společnosti, resp. skupina, která byla ustavena právě pro výběrové řízení, rozhodla pro pořízení a implementaci systému SAP CRM.

Po skončení výběrového řízení, v rámci něhož byl vybrán dodavatel CRM systému společnost SAP AG, došlo k uzavření rámcové smlouvy. V této smlouvě byla definována obecná ujednání, termíny splatnosti, smluvní pokuty a penále apod. Při sestavování smlouvy bylo nutné dbát na obezřetnost, neboť co není ve smlouvě ošetřeno, nemůže být po dodavateli požadováno. Návrh rámcové smlouvy byl po vypracování předán firemnímu právnímu oddělení, kterému podléhala kontrola z hlediska platné legislativy. Na konkrétní práce typu zhotovení úvodní studie, implementaci SW, dodávku HW a školení uživatelů byly poté uzavřeny již konkrétní prováděcí smlouvy.

Na výběrové řízení navazuje část věnovaná implementaci systému do struktur společnosti. Za tímto účelem došlo k vypracování základního dokumentu procesu implementace, který vycházel a byl plně v souladu s informační strategií společnosti. Základní dokument procesu implementace v sobě zahrnoval tři dílčí dokumenty. Jednalo se o úvodní studii procesu implementaci, zvanou též prováděcí dokumentace, dále dokumentaci k analýze a návrhu CRM systému a dokumentaci popisující způsob realizace procesu implementace.

Závěr praktické části je věnován popisu fungování implementovaného systému SAP. Nejprve je představena organizační struktura společnosti v kontextu systému. Systém SAP CRM pracuje se třemi základními rozlišovacími úrovněmi, tj. obchodní organizace, distribuční kanál a divize. Obchodní organizace představuje prodejní jednotku jako právní subjekt. Pro označení obchodních organizací se v programu SAP využívá třímístný číselný kód. Distribuční kanál určuje způsob, jak jsou materiály nebo služby prodávány, resp. distribuovány koncovým zákazníkům. V systému SAP CRM jsou distribuční kanály definovány následujícím způsobem CO (Collect), SO (Sales and Operations), TR (Trading), IC (Inter Companies) a TF (Transfer). Divize je organizační jednotka založená na odpovědnosti za prodeje nebo zisky z obchodovatelných materiálů nebo služeb. Jako divize jsou definovány CM (Commodity), SE (Seeds), SV (Services), CH (Chemicals), FZ (Fertilizers), RT (Retail) a TF (Transfer). Pozornost je nutné věnovat správnému použití distribučního kanálu a divize CO/SV versus SO/SV. Divize SV (služby) v kombinaci s distribučním kanálem CO (nákup) by měla být použita v případě služeb sila včetně čištění, třídění, sušení, skladování, naskladnění a vyskladnění. Divize SV (služby) v kombinaci s distribučním kanálem SO (prodej a provoz) by měla být použita v případě služeb spojených s množením, dopravy a zpracováním osiv, materiálů na vstupu a dalších služeb.

Další kapitola je zaměřena na charakteristiku tzv. obchodního území, které je dáno obchodní skupinou, obchodní oblastí a obchodní kanceláří. Obchodní skupina představuje obchodní oblast z geografického hlediska, rozděluje zemi do několika hlavních oblastí. Obchodní oblast rozděluje obchodní skupiny do jednotek, které by měla odpovídat působnosti obchodního zástupce. Obchodní kanceláře jsou definovány jako místa, kde jsou umístěny oficiální obchodní kanceláře. Obchodní kancelář definuje geografické aspekty vývoje a prodeje. Lze ji vnímat jako skutečnou kancelář nebo třeba území či oblast. Obchodní kanceláře mohou být přiřazeny více obchodním oblastem. V případě zadání prodejní objednávky pro obchodní kancelář v určité obchodní oblasti je nutné, aby tato obchodní kancelář byla povolena pro danou obchodní oblast.

Na závěr je představeno samotné řízení vztahů se zákazníky. Schematicky je zde znázorněn proces tvorby/modifikace zákazníka, tvorby zákazníka typu farmář, deaktivací proces, kontrola duplicitního zákazníka, jsou představeny tzv. partnerské funkce a je definována prodejní oblast neboli Sales Area.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ

Kapitola je věnována vymezení základních pojmů z oblasti informačních systémů.

1.1 Systém a informační systém

Systém lze podle obecně přijaté definice charakterizovat jako množinu prvků a vazeb mezi těmito nimi. Prvky systému na dané úrovni rozlišení je nutno chápat jako nedělitelné. Vazby mezi těmito prvky představují jednosměrné nebo obousměrné spojení (Pour a kol, 2001). Systém se vyznačuje vstupními a výstupními vazbami, pomocí kterých získává informace z okolí a jiné informace do okolí předává. Na systémy se nahlíží zpravidla z hlediska toho, jak komunikují se svým podstatným okolím, jaké tedy mají cílové chování (Vymětal, 2009).

Po přijetí těchto obecných předpokladů, lze informační systém definovat *"jako uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými a informačními zdroji a procedurami jejich zpracování za účelem dosažení stanovených cílů"* (Vymětal, 2009).

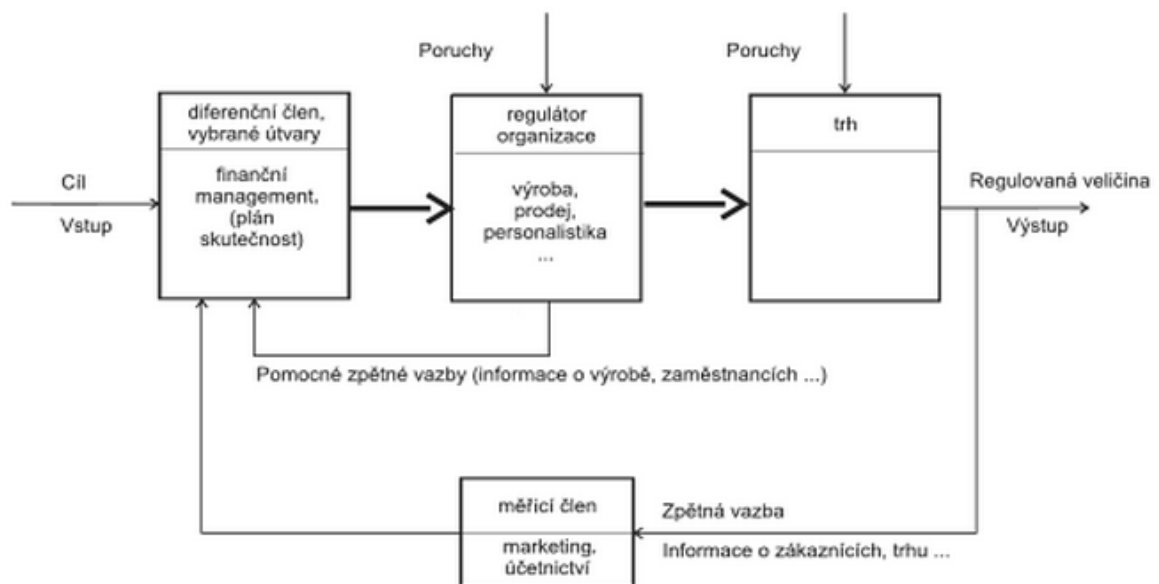
Pro úplnost vymezení pojmu informační systém jsou dále uvedeny definice jiných autorů. Tvrdíková (2008) definuje informační systém jako *"soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování, zpracování a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení"*.

Basl a Blažiček (2008) charakterizují podnikové informační systémy jako *"aplikace, které představují softwarová řešení užívaná k řízení podnikových dat a pomáhající plánovat celý logistický řetězec od nákupu přes sklady, po výdej materiálu, řízení obchodních zakázek od jejich přijetí až po expedici, včetně plánování vlastní výroby a s tím spojené finanční a nákladové účetnictví a řízení lidských zdrojů"*.

Danel (2011) definuje informační systém jako *"soubor lidí, technických prostředků a metod, které zabezpečují sběr, přenos, uchování a zpracování dat, za účelem tvorby a prezentace informací pro uživatele, kteří jsou zapojeni do procesu řízení"*.

Wolf uvádí zajímavou definici podniku jako regulačního obvodu zobrazenou na obrázku 1. Podnik vyrábí a prodává výrobky a služby, dodává je na trh a provozuje další agendy, jako jsou personalistka, informační technologie a ostatní. Z okolí podniku působí na jeho části nejrůznější vlivy (legislativy, přírodní podmínky, konkurence apod.), které jsou zde označeny jako poruchy. Obdobní vlivy okolí působí i na trh. Výsledkem akce podniku je nějaká

regulované veličiny, například obrát, jejíž výstup je veden do měřícího členu, kterým je například účetnictví nebo marketing. Výstup podniku je srovnáván s cílem (vstupem) a vzniká rozdílová veličina měřená diferenčním členem tvořeným vybranými podnikovými útvary. Uvnitř podniku ještě působí zpětné vazby, jako jsou informace o výrobě, zaměstnancích apod.



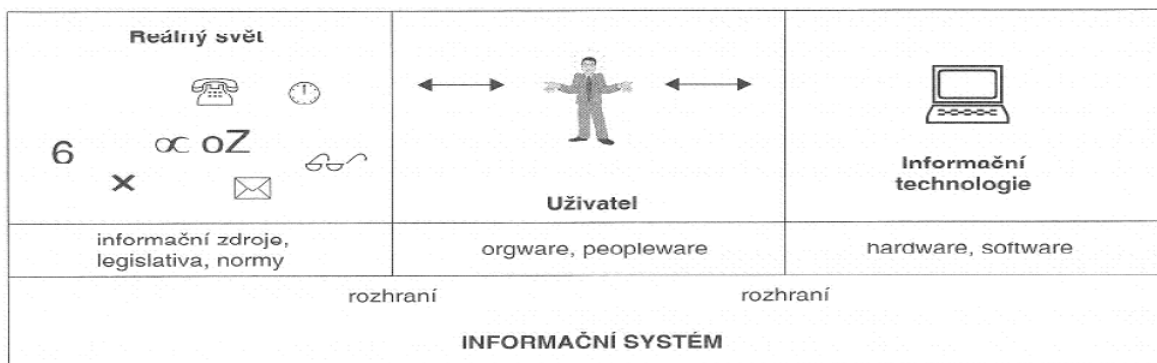
Obr. 1. Podnik jako regulační obvod (Vymětal, 2009, str. 14).

1.2 Struktura informačního systému

Informační systém (IS) je složen z následujících prvků (Tvrdíková, 2008):

- Technické prostředky (hardware) - počítačové systémy různého druhu a velikosti, doplněné o potřebné periferní jednotky, které jsou v případě potřeby propojeny prostřednictvím počítačové sítě a napojeny na paměťový subsystém pro práci s velkými objemy dat.
- Programové prostředky (software) - tvořené systémovými programy, řídicími chody počítače, efektivní práci s daty a komunikaci počítačového systému s reálným světem, a aplikačními programy, řešícími určité třídy úloh určitých tříd uživatelů.
- Organizační prostředky (orgware) - tvořené souborem nařízení a pravidel, definujících provozování a využívání informačního systému a informačních technologií.
- Lidská složka (peopleware) - řešení otázky adaptace a účinného fungování člověka v počítačovém prostředí, do kterého je začleněn.
- Reálný svět (informační zdroje, legislativa, normy) - kontext IS.

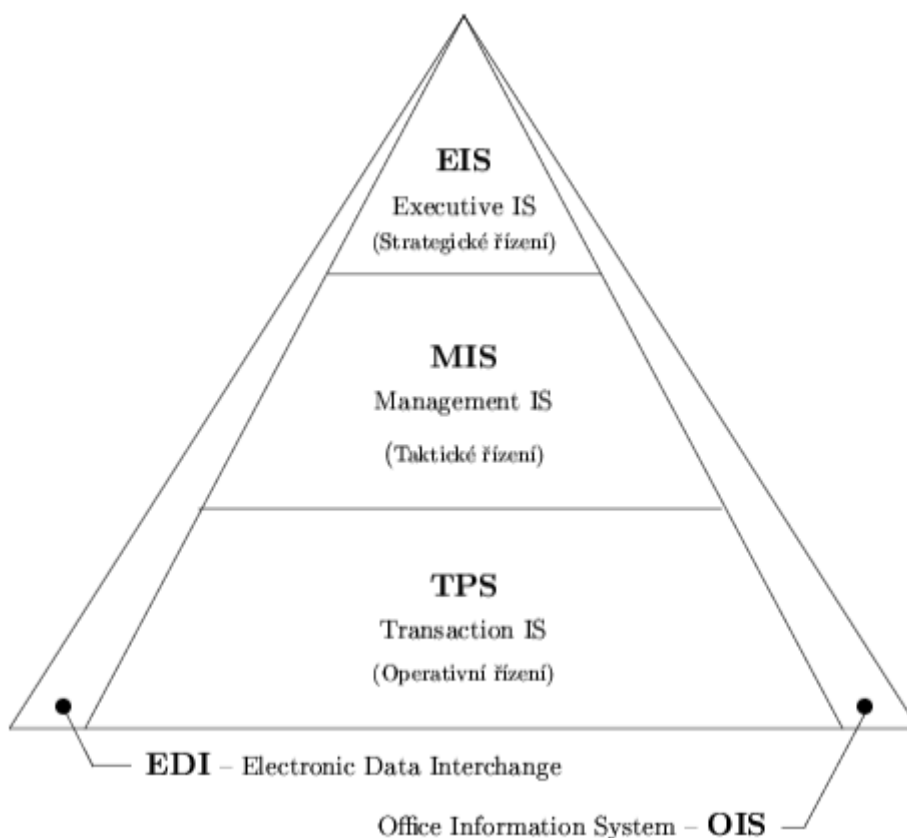
Schematicky je znázorněna struktura informačního systému na obrázku 2.



Obr. 2. Prvky informačního systému (Tvrdíková, 2008).

1.3 Architektura informačních systémů podle úrovně řízení

Podle toho, zda informační systém funguje na operativní, taktické nebo strategické řídicí úrovni, lze systémy rozdělit do skupin. Toto rozdělení je znázorněno na obrázku 3.



Obr. 3. Architektura informačních systémů (Danel, 2011).

Subsystem OIS (Office Information System) vytváří systém pomocí standardních kancelářských a komunikačních prostředků pro podporu kancelářských prací (editory, tabulkové procesy, Access, pošta a další) a prostupuje všemi úrovněmi řízení. Stejně tak systém EDI (Electronic Data Interchange), což je v podstatě standard pro elektronickou výměnu dat.

1.3.1 Informační systémy TPS

Cílem informačního systému TPS (Transaction Processing System) je podpora hlavních činností podniku na operativní úrovni (provozní úroveň řízení, sledování transakcí tj. jednotlivých výrobních operací). Jedná se o blok aplikací zaměřené na hlavní činnosti podniku (Core Business). Je nejspecifičtější podle zaměření podniku a jeho konkrétní řešení nejvíce závisí na konkrétní činnosti podniku (Danel, 2011).

TPS je následovníkem klasických dávkových systémů z dob mainframe počítačů (např. mzdové agendy, pořízená data byla zpracována jako dávka). Pod pojmem TPS se skrývají provozní informační systémy zajišťující základní funkce organizace. Jejich těžiště spočívá v interaktivním, automatizovaném nebo dávkovém pořizování dat.

TPS mohou obsahovat dílčí komponenty, jako jsou např.:

- CAD - Computer Aided Design,
- CAM - Computer Aided Manufacture (automatizovaná podpora řízení výrobních procesů),
- CAQ - Computer Aided Quality (kontrola procesu výroby a kvality produkce),
- CAP - Computer Aided Planning (automatizace plánování),
- CIS - styk se zákazníkem,
- GIS - mapy, práce s prostorovými daty,
- Zákaznické úlohy (Danel, 2011).

1.3.2 Informační systémy MIS

Systémy typu MIS se zabývají řízením podniku na taktické úrovni řízení. Do této oblasti spadají ekonomická, organizační a obchodní hlediska a oblast kontroly. Za základní oblasti MIS systémů lze označit:

- Obchodně logistické procesy,
- Finančně účetní procesy,

- Průřezové aplikace celopodnikového charakteru (správa, legislativa, řízení lidských zdrojů, marketing, jakost atd.).

V systémech MIS se nejčastěji provádějí činnosti spojené s evidencí procesů a zpracováním ekonomických analýz.

1.3.3 Informační systémy EIS

Tyto informační systémy slouží pro potřeby vrcholového vedení na strategické řídicí úrovni. Shromažďují se v nich informace, které charakterizují celkové fungování podniku, jako podklad pro strategické řízení. Data, se kterými pracuje systém typu EIS, jsou většinou pořizována v systémech TPS a MIS. Data pro EIS se ovšem vyznačují vysokou agregací a jsou strukturovaná. Oproti TPS a MIS, které většinou pracují s okamžitým stavem, pracuje EIS s daty v širším časovém horizontu (Danel, 2011).

Pro EIS je typické použití prostředků, které lze označit pojmem Business Intelligence. Jedná se o vytváření centrálních datových skladů, které slučují data z různých zdrojů a systémů nebo analytické nástroj pro analýzu vzájemných závislostí.

Typické funkce systémů EIS jsou (Danel, 2011):

- Plánování v dlouhodobém horizontu,
- ekonomická analýza celkového hospodaření firmy,
- hodnocení podnikatelských záměrů,
- příprava inovačních akcí,
- formulace strategických projektů metodami projektového řízení,
- podpora specifikace marketingové strategie firmy,
- manažerské výkaznictví,
- rozbor situace na trhu a další.

1.4 Podnikové informační systémy

Následující kapitola je věnována stručnému popisu jednotlivých podnikových informačních systémů.

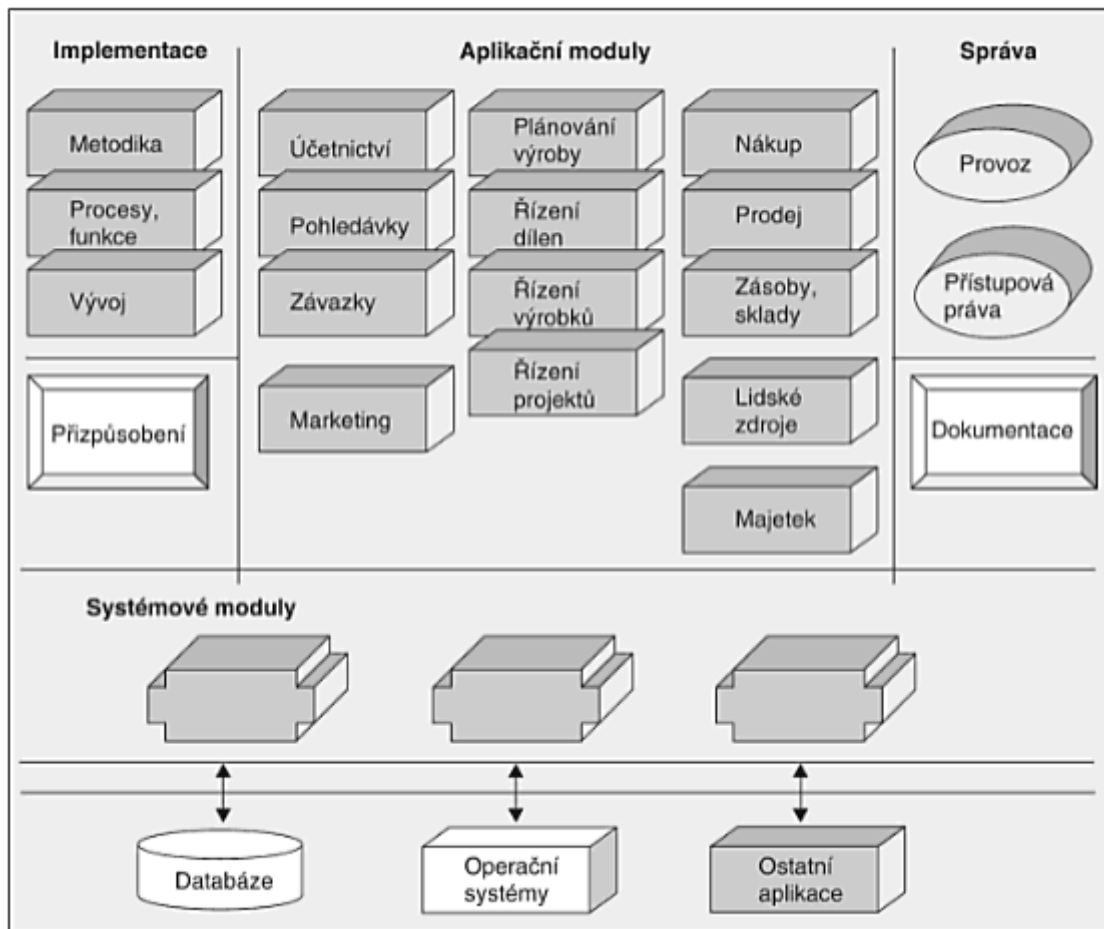
1.4.1 Podnikový informační systém ERP

ERP neboli Enterprise Resource Planning je podnikový informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku. Typicky se jedná o výrobu, logistiku, distribuci, správu majetku, prodej, fakturaci, účetnictví a údržbu. ERP je možné definovat jako informační systémy, pomocí kterých lze řešit plánování a řízení klíčových podnikových procesů, a to na všech úrovních podnikové architektury. ERP systémy jsou určeny také k tomu, aby v těchto klíčových procesech podniku zvýšily efektivitu. Mezi klíčové procesy lze zařadit logistiku, výrobu, zakázkové zpracování, finanční analýzy spolu s ekonomikou, údržbu nebo správu majetku. Z pohledu rozdělení IS dle řídicích úrovní se ERP systémy mohou prolínat všemi úrovněmi. Hlavní náplň ale bude spíše na úrovni taktického a strategického řízení firmy. Hlavní cíl ERP je tedy podpora podnikových procesů a evidence dat potřebných pro úspěšné řízení firmy (Danel, 2011).

Informační systémy ERP lze charakterizovat následujícími vlastnostmi (Tvrdíková, 2008):

- Automatizace a integrace podnikových procesů,
- sdílení dat, postupů a jejich standardizace v celém podniku,
- tvorba a zpřístupnění informací v celém podniku,
- schopnost zpracovávat historická data.

Základními komponentami ERP systému jsou aplikační moduly, moduly správy celé aplikace a systémové moduly (operační systémy, moduly rozhraní databázových systémů). Za přínosy ERP systému lze považovat především zefektivnění a zrychlení ekonomických procesů, centralizace dat (dostupnost přesných a konzistentních dat, sdílení dat), snížení chyb, úspory investic do IT, zvýšení bezpečnosti IS, rychlejší výstupy pro vedení firmy (nemusí se připravovat podklady), podpora pro účetnictví, zvýšení konkurenceschopnosti, zrychlení schvalování dat (např. plateb), možnost propojení s dodavateli a odběrateli. Za nedostatky lze označit vysokou cenu, další náklady na údržbu, školení, rozšiřování a závislost na dodavateli (Danel, 2011). Na obr. 4 je znázorněn příklad architektury ERP systému.



Obr. 4. Příklad architektury ERP systému (Tvrđiková, 2008).

1.4.2 Podnikový informační systém MES

MES neboli Manufacture Execution System je podnikový informační systém, jehož primárním cílem je řízení výroby. MES poskytují informace umožňující optimalizovat výrobní aktivity počínaje odesláním objednávky a konče finálním produktem. Poskytuje operativní informace pro okamžité řízení výrobních procesů. Existuje mezinárodní organizace sdružující výrobce MES systémů, MESA. Tato organizace definovala některé standardy pro MES systémy, a také 11 funkčních oblastí, které spadají do této kategorie informačních systémů. MES systémy vyplňují mezeru mezi podnikovými systémy ERP a procesní automatizací (Danel, 2011).

Přínosy v zavedení MES systému ve společnosti lze shrnout následujícím způsobem: umožnění říditelnosti projektů, garance termínů plnění zakázek, optimalizace stavu výroby, optimalizace logistických procesů, zkrácení doby průchodu výrobku výrobním procesem na minimum, sledování kvality včetně její archivace, snižování nákladů na manipulaci s materiálem ve výrobě, automatizace administrativní činnosti (Danel, 2011).

1.4.3 Podnikový informační systém CRM

CRM neboli Customer Relationship Management je podnikový informační systém, který se zabývá správou informací a řízením vztahů se zákazníky. Předchůdcem CRM systémů byl Relationship Marketing. Rozšíření těchto systémů způsobila mimo jiné změna pohledu na to, co firmě přináší zisk. Zatímco dříve byl centrem pozornosti produkt, dnes je za zdroj zisku považován zákazník, který si produkt koupí.

CRM systémy řeší:

- Jak podchytit informace o stávajících i budoucích zákaznících?
- Jak podchytit ty zákazníky, kteří přinášejí největší zisk?
- Jak vytvořit služby a produkty, které budou zákazníkům vyhovovat a které přinesou zisk?
- Jak nejlépe se zákazníky komunikovat?
- Zastupitelnost pracovníků obchodního, marketingového oddělení a dalších.

Cílem CRM systém je především podpora plánování, formulování podnikové kultury, pomoc při vytváření podnikové strategie, záznam znalostí o zákaznících, jejich chování, potřeb, preferencí, zvyků, podpora marketingu a marketingových kampaní. Zdroje informací pro CRM jsou emaily, telefonické rozhovory, informace získané přímým kontaktem se zákazníkem nebo informace z firemní oblasti (Danel, 2011). Blíže se problematice CRM systémů věnuje druhá kapitola diplomové práce.

1.4.4 Podnikový informační systém ECM

ECM neboli Enterprise Content Management je podnikový informační systém, který se zabývá správou podnikových informací. Za podnikové informace lze považovat nejen papírové dokumenty, ale i elektronické dokumenty a informace, které tvoří nehmotný majetek společnosti. Správu informací a dokumentů lze vnímat jako dynamický, komplexní proces, sdílený více lidmi v celé organizaci. Důležitá je především integrace dat z více systémů a jejich aplikace na obchodní procesy. Za hlavní části systému ECM lze považovat (Popovičová, 2006):

- Document imaging (DI) - skenování dokumentů,
- document management (DMS) - správa dokumentů v elektronické podobě,
- web content management (WCM) - správa obsahu webových prezentací a aplikací,

- digital asset management (DAM) - správa multimediálních dat, jedná se o úzce zaměřenou oblast ECM, která podporuje multimediální data (fotografie, audio nebo video záznamy),
- records management (RM) – správa dokumentů, jejichž obsah již nelze měnit, a přesto musí být archivovány vzhledem ke své platnosti (například podepsané smlouvy, přijaté faktury, účetní uzávěrky), jedná se více méně o elektronický archiv, který kontroluje skartační a archivační lhůty dokumentů,
- team collaboration (TCM) – slouží k podpoře především rozhodovacích procesů.

Trend v posledních letech určuje vývoj jednoznačně: co nejvíce přiblížit a propojit všechny oblasti. Dokumenty a informace nejsou zpravidla definovány místem jejich vzniku, ale sdílejí jedno velké úložiště. Nad tímto úložištěm potom existuje nadstavba, která tvoří aplikační vrstvu, jež umožňuje uživateli dokumenty dále zpracovávat nebo posílat do workflow, aniž by věděl, kde je dokument uložen (Popovičová, 2006).

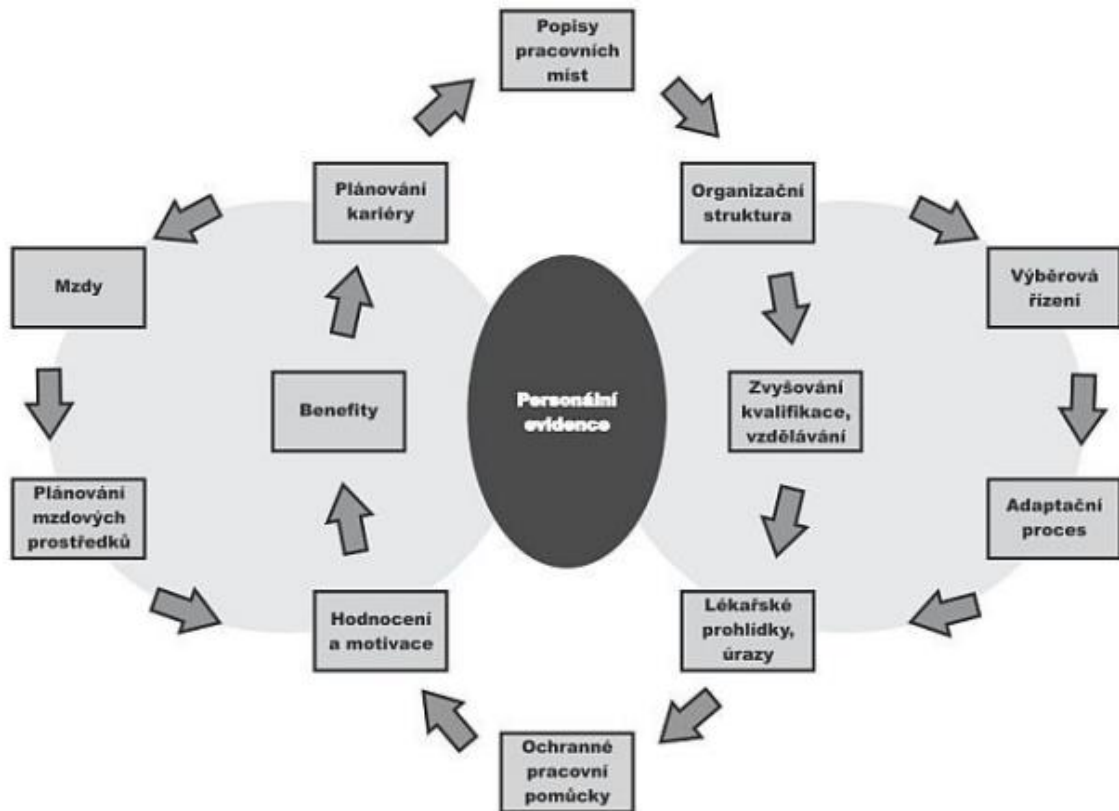
1.4.5 Podnikový informační systém EAM

EAM neboli Enterprise Asset Management je podnikový informační systém, který se zabývá správou podnikových zdrojů. Pod pojmem zdroj je zde myšlen především investiční majetek, tj. např. stroje, technologické celky, budovy, náhradní díly. Hlavní oblastí těchto systémů tedy je správa majetku a řízení jeho údržby (Danel, 2011).

Součástí EAM systémů mohou být nástroje a funkce, spadající do oblasti technické diagnostiky. Technická diagnostika se zabývá zjišťováním technického stavu zařízení a diagnostikou poruch. Používá metody založené např. na analýze frekvenčního spektra vibrací, měření frekvencí nebo termodiagnostické metody.

1.4.6 Podnikový informační systém HRM

HRM neboli Human Resource Management je podnikový informační systém, který se zabývá problémy a úlohami souvisejícími s personalistikou. Schematicky je funkce podnikového informačního systému znázorněna na obrázku 5.



Obr. 5. Základní funkce personálního informačního systému (Sodomka, Klčová, 2010).

Využití informačních systémů pro řízení lidských zdrojů je v českých organizacích skutečně velmi rozličné a pestré. Malé a středně velké výrobní a obchodní firmy si často vystačí jen se základním zpracováním mezd, jednoduchou personální evidencí, popřípadě aplikacemi určenými k řízení některých důležitých operativních činností, jako jsou výpočty a výkazy služebních cest (Sodomka, Klčová, 2010).

Protipól těmto firmám tvoří nadnárodní koncerny nebo vyspělé IT korporace, které kladou nejen velký důraz na realizaci všech důležitých subprocessů HRM, ale i jejich zakomponování do informačního systému. Na nejvyšší stupeň personálního řízení postupně přecházejí zejména podniky, pro něž je systematická práce s vlastními lidmi nezbytná k udržení konkurenceschopnosti (Sodomka, Klčová, 2010).

Na trhu s personálními informačními systémy mají z čeho vybírat. Dodavatelé v ČR specializující se na vývoj aplikací pro tuto oblast vytvořili za poslední dvě dekády ucelená modulární řešení, která jsou schopna pokrýt všechny, i vysoce specifické požadavky na řízení lidských zdrojů (Sodomka, Klčová, 2010).

2 PODNIKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM CRM

Kapitola je věnována podrobnější specifikaci implementovaného podnikového systému CRM.

2.1 Definice pojmu CRM

Existuje celá řada různých definic pojmu CRM (Customer Relationship Management). Pro přehled jsou uvedeny některé z těchto definic.

Chlebovský (2005) definuje CRM jako *"interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno dosažením maximálního zisku na obou stranách."*

Wessling (2003) charakterizuje CRM jako *"aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance společnosti samotné procesy s přidanou hodnotou."*

Kaňovská (2007) definuje CRM jako *"neustálý proces zahrnující tvorbu a rozšiřování tržního porozumění za účelem tvorby a udržení portfolia zákazníků, maximalizující zisk společnosti."*

Korejs (2010) charakterizuje CRM jako *"nástroj pro podporu marketingových či obchodních oddělení ve společnosti, který má návaznost i na operativní úseky na pracovištích, až po vrcholové vedení podniku. Současný systém CRM jsou tvořeny velmi propracovanými aplikacemi, které nabízejí často desítky až stovky funkčních bloků, které lze aktivovat a zavádět dle potřeb jednotlivých organizačních částí firmy."*

Dohnal (2002) ke specifikaci CRM uvádí, že *"manažeři vnímají CRM jako systematické poskytování kvalitních služeb prostřednictvím všech dostupných obchodních kanálů. Jiní jej vidí jako podpůrnou technologii, tj. komunikaci a software. Další chápou CRM jako úsilí vybavit patřičnými informacemi pracovníky, kteří jsou denně v kontaktu se zákazníky."*

Podle Schneidermana (2001) je CRM *"nejen technologie a informační systém, ale i celá podnikatelská strategie zaměřená na porozumění zákazníkům a na základě toho předvídaní potřeb současných i budoucích zákazníků firmy."*

Österle (1998) definuje CRM jako *"alternativu ke zvýšení obrátu a zisků firmy skrze koordinované propojení všech kontaktů firmy s jejími dodavateli, obchodními partnery a zákazníky."*

Poslední uvedenou definicí je definice Basla (2008), který chápe CRM jako *"komplex technologií (aplikačního a základního software, technických prostředků), podnikových procesů a personálních zdrojů určených pro řízení a průběžné zajišťování vztahů se zákazníky podniku, a to v oblastech podpory obchodních činností, zejména prodeje, marketingu a podpory zákazníka i zákaznických služeb. Software CRM pomáhá organizacím při dosahování jejich cílů v oblasti vztahů se zákazníky tím, že měří klíčové indikátory výkonnosti získávané právě prostřednictvím CRM v rámci zákaznického životního cyklu. Tím se zvyšuje interní efektivnost a cílenost různých akcí, například marketingových kampaní".*

2.2 Historický vývoj CRM systémů

Historický vývoj CRM systémů lze rozdělit do čtyř etap podle úrovně automatizace činností a využití výpočetní techniky, resp. komplexnosti.

2.2.1 Systém papírové databáze

Systém papírové databáze představuje nejstarší způsob umožňující udržovat přehled o všech aktivitách spojených s jednotlivými zákazníky. Má dvě velké výhody. Jednak není závislý na využití výpočetní techniky, a jednak umožňuje jednoduché ukládání dokumentů, které existují pouze v papírové neelektronické podobě. Tvůrci všech dále uvedených systémů využívali papírovou metodu jako předlohu. Největším nedostatkem tohoto systému je nulové míra automatizace činností spojená s nekonečným opisováním údajů, ručním vyhledáváním v databázi, ruční tvorbou statistik, ruční tvorbou zpráv pro kolegy apod. (Lehtinen, 2007).

V době, kdy byla výpočetní technika příliš drahá na to, by měl každý pracovník svůj vlastní počítač, měl tento systém své opodstatnění. Obchodník si tak musel vystačit s šanonem, ve kterém měl abecedně seřazené karty zákazníků. Karta zákazníka obsahovala všechny informace a záznamy komunikace. Druhým důležitým nástrojem tohoto systému je diář, do kterého se zapisují časově vázané informace a časové plány. V současnosti se lze setkat s tímto systémem u většiny českých lékařů. Karta pacienta představuje naprosto dokonalý záznam historie zdravotního stavu každého pacienta (Chlebovský, 2002).

2.2.2 Balík programů typu "Office"

Takto pojatý systém umožňuje částečnou automatizaci některých procesů a činností. Po vytvoření elektronické databáze kontaktů lze jednoduše zautomatizovat vyplňování šablon, formulářů a tabulek, či nastavit automatické upozorňování na důležité termíny. Systém už ale uživateli nenabízí správu dokumentů, analytické a statistické procesy, či zautomatizování tvorby zpráv pro kolegy a nadřízené. Je na každém uživateli, aby si vytvořil systém v ukládání dokumentů, či aby pomocí tabulkového procesoru prováděl statistické výpočty a analýzy. Nejběžněji používanými jsou produkty Microsoftu - Outlook, Excel, Word, příp. Access, nebo Lotus Smart Suite (Chlebovský, 2002).

Základními přednostmi jsou nízká pořizovací cena (programy jsou dnes nainstalovány na naprosté většině počítačů) a zautomatizování nejčastěji se opakujících procedur typu vyplňování údajů. Nezanedbatelnou výhodou je i volnost uspořádat si další nezbytné procesy dle vlastního uvážení. Je dobré poznamenat, že pokročilí uživatelé výpočetní techniky dokážou pomocí tabulkového a textového editoru vytvořit sofistikovaný a velice dobře fungující systém pro elektronickou správu kontaktů a při provázání s elektronickým diářem i management času (Chlebovský, 2002).

2.2.3 Programy pro správu kontaktů a management času

Tyto aplikace byly průkopníky mezi skutečně elektronickými CRM systémy. I pro uživatele, který není stoprocentním pánem svého počítače vytvářejí komfort při obhospodařování kontaktů, souvisejících dokumentů a časových plánů. Dokážou dokonale automatizovat nejen procesy typu vyplňování dokumentů, ale i jejich následné ukládání do historie (do elektronické zákaznické karty). Databáze bývá postavena tak, že se do ní ukládají nejen kontaktní údaje, ale i důležité obchodní informace - velikost firmy, poptávané produkty, objem nákupu apod. V databázi lze provádět rychlé a efektivní vyhledávání dle potřebných kritérií. Systém nebývá postaven jako samostatně pracující aplikace, ale využívá širokých vazeb na další programy, většinou především výše zmíněnou skupinu kancelářských nástrojů. V textovém editoru pak v konečném důsledku vznikají korespondenční dokumenty jejichž hlavičku, příp. základní osnovu pomůže uživateli vyplnit právě CRM systém. Stejně tak je využíván tabulkový procesor pro nezbytné výpočty a e-mailový program pro správu elektronické pošty. Systémy pro správu kontaktů a management času jsou především dobře propracovanou databází s vazbou na okolní softwarový svět a tedy tím sjednocujícím prvkem, který propojí jednotlivé "Office" aplikace do funkčního celku.

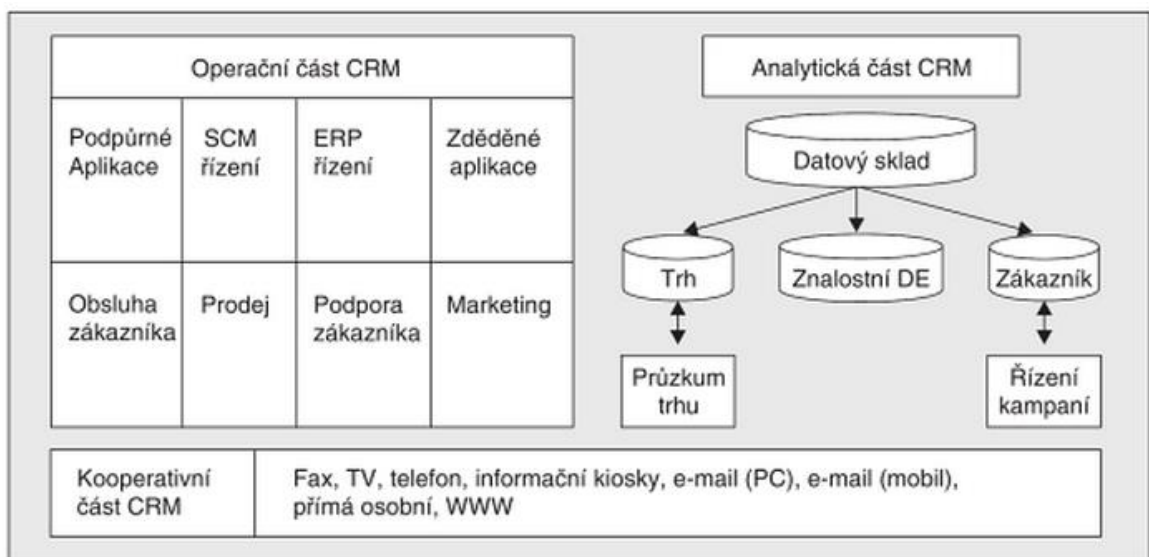
I když tyto systémy nejsou technologickým vrcholem v oblasti CRM, vyznačují se jednoduchostí obsluhy i údržby. Pro malé a střední organizace jsou v současnosti optimálním řešením zajišťujícím obhospodařování aktivit péče o zákazníky. Umožňují bezproblémový sdílený přístup více uživatelů k systému. Každý uživatel může mít definována přístupová práva dle požadované úrovně. Systémy fungují jak v konfiguraci centrální databáze uložené na serveru se sdíleným přístupem uživatelů, tak v konfiguraci lokálně umístěných databází, které se pravidelně vzájemně synchronizují po interní síti (Chlebovský, 2002).

2.2.4 Komplexní CRM e-systémy

Komplexní CRM e-systémy jsou považovány za vrchol toho, co v současnosti nabízí trh. Podrobnému popisu těchto systémů je věnována celá druhá kapitola diplomové práce. Přes nespočet výhod, které tyto systémy nabízejí, je nutné uvést hlavní nevýhody, který je vysoká pořizovací cena, nutnost zajistit dobře proškolené uživatele a trvalá údržba systému (Lehtinen, 2007).

2.3 Struktura CRM systémů

CRM systémy jsou charakteristické svou strukturou, která představuje rozdělení systému na části (oblasti řešení). Na obrázku 6 lze vidět rozdělení CRM systému na část operační, kooperativní a analytickou.



Obr. 6. Struktura CRM systému (Tvrdíková, 2008, str. 128)

2.3.1 Analytická část CRM

Analytická část CRM systému pracuje s datovými sklady, ve kterých jsou uloženy informace o zákaznících. Tyto informace bývají získávány z předchozích dvou částí CRM systému (operační a kooperační) případně z jiných aplikací, například ERP nebo e-Business. Mezi hlavní úkoly analytické části patří například členění zákazníků na ziskové a neziskové, rozbor jejich chování, odhad jejich budoucího chování či analýza marketingových kampaní. Někdy analytické CRM bývá označováno jako tzv. Customer Intelligence, což je vlastně kombinace užití CRM a Business Intelligence, které dohromady tvoří funkcionalitu, jenž je zaměřena na poznání zákazníka, jeho důležitosti, preferencí a pravděpodobnosti jeho možného odchodu ke konkurenčním nabídkám (Gála, Pour, Toman, 2006).

Do působnosti analytické části CRM patří např. segmentace klientů, vytipování skupin ziskových zákazníků, analýzy chování zákazníků, analýzy marketingových kampaní. Jedná se tedy o optimalizaci současných obchodních procesů a definování nových procesů podporujících firemní strategii (Tvrdíková, 2008).

2.3.2 Operační část CRM

Operační část CRM realizuje předem definované obchodní procesy. Je to část CRM řešení určená pro podporu interakcí se zákazníkem přes různé typy kanálů, od telefonních zákaznických center přes elektronické kanály až po vyřizování poštovních zásilek a řízení tradičních prodejních míst. Do operační sáti CRM patří Back Office (podpůrné aplikace) a zejména Front Office (aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem) (Tvrdíková, 2008):

- aplikace prostřednictvím mobilních telefonů,
- Contact Center (aplikace užívané při práci centra obsluhy volání),
- Sales Force Automation (aplikace podporující práci obchodníka),
- Enterprise Marketing Automation (automatizace marketingu),
- Customer Servis and Support (nejrůznější aplikace zákaznických služeb a podpory).

2.3.3 Kooperativní část CRM

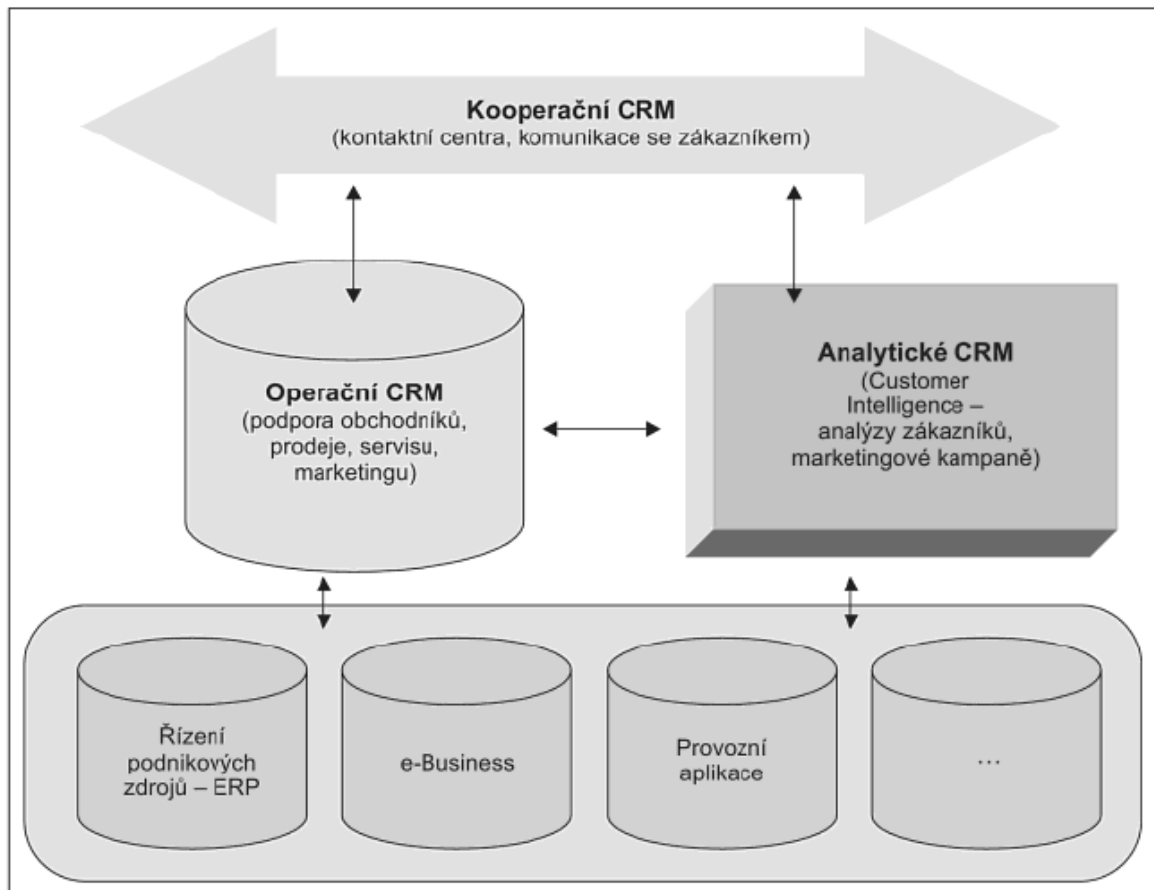
Kooperační část CRM systému rozšiřuje a navazuje na operační část aplikací pro podporu zákaznických služeb a představuje přímou interakci se zákazníkem. Patří zde technologie, které se třídí podle typu kontaktu se zákazníky (Gála, Pour, Toman, 2006).

Užívané technologie podle typu kontaktů se zákazníky v rámci kooperativní části CMR lze rozdělit na (Tvrdíková, 2008):

- osobní kontakt na pobočce firmy - kontakt a jeho obsah jsou zapsány přímo do CRM,
- písemná korespondence - užívaná technologie EDMS (Electronic Document Management System),
- elektronická pošta - užívaná technologie EDMS a e-mail server (příchozí e-mail může přímo v CRM automaticky spouštět definované akce a procesy),
- faxová komunikace - užívaná technologie EDMS a fax server,
- telefonický kontakt (mobilní, fixní) - užívané technologie:
 - PaBX (Private Branch Exchange - pobočková ústředna),
 - IVR (Interactive Voice Response - automatický hlasový signál),
 - Dialer (automatické vytáčení telefonních hovorů),
 - CTI (Computer Technology Integration - integrace telefonní a počítačové sítě),
 - SMS centrum (Short Message Service),
 - WAP (Wireless Application Protocol) - přístup na internetové stránky přes mobilní telefony,
- komunikace přes internet - zákazník přistupuje klasickým způsobem na internetovou stránku, která mu nabízí:
 - self service (samoobsluha pro vznášení požadavků vůči firmě),
 - upřesňující dotazy pomocí on-line výměny textu (chatu),
 - přání, aby mu bylo v určitou dobu zavoláno (Call Back Button).

Vše se automaticky zaznamenává do CRM. Základní princip tohoto řešení spočívá v tom, že požadavek zákazníka je zaznamenán jako objekt, který je dále zpracován pomocí zabudovaného workflow (předdefinovaného toku objektů v rámci obchodního procesu). Technologie CRM vychází z toho, že všechny moduly sdílejí jednu databázi. Jako modul je chápán např. marketing, prodej, péče o zákazníky, informace a o zákaznících a jejich chování apod. (Tvrdíková, 2008).

Pro úplnost a závěreční shrnutí je na obrázku 7 uvedena struktura CRM systému podle Gály, Poura a Tomana (2006).



Obr. 7. Struktura CRM systému (Gála, Pour, Toman, 2006).

2.4 Komponenty CRM systémů

Podnikový informační systém lze klasifikovat do čtyř částí. Tato klasifikace vychází z pojetí CRM systémů dle Chlebovského (2005). Popis těchto částí (komponent) je předmětem následujících subkapitol.

2.4.1 Automatizace prodejních činností

Tato část je známá pod svým anglickým ekvivalentem Sales Force Automation (SFA). Jedná se o jeden z prvních modulů podnikového informačního systému CRM, který zajišťuje evidenci kontaktů a management času. Představuje rychlý a efektivní přístup všech obchodníků k důležitým informacím o zákaznících a plánování pracovního programu.

Za hlavní funkce SFA lze označit (Chlebovský, 2002):

- správu kontaktů a plánovač času (Contact and Time Management),

- správa nových, dosud neidentifikovaných kontaktů (Lead Management) - nové kontakty se přidělují odpovědným obchodníkům a zároveň sledování a zpětnou vazbu další komunikace s potenciálními klienty,
- nástroj pro vzdálený přístup k systému mimo kancelář,
- správa obchodní partnerů - spojená se zajištěním efektivní spolupráce se všemi obchodními partnery v rámci nabídky firemních produktů nebo služeb,
- nástroj tvorby souhrnných zpráv pro management (Management Reporting Tools) - umožňuje manažerům udržet si trvalý přehled o zákaznících ve zhuštěné a efektivní podobě.

2.4.2 Automatizace marketingových činností

Automatizace marketingových činností je část, která je vnímána jako srdce podnikového informačního systému CRM. Hraje klíčovou roli při tvorbě strategií a taktik dlouhodobě úspěšné péče o zákazníky. Tvůrci i uživatelé CRM systémů si význam tohoto modulu stále více uvědomují, a proto zřejmě brzy převezme dominantní roli, kterou dosud zastává Automatizace prodejních činností (Chlebovský, 2002).

Hlavní funkcí modulu je Správa marketingových kampaní (Campaign Management), která zahrnuje:

- Roztřídění zákazníků v databázi do skupin a řízení samostatných kampaní pro jednotlivé skupiny. Je důležité, aby systém zvládl maximální personalizaci prováděné kampaně (přizpůsobení oslovení a nabídky každému klientovi nebo jejich úzké skupině).
- Všechny dostupné formy komunikace se zákazníky jako např. e-mail, Internet, telefon nebo tisková média. Důraz je kladen především na moderní elektronické kanály (Direct Mailing v e-mailové podobě vykazuje 15 násobnou odezvu oproti klasické formě při desetinových nákladech).
- Vyhodnocování kampaně prováděné sofistikovanými procedurami, které jsou rovněž standardní součástí modulu.
- Vzájemnou provázanost marketingového a prodejního modulu. Při marketingové kampani je důležitá vzájemná součinnost s jednotlivými prodejními týmy (interními a externími). Marketingové oddělení musí poskytnout všechny potřebné informace obchodníkům (katalogy produktů, prezentace, cílové skupiny zákazníků, informace o konkurenci apod.) a naopak se musí předávat informace o reakci zákaz-

níků (zpětná vazba). Tyto informace pomohou marketingovému oddělení v případných korekcích kampaně.

Kromě Správy marketingových kampaní se v posledních dvou letech začíná v rámci marketingového modulu prosazovat funkce Správy životního cyklu výrobku (Product Lifecycle Management). Její důležitost roste se zkracováním průměrného životního cyklu výrobku. Tato funkce pomáhá především produktovým manažerům v identifikaci a návrhu nových výrobků a jejich zavádění na trh (Chlebovský, 2002).

2.4.3 Automatizace servisních činností a zákaznické podpory

Úkolem této části podnikového informačního systému CRM je zefektivnění komunikace se zákazníky a správa servisních činností po prodeji. Mezi základní organizační jednotky lze zařadit (Chlebovský, 2002):

- Zákaznické centrum (Customer Center), které kombinuje možnost komunikace po telefonu (zautomatizované Call Centrum) a Internetu (samoobslužné sekce zákaznické podpory na webových stránkách).
- Servisní centrum (Field Service), které umožňuje správu a efektivní využívání dostupných servisních techniků, náhradních dílů a jiného materiálu dle potřeb zákazníků. Pro komunikaci techniků s centrálou v reálném čase bývají často využívány kapesní počítače nebo mobilní telefony.

2.4.4 Elektronické obchodování

Představuje nejmladší, avšak dynamicky rozvíjející se část podnikového informačního systému CRM. Elektronické obchodování (E-commerce) zažívá v posledním desetiletí bouřlivý rozmach, což je patrné zejména z nárůstu významu i tržeb internetových obchodů, které prostřednictvím internetových portálů nabízejí své zboží či služby. Velmi často se jedná o samostatnou aplikaci zajišťovanou jiným dodavatelem. Zde přichází na řadu role systémového integrátora, který by měl být schopen danou aplikaci maximálně provázat s ostatními moduly CRM systému (Chlebovský, 2005).

2.5 Faktory pro výběr CRM

Výběr vhodného informačního systému CRM pro konkrétní společnost je silně individuální proces závislý na mnoha objektivních i subjektivních faktorech, mezi které lze zařadit (CRM portál, 2015):

- Zkušenosti s problematiku CRM a příslušnými CRM IS. Je třeba si uvědomit, že zavádění systému CRM bez propracované informační strategie je obvykle nejen časovou, ale především finanční ztrátou. Pokud je k dispozici kvalitní vize, resp. strategie, lze celý implementační projekt zvládnout bez větších problémů. Jestliže subjekt nemá žádné či velmi slabé zkušenosti s problematikou CRM, lze jednoznačně doporučit využití externího poradce.
- Velikost dané organizace. Toto kritérium nemá zásadní význam na výběr CRM systému nebo vypracování strategie, ovšem významně ovlivňuje samotný průběh implementačního procesu. Je zřejmé, že u větší organizace bude proces delší, složitější a dražší než u organizace menší.
- Velikost rozpočtu. Pokud firma nedisponuje dostatečným množstvím finančních prostředků pro nákup, implementaci, následný provoz a údržbu, je pochopitelně vhodné použít alespoň jednodušší variantu CRM systému.
- Velikost cílové skupiny. Obecně platí pravidlo, že čím větší počet zákazníků, tím rozsáhlejší a sofistikovanější CRM musí být. Rostou také požadavky na systémovou integraci s dalšími podnikovými aplikacemi a hierarchii přístupových práv k datovým zdrojům na jednotlivých úrovních řízení.
- Požadavky návratnosti investice. Praxe ukazuje, že obvykle uplyne minimálně 9 měsíců (spíše jeden rok) od vynaložení první koruny po uvedení systému do jeho plného a přínosného provozu.
- Existence CRM IS pro konkrétní firemní odvětví. Na trhu existují specializované CRM IS nebo alespoň jednotlivé moduly pro specifická odvětví (bankovníctví, telekomunikace, farmacie apod.).
- Systém CRM konkurenčních firem daného oboru. Je vhodné nalézt firmy např. mezi dodavateli, odběrateli apod.) se kterými je možné se podělit o nabyté zkušenosti.
- Volba činností, které by měly být automatizovány.
- Volba úrovně (operativní, analytická).
- Vazba CRM IS na další firemní informační systémy. Včasná analýza této problematiky zamezí celé řadě následných integračních problémů.

2.6 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je popsat celý proces implementace systému CRM do struktur společnosti SOUFFLET AGRO. Stav před implementací tohoto systému byl takový, že zde paralelně existovaly tři systémy. Prvním z nich byl účetní systém JD, který byl obsluhován především mzdovými účetními. Využití tohoto systému ostatními členy managementu bylo problematické. Se systémem nepracovali denně, tudíž s ním neuměli efektivně pracovat. Druhým systémem byl JINDRA systém, který byl využíván ze strany obchodních zástupců společnosti. Jednalo se o poměrně jednoduchý systém sloužící k zaznamenávání schůzek, návštěv a dalších aktivit obchodníků. Výstupy tohoto systému však byly velmi omezené. Dva představené systémy spolu nespolečně spolupracovaly. Třetím systémem byl klasický Excel v němž byly realizovány veškeré manažerské výstupy. Tento způsob práce s informacemi vykazoval velmi vysoký stupeň chybovosti, systémy mezi sebou navzájem nekomunikovaly, nastávaly různé problémy spojené se získáním adekvátních informací ve správném čase, společnost se potýkala s velmi pomalou a neefektivní prací obchodních zástupců, všechna data musela být přenášena ručně, což opět přinášelo vyšší riziko vzniku chyb.

Společnost se tedy rozhodla implementovat takový systém, který zajistí efektivitu řízení celého obchodního oddělení a který bude vhodným nástrojem pro hodnocení práce obchodníků. Konkrétní přínosy takového systému lze spatřovat především v možnosti plánování veškerých návštěv, schůzek, práce všech členů obchodního oddělení apod. Dále byl kladen velmi vysoký důraz na to, aby byl systém schopen měřit a vyhodnocovat produktivitu jednotlivých obchodních zástupců. Díky pokročilé technologii těchto systémů lze dále systematicky úkolovat jednotlivé obchodní zástupce, segmentovat zákazníka dle jeho přání a potřeb s čímž souvisí následné cílení, sledovat a vyhodnocovat potenciál zákazníka po-
tažmo celého trhu. S implementací systému je spojena též výrazná úspora nákladů a času, kdy ve stavu před implementací jezdili obchodní zástupci velmi nahodile a nesystematicky ke klientům.

Výše uvedené přínosy implementace vhodného systému CRM představovaly nové procesy, které ve společnosti nebyly realizovány nebo se jedná o aktivity, které byly realizovány velmi nesystematicky a neefektivně. Důležité je zmínit, že aktivity obchodního oddělení nebyly měřitelné. Výstupy, resp. sestavy, které lze získat jako výstupy systému CRM budou sloužit mimo jiné též ke správnému ohodnocování práce obchodních zástupců a dalších členů obchodního oddělení.

2.7 Metodika řešení diplomové práce

Proces výběru a poté následné implementace vhodného řešení byl realizován v několika po sobě logicky navazujících krocích.

2.7.1 Analýza současného stavu

Prvním krokem, který byl realizován, byla analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti. Společnost SOUFFLET AGRO disponovala třemi na sobě navzájem nezávislými systémy. Jednalo se o účetní systém JD v němž převážná část práce spadala pod mzdové účetní, dále JINDRA systém, který byl používán ze strany obchodních zástupců a dalších pracovníků obchodního oddělení. Třetím systémem byl Excel, který byl využíván k tvorbě manažerských výstupů. Výstupem první fáze byly základní nedostatky, které vyplývaly ze současného stavu a specifikace očekávaných přínosů od nového systému. Základní nedostatky byly specifikovány v předešlé kapitole a lze je pro zopakování shrnout následujícím způsobem. Dosavadní způsob práce s informacemi vykazoval velmi vysoký stupeň chybovosti, systémy mezi sebou navzájem nekomunikovaly, nastávaly různé problémy spojené se získáním adekvátních informací ve správném čase, společnost se potýkala s velmi pomalou a neefektivní prací obchodních zástupců, všechna data musela být přenášena ručně, což opět přinášelo vyšší riziko vzniku chyb. Informace byly získány především díky realizaci osobních pohovorů s členy managementu.

2.7.2 Rozhovory s obchodními zástupci

Druhým krokem, byla realizace pohovorů s obchodními zástupci a ostatními členy obchodního oddělení. Důvodem proč do této fáze byli vybráni pouze pracovníci obchodního oddělení je fakt, že implementovaný systém bude z největší části používán právě těmito zaměstnanci. Byly zjišťovány informace o náplni práce jednotlivých obchodních zástupců, byly zjišťovány časy, které zástupci stráví na jednáních, schůzkách, na cestách. Byly vyčísleny průměrné náklady na cestovné výlohy spojené s realizací obchodních cest apod. Obchodní zástupci si nejvíce stěžovali především na neefektivitu pracovních cest, kdy značná část realizovaných výjezdů představovala pro firmu pouze náklad, který v budoucnu nepřinesl žádnou zakázku. Dále byli obchodní zástupci nespokojeni se vzájemnou informovaností. Požadavek každého z nich byl přijmout takový systém, který bude poskytovat informace o pohybu a aktivitách všech ostatních zástupců. Často se stávalo, že dva nebo tři obchodní zástupci jeli samostatně do jednoho města, jelikož zde nebyl prostor a čas pro pře-

dání si adekvátních informací. Značná část obchodních zástupců také vítala myšlenku osobního hodnocení na základě sofistikovaných výstupů nového systému.

2.7.3 Oslovení potenciálních dodavatelů

Po vyjasnění si interních potřeb došlo ke specifikaci kritérií pro výběr vhodného dodavatele. Došlo k oslovení sedmi dodavatelských firem za účelem získání co možná největšího množství informací. Mezi kritéria nastavená právě na základě zjišťování dodavatelských možností byla vybrána například: možnost nastavení karty kontaktu, možnost vytvoření skupin kontaktů, automatické přiřazení kontaktu ke skupině (segmentace), hromadné operace se skupinami kontaktů, dostupnost jiných dat na kartě kontaktu, evidence firem, možnost nastavit kartu firmy, možnost libovolného navázání kontaktů na firmy, možnost vytvoření skupiny firem, automatické přiřazení firmy ke skupině, vytvoření složitějších struktur (holdingy), dostupnost jiných dat na kartě firmy, hromadné operace se skupinami firem, evidence aktivit a úkolů, možnost nastavit kartu aktivity/úkolů, možnost hromadné generace úkolů (dle firem, dle kontaktů, dle zaměstnanců), nastavení tipů, stavů a výsledků dle úkolů, použití upozornění a připomenutí, evidence obchodních případů, produktový katalog, vícenásobné ceníky, možnost nastavení formuláře produktu, možnost nastavení formuláře obchodního případu, možnost vytvoření vazeb mezi produkty, kontrola stavu a fáze obchodního případu, ukládání historie fází a stavů obchodních případů, možnost navázání motivačního programu, evidence faktur, evidence smluv, evidence dokumentů, plánování prodeje dle počtu obchodních případů a částky prodeje, evidence marketingových kampaní, možnost ukládání marketingového rozpočtu a jeho sledování, možnost vytvoření personalizovaného odeslání, možnost připojení příloh k odeslání, možnost připojení systémových údajů k odeslání (pohledávky, svat účtů apod.), hodnocení výkonnosti marketingu, evidence incidentů/reklamací, možnost sledování spokojenosti klientů a další.

2.7.4 Výběr technologického řešení

Po specifikaci konkrétních kritérií došlo k výběru technologického řešení. Cílem tohoto kroku bylo nalézt nejvhodnější technologické řešení ze všech možných, tj. Excel, CRM na míru v rámci OLAP nebo CRM od velkých společností. Volba se uskutečnila na základě klíčových kritérií: cena technologického řešení, náklady spojené s chodem, náklady na implementaci, náročnost implementace, servisní zázemí a možnost propojení s centrálou ve Francii a ostatními zeměmi. Tato kritéria byla přehledně uspořádána do tabulky, v níž došlo k bodovému hodnocení a provedení následných součtů.

2.7.5 Výběr vhodného SW řešení

Po volbě vhodného technologického řešení následoval výběr vhodného softwarového řešení. Opět byla specifikována klíčová kritéria výběru: cena, náklady na provoz, náklady spojené s procesem implementace, náročnost procesu implementace, servisní zázemí, náročnost obsluhy na koncové uživatele, náročnost zaškolení koncových uživatelů, manažerské výstupy a sestavy. Stejně jako při předchozím výběru došlo k uspořádání kritérií do tabulky. Dalším krokem bylo opět obodování a provedení součtu.

2.7.6 Proces vyhodnocení nabídek

Z výsledků předešlých dvou kroků vyplynulo, že nejvhodnější pro potřeby společnosti SOUFFLET AGRO bude řešení nového CRM systému od velkých společností a nejvhodnějším softwarovým řešením je pořízení systému SAP. Tato zjištění byla podklad pro vyhlášení výběrového řízení, které je podrobně charakterizováno v dalších částech diplomové práce. Při výběrovém řízení došlo k výběru nejvhodnějšího dodavatele na základě nastavených kritérií. Následně byla uzavřena kupní smlouva.

2.7.7 Implementace

V rámci procesu implementace došlo nejprve k nastavení systému a manažerských výstupů. Následně po samotné implementaci systému do struktur společnosti došlo k zaškolení všech obchodních zástupců a dalších pracovníků obchodního oddělení.

2.7.8 Vyhodnocení

Poslední fáze, která byla realizována, je vyhodnocení účinnosti a efektivity implementovaného systému. Implementační fáze byla realizována v plánovaném termínu, skutečné náklady procesu implementace nepřesáhly plánovanou hodnotu. Zaškolení proběhlo v rámci jednoho školícího týdne a na školení spojené s novým řešením řízení obchodu byly získány dotace z evropských fondů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SOUFFLET AGRO A.S.

V diplomové práci je popsán proces výběru CRM systému ve společnosti SOUFFLET AGRO a.s. se sídlem v Prostějově. Jedná se o dceřinou společnost GROUPE SOUFFLET, francouzské zemědělské společnosti, která vznikla jako rodinná firma v roce 1900 a jejíž pole působnosti se pomalu rozšiřovalo z Francie do Evropy a následně celého světa. V dnešní době skupina zaměstnává 3700 zaměstnanců, vlastní výrobní závody jak ve Francii, tak v cizině a její obchodní aktivity jsou rozděleny do devíti divizí: zemědělství, sladařský průmysl, mlynářský průmysl, vinařství, mezinárodní obchod, zpracování kukuřice, ingredience, rýže a luštěniny a biotechnologie.

Skupina SOUFFLET vstoupila na český trh roku 2001 jako SLADOVNY SOUFFLET ČR, a.s.

3.1 Základní údaje o společnosti

Současná společnost SOUFFLET AGRO a.s. vznikla v červnu 2007 spojením původních firem Selekt, a.s. (specializace na osiva) se sídlem v Praze, GA AGROCHEM a.s. (specializace na chemii) se sídlem ve Starém Městě a SOUFFLET AGRO a.s. (specializace na obchod) a seskupuje zemědělské obchodní aktivity skupiny, přičemž její hlavní náplní je poskytovat služby v oblasti zemědělství, a to počínaje testováním odrůd polních plodin a technickým poradenstvím, přes dodávky osiv, pesticidů a hnojiv až po nákup sladovnického ječmene, ostatních obilovin pro potravinářské, krmné i energetické účely, řepky olejné, slunečnice, hrachu, kukuřice a jiných komodit.

Na území České republiky působí tým vlastních obchodních zástupců, kteří jsou připraveni poskytovat prvovýrobcům a našim partnerům obchodní služby a technické poradenství čerpající z výsledků agronomických pokusů realizovaných specialisty společnosti a na základě výměny zkušeností v rámci pěstitelského klubu DIAMANT. Společnost vedle sídla v Prostějově rozvíjí své obchodní a výrobní aktivity v dalších provozovnách v České republice, kterými jsou konkrétně čistící stanice osiv v Litovicích a Kojetíně, sila pro skladování zemědělských komodit v Řeporyjích, Kojetíně a Skalici a v neposlední řadě sklad chemických přípravků ve Starém Městě u Uherského Hradiště.

SELEKTA jako vlastní značka osiv společnosti SOUFFLET AGRO a.s. navazuje na tradici a historii této značky vzniklé roku 1909. Je zárukou vysoké kvality osiv a krok za krokem si znova buduje své místo na českém semenářském trhu a českých polích.

Cílem společnosti SOUFFLET AGRO a.s. je být zemědělcům spolehlivým partnerem, schopným nabídnout dlouhodobé obchodní vztahy na bázi vzájemného partnerství a prostřednictvím poskytovaných služeb, od zajištění potřebných vstupů do prvovýroby, až po garanci odbytu sklizně za optimálních tržních podmínek.

Aby společnost SOUFFLET AGRO a.s. dostala označení spolehlivého partnera, požádala o zápis do Registru solventních firem. Řadí se tak mezi společnosti, které prokazují svou finanční stabilitu, dobrou platební morálku, solventnost a spolehlivost. Jako člen Registru solventních firem, je společnost SOUFFLET AGRO a.s. pravidelně monitorována, zda splňuje přísné podmínky členství:

- firma nemá žádné registrované dluhy,
- firma není v insolvenčním řízení, konkursu nebo likvidaci,
- firma nemá závazky déle než 30 dnů po lhůtě splatnosti,
- hodnocení firmy spadá do kategorie 1-5 v desetistupňové škále skóringu,
- pravidelné publikování ve Sbírce listin.

3.2 Hospodaření společnosti

Produkce zemědělských komodit ze sklizně 2013 byla v ČR charakteristická nadprůměrnými výnosy všech plodin v kombinaci s obecně dobrou kvalitou. Hlavní pěstitelské problémy byly pozdní setí jarních plodin o 2-3 týdny a deštivé a chladné období během května a června.

V listopadu 2013 Česká národní banka (ČNB) neočekávaně ohlásila devalvaci měny a česká koruna oslavila vůči eurové měně. Z tohoto důvodu vzrostla konkurenceschopnost po zemědělských komoditách v zahraničí (hlavně v Německu) a na to musel reagovat i domácí trh nárůstem ceny v průměru o 8-10 %. Devalvace měny měla jednoznačný a zásadní vliv na navýšení cen zemědělských komodit.

Jednou z mnoha významných změn, která byla zahájena již v roce 2013, byla příprava oddělení výroby osiv na přechod do nového systému řízení SAP - který byl zahájen od 1. 7. 2014 a významně ovlivnil i druhé pololetí hospodářského roku 2013/2014, a to především přípravou pro převody zásob a nastavení organizační struktury výrobních závodů a skladů.

Údaje o hospodaření jsou uvedeny v rozvahách (Tab. 1) a výkazu zisku a ztráty (Tab. 4).

ROZVAHA	30.6.2013	30.6.2014
AKTIVA CELKEM (netto)	2 163 185	2 033 882
Pohledávky za upsaný vl.kapitál		
Stálá aktiva	100 105	126 519
Dlouhodobý nehm.majetek	0	0
Dlouhodob.hmotný majetek	88 005	114 419
Dlouhodob.fin.majetek	12 100	12 100
Oběžná aktiva	2 062 203	1 907 149
Zásoby	279 869	314 566
Dlouhodobé pohledávky	3 947	6 194
Krátkodobé pohledávky	1 417 643	1 492 916
Finanční majetek	360 744	93 473
Ostatní aktiva	877	214
PASIVA CELKEM	2 163 185	2 033 882
Vlastní kapitál	822 205	504 154
Základní kapitál	202 006	202 006
Emisní ažio a ostatní kap. fondy	43 459	43 459
Fondy ze zisku	33 822	39 086
Hosp.výsledek min.let	437 634	163 942
Výsledek hospodaření	105 284	55 661
Cizí zdroje	1 340 970	1 529 718
Rezervy	0	0
Dlouhodobé závazky	2 401	1 676
Krátkodobé závazky	1 338 569	1 528 040
Bank.úvěry a výpomoci	0	2
Ostatní pasíva	10	10

Tab. 1. Rozvaha k 30. 6. 2013 a 2014 (interní materiály společnosti).

Ve srovnávaných letech lze pozorovat pokles celkových aktiv i pasiv společnosti o cca 130 000 tis. Kč. V aktivech došlo k nárůstu dlouhodobého hmotného majetku, zásob, dlouhodobých a krátkodobých pohledávek. Na straně pasiv došlo k nárůstu fondů ze zisku, krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a výpomoci.

	(údaje v tis. Kč)	
Krátkodobé závazky	Stav k 30.06.2013	Stav k 30.06.2014
Z obchodního styku	2 663	12 791
Sladovny Soufflet CR	398	434
Soufflet Malt Romania	0	0
ETS J.Soufflet	462	0
Soufflet Finances	1 735	1 066
J. Soufflet SA NOGENT	68	6 498
Soufflet Agriculture	0	4 794
Ostatní závazky	0	0
Sladovny Soufflet ČR	0	0
Jihočeská osiva a.s.	0	0
Celkem krátkodobé závazky k podnikům ve skupině	2 665	12 791

Tab. 2. Závazky k podnikům ve skupině (interní materiály společnosti).

Tabulka 2 sumarizuje závazky společnosti k podnikům ve skupině. Pokles závazků lze pozorovat vzhledem k ETS J. Soufflet a Soufflet Finances. Nárůst je patrný u Sladovny Soufflet CR, J. Soufflet SA NOGENT a Soufflet Agriculture. Závazky společnosti v kategorizaci na dlouhodobé a krátkodobé jsou v tabulce 3.

	(údaje v tis. Kč)	
Dlouhodobé závazky	Stav k 30.06.2013	Stav k 30.06.2014
- závazky z obch.vztahů	522	382
- odložený daňový závazek	1 879	1 294
Celkem	2 401	1 676
Krátkodobé závazky		
- závazky z obch.vztahů	1 044 863	1 420 478
(z toho směnky)	(0)	(0)
(z toho závazky z obch.vztahů k podnikům ve skupině)	(2 665)	(12 791)
- krátkodobá půjčka ve skupině	150 000	0
- přijaté zálohy	0	0
- závazky ze soc. a zdr. pojištění	2 316	2 548
- zaměstnanci	3 788	4 600
- daňové závazky	24 402	15 253
- dohadné položky pasivní	113 127	85 061
- ostatní	73	100
Celkem	1 338 569	1 528 040

Tab. 3. Závazky k 30. 6. 2013 a 2014 (interní materiály společnosti).

Celkové závazky společnosti vzrostly téměř o 200 000 tis. Kč. Pozitivním signálem je pokles dlouhodobých závazků z hodnoty 2 401 tis. Kč na 1 676 tis. Kč. Největší část krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodních vztahů.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	30.6.2013	30.6.2014
Tržby za prodej zboží	4 231 424	4 467 360
Tržby za prodej vlast. vyr. a služeb	22 607	19 017
Změna stavu vnitř. zásob vlastní výroby	0	0
Aktivace	0	0
Výkonová spotřeba	160 959	199 244
Přidaná hodnota	100 001	79 898
Osobní náklady	73 164	94 179
Odpisy majetku	3 837	3 778
Zúčtování opravných položek a rezerv	-6 834	-4 087
Ostatní provozní výnosy	191 961	233 863
Ostatní provozní náklady	79 541	125 094
Provozní výsledek hospodaření	141 350	94 194
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	6 991	0
Náklady z finančního majetku	6 913	0
Zúčtování rezerv do finančních výnosů	- 941	0
Ostatní finanční výnosy	2 411	6 468
Ostatní finanční náklady	7 897	20 625
Finanční výsledek hospodaření	-10 871	-24 724
Výsledek hospodaření za běž. činnost	105 284	55 661
Mimořádné výnosy	0	0
Mimořádné náklady	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
Výsledek hospodaření za úč. období	105 284	55 661

Tab. 4. Výkaz zisku a ztráty k 30. 6. 2013 a 2014 (interní materiály společnosti).

Z výkazu zisku a ztráty je patrné, že v posledním uzavřeném účetním období vykázala společnost zisk ve výši 55 661 tis. Kč. Oproti minulému účetnímu období byl však tento výsledek poloviční. V tabulce 5 jsou znázorněny osobní náklady a počty zaměstnanců ve dvou srovnávaných obdobích.

	30.6.2013	30.6.2014
Prům. evi. počet pracovníků celkem	120	123
Z toho řídicí pracovníci	9	9
Mzdové náklady	54 592	70 089
Z toho:mzd.nákl.řídících pracovníků	13 651	14 732
Odměny členům orgánů společnosti	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17 721	23 136
Z toho náklady na soc.zab. a zdr.poj. řídících pracovníků	3 550	3 963
Sociální náklady	851	954
Z toho soc.nákl. řídících pracovníků	325	345
Osobní náklady	73 164	94 179
Z toho osobní nákl. řídících pracovníků	17 526	19 040

Tab. 5. Osobní náklady k 30. 6. 2013 a 2014 (interní materiály společnosti).

Ve dvou srovnávaných účetních obdobích došlo k nárůstu průměrného počtu pracovníků ze 120 na 123. Počet řídicích pracovníků se nezměnil. Mzdové náklady vzrostly téměř o 15 000 tis. Kč, z toho mzdové náklady řídicích pracovníků vykázaly růst o cca 1 000 tis. Kč.

Na závěr kapitoly věnované hospodaření podniku jsou uvedeny výnosy z běžné činnosti (Tabulka 6.).

K 30.6.2014	tuzemsko	zahraničí	celkem v tis. Kč
Tržby za prodej zboží	4 270 963	196 397	4 467 360
Tržby za prodej služeb	17 070	1 947	19 017
K 30.6.2013	tuzemsko	zahraničí	celkem v tis. Kč
Tržby za prodej zboží	4 148 740	82 684	4 231 424
Tržby za prodej služeb	7 027	15 580	22 607

Tab. 6. Výnosy z běžné činnosti k 30. 6. 2013 a 2014 (interní materiály společnosti).

Tržby za prodej zboží v tuzemsku vzrostly v běžném období o 120 000 tis. Kč. Tržby za prodej zboží v zahraničí taktéž rostly o cca dvojnásobek. Tržby za prodej služeb v tuzemsku klesly o 10 tis. Kč. Tržby za prodej služeb v zahraničí taktéž klesly a to o téměř 14 000 tis. Kč.

3.3 Oblast řízení vztahů se zákazníky před zavedením CRM

Před zavedením systému CRM realizovala společnost "*neřízený*" proces řízení vztahů se zákazníky. Před implementací systému CRM byla tato agenda vedena v několika nezávislých systémech, ve kterých se duplicitně sledovaly totožné informace. Vzhledem k roztržité evidenci docházelo ke vzniku chyb při správě dat a duplicitní zadávání dat přinášelo zbytečnou administrativní náročnost zpracování. Před zavedením systému CRM bylo také velmi komplikované oslovovat potenciální zákazníky s konkrétními obchodními nabídkami. Přesné zacílení nabídky, které by odpovídalo potřebám zákazníka, bylo vzhledem k náročnosti přípravy téměř nerealizovatelné. Obchodní zástupci též nedisponovali dostatečně podrobnými informacemi o aktivitách a stavu majetku zákazníků (interní materiály společnosti).

Základní požadavky ze strany společnosti na implementovaný systém CRM byly:

- sjednocení zákaznické databáze do jednotného centrálního systému,
- zjednodušení a zefektivnění správy zákaznické databáze,
- propojení centrální evidence s podnikovým informačním systémem a jeho jednotlivými komponentami,
- možnost jednoduchého generování skupin zákazníků pro zasílání přesně cílených cenových nabídek,
- zajištění maximální ochrany osobních údajů zákazníků a dalších zainteresovaných osob,
- zvýšení efektivity a zrychlení procesů při zpracování zákaznických dat,
- zajištění jednoduché a přehledné definice pracovních postupů a správu přístupových práv,
- zjednodušit vytěžování informací zákazníků (interní materiály společnosti).

3.4 Výběr vhodného technologického řešení

Proces výběru nejvhodnějšího technologického řešení probíhal tím způsobem, že nejprve byla stanovena klíčová kritéria výběru. Poté došlo k uspořádání kritérií do tabulky. Následovalo hodnocení. Cílem bylo vybrat pro společnost nejvhodnější technologické řešení z možností trhu, tj. Excel, CRM na míru v rámci OLAP nebo CRM od velkých společností.

Kritéria výběru včetně bodového hodnocení jsou znázorněna v tabulce 7.

Kritérium	Excel	OLAP	Velké společnosti
Cena	5	4	3
Provozní náklady	5	4	4
Náklady implementace	5	4	4
Náročnost implementace	5	4	4
Servisní zázemí	2	3	5
Propojení s centrálou	0	2	5
Funkčnost	1	3	5
Celkem	23	24	30

Tab. 7. Výběr vhodného technologického řešení (interní materiály společnosti).

Škála pro vyhodnocení byla stanovena v rozmezí 0 - 5 bodů, kde 5 znamená, že je schopen systém dané kritériu plnit nejlépe. Například v kritériu cena bodování 5 znamená, že je daný systém nejlevnější. První čtyři kritéria je nejlépe schopen naplnit Excel, ovšem ten velmi výrazně zaostává za systémy OLAP a za systémy CRM velkých firem. Největšího počtu bodů dosáhl CRM velkých společností, proto bylo rozhodnuto, že bude pořízen právě tento typ systému pro řízení zákaznických vztahů.

3.5 Výběr vhodného SW řešení

Stejným způsobem jako výběr vhodného technologického řešení se uskutečnil i výběr vhodného softwarového řešení. Do užšího výběru byly vybrány tři společnosti, které nabízejí vhodný systém (tabulka 8).

Kritérium	Navision	SAP CRM	Oracle Sieber CRM
Cena	3	5	3
Provozní náklady	4	4	3
Náklady implementace	4	5	2
Náročnost implementace	3	5	3
Servisní zázemí	4	5	4
Náročnost školení	3	4	2
Funkčnost	5	5	4
Celkem	26	33	21

Tab. 8. Výběr vhodného softwarového řešení (interní materiály společnosti).

Na základě bodového hodnocení byl vybrán systém SAP CRM, který byl schopen ve všech případech splnit zadaná kritéria nejlépe. V rámci následného výběrového řízení byly všechny tyto tři systémy hodnoceny ještě podle dalších podrobnějších kritérií za účelem ověření správnosti rozhodnutí.

4 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Každá změna v oblasti podnikového informačního systému by měla být realizována na základě zpracovaného projektu. Jednotlivé projekty jsou naplánovány v informační strategii, která je nedílnou součástí celopodnikové strategie. Jinak tomu nebylo ani v případě společnosti SOUFFLET AGRO a. s. (interní materiály společnosti).

V rámci společnosti byly zvažovány tři možnosti řešení nového CRM systému. První z nich představoval vývoj specializovaného software dle konkrétních vnitropodnikových potřeb. Tento postup byl vyhodnocen jako nevhodný pro případ podniku v podobě akciové společnosti, neboť se používá především v případě CRM systému pro státní správu nebo pro procesy, kde neexistuje vhodný aplikační software. Stejně tak nebyl využit ani druhý postup, který je založen na nákupu a instalaci již hotového aplikačního software. Tento způsob je totiž vhodný především tam, kde má podnik pouze minimální požadavky na customizaci produktu. Jako příklad lze uvést malý projekt v podobě účetnictví pro osoby samostatně výdělečně činné. Společnost SOUFFLET AGRO a. s. tedy zvolila třetí způsob řešení a tím je výběr vhodného aplikačního software, ke kterému se pořizuje přístup a je spravován ve spolupráci s dodavatelem.

4.1 Příprava výběrového řízení

Prvním krokem výběrového řízení byla jeho samotná příprava. Tým odborníků podílejících se na celém procesu výběrového řízení se v první řadě rozhodoval, zda využít jednostupňovou či dvoustupňovou soutěž. Dvoustupňová obchodní soutěž se používá především pro dodávky komplexních a složitých zakázek. Od jednostupňové se odlišuje tím, že v prvním stupni dochází pouze k přípravě předběžné cenové nabídky bez konkrétního návrhu smlouvy. Tyto nabídky jsou následně vyhodnoceny a pro vybrané uchazeče je připravena zpřesněná zadávací dokumentace, na jejímž základě připraví uchazeč finální nabídku. Z důvodu, že výběr vhodného CRM systému nepředstavuje složitou zakázku, ale jedná se o proces poměrně známý, byla vybrána jednostupňová obchodní soutěž.

Dalším krokem bylo zpracování zadávací dokumentace. Proces zpracování zadávací dokumentace vycházel z průzkumu trhu, který byl před výběrovým řízením realizován. O vnitřní potřebě zavedení systému CRM bylo rozhodnuto vedením společnosti, nebylo realizováno dotazníkové šetření napříč firmou. Jak bylo uvedeno výše, projekt zavedení

systemu CRM byl zapracován také do celopodnikové strategie (interní materiály společnosti).

Zadávací dokumentace obsahovala:

- základní charakteristiky zadavatele, tj. společnosti SOUFFLET AGRO a. s.,
- základní charakteristiky zakázky, tj. pořízení systému CRM,
- cíle, kterých má být pomocí dodávky dosaženo,
- specifikaci současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti,
- organizačně ekonomické charakteristiky společnosti,
- schematicky vyjádřenou architekturu stávajícího IS s předpokládaným rozšířením o systém CRM,
- specifikaci požadovaných funkcí poptávaného systému CRM,
- datové specifikace,
- požadavky na informační technologie,
- požadovanou strukturu nabídky,
- podmínky výběrového řízení (interní materiály společnosti).

Při přípravě zadávací dokumentace bylo potřeba si dávat pozor na nejčastější chyby, které by mohly ohrozit průběh celého výběrového řízení. Jednou z těchto velmi častých chyb je, že zadávací dokumentace nevzniká jako společné dílo zainteresovaných členů managementu, tzn. je tvořena pouze oddělením IT nebo nenavazuje na informační strategii. Další velmi častou chybou jsou nekvalitně zpracované poptávkové dokumenty. Tým, který zpracovával zadávací dokumentaci se chtěl vyvarovat také chybě, která je spojena s tím, že do dokumentace bývají velmi často zahrnuta tzv. prázdná slova, což svědčí o tom, že zadavatel neví přesně co chce. V tomto případě dochází velmi často k tomu, že uchazeči obrátí tuto chybu ve svůj prospěch a vnutí zadavateli právě svůj produkt.

Další chybou, na kterou bylo potřeba si dávat pozor, byla obsahová nevyváženost. Velmi často se při zpracování zadávací dokumentace stává, že některé kapitoly jsou zpracovány velmi podrobně (např. popis současného stavu informačního systému) a některé jsou zpracovány velmi stručně. Na zpracování dokumentace si tým nechal dostatek času, čímž se vyvaroval chyb, které vznikají při zpracování zadávací dokumentace na poslední chvíli. Tyto chyby se vyznačují nelogičností jednotlivostí a protichůdnými tvrzeními. Velmi častým problémem, který vzniká v situaci, kdy se na přípravě zadávací dokumentace podílí více oddělení, je terminologická nekonzistentnost. Každé oddělení totiž může používat

různou terminologii k označení stejných věcí. Jelikož se na zpracování dokumentace podílelo více oddělení, byl k ní přiložen také stručný terminologický slovník a slovník použitých zkratk, právě za účelem eliminace této chyby (interní materiály společnosti).

4.2 Vyhlášení výběrového řízení

Výběrové řízení, které bylo realizováno společností SOUFFLET AGRO a. s., nebylo uveřejněno v Obchodním věstníku, jako to bývá v případě určeném zákonem o zadávání veřejných zakázek, neboť se nejednalo o veřejnou zakázku. Jednalo se o klasické výběrové řízení, kterému předcházela průzkum trhu. Na základě průzkumu trhu byla vypracována zadávací dokumentace a následně došlo k opětovnému oslovení potenciálních dodavatelů, kterým byla elektronicky zaslána zadávací dokumentace a byla jim sdělena lhůta pro předkládání nabídek. Zadávací dokumentace byla vypracována tak, aby co nejvíce urychlila celý proces pořizování systému CRM, kdy do přílohy byl dán závazný návrh kupní smlouvy. Lhůta pro předkládání nabídek byla stanovena zkušeným týmem jako třicetidení. I když se nejednalo o veřejnou zakázku, ani výběrové řízení dle zákona, odpovědi na dotazy k upřesnění konkrétních specifik zadávací dokumentace byly zasílány pouze elektronicky emailem, a to všem uchazečům, za účelem zajištění rovného přístupu k informacím pro všechny uchazeče.

4.3 Předkládání nabídek uchazeči

Pro předkládání nabídek uchazeči byla stanovena třicetidenní lhůta, jak je uvedeno v předchozím odstavci. Společnosti SOUFFLET AGRO a. s. nevypracovala jednotný formulář s konkrétními specifiky, která by měla nabídka obsahovat. Většina předložených nabídek obsahovala:

- základní charakteristiky uchazeče,
- kvalifikační předpoklady uchazeče,
- navrhované řešení, očekávané efekty,
- konečný termín dodávky a termíny hlavních etap,
- celkovou cenu systému, resp. jednotlivých etap,
- aplikační architekturu (komponenty, moduly, funkce),
- návrh základního software,
- návrh hardware,
- dodatečné služby (servis, školení),

- reference,
- metodiku implementace systému,
- předávací procedury,
- řešitelský tým dodavatele,
- harmonogram řešení,
- dodací podmínky a součinnost odběratele (interní materiály společnosti).

I přesto, že se nejednalo o výběrové řízení dle zákona, tak společnost SOUFFLET AGRO a. s. trvala na dodržení základního pravidla, zasílat nabídku v obálce s nápisem neotvírat. Obálky měly být otevřeny společně v den následující po posledním možném dni pro předložení nabídky. A tak se také stalo. O přijatých nabídkách byla vedena evidence s datem přijetí a podpisem osoby, která nabídku převzala. Tato osoba byla odpovědná za to, že bude obálka otevřena až v určený den.

4.4 Hodnocení nabídek

K hodnocení nabídek byla ustanovena hodnotící komise ve složení obchodní ředitel, ředitel IT oddělení a vedoucí správce IS. Všichni tito jednotlivci se podíleli mimo jiné na zpracování zadávací dokumentace, proto se jednalo o osoby nejvíce v této věci zainteresované a schopné. Celkem byly předloženy tři nabídky, ze kterých hodnotící komise nakonec vybrala nejvhodnější systém CRM dle předem pečlivě vybraných kritérií.

K závěrečnému vyhodnocení byli vybráni tři potenciální dodavatelé systému CRM. Následuje jejich komparace dle zvolených kritérií. Jmenovitě se jedná o systém SAP CRM, Oracle Siebel CRM a Microsoft Dynamics CRM.

4.4.1 SAP CRM

Výrobce tohoto CRM systému je společnost SAP AG. Mezi hlavní dodavatele patří SAP AG, con4PAS a Anodius. První verze systému byla vyvinuta v roce 2001. Systém podporuje tablety a chytré telefony s operačními systémy Android, Symbian, iOS a Windows.

SAP CRM je jediným řešením třídy CRM, které umožňuje spojit zaměstnance, partnery, procesy a technologie v rámci celého uzavřeného cyklu interakce se zákazníky. Oborově lze tento systém použít v následujících oblastech: maloobchod, velkoobchod, odbornické služby, vzdělávání, zdravotnictví a medicína, distribuce, skladování, logistika, finanční služby, pojištění, polygrafie a tisk, reklama, IT a Telekom, rekreace a zábava, strojírenství a nemovitosti, výroba a průmysl, leasing, veřejná správa. Z hlediska velikosti zákazníka lze

použit systém v několika variantách, a to pro 1-10 zaměstnanců, 10-25 zaměstnanců, 25-100 zaměstnanců, 100-250 zaměstnanců, 250-1000 zaměstnanců a 1000 a více zaměstnanců (interní materiály společnosti).

4.4.2 Oracle Siebel CRM

Výrobce a zároveň jediným dodavatelem systému je společnost Oracle. První verze tohoto CRM systému byla vyvinuta v roce 1995. Systém podporuje tablety a chytré telefony s operačními systémy Android, Symbian, iOS, Windows a jiné.

Oracle Siebel CRM umožňuje vybudovat komplexní firemní informační systém a automatizuje jak front-office operace (řízení obchodu, servisu, marketingu a vztahů s partnery), tak také back-office úkoly. Oborově lze tento systém použít v následujících oblastech: odbornické služby, vzdělávání, zdravotnictví a medicína, distribuce, skladování, logistika, finanční služby, pojištění, polygrafie a tisk, reklama, IT a Telekom, rekreace a zábava, strojírenství a nemovitosti, výroba a průmysl, leasing, veřejná správa. Z hlediska velikosti zákazníka lze použít systém v několika variantách, a to pro 10-25 zaměstnanců, 25-100 zaměstnanců, 100-250 zaměstnanců, 250-1000 zaměstnanců a 1000 a více zaměstnanců (interní materiály společnosti).

4.4.3 Microsoft Dynamics CRM (Navision)

Výrobce tohoto systému je společnost Microsoft. Dodavateli mohou být společnosti Microsoft, CDL SYSTEM a Byznys CRM. První verze systému byla vyvinuta v roce 2003. Z porovnávaných systémů se tak jedná o nejmladší CRM systém. Systém podporuje tablety a chytré telefony s operačními systémy Android, iOS a Windows.

Microsoft Dynamics CRM lze označit za výkonný nástroj pro řízení vztahů se zákazníky. Systém zvyšuje produktivitu zaměstnanců uvnitř i vně organizace a usnadňuje interakci oddělení prodeje, marketingu a zákaznických služeb pomocí moderních technologií integrovaných do jediného prostředí. Oborově lze tento systém použít v následujících oblastech: maloobchod, velkoobchod, odbornické služby, vzdělávání, zdravotnictví a medicína, distribuce, skladování, logistika, finanční služby, pojištění, polygrafie a tisk, reklama, IT a Telekom, rekreace a zábava, strojírenství a nemovitosti, výroba a průmysl, leasing, veřejná správa. Z hlediska velikosti zákazníka lze použít systém v několika variantách, a to pro 1-10 zaměstnanců, 10-25 zaměstnanců, 25-100 zaměstnanců, 100-250 zaměstnanců, 250-1000 zaměstnanců a 1000 a více zaměstnanců (interní materiály společnosti).

4.4.4 Shodné parametry

Všechny výše zmíněné systémy disponují následujícími funkcemi:

- evidence kontaktů,
- možnost nastavit kartu kontaktu,
- možnost vytvoření skupin kontaktů,
- automatické přiřazení kontaktu ke skupině (segmentace),
- hromadné operace se skupinami kontaktů,
- dostupnost jiných dat na kartě kontaktu,
- evidence firem,
- možnost nastavit kartu firmy,
- možnost libovolného navázání kontaktů na firmy,
- možnost vytvoření skupiny firem,
- automatické přiřazení firmy ke skupině,
- vytvoření složitějších struktur (holdingy),
- dostupnost jiných dat na kartě firmy,
- hromadné operace se skupinami firem,
- evidence aktivit a úkolů,
- možnost nastavit kartu aktivity/úkolů,
- možnost hromadné generace úkolů (dle firem, dle kontaktů, dle zaměstnanců),
- nastavení tipů, stavů a výsledků dle úkolů,
- použití upozornění a připomenutí,
- evidence obchodních případů,
- produktový katalog,
- vícenásobné ceníky,
- možnost nastavení formuláře produktu,
- možnost nastavení formuláře obchodního případu,
- možnost vytvoření vazeb mezi produkty,
- kontrola stavu a fáze obchodního případu,
- ukládání historie fází a stavů obchodních případů,
- možnost navázání motivačního programu,
- evidence faktur,
- evidence smluv,

- evidence dokumentů,
- plánování prodeje dle počtu obchodních případů a částky prodeje,
- evidence marketingových kampaní, možnost ukládání marketingového rozpočtu a jeho sledování,
- možnost vytvoření personalizovaného odeslání,
- možnost připojení příloh k odeslání,
- možnost připojení systémových údajů k odeslání (pohledávky, svat účtů apod.),
- hodnocení výkonnosti marketingu,
- evidence incidentů/reklamací,
- možnost sledování spokojenosti klientů,
- možnost rozšíření sady prvků k procesům,
- použití a možnost nastavení KPI,
- použití DRILL DOWN na reportech,
- rozhraní vedoucího (reporty a dashboardy),
- zabudovaná metodologie,
- import/export dat MS Office,
- možnost použití parametrů v šablonách,
- oprávnění a uživatelská práva,
- možnost použití rolí,
- podpora distribuovaných sítí,
- typ aplikace,
- nastavení systémové byznys logiky,
- nasazení systému (ve firemní počítačové síti, SaaS, Cloud),
- typ licence (interní materiály společnosti).

4.4.5 Odlišné parametry

Nejvíce se odlišuje v rámci tří hodnocených CRM systémů systém Microsoft Dynamics CRM. Dále jsou tedy uvedeny parametry, které splňují systémy SAP CRM a Oracle Siebel CRM a neplní je systém Microsoft Dynamics CRM. Jedná se o:

- použití pravidelných aktivit a úkolů,
- hierarchie úkolů,
- automatické přiřazení produktů k segmentům firem,
- řízení projektů,

- možnost pořádání průzkumu a hlasování,
- hromadná odesílání (SMS, Email, Poštovní),
- designér procesů (grafický),
- použití standardních notací,
- OLAP,
- školicí programy, semináře a workshopy (zdarma/v ceně licencí, placené),
- online školení (zdarma/v ceně licencí, placené),
- import/export dat Open Office,
- napojení na ERP systémy (SAP, jiné),
- napojení na SMS brány (vlastní),
- napojení na analytické systémy,
- integrace s elektronickým podpisem (SSL),
- podpora terminálového režimu,
- rozhraní správce (nastavení systému a rozšíření funkčnosti).

4.4.6 Výběr nejvhodnějšího CRM systému

Při komparaci technických parametrů a funkcí srovnávaných systémů byly vyčleněny dva velmi blízké CRM systémy, a to SAP CRM a Oracle Siebel CRM. Základním kritériem pro rozlišení mezi těmito dvěma systémy byla poté především cena, kdy SAP CRM byl o polovinu levnější. Jelikož se z technického a funkčního hlediska jedná o dva srovnatelné systémy, tak vedení společnosti, resp. skupina, která byla ustavena právě pro výběrové řízení, rozhodla pro pořízení a implementaci systému SAP CRM.

4.5 Uzavření rámcové smlouvy a prováděcích smluv

Po skončení výběrového řízení v rámci něhož byl vybrán dodavatel CRM systému společnost SAP AG, došlo k uzavření rámcové smlouvy. V této smlouvě byla definována obecná ujednání, termíny splatnosti, smluvní pokuty a penále apod. Při sestavování smlouvy bylo nutné dbát na obezřetnost, neboť co není ve smlouvě ošetřeno, nemůže být po dodavateli požadováno. Návrh rámcové smlouvy byl po vypracování předán firemnímu právnímu oddělení, kterému podléhala kontrola z hlediska platné legislativy. Na konkrétní práce typu zhotovení úvodní studie, implementaci SW, dodávku HW a školení uživatelů byly poté uzavřeny již konkrétní prováděcí smlouvy (interní materiály společnosti).

5 IMPLEMENTACE CRM VE SPOLEČNOSTI SOUFFLET AGRO

Na úspěšně realizované výběrové řízení navazoval proces implementace zvoleného systému CRM do informačního systému společnosti, resp. do příslušných podnikových procesů. Jelikož byl proces implementace poměrně složitý, došlo k jeho rozdělení do dílčích projektů pomocí nichž došlo k zavádění jednotlivých komponent systému do provozu. Pro jednotlivé projekty byly sestaveny harmonogramy, které byly sumarizovány do hlavního harmonogramu celého procesu. Na zavádění jednotlivých projektů do praxe se podílely jednotlivé řešitelské týmy, které byly vždy složeny z konkrétních zaměstnanců společnosti, kteří disponovali dostatečnými znalostmi a zkušenosti. Při procesu implementace se na jednotlivých projektech účastnil též externí poradce. Původní plán implementace systému CRM byl takový, že jednotlivé projekty budou realizovány samostatně a budou na sebe navzájem navazovat. Avšak až při samotném procesu implementace bylo zjištěno, že některé komponenty je vhodnější zavádět současně, proto docházelo k pravidelným revizím harmonogramu tak, aby byl proces implementace co možná nejefektivnější.

5.1 Základní dokument procesu implementace

Ještě před samotným implementačním procesem bylo nezbytné vypracovat dokument, dle kterého se bude celý implementační proces řídit a následně též vyhodnocovat. Tento dokument byl vzájemně odsouhlasen jak ze strany společnosti SOUFFLET AGRO a. s., tak také ze strany dodavatelské firmy. Základní dokument procesu implementace systému CRM popisoval velmi podrobně postup implementace jednotlivých komponent systému, dále zde byl uveden způsob vyhodnocení postupu prací a způsob řešení vzniklých problémů, byli zde dále ustanoveni zodpovědní pracovníci, definovány časové termíny a náklady, vyhodnocena rizika a určen stupeň důležitosti jednotlivých dílčích etap vzhledem k celkovému řešení projektu (interní materiály společnosti).

Základní dokument procesu implementace byl dále kategorizován do tří dílčích dokumentů, které budou rozebrány v následujících kapitolách práce. Jedná se o úvodní studii, analýzu a návrh CRM systému a způsob realizace.

5.1.1 Úvodní studie procesu implementace

Výchozím dokumentem pro vypracování úvodní studie procesu implementace byla informační strategie společnosti.

V rámci úvodní studie byly realizovány následující kroky:

- definice cílů a požadovaných efektů CRM systému,
- analýza současného stavu informačního systému společnosti (stav SW i HW),
- analýza a definice požadavků CRM systému (funkční, provozní a technologické potřeby klíčových uživatelů),
- definice rizik procesu implementace (nákladová rizika, dodavatelská rizika, časová rizika, kapacitní zabezpečení apod.),
- specifikace funkcí jednotlivých komponent CRM systému (interní materiály společnosti).

5.1.2 Analýza a návrh CRM systému

Požadovaným výstupem této dokumentace, resp. fáze procesu implementace, bylo stanovení konkrétních postupů řešení všech úkolů, které vyplynuly z úvodní studie. Úvodní studie bývá v odborné literatuře věnované implementaci systému CRM označována často též jako studie proveditelnosti.

Postup stanovený v této fázi byl následující:

- vypracování funkčního a procesního návrhu,
- konkretizace návrhu datové základny,
- návrh aplikačního software pro jednotlivé moduly,
- návrh základního software,
- návrh hardware.

Funkční a procesní návrh obsahoval kontextový diagram. Pro každou komponentu zde byly definovány vlastní moduly, distribuční sítě, zodpovědnost, pokrytí dodavatelským řešením a případná alternativní řešení. Konkretizace návrhu datové základny obsahovala podrobný datový model. V rámci této fáze došlo k vypracování odhadů objemu dat, návrhu zodpovědnosti za databáze, specifikaci nároků na distribuci dat. Dále byly řešeny požadavky na externí data včetně způsobu zajištění těchto dat a požadavky na ochranu a zabezpečení datové základny. V Návrhu aplikačního software byly definovány komponenty a jejich moduly, priority zavedení, stupně a charakter úprav. Byly zde navrženy vazby mezi komponentami a moduly. Návrh základního software byl věnován specifikaci operačních systémů, sítí a databázových systémů, dále zde byla pozornost věnována specifikaci vývojového prostředí pro úpravy a údržbu jednotlivých systémových komponent. Doplň-

ním obou těchto dokumentů byl návrh hardware, který řešil provozní nároky projektu (např. doby odezvy, spolehlivost). Součástí návrhu hardware byla také analýza možností rozšiřování komponent a jejich vzájemné integrace (interní materiály společnosti).

5.1.3 Způsob realizace

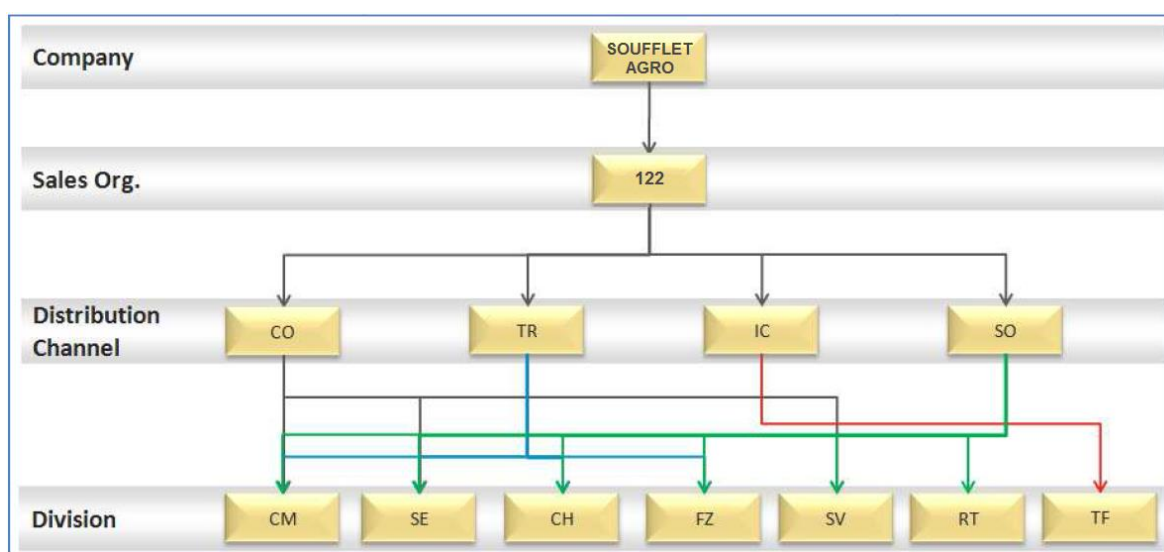
Tato etapa procesu implementace zahrnovala navržení konkrétního způsobu realizace každého jednotlivého projektu. Pro každý projekt byly specifikovány konkrétní kroky, které bylo zapotřebí vykonat, dále byly stručně popsány činnosti spojené s realizací jednotlivých kroků, došlo k určení toho, kdo činnosti provede a kdo bude za jejich provedení zodpovědný včetně konkretizace termínů splnění. Výstupy této fáze procesu implementace byly harmonogram a ekonomický rozbor projektu. Harmonogram obsahoval specifikaci jednotlivých etap projektu, jejich obsah, termíny zahájení a ukončení etap, návaznosti jednotlivých etap, vstupy a výstupy a zodpovědnosti za realizaci dílčích etap. Ekonomický rozbor obsahoval propočet pořizovacích a provozních nákladů, specifikaci ekonomických i mimoekonomických efektů a určení nebytných předpokladů pro dosažení odhadovaných ekonomických a dalších efektů.

6 PROVOZ IMPLEMENTOVANÉHO CRM SYSTÉMU

V následující kapitole bude představen implementovaný systém CRM přímo na konkrétních prvcích společnosti SOUFFLET AGRO a. s.

6.1 Organizační struktura SOUFFLET AGRO

Na obrázku 8 je znázorněna organizační struktura v oblasti prodeje a distribuce tak, jak je zadána v rámci nově implementovaného systému CRM. Systém CRM pracuje se třemi základními rozlišovacími úrovněmi, tj. obchodní organizace, distribuční kanál a divize.



Obr. 8. Struktura CRM systému (interní materiály společnosti).

6.1.1 Obchodní organizace

Každá obchodní organizace představuje prodejní jednotku jako právní subjekt. Dále je důležité zmínit označení obchodní organizace. Pro označení obchodních organizací se v programu SAP využívá třímístný číselný kód (Tab. 9).

Země	Kód společnosti	Obchodní organizace
CZ	122	122
PL	99	99
RO	193	193
UA	173	173
RU	168	168

Tab. 9. Označení obchodních organizací (interní materiály společnosti).

6.1.2 Distribuční kanál

Distribuční kanál určuje způsob, jak jsou materiály nebo služby prodávány, resp. distribuovány koncovým zákazníkům.

V systému SAP jsou distribuční kanály definovány následujícím způsobem:

- CO (Collect) - nákup komodit a surových semen,
- SO (Sales and Operations) - prodej a provoz (společné obchodní činnosti a operace),
- TR (Trading) - prodejní aktivity na úrovni B2B,
- IC (Inter Companies) - mezipodnikové operace mezi SAP firmami,
- TF (Transfer) - přenos mezi silami provozu, TF distribuční kanál se používá při provádění převodu z jednoho síla do druhého.

6.1.3 Divize

Divize je organizační jednotka založená na odpovědnosti za prodeje nebo zisky z obchodovatelných materiálů nebo služeb.

Jako divize jsou definovány:

- CM (Commodity) - komodity,
- SE (Seeds) - osiva (surové semena, vypěstované osivo, obchodní osivo, balení),
- SV (Services) - služby,
- CH (Chemicals) - chemie,
- FZ (Fertilizers) - hnojiva,
- RT (Retail) - maloobchodní prodejny,
- TF (Transfer) - převod.

6.1.4 Kooperace mezi distribučními kanály a divizemi

Mezi distribučními kanály a divizemi existují určité souvztažnosti. Tyto vazby lze uvést na následujících příkladech:

- AGRO/CO/CM, SE, SV - nákup/komodity/osiva/služby
- AGRO/SO/CM, SE, CH, FZ, SV - prodej/komodity/osiva/chemie/hnojiva/služby
- AGRO/TF/CM, SE - v případě převodu vkladů zákazníků mezi síly

Pozornost je nutné věnovat správnému použití distribučního kanálu a divize CO/SV versus SO/SV. Divize SV (služby) v kombinaci s distribučním kanálem CO (nákup) by měla být použita v případě služeb sila včetně čištění, třídění, sušení, skladování, naskladnění a vyskladnění. Divize SV (služby) v kombinaci s distribučním kanálem SO (prodej a provoz) by měla být použita v případě služeb spojených s množením, dopravy a zpracováním osiv, materiálů na vstupu a dalších služeb.

6.2 Obchodní území

Country	Sales Organisation	Sales Group = n Sales Districts	Sales District 1 District = 1 Sales Rep. = sum of geographical townships	Sales Offices
CZ	122	Moravia	Josef Noska	Prostejov
			Petr Šána	
			Petr Zouhar	
			Tomáš Plachý	
			Josef Oujezdský	
			Lukáš Adámek	
			Tomáš Nechvíle	
			Radek Valenta	
		Bohemia	Marek Holý	
			Václav Vorlíček	
			Michal Kazda	
			Antonín Pecha	
			Alena Kováčová	
PL	99	Pólnoc	ARC 1 / ARC 2 / ARC 3	Poznan
		Centrum		
		Poludnie		

Tab. 10. Obchodní území (interní materiály společnosti).

Tabulka 10 obsahuje tzv. obchodní území implementovaného systému, které se skládá ze tří komponent, a to obchodní skupiny, obchodní oblasti a obchodní kanceláře. Ještě než dojde ke specifikaci těchto tří komponent bude dále uveden seznam obchodních území připadající v úvahu pro společnost SOUFFLET AGRO a. s. (tabulka 11).

ZEMĚ	SPOLEČNOST	OBCHODNÍ SKUPINA	OBCHODNÍ OBLAST	OBCHODNÍ KANCELÁŘ
CZ	122	Morava	OZ-01	České Budějovice
CZ	122	Morava	OZ-02	Prostějov
CZ	122	Morava	OZ-03	Prostějov
CZ	122	Morava	OZ-04	Ivanovice na Hané
CZ	122	Morava	OZ-05	Hodonice
CZ	122	Morava	OZ-06	Skalice
CZ	122	Morava	OZ-07	Kojetín
CZ	122	Morava	OZ-08	Chrudim
CZ	122	Čechy	OZ-09	Řeporyje
CZ	122	Čechy	OZ-10	Nymburk
CZ	122	Čechy	OZ-11	Nymburk
CZ	122	Čechy	OZ-12	Cheb
CZ	122	Čechy	OZ-13	Nymburk
CZ	122	Čechy	OZ-14	Přeštice
CZ	122	Čechy	OZ-15	Kutná Hora
CZ	122	Čechy	OZ-16	Prostějov
CZ	122	Morava	OZ-00 * VIP	Prostějov

Tab. 11. Seznam obchodních území (interní materiály společnosti).

Každý farmář musí být zařazen do správného obchodního území, to znamená, že má být přiřazena vhodná kombinace prodejní skupiny, obchodní oblasti a obchodní kanceláře. Je důležité dodržet pravidlo, že pro jednoho zákazníka může být přiřazena pouze jedna relevantní kombinace obchodní skupiny/oblasti/kanceláře.

Sestavy jsou založeny na filtračních parametrech Obchodní skupiny/Obchodní oblasti/Obchodní kanceláře, díky tomu může být nepřímo určený obchodní zástupce (odpovědný za shromažďování a vkládání smluv) a specialista množení (odpovědný za smlouvy na množení osiv). Jeden farmář rovná se jedno obchodní území. Jedno obchodní území rovná se jeden obchodní zástupce a to se rovná jeden specialista množení. Nicméně, jeden obchodní zástupce může být zodpovědný za více obchodních oblastí, to samé platí i pro specialisty na množení (interní materiály společnosti).

6.2.1 Obchodní skupina

Obchodní skupina představuje obchodní oblast z geografického hlediska, rozděluje zemi do několika hlavních oblastí. Zaměstnanci obchodní kanceláře mohou být přiřazeni k obchodním skupinám definovaným pro každou divizi nebo distribuční kanál. Obchodní skupiny jsou přiřazeny k obchodním kancelářím. Každá obchodní skupina je kodifikována maximálně na tři číslice (interní materiály společnosti).

6.2.2 Obchodní oblast

Obchodní oblast rozděluje obchodní skupiny do jednotek, které by měla odpovídat působnosti obchodního zástupce. Pole v zákaznických Master datech představují zeměpisný obchodní okres nebo region zákazníka. Každá obchodní oblast je kodifikována maximálně šesti číslicemi.

6.2.3 Obchodní kanceláře

Obchodní kanceláře jsou definovány jako místa, kde jsou umístěny oficiální obchodní kanceláře. Obchodní kancelář definuje geografické aspekty vývoje a prodeje. Lze ji vnímat jako skutečnou kancelář nebo třeba území či oblast. Obchodní kanceláře mohou být přiřazeny více obchodním oblastem. V případě zadání prodejní objednávky pro obchodní kancelář v určité obchodní oblasti je nutné, aby tato obchodní kancelář byla povolena pro danou obchodní oblast. Každá obchodní kancelář je kodifikována maximálně čtyřmi číslicemi (interní materiály společnosti).

6.2.4 Nastavení obchodního území ve společnosti

Tabulka 12 sumarizuje principy nastavení obchodního území ve společnosti SOUFFLET AGRO a. s. s konkrétními zodpovědnými osobami.

Obchodní skupina	Obchodní oblast	Obchodní kancelář	ARC = OZ
Morava	OZ-01	České Budějovice	Josef Noska
Morava	OZ-02	Prostějov	Petr Šána
Morava	OZ-03	Prostějov	Petr Zouhar
Morava	OZ-04	Ivanovice na Hané	Tomáš Plachý
Morava	OZ-05	Hodonice	David Musil
Morava	OZ-06	Skalice	Lukáš Adámek
Morava	OZ-07	Kojetín	Radek Valenta
Morava	OZ-08	Chrudim	Jindra Pokorná
Čechy	OZ-09	Řeporyje	Marek Holý
Čechy	OZ-10	Nymburk	Václav Vorlíček
Čechy	OZ-11	Nymburk	Michal Kazda
Čechy	OZ-12	Cheb	Antonín Pecha
Čechy	OZ-13	Nymburk	Alena Kováčová
Čechy	OZ-14	Přeštice	Jan Procházka
Čechy	OZ-15	Kutná Hora	Ladislav Tvrdý
Čechy	OZ-16	Prostějov	-Rezerva-
Morava	OZ-00	Prostějov	VIP zákazníci

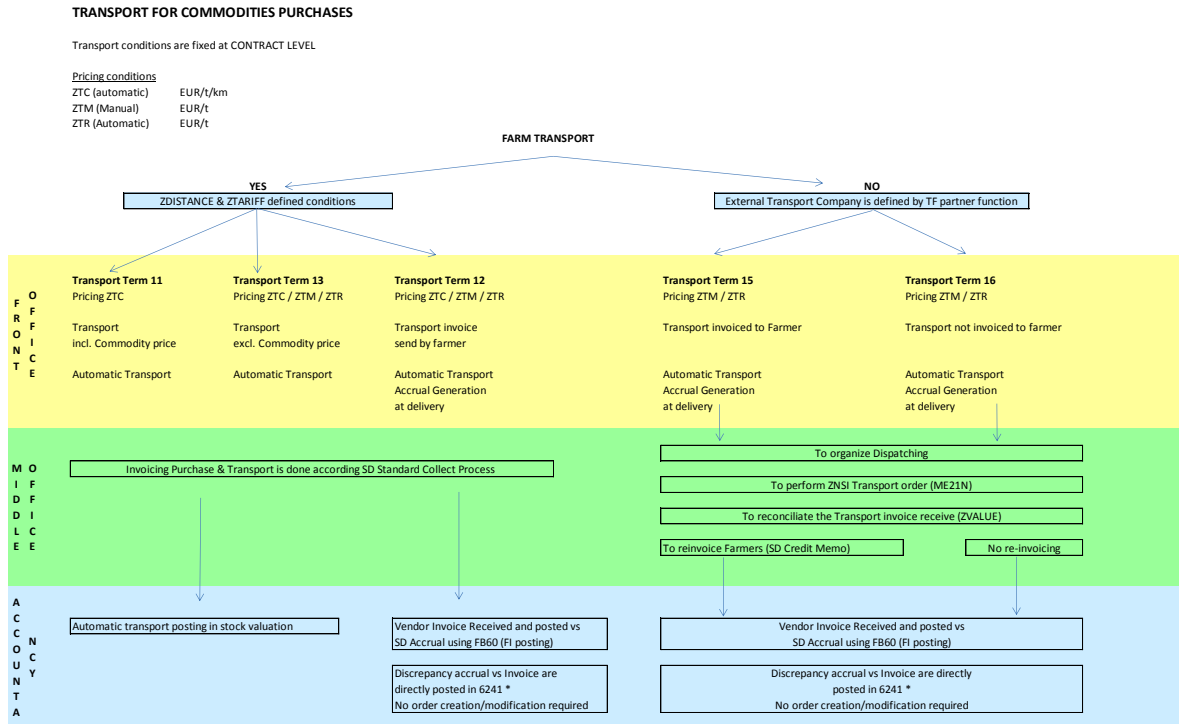
Tab. 12. Obchodní území SOUFFLET AGRO (interní materiály společnosti).

Z tabulky je patrné, že společnost má celé obchodní území rozdělené na dvě základní obchodní skupiny, a to Moravu a Čechy. Celkem je dále vydefinováno 16 obchodních oblastí a jedna obchodní oblast pro VIP zákazníky. Morava i Čechy jsou kategorizovány do osmi obchodních oblastí. Obchodních kancelářů je celkem 12. V pravém sloupci tabulky jsou odpovědní obchodní zástupci pro jednotlivé obchodní skupiny/obchodní oblasti/obchodní kanceláře.

6.3 Master data a organizační struktura

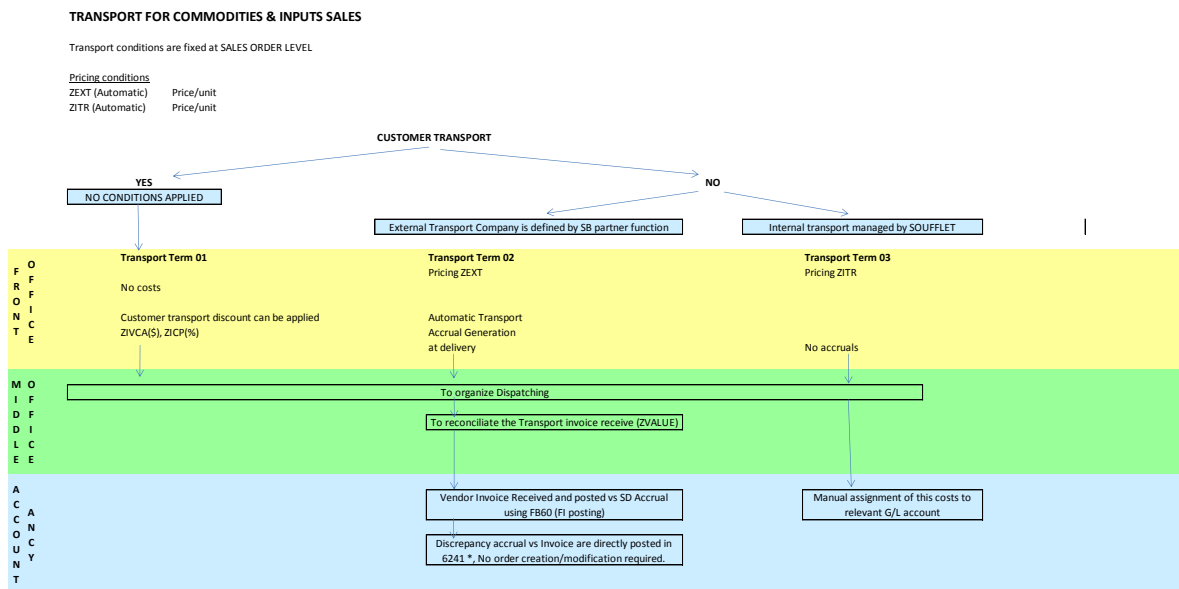
CRM organizační model je nastaven k automatické organizační determinaci a má co nejvíce automatizovat prodejní a marketingové procesy ve společnosti. Organizační struktura je základem implementace systému SAP. Master data a transakce musejí být přiřazeny k organizačním datům, aby bylo možné je použít u všech procesů implementovaných v systému. Organizační struktura byla navržena tak, aby představovala, resp. kopírovala interní organizační uspořádání společnosti SOUFFLET AGRO a. s.

Organizační model v CRM nabízí flexibilní nástroj pro manipulaci funkční organizační struktury v souvislosti s úkoly společnosti, jako stávající organizační model, udržuje strukturu společnosti a přiřazuje specifická data (atributy) k organizačním jednotkám.



Obr. 9. Nákup komodity (interní materiály společnosti).

Obrázek 9 je věnován schematickému zobrazení procesu nákupu konkrétní komodity z pohledu společnosti.



Obr. 10. Prodej komodity (interní materiály společnosti).

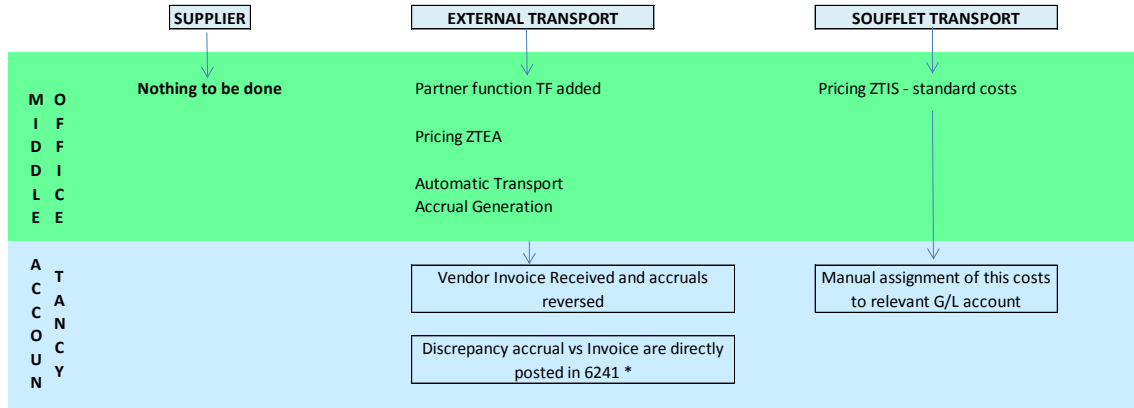
Obrázek 10 je věnován schematickému zobrazení procesu prodeje konkrétní komodity z pohledu společnosti SOUFFLET AGRO a. s.

TRANSPORT FOR INPUTS PURCHASES

Transport conditions are fixed at PURCHASE ORDER LEVEL

Pricing conditions

ZTEA(manual) % of price
 ZTIS(manual) % of price



Obr. 11. Vstup nákupů do systému (interní materiály společnosti).

Obrázek 11 je věnován schematickému zobrazení procesu vstupu nákupů konkrétních komodit do systému SAP.

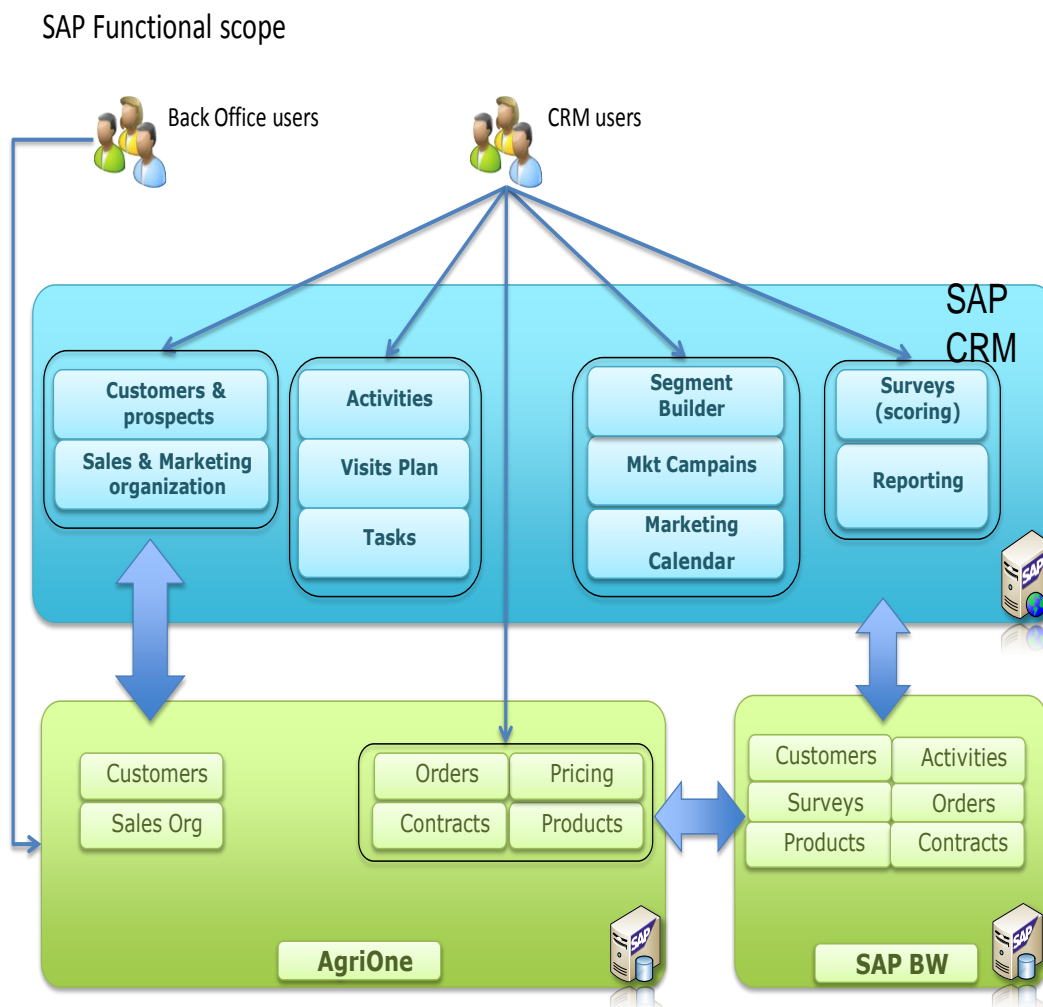
Site	Company Code	Name of company code	Type AGRO / SIL	Plant Code	SLOC	Type of plant	Domain	Name of the plant on screen (30), storage location (16)
Prostějov	122	SOUFFLET AGRO		HZA1		Headquarter		Prostějov admin
Litovice	122	SOUFFLET AGRO		CZA2		Soufflet consignment Warehouse	Seeds production & Collect	Litovice - silo deposit
Kojetín	122	SOUFFLET AGRO		CZA3		Soufflet External Warehouse	Seeds production & Collect	Kojetín - silo deposit
Skalice	122	SOUFFLET AGRO		WZS4		Soufflet External Warehouse	Collect	Skalice - silo deposit
Řeporyje	122	SOUFFLET AGRO		WZS5		Soufflet External Warehouse	Collect	Řeporyje - silo deposit
Litovice	122	SOUFFLET AGRO		WZA2		Soufflet collect&seeds Warehouse	Raw Seeds & Collect	Litovice - ČSO
Kojetín	122	SOUFFLET AGRO		WZA3		Soufflet collect&seeds Warehouse	Raw Seeds & Collect	Kojetín - ČSO
Skalice	122	SOUFFLET AGRO		WZA4		Soufflet collect&seeds Warehouse	Collect	Skalice - silo komodity
Řeporyje	122	SOUFFLET AGRO		WZA5		Soufflet collect&seeds Warehouse	Collect	Řeporyje - silo komodity
Nebovídy	122	SOUFFLET AGRO		EZAA	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Nebovídy
Moragro Prostějov	122	SOUFFLET AGRO		EZAB	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Moragro Prostějov
Navos Ivančice	122	SOUFFLET AGRO		EZAC	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Navos Ivančice
Povel Olomouc	122	SOUFFLET AGRO		EZAD	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Povel Olomouc
Spomyšl	122	SOUFFLET AGRO		EZAE	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Spomyšl
Navos Hodonice	122	SOUFFLET AGRO		EZAF	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Navos Hodonice
Štichovice	122	SOUFFLET AGRO		EZAG	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Štichovice
Mořina Záluží	122	SOUFFLET AGRO		EZAH	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Mořina Záluží
Mořina Tlustice	122	SOUFFLET AGRO		EZAI	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Mořina Tlustice
Radonice	122	SOUFFLET AGRO		EZAJ	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Radonice
Předboj	122	SOUFFLET AGRO		EZAK	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Předboj
Náměšť na Hané	122	SOUFFLET AGRO		EZAL	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Náměšť na Hané
Moragro Prostějov	122	SOUFFLET AGRO		EZAM	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Moragro Laškov
Veleň	122	SOUFFLET AGRO		EZAN	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Veleň
Krchleby	122	SOUFFLET AGRO		EZAO	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Krchleby
Sýčina	122	SOUFFLET AGRO		EZAP	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Sýčina
Liblice	122	SOUFFLET AGRO		EZAQ	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Liblice
Sytno	122	SOUFFLET AGRO		EZAR	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Sytno
Hostouň	122	SOUFFLET AGRO		EZAS	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Hostouň
Olšany	122	SOUFFLET AGRO		EZAT	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Olšany
Poštorná - Tlak Smo	122	SOUFFLET AGRO		EZAU	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Poštorná
Barták	122	SOUFFLET AGRO		EZAV	W000	External Warehouse	Collect	Ext. Barták
Prostějov virtual	122	SOUFFLET AGRO		VZA1		Virtual plant	Collect & Input	Virtual plant
Prostějov technical	122	SOUFFLET AGRO		XZA1	S4WZ	Technical plant for Collect	Collect	Skalice - silo k
Prostějov technical	122	SOUFFLET AGRO		XZA2	S4WZ	Technical plant for Seeds	Seeds	Technický plant - osiva
Prostějov TR	122	SOUFFLET AGRO		IZA1		Input Soufflet Internal Plant	Inputs	Prostějov - obchodní zboží
Litovice	122	SOUFFLET AGRO		IZA2		Input Soufflet Internal Plant	Inputs	Litovice - obchodní zboží
Kojetín	122	SOUFFLET AGRO		IZA3		Input Soufflet Internal Plant	Inputs	Kojetín - obchodní zboží
Řeporyje	122	SOUFFLET AGRO		IZA5		Input Soufflet Internal Plant	Inputs	Řeporyje - obchodní zboží
Staré Město u Uhers	122	SOUFFLET AGRO		IZA6		Input Soufflet Internal Plant	Inputs	Staré Město - obchodní zboží
Prostějov	122	SOUFFLET AGRO		FZA1		Farmer plant		Farmář - ext. služby
Litovice	122	SOUFFLET AGRO		RZA2		Retail plant	Inputs	Litovice - maloobchod
Kojetín	122	SOUFFLET AGRO		RZA3		Retail plant	Inputs	Kojetín - maloobchod
Staré Město u Uhers	122	SOUFFLET AGRO		RZA6		Retail plant	Inputs	Staré Město - maloobchod
Prostějov	122	SOUFFLET AGRO		TZA1	W000	Transit plant		Transit plant
Prostějov	122	SOUFFLET AGRO		UZA1		Subcontracted production plant		Subdodávky - výroba
Prostějov	301	Arpeka		HZF1		Headquarter (Silo Side)		Prostějov admin - ARPEKA

Tab. 13. Master data (interní materiály společnosti).

Tabulka 13 je ukázkou zobrazení Master dat v systému SAP implementovaném ve společnosti.

6.4 Řízení vztahů se zákazníky

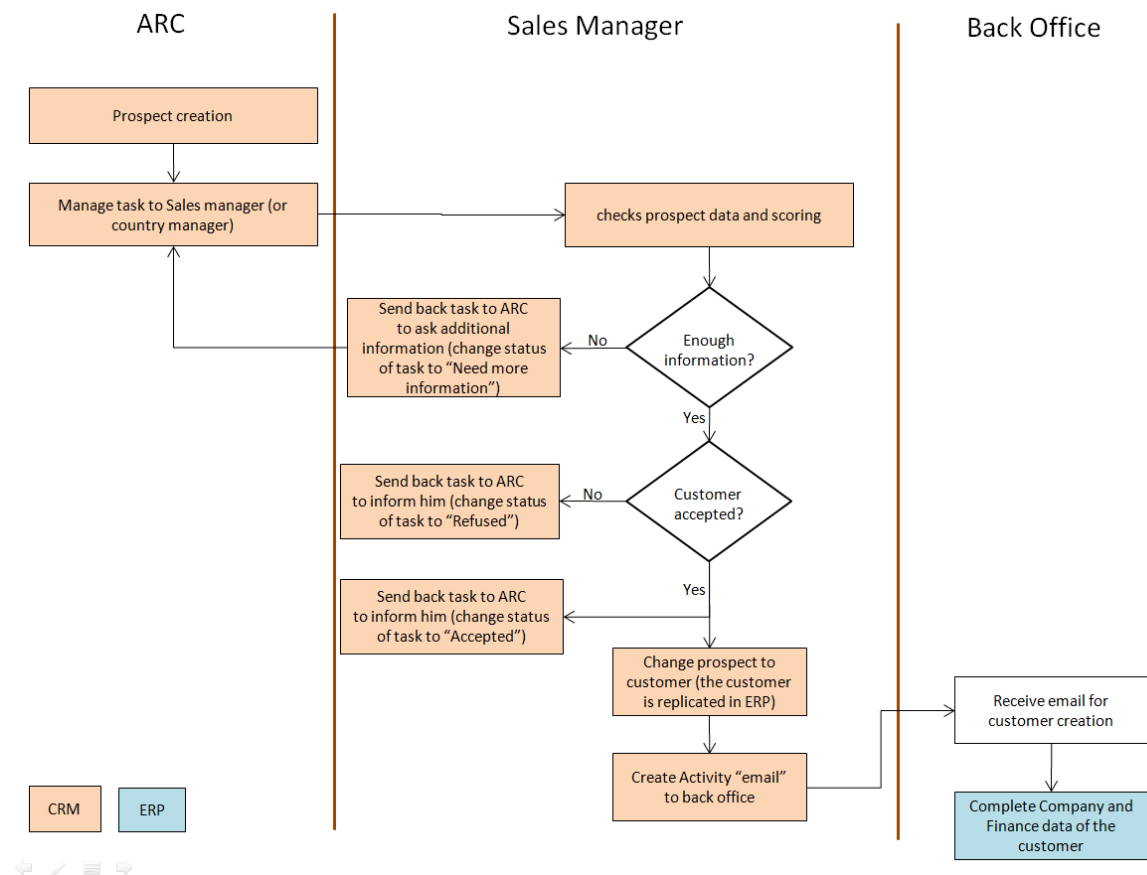
Kromě dalších funkcí bylo jedním ze základních požadavků společnosti zavést efektivní systém k řízení vztahů se zákazníky. Schematicky je tento proces znázorněn na obrázku 12.



Obr. 12. Proces řízení vztahů se zákazníky (interní materiály společnosti).

6.4.1 Tvorba/modifikace zákazníka

Jedním ze specifikovaných požadavků společnosti bylo nastavení takových parametrů, aby bylo možno modelovat potenciální zákazníky a současné zákazníky v systému CRM společně s konkurencí. Způsob tvorby/modifikace zákazníka je znázorněn na obrázku 13.



Obr. 13. Proces tvorby/modifikace nového zákazníka (interní materiály společnosti).

Pouze zákazníci ve skupině účtu ZAGR jsou vkládáni do systému SAP, tito zákazníci představují zemědělce. Po vytvoření zákaznického účtu obchodním zástupcem je tento účet přenesen z CRM do informačního systému společnosti. Vytvořit zákazníky může také back office v ERP, ti jsou následně replikováni do SAP CRM. Zákazník je nejprve vytvořen jako tzv. prospect (výhled) s vyhrazenou rolí.

Proces vytváření zákazníků odpovídá pravidlům řízení v souladu s požadavky SOUFFLET AGRO a. s., který jsou:

- tvorbu a kvalifikaci zákazník (prospect) provádí lokálně obchodní zástupce v CRM, farmář je nejprve vytvořen jako prospect,
- obchodní zástupce vyplní zákaznická Master data a provádí scoring,
- obchodní zástupce pošle úkol (oznámení) manažerovi obchodní sítě,
- úkol je odeslán manažerovi, ten schválí nebo neschválí prospect na základě vyplněných údajů a provedeního scoringu,
- pokud prospect neschválí, úkol je zaslán obchodnímu zástupci jako oznámení o odmítnutí,

- pokud potřebuje více informací před schválením, pošle úkol obchodnímu zástupci a vyžádá si doplnění údajů před opětovným schválením,
- pokud manažer prospect schválí, úkol se odešle příslušné osobě do Back Office za účelem transformace z prospect na farmáře,
- manažer pošle úkol (oznámení) na Back Office pro konečné schválení,
- Back Office provede transformaci zákazníka (interní materiály společnosti).

Typ zákazníka Farmář (ZAGR) lze vytvořit v CRM pouze obchodní zástupcem. Obchodní zástupci jsou tak vlastníky dat svých zemědělců. V tabulce 14 jsou znázorněny typy zákazníků včetně odpovědnosti.

Kód SAP	Typy zákazníků	Odpovědnost
ZAGR *	<p>Zemědělci (zákazník a dodavatel), pro denní Sales & collect nákupní činnosti.</p> <p>Pozor - zemědělec je definován jako subjekt (společnost nebo fyzická osoba), která je vlastníkem zemědělské půdy (výměry).</p> <p>Jako ZAGR jsou zařazena také družstva, která jsou právními osobami sdružujícími více zemědělců s cílem poskytovat společně hlavní obchodní činnosti.</p> <p>Všechny ostatní typy seskupení zemědělců, zejména pouze na posílení nákupních aktivit, by měly být klasifikovány jako DEBI B2B typ zákazníka (vyhrazená obchodní strategie).</p>	Obchodní zástupce. v CRM
ZLIV	Skladovací / dodací / nákladní / místa nebo adresy	Obchodní zástupce v CRM Produktoví manažeři v ECC

Tab. 14. Typ zákazníka (interní materiály společnosti).

6.4.2 Tvorba ZAGR

Proces tvorby ZAGR se skládá z následujících kroků:

- vytvoření zákazníka s rolí prospect v CRM obchodním zástupcem (včetně scoringu, prefinancingu dat a atributu segmentace),
- potvrzení Business Network Managerem (BNM) v CRM, tzn. prospect (zákazník) je označen jako aktivní, je ověřena % předfinancování zákazníka a vypočítá

se hodnota úvěrového limitu, ZAGR zákazník je automaticky replikován do ECC s číslem, které bylo přidělen do CRM,

- BNM zašle e-mail s informací o novém aktivním ZAGR zákazníkovi,
- dojde k vytvoření data kódu společnosti (harmonizační účet, způsob platby, domácí banky, pravidla upomínání apod.),
- vložení výměr plodin zákazníka v CRM,
- údržba, obchodní zástupce musí v případě potřeby u SILO nebo AGRO společností rozšířit Sales Area Data a příslušné distribuční kanály a divize (interní materiály společnosti).

Změny jsou definovány v systému následujícím způsobem:

- a. změna názvu,
- b. změna bankovních údajů (IBAN),
- c. změna způsobu platby a splatnosti,
- d. změna IČ a DIČ,
- e. změna statusu plátce DPH a ukazatele daní,
- f. změna skupiny zákazníků.

Na základě přiděleného termínu splatnosti se počítá datum splatnosti dokumentu. Tato informace může být nastavena jako výchozí pro každou Sales Area zákazníka a může být individuálně upravena na úrovni dokumentu (interní materiály společnosti).

Změny dat ZAGR farmáře provádí obchodní zástupce v CRM. Je důležité si uvědomit, že údaje na úrovni Sales Area mohou být individuální a musí být aktualizovány jednotlivě za každou Sales Area.

6.4.3 Deaktivace zákazníka

Typ ZAGR farmář má být deaktivován pokud jej obchodní zástupce označí v CRM tzv. vlajkou odstranění. Jiné typy zákazníků jsou řízeny centrálně, pokud má být tedy zákazník deaktivován, bude odpovědná lokální údržba kontaktovat centrální buňku, aby deaktivovala požadovaný účet zákazníka (interní materiály společnosti).

V systému SAP nelze zákazníka jen tak odstranit. I při použití vlajky odstranění SAP bude mít veškerá data nadále v systému. S použitím vlajky odstranění nelze provádět žádné nové transakce na patřičné úrovni (interní materiály společnosti).

6.4.4 Kontrola duplicitního zákazníka

S cílem udržet zákaznickou databázi relevantní, je povinné použít jedinečný kód k identifikaci každého zákazníka v systému. Před vytvořením nového zákazníka v systému je povinností včas zkontrolovat, zda daný zákazník již neexistuje. Cílem tohoto kroku je zabránit vzniku duplicit, uživatel musí zajistit kontrolu existence minimálně v části jména a identifikačního čísla.

6.4.5 Partnerské funkce

Partnerské funkce jsou podmínky, které popisují osoby a organizace, s nimiž lze obchodovat a které jsou proto zapojeny do obchodních transakcí. Partnerské funkce lze použít v případě kdy je zapotřebí přiřadit např. zemědělcům jinou adresu pro doručování nebo nákladku zboží, nebo v případě, kdy je nutné zadat jiný subjekt, který je zodpovědný za provedení platby.

Díky různým partnerským funkcím lze u zákazníků určit různé subjekty nebo adresy, které jsou odpovědné za:

- objednávkové procesy (SP - Sold to party),
- příjem zásilek (SH - Ship to party),
- nákladku zboží (ZP - Loading place),
- obdržení faktury (BP - Bill to party),
- platbu (PY - Payer).

Lze také zadat zaměstnance společnosti SOUFFLET AGRO a. s. odpovědného za partnerské funkce:

- pro obchodní vztah se zákazníkem (ZQ - Obchodní zástupce/manažer projektu),
- pro správu Back Office (ZK - Back Office).

6.4.6 Sales Area

Pro každý prodej je třeba definovat relevantní Sales Area, který bude prodej realizován. Sales Area je kombinace prodejní organizace, distribučního kanálu a divize.

Každý zákazník musí být definován pouze takovými Sales Area, které jsou pro něj z obchodního hlediska relevantní (interní materiály společnosti).

7 ANALÝZA PŘÍNOSŮ ZE ZAVEDENÍ CRM SAP

Implementací systému CRM SAP došlo k systematizaci řízení obchodních činností a případů. Významným přínosem je především úspora času. V systému došlo k nastavení přesných kroků řešení obchodního případu, čímž došlo k urychlení práce obchodních zástupců. Obchodní zástupci tak mají nastaveno, že v případě existence poptávky, jsou schopni vyřešit až tři obchodní případy denně. Dříve se jeden obchodní případ řešil v průměru dva až tři dny. Díky tomuto systému lze velmi operativně reagovat na přání a požadavky zákazníka. Zákazník oceňuje flexibilitu, která v mnoha případech znamená, zda bude zakázka realizována či nikoliv.

Dalším přínosem je přesné cílení nabídek dle konkrétních požadavků a přání zákazníků. Systém umožňuje segmentaci zákazníka dle oblasti jeho zájmu. Obchodní zástupci získali nástroj, který po správném vyplnění, slouží opět k velmi významné úspoře času. Dříve se zákazníci evidovali v tabulce (Excel) dle oblasti zájmu na každém jednotlivém listě. Velmi často tak docházelo k situaci, kdy jeden zákazník korespondoval na více listech, což bylo chaotické a nepřehledné. Systém umožňuje nastavit si kartu zákazníka se všemi základními charakteristikami pro přesné a správné cílení nabídek.

Díky dvěma výše uvedeným přínosům dochází k zefektivnění práce obchodních zástupců. Významným problémem před implementací bylo, že obchodní zástupci měli značnou část přesčasových hodin aniž by společnosti přinesli nové zakázky. Docházelo tedy k růstu nákladů firmy. Mimo jiné také v podobě neefektivních a nahodilých výjezdů k zákazníkům. Přínosem nově implementovaného systému je, že u dvou třetin obchodních zástupců došlo k poklesu přesčasových hodin o více než polovinu a k úspoře nákladů spojených s obchodními cestami. Obchodní cesty jsou nyní realizovány dle plánovaného harmonogramu. Nový systém umožňuje vyhodnocovat četnost a efektivitu těchto cest.

Všechny přínosy obecně se během prvního implementovaného kvartálu promítly také do tržeb společnosti. Jak bylo uvedeno v prvním odstavci, obchodní zástupci jsou schopni velmi pružně reagovat na konkrétní potřeby zákazníka a jsou schopni vyřešit až tři případy denně. Z toho plyne daleko větší počet realizovaných zakázek. Odhadem lze říci, že díky implementaci systému CRM SAP došlo v prvním kvartále jeho používání k nárůstu tržeb o 15 %. Dále se předpokládá ještě větší růst neboť první kvartál byl ještě spojen s procesem učení se práce v tomto systému.

Společnost SOUFFLET AGRO zaznamenala také významný pokles reklamací. To je dáno především tím, že systém eliminoval chybovost. Před implementací systému bylo průměrně řešeno 10 reklamací za kvartál. Po implementaci došlo k poklesu průměrného počtu řešených reklamací na 3, tj. jedna reklamační za měsíc. A opět i v této oblasti lze předpokládat další zlepšení.

S implementací nového systému CRM SAP byla kromě přínosů spojena též negativa a rizika. Jedním z rizik bylo především rychlost a schopnost jednotlivých obchodních zástupců naučit se pracovat se systémem. Za tímto účelem byla realizována školení, která byla financována z evropských dotací. Rizikem pro zákazníka je, že díky nastavení manažerských reportů může dojít v budoucnosti ke zvýšení ceny. Zatím ke zvýšení ceny došlo pouze nepatrně, spíše u nových zákazníků. Flexibilita a kvalita prováděných služeb je nyní vykoupena právě vyšší cenou. Rizikem systému je jeho funkčnost po spuštění do ostré verze. Předpokladem je, že zhruba jeden rok trvá, než se vychytají veškeré problémy a situace, které mohou s novým systémem nastat. V budoucnosti se předpokládá, že bude nutné najít nové zaměstnance, neboť díky systému dochází k nárůstu zakázek a také nároků na obsluhu.

ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na proces implementace systému CRM do informačního systému společnosti SOUFFLET AGRO a. s. K výběru nejvhodnějšího dodavatele tohoto systému bylo realizováno výběrové řízení, do kterého se přihlásily tři společnosti, které splňovaly požadavky společnosti. Po splnění základních technických a jiných požadavků byla hlavním kritériem výběru cena. K implementaci byl vybrán systém SAP CRM.

Závěr diplomové práce je věnován zhodnocení procesu implementace v podobě definice přínosů. Jedním z těchto přínosů je úspora nákladů především v podobě času. Díky implementaci systému SAP CRM došlo ke snížení času obchodníků stráveného administrativními činnostmi (např. opakované vyplňování výkazů, manuální tvorba pravidelných měsíčních reportů apod.). Úsporu času lze pozorovat i v případě komunikace mezi jednotlivými obchodními zástupci, obchodníky a dalšími zainteresovanými subjekty např. při předávání obchodních případů. Díky implementaci systému bylo docíleno též vyšší zastupitelnosti v rámci obchodního oddělení.

Významným přínosem implementovaného systému je také dosažení velmi vysokého stupně automatizace všech obchodní procesů např. marketingových kampaní včetně vyhodnocování, propagačních aktivit apod. Implementovaný systém CRM zajistil efektivní práci s informacemi v rámci obchodního oddělení a také díky velmi kvalitnímu reportingu došlo k zefektivnění procesu předávání informací napříč společnostmi. Komunikace mezi vrcholovými manažery jednotlivých oddělení je klíčová pro vytvoření zdravého pracovního prostředí.

Kromě efektů, které jsou spojeny se systematickým a efektivním řízením obchodního oddělení uvnitř společnosti, existují také přínosy spojené s řízením vztahů se zákazníky. Společnost si velmi dobře uvědomuje, že zákazník je pro další rozvoj klíčovým elementem. Všichni vrcholoví manažeři dbají na to, aby si každý zaměstnanec společnosti uvědomoval, že výplatu neplatí zaměstnavatel, ale spokojený zákazník. Implementace systému CRM zajistila zkvalitnění komunikace se zákazníky společnosti. Došlo ke specializaci se na určité skupiny zákazníků a uvědomí si jejich potřeb. Významným přínosem je též racionalizace práce všech zaměstnanců obchodního oddělení v podobě přesného cílení na konkrétní subjekty a sektory trhu. Očekávaným přínosem je též zvýšená spokojenost ze strany zákazníka a loajalita, oba přínosy lze měřit objeme dlouhodobých a rentabilních vztahů se zákazníky.

Jedním z velmi očekávaných přínosů implementovaného systému je růst obrátu tržeb a potažmo také zisku. Předpokladem je, že nedojde k růstu tržeb pouze v jednom hodnoceném roce, ale systematizace obchodu bude mít dopad na tržby v dlouhodobém horizontu, což právě zajistí spokojení a loajální zákazníci realizací opakovaných nákupů. Finanční oddělení zpracovalo dokument obsahující zhodnocení dané investice. Doba návratnosti investice činí zhruba dva roky. Předpokládá se, že již od prvního implementovaného roku, tj. roku 2014, bude projekt generovat zisk. K vyhodnocení roku 2015 dojde ve druhé polovině roku 2015. V této době by dle odhadů mělo dojít též k vyrovnání diskontovaných výnosů a nákladů projektu. Rentabilita investice činí 85 % během dvou let. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že rozhodnutí společnosti investovat do projektu implementace systému CRM je správné, neboť se jedná o projekt s velmi vysokou návratností. O doporučení dané investice hovoří i velmi vysoká hodnota vnitřního výnosového procenta, které činí 78 %. Finanční oddělení společnosti na základě realizovaných analýz a výpočtu vybraných ukazatelů rozhodlo o realizaci dané investice a přijalo ji s poměrně nízkými riziky.

Implementovaný systém CRM tak splnil všechny požadavky, které byly zadány na začátku procesu, jedná se o sjednocení zákaznické databáze do jednotného centrálního systému, zjednodušení a zefektivnění správy zákaznické databáze, propojení centrální evidence s podnikovým informačním systémem a jeho jednotlivými komponentami, možnost jednoduchého generování skupin zákazníků pro zasílání přesně cílených cenových nabídek, zajištění maximální ochrany osobních údajů zákazníků a dalších zainteresovaných osob, zvýšení efektivity a zrychlení procesů při zpracování zákaznických dat, zajištění jednoduché a přehledné definice pracovních postupů a správu přístupových práv a zjednodušení procesu vytěžování informací zákazníků.

Je důležité též zmínit rizika projektu. Největším rizikem, které bylo spojeno s procesem implementace, bylo nepřijetí a nepoužívání systému CRM všemi zaměstnanci. Proto bylo zapotřebí již od samého začátku této iniciativy vysvětlit všem zainteresovaným subjektům nezbytnost pořízení takového nástroje. Pro neustálé zlepšování procesu řízení vztahů se zákazníky byly nastaveny pravidelné schůzky sloužící k vyhodnocování všech činností s tím souvisejících. Implementovaný systém je potřeba vnímat jako prostředek pro kvalitní a efektivní práci obchodního oddělení. Důležité je si uvědomit, že klíčovými jsou zaměstnanci společnosti, kteří tento systém používají.

Implementací systému CRM došlo ke splnění všech stanovených cílů diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BASL, J. a R. BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5.
- [2] CRM portál. *Úvod - 10 faktorů pro výběr CRM IS* [online]. ©2015 [cit-2015-20-2]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/10-faktoru-pro-vyber-crm>.
- [3] DANEL, R. *Informační systémy - elektronická skripta* [online]. ©2011 [cit-2015-20-2]. Dostupné z: http://homel.vsb.cz/~dan11/rd_is_skripta.htm.
- [4] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. 161 s. ISBN 9788024704012.
- [5] GÁLA, L., POUR, J. a P. TOMAN. *Podniková informatika*. Praha: Grada, 2006. 1484 s. ISBN 80-247-1278-4.
- [6] KAŇOVSKÁ, L. *Marketing: podklady k přednáškám*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007.
- [7] KOREJS, M. *Bez CRM do byznysu nelez* [online]. ©2010 [cit-2015-15-2]. Dostupné z: http://www.jkr.cz/wp-content/uploads/2009_11-JKR-Business-World-1_10-Bez-CRM-do-byznsu-nelez-FIN-Korejs.pdf.
- [8] CHLEBOVSKÝ, V. CRM: *Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému* [online]. ©2001-2015 [cit-2015-5-2]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-od-sanonu-pastelek-a-diare-k-sofistikovanemu-e-systemu.htm>.
- [9] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 9788025107980.
- [10] Interní materiály společnosti SOUFFLET AGRO a.s.
- [11] LEHTINEN, R. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 9788024718149.
- [12] ÖSTERLE, H. Electronic Customer Care – Neue Wege zum Kunden. *Wirtschaftsinformatik* 40, 1998.
- [13] POPOVIČOVÁ, V. *Co nabízí systémy ECM?* [online]. ©2001-2015 [cit-2015-20-2]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/sprava-dokumentu/co-nabizi-systemy-ecm-1.htm>.

- [14] POUR, J. a kol. *Informační systémy a elektronické podnikání*. VŠE: Praha, 2001. ISBN 80-245-0227-5.
- [15] SCHNEIDERMAN, N. The Emerging Face of Customer Relationship Management. *Wedbush Morgan Securities*, 2001
- [16] SODOMKA, P. a H. KLČOVÁ. *Personální informační systém budoucnosti* [online]. ©2001-2015 [cit-2015-20-2]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/personalni-informacni-system-budoucnosti.htm>.
- [17] TVRDÍKOVÁ, M. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2728-8.
- [18] VYMĚTAL, D. *Informační systémy v podnicích - teorie a praxe projektování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3046-2.
- [19] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 9788024705699.
- [20] WOLF, P. *Úspěšný podnik na globálním trhu*. Bratislava: CS Profi-Public, 2006. ISBN 80-969546-5-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BP	Bill to party
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacture
CAP	Computer Aided Planning
CAQ	Computer Aided Quality
CIS	Styk se zákazníkem
CM	Commodity
CO	Collect
CRM	Customer Relationship Manager
CTI	Computer Technology Integration
ČNB	Česká národní banka
DAM	Digital Asset Management
DI	Document Imaging
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAM	Enterprise Asset Management
ECM	Enterprise Content Management
EDI	Electronic Data Interchange
EDMS	Electronic Document Management System
EIS	Enterprise Information System
ERP	Enterprise Resource Planning
FZ	Fertilizers
GIS	Mapy, práce s prostorovými daty
HRH	Human Resource Management

HW	Hardware
CH	Chemicals
IC	Inter Companies
IČ	Identifikační číslo
IS	Informační systém
IVR	Interactive Voice Response
MES	Manufacture Execution System
MIS	Management Information System
OIS	Office Information System
PaBX	Private Branch Exchange
PY	Payer
RM	Records Management
RT	Retail
SE	Seeds
SFA	Sales Force Automation
SH	Ship to party
SP	Sold to party
SV	Services
SW	Software
TCM	Team Collaboration
TF	Transfer
TPS	Transaction Processing System
TR	Trading
WAP	Wireless Application Procokol
ZP	Loading place

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1. PODNIK JAKO REGULAČNÍ OBVOD (VYMĚTAL, 2009, STR. 14).....	16
OBR. 2. PRVKY INFORMAČNÍHO SYSTÉMU (TVRDÍKOVÁ, 2008).....	17
OBR. 3. ARCHITEKTURA INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ (DANEL, 2011).....	17
OBR. 4. PŘÍKLAD ARCHITEKTURY ERP SYSTÉMU (TVRDÍKOVÁ, 2008).....	21
OBR. 5. ZÁKLADNÍ FUNKCE PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU (SODOMKA, KLČOVÁ, 2010).	24
OBR. 6. STRUKTURA CRM SYSTÉMU (TVRDÍKOVÁ, 2008, STR. 128).....	28
OBR. 7. STRUKTURA CRM SYSTÉMU (GÁLA, POUR, TOMAN, 2006).	31
OBR. 8. STRUKTURA CRM SYSTÉMU (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	59
OBR. 9. NÁKUP KOMODITY (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	65
OBR. 10. PRODEJ KOMODITY (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	65
OBR. 11. VSTUP NÁKUPŮ DO SYSTÉMU (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	66
OBR. 12. PROCES ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	67
OBR. 13. PROCES TVORBY/MODIFIKACE NOVÉHO ZÁKAZNÍKA (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	68

SEZNAM TABULEK

TAB. 1. ROZVAHA K 30. 6. 2013 A 2014 (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	42
TAB. 2. ZÁVAZKY K PODNIKŮM VE SKUPINĚ (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	42
TAB. 3. ZÁVAZKY K 30. 6. 2013 A 2014 (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	43
TAB. 4. VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY K 30. 6. 2013 A 2014 (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	43
TAB. 5. OSOBNÍ NÁKLADY K 30. 6. 2013 A 2014 (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	44
TAB. 6. VÝNOSY Z BĚŽNÉ ČINNOSTI K 30. 6. 2013 A 2014 (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	44
TAB. 7. VÝBĚR VHODNÉHO TECHNOLOGICKÉHO ŘEŠENÍ (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	46
TAB. 8. VÝBĚR VHODNÉHO SOFTWAREVÉHO ŘEŠENÍ (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	46
TAB. 9. OZNAČENÍ OBCHODNÍCH ORGANIZACÍ (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	59
TAB. 10. OBCHODNÍ ÚZEMÍ (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).	61
TAB. 11. SEZNAM OBCHODNÍCH ÚZEMÍ (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	62
TAB. 12. OBCHODNÍ ÚZEMÍ SOUFFLET AGRO (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	64
TAB. 13. MASTER DATA (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).....	66
TAB. 14. TYP ZÁKAZNÍKA (INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI).	69