

## 1. SOFTWAREVÁ ŘEŠENÍ CRM

Rychlý **růst aplikací informačních systémů** pro **interakci podniku se zákazníky** dává možnost zavedení sofistikovaného **CRM softwaru**. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) je mnohdy mylně označováno za pouhé softwarové řešení a podobně mylně se uvádí, že zavedení softwarového řešení je samospasitelné a stačí k úspěšnému budování, udržování a řízení vztahů. Dobrý CRM systém musí umět zachytit oboustrannou komunikaci (podnik-zákazník), třídít a analyzovat data, automatizovat dotazy a propojovat položky s ostatními subsystémy ERP (Enterprise Resource Planning). Ačkoliv CRM softwarové řešení může významně podpořit strategii řízení vztahů se zákazníky, po celém světě můžeme najít spoustu případů úspěšných i neúspěšných aplikací CRM systémů (ať už z oblasti výroby, logistiky, provozu prodejen a různých poboček, či z veřejného sektoru). Míra neúspěchu je celkem vysoká. Navíc **zavádění nového softwaru** většinou vyžaduje velkou **změnu v systémech**, případně zcela nový systém, což s sebou nese **dodatečné riziko**.

**Důvody**, proč implementace **CRM softwaru není úspěšná**, jsou různorodé od špatného plánování, nejasných cílů a nedostatečného rozpoznání potřeb podnikových změn, špatné podnikové strategie či řízení podniku, nedostatečných znalostí a dovedností zaměstnanců pro práci s IT, přes opomenutí posoudit potenciál návratnosti investic do CRM systému, důraz na technologii bez ohledu na strategické cíle řízení vztahů se zákazníky, vnímání softwaru jako prostředku ke snížení nákladů, nikoliv jako prostředku k tvorbě hodnoty, nedostatečný závazek vrcholového managementu k CRM, nedostatek vstupů koncových uživatelů ve fázi návrhu softwarového řešení, neefektivnost re-engineeringu obchodních procesů před zahájením implementace, až ke konfliktům mezi jednotlivými odděleními podniku, špatné komunikaci, vnímání CRM jako pouhou technologii, nedostatku kultury zaměřené na zákazníka, nedostatečnou připravenost procesů, špatné kvality dat a nedostatečnému zaměření na zaměstnance, kteří mají s CRM systémem pracovat. Častou překážkou úspěšné implementace jsou právě zaměstnanci, kteří mají buď strach ze změny, nebo z práce se systémem, případně mají dokonce problém se systémem pracovat díky své neznalosti a nezkušenosti, jindy dokonce zcela odmítají pracovat s novým systémem. Dalším problémem je nesoulad mezi představou vedení firmy a reálnými potřebami, které byly důvodem plánovaných změn a zavedení CRM systému (udává se, že až u poloviny podniků implementovaný CRM systém nesplnil očekávání managementu, vyšší spokojenost s CRM systémy lze však sledovat u malých a středních podniků).

Samotnou **Architekturu CRM systémů** můžeme dělit na **část operativní** a **část analytickou**. **Operativní** část se člení na **back office** (aplikace softwaru má podporovat výkon oddělení jako např. finance, provoz, výroba, logistika, lidské zdroje v návaznosti na kontaktní místa pro zákazníky (těmito kontaktními místy mohou být telefonní centra, e-mail, elektronický prodej...), ale také na automatizaci prodeje a transakční systémy)) a **front office** (aplikace softwaru je určena pro oddělení, která vstupují do kontaktu se zákazníky jako např. prodej, marketing, služby, a tedy přímo pro elektronický obchod, call centra atp.). **Analytická část** se využívá pro **segmentaci, profilaci** zákazníků, **odhad hodnoty zákazníků, modely a předpovídání chování** zákazníků, **analýzy a monitoring kampaní**.

**Argumenty pro implementaci technologického řešení CRM** představuje hlavně zvýšení automatizace standardních procesů, možnost řešení problémů komunikace mezi jednotlivými útvary v podniku, zlepšení spolupráce s partnery a dodavateli, získání lepšího přístupu k zákaznickým datům, analýzám a nakonec i umožnění lepší péče o zákazníka. **Argumenty proti implementaci technologického řešení CRM** jsou hlavně nedostatek finančních prostředků, laxní postoj vedení podniku a možné problémy s integrací systému.

Po **analýze současného stavu, zvolení vize** je třeba vyjasnit **cíl**, tedy čeho chce společnost pomocí CRM dosáhnout. Např. správa desítek kontaktů není složitá a dá se snadno řešit i bez sofistikovaného CRM systému, zatímco správa desetitisíců kontaktů, hlavně pokud chceme získat složitější analytické výstupy, může být lepším systémem významně usnadněna. Důležitou otázkou je také, **kdo, kde, a na jakém zařízení** bude s údaji pracovat (Bude to marketing, management, případně obojí? Budou to běžní pracovníci v kanceláři, nebo pracovníci, kteří pracují v terénu, nebo bude třeba zajistit obě varianty?). Významnou otázkou je také to, **kolik máme finančních prostředků?** A také, zda bude CRM systém **nápojen na nějaký další IS** podniku?

**Základní možnosti technologického řešení:** 1. **Vývoj softwaru na míru**

2. **Nákup licencovaného software**

3. **Cloudové řešení**

Výběr konkrétního řešení závisí na předpokládaném počtu uživatelů, předpokládaném počtu zákazníků, na dosavadních zkušenostech uživatelů, velikosti podnikatelského subjektu, ceně a licenčních podmínkách softwarového řešení a možnostech navázání na podnikové IS. Otázkou je také implementace přímo na firemní servery nebo využívání SAAS (System as a Service)

včetně upgradů, servisů a kvality (SLA - Service Level Agreement). Současným trendem je Cloudové řešení (SAAS pro malé a střední podniky představuje volnost při rozhodování a přípravě investičního plánu, ale i flexibilitu a možnost pružně reagovat na měnící se obchodní zvyklosti, navíc snižuje vstupní náklady o 50 %).

Společnosti zavádějící CRM musí co nejvíce snížit rizika, která by měla vliv na úspěch. **Hrubý postup** pro zavádění technologického řešení spočívá ve **formulaci strategie CRM, volbě vhodného CRM IS a následné implementaci CRM systému**. Pro úspěšnou implementaci CRM systémy jsou rozpoznávány 4 **kritické oblasti**, kterými je **posouzení připravenosti, řízení změn CRM, řízení projektu CRM a zapojení zaměstnanců**.

**Posouzení připravenosti** je souhrnný audit, který manažerům pomáhá posoudit celkovou pozici z hlediska připravenosti pokročit s implementacemi CRM a určit, jak dobře je na tom organizace ve vztahu k ostatním společnostem. **Řízení změn CRM** zahrnuje strategické organizační a kulturní změny se zaměřením na dostatečné porozumění na úrovni vrcholového managementu, vedení a integrace napříč funkcemi pro komplexní implementaci CRM. **Řízení projektu CRM** vyžaduje vytvoření týmů specialistů, kteří řídí podnikový implementační program CRM. Úspěšné CRM projekty splňují cíle CRM odvozené z podnikových cílů a podporují celkovou obchodní strategii. **Zapojení zaměstnanců** zahrnuje podporu, ale také závazek zaměstnanců k projektu CRM, jelikož právě zaměstnanci mohou významně přispět k výsledku, neboť bez motivovaných a dostatečně vyškolených zaměstnanců nelze vyvíjet a provozovat CRM systémy a procesy zaměřené na zákazníka odpovídajícím způsobem. Je třeba minimalizovat obavy zaměstnanců, jelikož jejich odpor bývá nejčastějším důvodem neúspěchu CRM systému. Tento odpor se může projevat i v samotném bojkotování využívání systému, či v jeho obcházení a toto riziko narůstá tam, kde CRM systém může omezit svobodu určitých pracovníků, např. obchodníků. K tomuto účelu lze sestavit komisi rozhodující o výběru nového softwarového řešení. V komisi by neměli chybět zástupci managementu a jednotlivých oddělení, která budou s vybraným CRM systémem pracovat a k tomu alespoň 3 zaměstnanci (tj. budoucí uživatelé). Mezi těmito zaměstnanci by měl být jeden „early adopter“, který sleduje trendy, zajímá se o technologie a může poskytnout neotřelý a inovativní náhled na problematiku, poté „věčný nespokojenec“, který na všechno brblá a vše komentuje, neboť jeho připomínky mohou vystihnout podstatu problému, navíc pokud CRM dokáže uspokojit požadavky takového remcala, může jít i ambasadora nového systému, který obhájí CRM před ostatními zaměstnanci, a nakonec by neměl chybět „stratég“, kterému není cizí strategické uvažování, a který uváží pro i proti navrhovaným CRM řešení, skloubí je s cíli podniku i se

zaměstnaneckým přístupem, čímž může dojít k splnění požadavků a uspokojení ostatních uživatelů. Slabinou každého CRM řešení je množství a kvalita dat, které jsou uživatelé ochotni vkládat do systému. I proto je třeba zdůraznit výhody CRM systému, kterými je dostupnost potřebných informací kdykoliv a kdekoliv a pro kohokoliv, kdo má oprávnění, protože vložené podklady uvidí i kolegové, a tak je nebudou muset znovu shánět, dále výrazně zjednodušený reporting, usnadnění se spolupráce s marketingem, či přehled o činnosti kolegů, které pracují na stejném klientovi a omezení duplikovaných činností, či opomenutí nějaké činnosti. Kromě výhod CRM systému je vhodné komunikovat také představy firmy a v průběhu procesu i o dosažených výsledcích. Pro usnadnění práce se systémem je dobré poskytnout praktické návody, videa a školení popisující práci s novým systémem před ostrým spuštěním systému do provozu, či po přijetí nového pracovníka. K motivaci k práci se systémem lze využít i lidské soutěživosti na bázi různých odměn a finančního ocenění za výkon, např. za nejvyšší počet záznamů, počet vyřešených zákaznických požadavků apod. Po zavedení je nutné sledovat, jak zaměstnanci systém užívají, kontrolovat množství a podobu vkládaných dat. Tato kontrola by měla probíhat v rozumné míře, aby se zaměstnanci necítili přehnaně sledovaní. Pokud i přesto zaměstnanci nejsou motivováni a nepracují se systémem dostatečně, je možné využít direktivní přístup stylem „co není v systému – to se nestalo“, takže záznam, který neexistuje, nemůže být odměněn (tento přístup by měl sloužit spíše jako předposlední možnost, přičemž pokud ani toto nezabere, je vhodné zvážit propuštění takových zaměstnanců).

Efektivní řízení vztahů se zákazníky zahrnuje mnoho různých a vzájemně propojených aspektů s křížově funkční povahou (proces rozvoje strategie, proces tvorby hodnot, vícekanálový integrační proces, proces správy informací, proces hodnocení výkonu...). Častým problémem implementace softwaru jsou vyšší náklady, než byly předpokládány (vlivem podhodnocení, nebo nezahrnutí některých položek). **Náklady** se liší např. dle velikosti podniku, strategické koncepce, komponent softwaru, infrastruktury IT, systémové platformy, způsobu řízení změn a obchodních procesů. Pro **odhad nákladů** na zavádění a spuštění CRM systému lze využít **gap analýzu**, během které se provádí inventarizace prostředků a porovná se s požadovaným stavem (neopomenout náklady na vytvoření vize, cílů a analýzu scénářů zavedení CRM systému). Je třeba posuzovat **náklady na hodnotící fázi, vytvoření celkové a detailní koncepce, vlastní výbavu CRM, pilotní fázi, fázi modifikace, fázi nasazení a běžný provoz včetně nákladů na řízení verzí**. Každou fázi je nutné naplánovat, zrealizovat a zkontrolovat, klíčovou úlohu hrají 4 oblasti, kterými jsou personál, obchodní procesy, informační technologie a administrativa. Pilotní fáze slouží jako zkouška před uvedením CRM systému do provozu

(ověřována funkčnost) a je výzvou pro všechny zaměstnance, kteří musí pracovat s novým systémem (nutné důsledné proškolení, koučování). Druhou výzvou je řízení změn na základě podnětů získaných v pilotní fázi. Pokud v některé fázi přípravy došlo k chybám, náklady se zvýší. I učením se z neúspěchu může podnik nakonec dosáhnout pozitivních účinků zavedeného CRM. V přerodu od neúspěšné k úspěšné implementaci CRM se projevují hlavně dopady strategické i obchodní orientace v kombinaci s interním marketingem a znalostním managementem.

Na trhu je dostupné spousta různých CRM softwarů, k těm nejznámějším patří např. SAP, Dynamics 365 (dřív Microsoft Dynamics CRM), CRM Leonardo, eWay CRM, Sugar CRM, ZOHO CRM... Výběr systému by se však měl odvíjet vždy od potřeb a možností podniku, které se liší povahou, prioritami i požadavky dané organizace. V českém prostředí existuje také možnost využít webový portál, který srovnává různé CRM systémy na základě požadavků organizace, odvětví, finančních možností a dalších parametrů. Tento web je dostupný na adrese [www.vyber-crm.cz](http://www.vyber-crm.cz).