

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ



FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ZAVEDENÍ CRM SYSTÉMU VE FIRMĚ

CRM IMPLEMENTATION IN A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETR ŠPRINGL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ, CSc., MBA

BRNO 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Špringl Petr, Bc.

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Zavedení CRM systému ve firmě

v anglickém jazyce:

CRM implementation in a company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska práce - Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Analýza současného stavu firmy z pohledu CRM

Vlastní návrhy řešení vedoucí ke zlepšení firmy v oblasti CRM

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Seznam odborné literatury:

DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-2470-401-3.

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

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

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Abstrakt

Tato práce se zabývá analýzou a návrhem zlepšení v oblasti řízení vztahů se zákazníky ve firmě. Je zde rozebrána problematika týkající se řízení vztahů se zákazníky a CRM systémů včetně jejich zavádění. Výrazná část práce se zabývá analýzou současného CRM v konkrétní firmě a na základě této analýzy identifikuje její nedostatky a navrhuje možná řešení vedoucí ke zlepšení.

Klíčová slova

marketing, řízení vztahů se zákazníky, CRM, zákazník, systém

Abstract

This thesis deals with analysis and proposal of improvements in area of customer relationship management in a company. There is a theory about customer relationship management and about CRM systems including its implementing. Most of the thesis deals with analysis current state of CRM in a concrete company. There are presented its main drawbacks and proposals heading for improvements.

Keywords

marketing, customer relationship management, CRM, customer, system

Citace

ŠPRINGL, P. *Zavedení CRM systému ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 54 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Zavedení CRM systému ve firmě

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Vladimíra Chalupského, CSc., MBA. Uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal. Prohlašuji, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

.....

Petr Špringl

23. května 2008

Poděkování

Především bych chtěl poděkovat vedoucímu své bakalářské práce panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za odborné vedení a čas věnovaný konzultacím této práce.

Obsah

1 Úvod	7
2 Řízení vztahů se zákazníky	9
2.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)	11
2.2 Proč CRM?	13
2.3 CRM systém	15
2.4 Přínosy CRM systémů	15
2.5 Zavádění CRM	17
2.5.1 Tvorba CRM vize a strategie	19
2.5.2 Volba informačního systému	19
2.5.3 Realizace strategie a zavedení CRM systému	20
2.5.4 Měření úrovně a výkonnosti CRM	21
3 Analýza současného stavu CRM ve firmě	24
3.1 Popis firmy	24
3.2 Zákazníci a konkurence firmy	26
3.3 Segmentace zákazníků podle generovaného obrátu	27
3.4 SWOT analýza	27
3.5 Způsob práce se zákazníky	29
3.6 Analýza využívaného informačního systému	30
3.7 Vize firmy	32
3.8 Očekávání managementu v oblasti CRM	32
4 Návrhy řešení vedoucí ke zlepšení firmy v oblasti CRM	35
4.1 CRM systém je řešením	36

4.2	Průzkum trhu CRM systémů v ČR	37
4.3	Výběr dodavatele CRM systému	38
4.3.1	Popis vybraného dodavatele CRM systému	39
4.3.2	Popis a zhodnocení vybraného CRM systému	40
4.4	Zavedení vybraného CRM systému	42
4.5	Důležité poznatky ovlivňující úspěch	44
5	Závěr	45
	Literatura	47
	Seznam použitých zkratek	49
	Přílohy	50

Kapitola 1

Úvod

V současné době si již všechny firmy uvědomují, že klíčovým faktorem úspěchu je efektivní péče o zákazníky, vytváření a dlouhodobé udržování blízkých vazeb nejen s nimi ale i s dodavateli a dalšími obchodními partnery. Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management - CRM) zahrnuje velké množství nových pohledů na marketingové aktivity spojené s péčí o zákazníky. V posledních letech dochází k obrovskému rozvoji oblasti CRM a firmy, které nebudou držet v této problematice krok s ostatními a nebudou efektivně řídit vztahy se svými zákazníky, budou mít výraznou konkurenční nevýhodu. Tato bakalářská práce se zabývá právě řízením vztahů se zákazníky a možnostmi jejich zlepšování.

Cílem práce je na základě teoretických znalostí a analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve firmě AGORA DMT, a.s. posoudit současný stav a formulovat návrhy vedoucí k jeho zlepšení.

V bakalářské práci je rozebrána problematika týkající se CRM jakožto velmi rozsáhlé a rychle se vyvíjející oblasti marketingu. Je definován pojem CRM a prezentována funkcionality systému podporující řízení vztahů se zákazníky. Zásadní část teoretického rozboru je věnována zavádění CRM systému včetně přípravy koncepce, tvorby CRM vize a strategie i volby informačního systému. Jsou zmíněny také základní nástroje pro měření úrovně a výkonnosti CRM. V praktické části je detailně analyzován současný stav v oblasti CRM ve firmě AGORA DMT, a.s. Na jeho základě jsou vymezeny nedostatky a navrženy změny, jejichž realizace by zvýšila efektivnost v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

Věřím, že tato práce bude pro firmu AGORA DMT, a.s. prospěšná a že díky ní bude mít možnost zlepšit vztahy se svými zákazníky, získat konkurenční výhodu a ušetřit finanční zdroje.

Kapitola 2

Řízení vztahů se zákazníky

Jednou ze základních koncepcí obchodní politiky firmy je marketing. Jeho úkolem je zabezpečit maximální ekonomický efekt podniku tím, že systematicky vytváří poptávku po nabízeném produktu. Marketing lze definovat jako společenský a řízený proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními. Z této definice je zcela zřejmé, že základním cílem firmy je udržování dlouhodobé konkurenční výhody na trhu. [7, 9]

Existují tři základní marketingové směry – **historický, klasický a moderní** – které vznikaly postupně jako jednotlivé etapy vlivem změn v přístupu k zákazníkům či trhu. [7]

Historický marketing není v současné době příliš používán a navíc není ani chápán jako skutečný marketing v pravém slova smyslu. Představuje situaci, kdy firma nevyrábí to, co vyžaduje trh, ale naopak to, co vyrobit umí. Cena takových výrobků se také neodvíjí od situace na trhu, ale vychází pouze z nákladů vynaložených na výrobu. V současné době není téměř možné tento marketingový směr používat, neboť hrozí velké riziko krachu firmy. [4, 7]

Klasický marketing představuje základní chápání marketingu. Je tvořen tzv. marketingovým mixem, často označovaným jako **4P** (**P**roduct - výrobek, **P**rice - cena, **P**lace - místo, **P**romotion - propagace), které vyjadřuje zaměření se právě na tyto klíčové části směřující k prodeji výrobků. Tento směr je zcela založen na tržním pojetí, tedy se vyrábí to, po čem je poptávka a prodává se to v ceně vzešlé z trhu.

Jedná se o velmi používaný, lety ověřený a stále živý model. Avšak i tento směr je již částečně překonaný a především u moderních velkých firem s globálními ambicemi se používá moderní pojetí marketingu. [4, 7]

Moderní marketing se prosazuje v posledních desetiletích a jeho klíčovým znakem oproti klasické koncepci je mnohem větší orientace na **konkrétní zákazníky**, což je označováno jako vztahový marketing. Je možné jej charakterizovat prostřednictvím zkratky **3C**:

- **Customer benefits** - prospěch pro zákazníka,
- **Total Customer Cost** - celkové náklady spojené s nákupem,
- **Convenience** - pohodlí zákazníka.

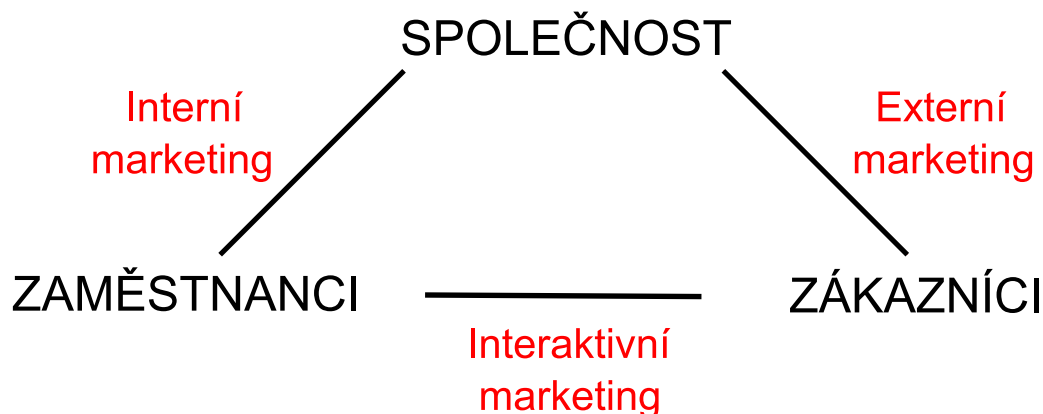
Základním stavebním kamenem toho konceptu je řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management) označované jako CRM. [4, 7]

Moderní marketing lze charakterizovat následujícími body: [4, 6]

- základem je klasický marketing, který je dále rozvíjen,
- silný důraz na partnerský vztah mezi dodavatelem a zákazníkem,
- kvalita definována zákazníkem a je předmětem zájmu všech oddělení podniku,
- snaha dlouhodobě udržet každého zákazníka,
- neprodávat jen jeden produkt, ale celou komplexní službu,
- intenzivní osobní kontakt se zákazníky s pravidelnou obousměrnou komunikací,
- klíčovým parametrem je čas,
- využívání **interního marketingu** (vytváří základ pro vztahový marketing - vzdělávání a motivace zaměstnanců, komunikace managementu se zaměstnanci, prezentace firemních cílů atd.).

Graficky jsou jednotlivé části moderní marketingové koncepce zobrazeny na obrázku 2.1. Je zřejmé, že se skládá z interního marketingu mezi managementem firmy a

zaměstnanci, z externího marketingu mezi společnostmi a zákazníky (vlastně klasický marketing) a z interaktivního marketingu, který spočívá v orientaci na zákazníka (řízení vztahů se zákazníky).



Obrázek 2.1: Části moderního marketingu [6]

2.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) je v současné době moderní a velmi populární oblast marketingu, kterou je možné stručně charakterizovat odklonem z orientace na produkt k orientaci na zákazníka. Existuje mnoho definic, jak CRM přesně specifikovat:

1. „CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je definováno maximálním ziskem obou stran.“ [8]
2. „CRM je neustálý proces zahrnující tvorbu a rozšiřování tržního porozumění za účelem tvorby a udržení portfolia zákazníků, maximalizující zisk společnosti.“ [6]
3. „CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.“ [13]
4. „CRM je podnikatelský přístup založený na pochopení a ovlivňování zákaznických potřeb a nákupního chování prostřednictvím aktivní komunikace s cílem

*zjednodušení získávání nových zákazníků a zvýšení objemu opakovaných prodejů
zákazníkům stávajícím.“ [10]*

Je zřejmé, že řízení vztahů se zákazníky lze chápat různými způsoby, přičemž je ale vždy dáván velký důraz na tvorbu **dlouhodobých partnerských vztahů** se zákazníky. Právě tyto vztahy jsou klíčové z hlediska dlouhodobého dosahování zisku.

Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje (v souladu se zásadami moderního marketingu): [4]

- Trvalou aktualizaci zákaznických potřeb, motivací a zvyků.
- Využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízeného produktu.
- Integraci marketingu, prodeje a zákaznické podpory do jednoho celku.
- Využívání moderních nástrojů umožňujících podporu zákaznických potřeb.

Pro řízení vztahů se zákazníky je zcela klíčovým prvkem změna v pohledu na uzavíraný obchod - od čistě transakčního chápání každého jednotlivého obchodu k vnímání spolupráce v dlouhodobé perspektivě (vnímání účinků). Neboli uvědomování si a snaha o co nejvyšší budoucí přínos zákazníka. Další důležitou vlastností je snaha nabízet komplexní službu ne pouze jednotlivé produkty, což znamená pevné svázání produktu s jeho aplikací. Také musí být kladen důraz na potřeby zákazníka, ne na připravený produkt. [4]

Řízení vztahů se zákazníky je postaveno na čtyřech základních prvcích: [13]

1. **lidé (zaměstnanci),**
2. **procesy,**
3. **technologie,**
4. **data.**

Každý ze zaměstnanců firmy musí být srozuměn s CRM filozofií firmy, musí ji chápat a v jejím souladu aktivně vystupovat. Procesy musí být optimalizovány z hlediska efektivity CRM. Technologie představují nástroje, které umožňují, usnadňují a podporují řízení vztahů se zákazníky. Data představují důležitý prvek, který je

spojníkem a důležitou částí (vstupem či výstupem) předchozích prvků. Nejedná se pouze o sběr dat, ale o jejich uchovávání a následné analyzování směřující k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. Klíčovou vlastností dat je jejich okamžitá dispozice tam, kde je to právě zapotřebí - při jakékoliv interakci se zákazníkem. [13]

Co si konkrétně představit pod řízením vztahů se zákazníky? Jedná se v zásadě o interakci se zákazníkem - např. oslovení zákazníka, komunikace směřující k uzavření obchodu, uzavření obchodu, poprodejní služby atd. Je zřejmé, že vztah k zákazníkům je význačný sledem interakcí. A zásadním faktorem pro udržení vztahu (resp. zákazníka) je jeho stoupající hodnota pro oba partnery. Aby měl vztah stoupající hodnotu pro zákazníka, tak je třeba vystupovat takovým způsobem, aby byl zákazník s firmou spokojen a přesvědčen, že mu dává něco navíc oproti ostatním, že mu rozumí a jedná s ním jako se skutečným partnerem. [13]

Z těchto důvodů je nutné u řízení vztahů se zákazníky uchovávat data o zákazníkovi a o komunikaci s ním, aby se jakýkoliv zaměstnanec firmy při následné interakci se zákazníkem zachoval skutečně v duchu filozofie CRM a tím napomohl ke spokojenosti zákazníka - např.:

- oslovení zákazníka jménem ihned po zvednutí sluchátka telefonu,
- na základě informací o zákazníkovi a jeho předchozí komunikaci, obchodech a problémech poskytnout zákazníkovi tu informaci, o kterou žádá. A to navíc rychle, jasně, bez nutnosti přepojování atp.,
- na základě dat o zákazníkovi předpokládat jeho přání a požadavky a ty mu nabízet a plnit.

2.2 Proč CRM?

Jak již bylo zmíněno, tak oboustranná stoupající hodnota vztahu mezi zákazníkem a firmou je klíčová pro udržení tohoto vztahu. Nabízí se tedy otázka hodnocení užitečnosti vztahu pro oba partnery. Užitečnost pro firmu je dána hodnotou zákazníka, která je určena třemi faktory: [13]

- **dobou trvání vztahu,**

- počtem zákazníků,
- prospěšností zákazníků.

Snahou firmy je samozřejmě maximalizovat celkovou hodnotu zákazníků, což provádí regulací těchto tří faktorů u jednotlivých vztahů.

Naopak zákazníkovi nejde primárně o navázání vztahu, jde mu o uspokojení svých potřeb. V kontaktu s podnikem je pouze proto, že si od toho slibuje určitý užitek. Konkrétní produkt vede k uskutečnění jedné transakce, která může být opakována v případě, že dojde k modifikaci produktu. Ovšem cíl CRM je mnohem komplexnější, je v přechodu od jedné transakce k plynulému sledu transakcí, které navíc nejsou v centru pozornosti, ale vznikají jako výsledek vztahu k zákazníkovi. [13]

CRM ať už aplikované v jakékoliv konkrétní podobě přináší firmě lepší vztahy se svými zákazníky, které jsou navíc prospěšnější a dlouhodobější. Dobré vztahy se zákazníky vedou k dobré image firmy a tedy i ke zvyšování počtu zákazníků.

Management firmy se často rozhoduje pro zavedení CRM řešení z důvodů: [6]

- Informace, které jsou pouze v hlavách zaměstnanců, se po čase vytratí.
- Nejsou sbírány a pravidelně analyzováni potenciální zákazníci, konkurenti.
- Není přehled o získaných a ztracených zákaznících, ani důvodech ztráty.
- Chybí podklady pro tvorbu marketingových a podnikatelských plánů a pro definování cílů a strategií firmy.

A očekávané přínosy spočívají ve: [6]

- *spokojenosti a udržení zákazníků,*
- *zvýšení výkonnosti a efektivnosti,*
- *sdílení informací,*
- *marketingu* - v podobě cíleného marketingu, kvalitní segmentace zákazníků a efektivnější kampaně,
- *prodeji* - automatizace činností, vyšší produktivita obchodníků,
- *servisu* - automatizace činností, zkvalitnění a zrychlení obsluhy zákazníků.

2.3 CRM systém

Nepostradatelným nástrojem CRM je určitý informační systém, který dokáže zajistit získávání, zpracovávání a uchovávání všech zákaznických informací. Ovšem je nutné nezapomínat, že takovýto nástroj je pouze součástí CRM a nejedná se o skutečné kompletní všespatitelné CRM řešení, jak je k těmto nástrojům často nesprávně přistupováno. CRM systémy využívají všichni zaměstnanci a mimo jiné jim poskytují potřebné informace při komunikaci se zákazníkem, aby bylo možné postupovat v duchu CRM filozofie firmy. [4]

Nesprávně je také často chápán CRM systém nutně jako elektronický informační systém, přičemž mnohdy malým firmám stačí mnohem jednodušší řešení. Základními CRM systémy jsou: [4]

1. **Papírová evidence v podobě kartotéky** - nejstarší způsob, který není možné automatizovat a je možné jej použít pouze pro malý okruh zákazníků.
2. **Elektronická kartotéka postavená nad kancelářskými programy** - možné částečně automatizovat některé procesy a činnosti. Chybí pokročilejší nástroje pro analýzu dat a správu dokumentů atp.
3. **Programy pro správu kontaktů a management času** - již poměrně velká automatizace, jednoduché ovládání i údržba, velké množství funkcí. Pro malé a střední firmy často optimální řešení.
4. **Komplexní elektronické CRM systémy** - představují současný technologický vrchol. Jedná se o rozsáhlé elektronické systémy obsahující všechny základní části pro podporu CRM - automatizace prodejních, marketingových a servisních činností včetně zákaznické podpory a elektronického obchodování. Jednotlivé části jsou propojené, což přináší obrovskou sílu při práci či zpracovávání dat. Ovšem tyto nástroje jsou často velmi drahé a složitější k ovládání.

2.4 Přínosy CRM systémů

CRM systémy mohou poskytovat správné informace, ve správný čas a na správném místě a tím zajišťovat klíčovou vlastnost řízení vztahů se zákazníky. V okamžiku, kdy

má firma správně implementovaný CRM systém, se nemůže stát, že by v kontaktu se zákazníkem chyběla důležitá informace. Navíc při zaznamenávání všech údajů o vztazích se zákazníky, o obchodech a zákaznících do CRM systému, tak ani odchod příslušného obchodníka (zaměstnance) neznamena významnou ztrátu dat pro firmu.

Dalšími přínosy CRM systémů jsou či mohou být: [5]

- bezproblémový průběh obchodních procesů - v marketingu, odbytu, službách i mezi nimi,
- více individuálních kontaktů se zákazníky,
- více času na zákazníka z důvodu zefektivnění procesů,
- vylepšení image a odlišení se od konkurence,
- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivé a rychlé předpovědi,
- nárůst efektivity týmové spolupráce,
- možnost kdykoliv snadno zjistit kdy, kdo, v jaké věci a s jakým výsledkem se zákazníkem dosud jednal, stejně tak prohlížet i dopisy, nabídky, kalkulace nebo jiné dokumenty, které byly zákazníkovi předány nebo které byly od zákazníka přijaty,
- výrazně rychlejší odezva na jakýkoli požadavek zákazníka - zkrácení času reakce,
- všichni zaměstnanci působí navenek jako jedna společnost,
- zvýšení poznání a aktualizace cílových skupin zájemců a zákazníků a všech kontaktních osob,
- snížení nákladů přímé komunikace díky exaktně definované cílové skupině a koncentraci na úspěch slibující tržní potenciál,
- zvýšení odezvy díky individuálnímu a přesnému zaměření na osobní potřeby a koupěschopnost cílové skupiny.

2.5 Zavádění CRM

Již na počátku iniciativy je velmi důležité správně definovat CRM, neboť to významně ovlivňuje způsob, jakým podnik jako celek CRM přijímá a realizuje. Každý manažer by si měl uvědomit, že pokud chce efektivně aplikovat CRM, nemůže ho chápat pouze jako technologickou záležitost podporující interakci se zákazníky. Naopak, musí si uvědomovat, že jde o mnohem více. [5]

Pouze orientace podniku na potřeby zákazníků, zákaznickou platformu a přijetí filozofie CRM odvrací pozornost podniku od produktů a životního cyklu produktů a zaměřuje ji na životní cyklus zákazníků. Přijetí filozofie CRM tedy znamená: „Využívat všechny zaměstnance podniku k tomu, aby byly potřeby cílových zákazníků v rámci celého jejich životního cyklu uspokojovány efektivně a lépe, než to dokáže konkurence.“ [5]

CRM iniciativa zahrnuje interní i externí změny společnosti a vyžaduje strukturovaný přístup. Interně se jedná o souhrn změn spojených s optimalizací oblastí firemní strategie, organizační struktury, procesů, metrik, způsobu odměňování, vědomostí a technologie. Externě se jedná o zkušenosti klientů a relevantních obchodních partnerů. [12]

Ihned zpočátku je nutné interně zohlednit fakt, že CRM v první řadě představuje metodiku přetvořenou do celopodnikové strategie. Touto metodikou se aplikuje sada „zákaznických“ procesů, jejichž cílem je udělat vztah se zákazníkem ziskovým. Role informačních technologií v cílovém CRM konceptu představuje především podporu a automatizaci celého CRM procesu. Tento proces standardně začíná získáním znalostí o klientech (data warehouse), pokračuje detailní analýzou jejich potřeb a vzorů chování neboli přeměnou dat na informace (business intelligence & analytical CRM) a následně umožňuje využití těchto informací k efektivním a personalizovaným interakcím s klienty (operational CRM) všemi distribučními a komunikačními kanály (collaborative CRM). [12]

Vlastní proces zavádění CRM obvykle zahrnuje tyto jednotlivé fáze:[5, 13]

1. **Definice vize odpovídající CRM** - již ve vizi podniku či oboru podnikání musí být jasně nadnesena filozofie CRM, pouze tak lze dosáhnout jednotného směřování podniku i v této oblasti.

2. **Analýza a zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí v podobě strategické marketingové analýzy podniku i jednotlivých oborů podnikání** - v této části musí být provedeny nejen analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, ale také rozdělení zákazníků do segmentů podle jejich hodnoty pro firmu a jejich potřeb. Výsledkem by měla být základní koncepce.
3. **Stanovení cílů CRM** - samozřejmostí je si stanovit jasné cíle, kterých chceme dosáhnout. A tyto cíle je následně třeba sledovat. Mezi tyto cíle musí mimo jiné patřit růst hodnoty zákaznické báze podniku, zvyšování spokojenosti zákazníků, dosažení určité úrovně loajality zákazníků atp.
4. **Volba strategie CRM a rozpracování taktických a operativních programů pro dosažení stanovených cílů** - představuje rozpracování podrobné strategie pro různé segmenty zákazníků - zejména podle jejich různé strategické a současné hodnoty pro podnik, ovšem také s ohledem na stupeň i potenciál jejich loajality, fázi jejich životního cyklu atp. Samozřejmostí je, že tyto strategie musí být zcela v souladu se strategickými záměry celého podniku.
5. **Implementace programů CRM** - tato fáze již zahrnuje vlastní realizaci zvolených opatření a nástrojů. Ale také obsahuje nikdy nekončící část, v rámci které musí být prostřednictvím interakce se zákazníky tato opatření a nástroje korigovány a zlepšovány, aby byly pro obě strany přínosné a podporovaly vzájemnou důvěryhodnost, otevřenost a rozvoj vztahu. A pouze při efektivní vzájemné spolupráci lze dosáhnout efektivního přizpůsobení se zákazníkovi v míře, která odpovídá jeho hodnotě pro firmu.

Zároveň je třeba neustále klást důraz na sběr hodnotných informací získávaných při interakcích se zákazníky, jež jsou pro úspěšné CRM nezbytností.
6. **Kontrola v rámci CRM** - CRM musí být pravidelně kontrolováno a měřeno, aby bylo možné vyhodnotit jeho úspěšnost, efektivitu a nalézt potenciální slabá místa. V žádném případě by nemělo posuzování úspěšnosti CRM zahrnovat pouze finanční ukazatele, ale také nefinanční měřítko, neboť právě pomocí nich je možné snadněji určit, jaká opatření (např. v případě náhlého propadu ziskovosti) jsou schopna tuto situaci zvrátit.

2.5.1 Tvorba CRM vize a strategie

Vize v oblasti řízení vztahů se zákazníky představuje zcela klíčovou část. Je nadřazena veškerým dalším částem CRM iniciativy. Obsahuje manažerské zásady i filozofii firmy. Vize se ovšem nesmí zaměřit pouze na produkty a trhy, ale také na lidský faktor. Musí totiž znamenat i pro zaměstnance určitý ideál, s nímž jsou schopni se ztotožnit a na jehož uskutečnění každý den pracují. [13]

Vize by měla vycházet z charakteru firemního podnikání, z jejího okolního prostředí a charakteristiky zákazníků, jež se firma snaží oslovit svou nabídkou dlouhodobějšího vztahu. Výstupem by mělo být jasné a stručné sdělení. [4]

Strategie představuje také širší oblast spojenou společnou myšlenkou, která vychází z vytvořené vize. Jde o přesnější a konkrétnější definování jednotlivých částí poslání pomocí příslušných nástrojů. Jedná se především o návrh, jenž musí být později přezkoušen v rámci funkční části oblasti CRM. [13]

Je vhodné rozpracovat podrobné strategie pro různé segmenty zákazníků zejména podle jejich různé současné a strategické hodnoty pro podnik, ale též s ohledem na stupeň i potenciál jejich loajality, fázi jejich životního cyklu i současný a realizovatelný podíl na peněženke zákazníka. Tyto strategie musejí být samozřejmě v souladu se strategickými záměry celého podniku. [5]

2.5.2 Volba informačního systému

Předpokladem úspěchu při výběru CRM systému je uvědomit si, pro jaké procesy a oblasti chceme aplikaci využívat. Je zásadní chybou nejprve systém podle obecných kritérií vybrat a teprve poté provádět jakousi analýzu procesů. [12]

Zjednodušeně lze CRM systémy rozdělit do tří základních skupin:

1. **Zakomponované v informačních systémech,**
2. **Modul CRM** - napojitelný na jiný informační systém (ERP systém),
3. **Výhradně CRM aplikace.**

Za zvážení stojí i způsob přístupu k informačnímu systému. V praxi se nejčastěji využívají dvě základní formy: [10]

- nákup licencí a provozování programového vybavení na svém zařízení,
- pronájem aplikace na zařízení dodavatele (ASP).

ASP je v podstatě „outsourcingem“ CRM služeb, jehož součástí je zajištění správy systému a provozu hardware stranou poskytovatele systému. Přístup k systému pak probíhá přes webové rozhraní - zde je žádoucí kvalitní a rychlé připojení k internetu. Pronájem systému je placen obvykle za určité období a hlavní výhody jsou - absence vysoké vstupní investice, rychlost nasazení CRM a také „o starost méně s IT“. [10]

Menší a střední firmy v zahraničí nejčastěji používají variantu ASP. V ČR panuje k ASP poměrně velká nedůvěra. [10]

Nyní již přichází na řadu analýza firemních procesů. Různé CRM systémy totiž mohou nabídnout různě širokou škálu funkcí a záleží jen na konkrétní společnosti kolik jich bude využívat. Ze základních funkcí lze jmenovat např.: [12]

1. **databáze kontaktů,**
2. **plánování času a úkolů,**
3. **projektové řízení,**
4. **historie komunikace se zákazníky,**
5. **práce a správa s dokumenty,**
6. **reporting,**
7. **motivační program obchodníků.**

Funkcionalitu je možné značně rozšířit také díky integraci CRM s jinými externími systémy (ERP, účetní programy, kancelářské balíky či instant messaging nebo internetové aplikace). [12]

2.5.3 Realizace strategie a zavedení CRM systému

Realizace strategie řízení vztahů se zákazníky včetně zavedení CRM systému je zásadním celistvým projektem, neboť vždy více či méně zasáhne téměř každého zaměstnance. Je to proto, že kontakt a komunikace se zákazníky je jedním z hlavních

procesů v každé firmě, tedy i všechny ostatní procesy se musí změnám spojených se zavedením CRM přizpůsobit. Tyto změny je třeba řídit a je nutné, aby bylo zajištěno, že budou správně pochopeny a přijaty jednotlivými zaměstnanci i firmou jako celkem. Právě toto je – po správném stanovení cílů – druhou nejvýznamnější podmínkou úspěchu, neboť často CRM projekt končí neúspěchem proto, že nebyl dostatečně vysvětlen, prosazován a přijat zaměstnanci, kteří jej odmítli používat.

Stejně jako musí zaměstnanci přijmout změny a naučit se s nimi pracovat, tak musí být integrován nový prvek – CRM – do interních informačních systémů a dohromady musí pracovat koordinovaně a v součinnosti.[11]

Při zavádění CRM je nutné nejprve identifikovat klíčové osoby ve firmě. Jedná se o osoby, které budou nositeli změny ve firmě. Tyto osoby musí jako první pochopit a přijmout CRM a samozřejmě musí mít dostatečnou autoritu a schopnosti k předávání těchto nových myšlenek. Jejich úkolem bude komunikovat se zaměstnanci, vysvětlovat jim změny, učit je zacházet s novými systémy, přesvědčovat je o jejich důležitosti a právě na jejich činnosti bude z výrazné části záviset přijetí CRM zaměstnanci.

Stejně důležité jako klíčoví zaměstnanci jsou i klíčové role, které ovlivňují zavedení CRM po procesní stránce. Nespočívají v komunikaci a jednání s konkrétními zaměstnanci, ale v procesním ošetření míst procesu, ve kterých má případná chyba kritický význam.

Třetí význačnou částí je vlastní instalace, úpravy a spuštění softwarových nástrojů. Zde je vhodné postupovat od strategie a cílů přes metriky a plány až k popisu procesů a vlastní implementaci vybraných nástrojů. A právě souběžně s tímto procesem je třeba pracovat i na sociálním procesu, tedy na vysvětlování a akceptaci každého kroku v sociálním systému firmy.[11]

2.5.4 Měření úrovně a výkonnosti CRM

Měření úrovně a výkonnosti CRM je nedílnou součástí celého projektu, neboť poskytuje zpětnou vazbu z oblasti řízení vztahů se zákazníky. Jeho cílem je objektivně posoudit aktuální úroveň CRM a uspokojování zákaznických potřeb.

Hlavními přínosy měření jsou:[4]

- dokonalejší propracování strategie a zvýšení důvěry ve strategii mezi zaměstnanci,
- sjednocení komunikace týkající se strategie a klíčových faktorů CRM,
- zvýšení míry ztotožnění se s firemními cíli a strategií,
- zvýšení loajality zaměstnanců,
- výrazné zvýšení podílu úspěšně prováděných změn,
- zvýšení možnosti a schopnosti předvídání problémů,
- snadnější sledování vlivu prováděných změn na jednotlivé firemní úseky řídicími pracovníky.

Běžně používané mikroekonomické ukazatele se zaměřují především na finanční ukazatele, které navíc sledují úspěšnost v minulosti. Zatímco pro měření úspěšnosti v oblasti řízení vztahů je třeba spíše předpovídat úspěch či neúspěch v budoucnosti. Dalším problémem je, že se nestačí zaměřit pouze na chování zákazníků, ale také na vnitřní procesy, jež s chováním zákazníků souvisí. Obvykle se v rámci řízení vztahů se zákazníky sleduje:[4]

- **budování a řízení značky** - zahrnuje povědomí o značce, asociace spojené se značkou, vnímání kvality značky či finančně vyjádřenou kvalitu značky.
- **budování a řízení nabídky:**
 - *modelování a chování zákazníků,*
 - *řízení hodnoty nabídky zákazníků.*
- **kontaktní zákaznické aktivity:**
 - *klasické marketingové nástroje* - dosah kampaně, reakční procento, náklady spojené se získáním nového zákazníka, průměrná velikost objednávky atp.,
 - *internetové aktivity* - počet návštěvníků, jedinečných návštěvníků a registrovaných uživatelů, počet přerušení atp.,
 - *prodejní aktivity* - ohodnocení zákazníků, prodejní náklady, statistika nových zákazníků,

- *servisní a podpůrné aktivity* - počet telefonátů a jejich délka, průměrná čekací doba, počet přerušovaných telefonátů, průměrná doba hovoru, výkonnost call-centra (např. odpovězeno 80 % dotazů do 20 sekund), doba servisu, úroveň spokojenosti se servisem atp.,
- *logistické operace* - dodržení termínu, finanční cyklus objednávky, spolehlivost procesu atp.,

• **měření komplexních vývojových ukazatelů:**

- *finanční ukazatele* - sledování růstu a ziskovosti z pohledu vlastníků a akcionářů (např. ROI),
- *zákaznické ukazatele* - sledování tvorby hodnoty a konkurenční odlišnosti z pohledu zákazníků (např. metoda ABC),
- *ukazatele rozvoje a růstu.*

Měření úrovně řízení vztahů se zákazníky se ve firmách často omezuje pouze na zjišťování počtu nových kontaktů na možné zákazníky, měření produktivity prodeje či ziskovosti zákazníků. A zásadní faktory jako loajalita zákazníků, spokojenost zaměstnanců nebo efektivita činností se vůbec nesledují.

Kapitola 3

Analýza současného stavu CRM ve firmě

3.1 Popis firmy

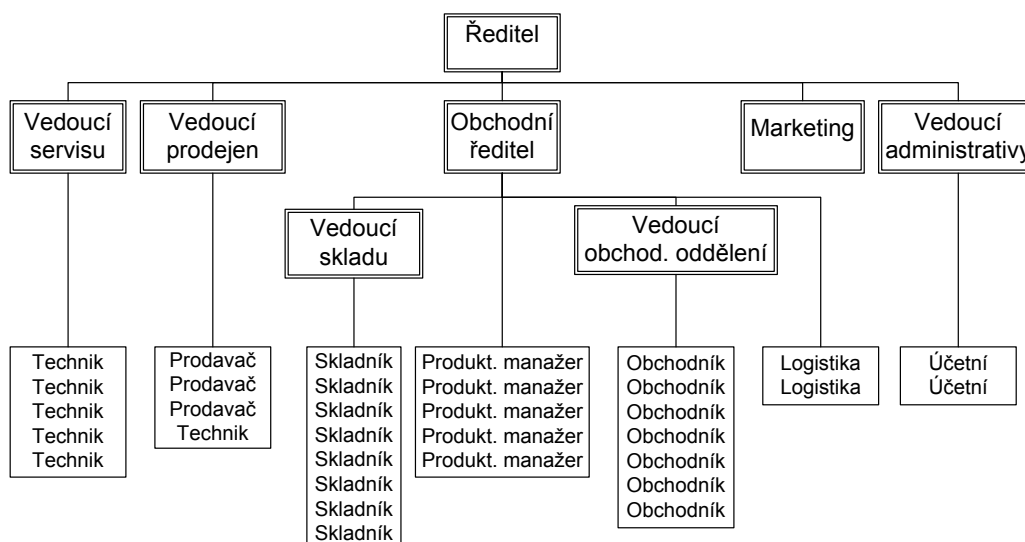
Společnost AGORA plus, a.s. je českou distribuční společností působící v oboru informačních technologií. Byla založena v roce 1997, je akciovou společností se splaceným jměním ve výši 6 mil. Kč. Dnes má okolo 50 zaměstnanců. Obrat v roce 2006 činil 1 200 mil. Kč. Jako distribuční společnost s přímým napojením na výrobce zajišťuje AGORA plus, a.s. pro své klienty aktuální obchodní a technické informace, rychlý přístup k novinkám, ochranu skladu, technickou a marketingovou podporu a přístup na autorizovaný servis. Od 1.10.2007 se z historicky fungující akciové společnosti AGORA plus, a.s. odštěpila společnost s názvem AGORA DMT, a.s., která převzala veškeré distribuční činnosti firmy - jedná se především o distribuci GSM a GPS zařízení. Právě na firmu AGORA DMT, a.s. je zaměřena tato práce. [2]

Obchodní firma:	AGORA DMT, a.s.
Sídlo:	Brno, Slatina, Řípská 11c, PSČ 627 00
Právní forma:	Akciová společnost
Akcie:	600 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč

- Předmět podnikání:**
- ★ velkoobchod
 - ★ specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
 - ★ maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
 - ★ činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
 - ★ zprostředkování obchodu a služeb
- Základní kapitál:** 6 000 000 Kč (splacen)

Základní kapitál společnosti činí 6 000 000 Kč a je rozdělen na 600 kmenových akcií jmenovité hodnoty 10 000 Kč znějící na majitele. Tyto akcie se vydávají v listinné podobě.

Celkový počet zaměstnanců firmy se pohybuje okolo hodnoty 40, z toho je pět produktových manažerů a sedm obchodníků. Logistiku zabezpečují dvě asistentky a osm skladníků. Servis a reklamace realizuje 6 techniků. Dále má firma jednoho projektového manažera pro spolupráci s velkými zákazníky a systémovými integrátory, jednoho finančního ředitele a dvě účetní. Organizační schéma společnosti je shrnuto na obrázku 3.1.



Obrázek 3.1: Organizační struktura firmy AGORA DMT, a.s.

3.2 Zákazníci a konkurence firmy

Zákazníky firmy lze rozdělit do čtyř základních skupin, jimiž jsou dealeri, systémoví integrátoři, velcí koncoví uživatelé a výjimečně i běžní drobní koncoví uživatelé. [1]

- **Dealeři**

Jedná se o prodejce GSM či GPS zařízení, lokální assembly a další. Tedy především firmy, které očekávají přidanou hodnotu (logistiku, marketingové aktivity, školení, podporu, konzultace atd.). [1]

- **Systémoví integrátoři**

Systémoví integrátoři spolupracují na projektech (např. větší objemy GSM techniky) nebo firmu AGORA DMT, a.s. použijí jako subkontraktora. [1]

- **Velcí koncoví uživatelé**

Představují organizace, které mají vlastní lidské zdroje, jež jsou schopny zastupovat služby dealera nebo systémového integrátora. Často mají celá oddělení výpočetní techniky na vysoké odborné úrovni, někdy s vazbou na dodavatele. Mnohdy ovšem existují obchodní vazby, díky kterým není možné dealera obejít. V těchto případech AGORA DMT, a.s. navazuje kontakt s dealerem, přes kterého se kontrakt zrealizuje nebo přímo s vyplacením patřičné provize. Takovými firmami byly v minulosti například VUT Brno, AŽD, Dopravní podnik Ostrava, Masarykův onkologický ústav Brno, Národní knihovna ČR, Komerční banka, ČSAD, DHL, Dopravní podnik města Brna a další. [1]

- **Běžní koncoví uživatelé**

Na zákazníky „z ulice“ není firma vybavena natolik, aby jim byla schopna nabídnout patřičný servis. Snahou je odkazovat je na prodejny, kde je zboží v nabídce. Výjimkou je prodejna Nokia Gallery, která byla otevřena v prosinci roku 2002 a Siemens shop, který plní rovněž úlohu autorizovaného sběrného servisního místa. Firemní prodejny ovšem nemají konkurovat prodejcům-zákazníkům společnosti, spíše mají sloužit jako vzorkovna produktů. [1]

Mezi konkurenty firmy je třeba počítat GSM distributory (Setos a GS Mobil), velké distributory, jako jsou eD'system, Techdata a další, kteří jsou orientováni na

poskytování přidané hodnoty (Servodata, SWS, 100 Mega, a další). Z hlediska strategie firmy a způsobu obchodování jsou však mezi všemi značné rozdíly. Právě tyto rozdíly jsou faktorem, který pomáhá najít správné místo na trhu firmě AGORA DMT, a.s. [1]

3.3 Segmentace zákazníků podle generovaného obratu

Z hlediska generovaného obratu, který přináší firmě, lze zákazníky rozdělit do tří základních skupin. Jedná se o:

- **obchodní řetězce,**
- **pravidelné zákazníky a**
- **ostatní zákazníky.**

Obchodními řetězci jsou myšleny velké řetězce supermarketů typu Albert nadnárodní korporace Ahold či hypermarketů typu Tesco, ale také velkoobchodní centra typu Makro Cash & Carry. Tato skupina zákazníků tvoří přibližně 15 % obratu společnosti, tedy se nejedná o zcela klíčovou skupinu zákazníků. Avšak je třeba této skupině věnovat odpovídající pozornost, neboť je tvořena přeci jen menším počtem zákazníků, kteří generují poměrně velký obrat společnosti. Tedy ztráta i jediného zákazníka by se mohla dosti negativně projevit na celkovém obratu společnosti.

Pravidelní zákazníci jsou klíčovou skupinou zákazníků pro společnost a i proto jsou v rámci ní označováni jako VIP zákazníci. Jedná se o velké množství velkých, středních i malých firem, které tvoří obrat ve výši přibližně 60 %.

Ostatními zákazníky jsou většinou malé a střední firmy, které obchodují se společností AGORA DMT, a.s. nepravidelně či jednou za delší období. I tyto „narázoví“ zákazníci jsou poměrně významnou skupinou, neboť tvoří přibližně čtvrtinu obratu společnosti.

3.4 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ★ široký sortiment produktů ★ vysoký podíl na trhu ★ distribuční síť ★ obchodní zastoupení ★ kvalifikace zaměstnanců ★ schopnosti zaměstnanců ★ silná značka a reputace ★ individuální tvorba cen ★ marketingová podpora, věrnostní programy ★ finanční služby (prodloužená doba splatnosti) ★ systém elektronického obchodu ★ rychlá a spolehlivá doprava ★ záruční a pozáruční servis 	<ul style="list-style-type: none"> ¬ motivace zaměstnanců ¬ průzkum potřeb trhu ¬ zahlcení clientskými daty ¬ nedostatečné prověřování platební kázně klientů ¬ nesystematické sdílení režijních dokumentů ¬ nevhodné pořizování dat s ohledem na sdílení informací ¬ nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci) ¬ neexistence detailní strategie v oblasti vztahového marketingu a řízení vztahů se zákazníky
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ★ rozvíjející se trhy (např. Internet) ★ zvyšování podílu na trhu prostřednictvím fúzí a vytvářením strategických partnerství ★ zaměření se na nové trhy nabízející vyšší zisky ★ vstup na mezinárodní trhy ★ neustálý vývoj technologií umožňující stálou obnovu sortimentu → <i>noví zákazníci</i> ★ zákaznický atraktivní oblast 	<ul style="list-style-type: none"> ¬ současná (nová) konkurence na trhu ¬ cenová válka - strategie konkurentů ¬ nestabilita trhu způsobená praktikami konkurenčních subjektů → <i>dumping</i> ¬ legislativní a byrokratické překážky pro rozvoj podnikání ¬ rostoucí konkurence v jiných regionech

3.5 Způsob práce se zákazníky

Firma využívá principu, kdy se o každého zákazníka stará obchodník, který s daným zákazníkem řeší veškeré jeho požadavky, přání, stížnosti či jakýkoliv další kontakt. Firma má dva základní typy obchodníků - **interní a externí**. Interních obchodníků je v současné době 7, pracují v sídle společnosti a každý z nich se stará přibližně o 100 až 150 zákazníků. Zatímco externí obchodníci pracují způsobem SOHO (small office/home office), tedy pracují ze své vlastní domácí kanceláře. Těchto obchodníků je 6 a každý z nich má přidělených asi 50 zákazníků, o něž se stará.

Několik obchodníků nezapadá do tohoto základního rozdělení, neboť mají poněkud odlišnou úlohu. Jedná se o **obchodníka pro obchodní řetězce**, jenž se specializuje právě na tento typ zákazníků a má za úkol veškerou komunikaci s velkými obchodními řetězci. Podobně i **produktoví manažeři** buď zastávají úlohu speciálního obchodníka, nebo se cenově starají o jednotlivé produkty společnosti.

Společnost má daná pravidla pro práci obchodníků s jejich zákazníky. Především musí obchodník alespoň jedenkrát týdně svého zákazníka kontaktovat, pokud se daný zákazník neozve sám - což se v drtivé většině případů ovšem stane. Toto dává v souhrnu přibližně asi 60 telefonátů denně pro každého obchodníka. Schůzky a jednání se musí zaznamenávat do telemarketingového modulu využívaného ERP systému I6 (více viz Kapitola 3.6).

Obchodníci musí výhradně pracovat ve dvojicích, tedy o konkrétního zákazníka se ve své podstatě starají dva obchodníci. Důvodem je zajištění zástupnosti každého obchodníka v případě jeho nedostupnosti z jakékoliv příčiny (dovolená, nemoc, odchod ze společnosti atp.). Avšak i přes toto opatření případný odchod obchodníka z firmy pro ní znamená výraznou ztrátu, která je navíc o to větší pokud odejde ke konkurenci. Aby byl alespoň znemožněn odliv dat z používaných informačních systémů ke konkurenci, tak je zakázáno i programově znemožněno exportovat jakékoliv databáze s firemními daty.

3.6 Analýza využívaného informačního systému

Ve firmě je používán informační systém I6, který byl vyvinut a dodán společností Cybersoft s.r.o. Jedná se o komplexní ekonomický systém řízení podniku kategorie ERP (Enterprise Resource Planning). Obsahuje moduly pro obchod, sklady, logistiku, finance a manažerskou nadstavbu. Informační systém I6 byl pořízen i s nadstavbou B2B, která je využívána jako internetový obchod pro velkoobchodní prodej. Umožňuje online přístup do společných databází, ceníků včetně jejich automatického rozesílání, tvorbu objednávek i nabídek, termíny dodání či řešení reklamací.[3]

Dalším využívaným systémem je IBM Lotus Notes společnosti IBM. Jeho hlavními funkcemi jsou emailové služby a právě ty jsou ve firmě AGORA DMT, a.s. často využívány pro komunikaci a rozesílání informačních materiálů. IBM Lotus Notes poskytuje také odvozené služby jako jsou plánovač, adresář či kalendář.

Toky dat ve firmě jsou dány využíváním ERP systému I6, který poskytuje určité možnosti v této oblasti. Ovšem není používán žádný další systém pro sdílení dokumentů (dat) či podporu informačních toků ve firmě, což si uvědomuje i management firmy a existují v ní snahy o zavedení vhodného systému, který by tuto situaci řešil. Uvažuje se o nástrojích jakými jsou portál intranetu, sdílení dokumentů, nástěnka atp. Výrazná část informačních toků v současné době probíhá prostřednictvím osobního kontaktu.

ERP systém I6 obsahuje CRM modul, který umožňuje zaznamenávat **přehled kontaktů se zákazníky**. Záznam kontaktu obsahuje informace o:

- zákazníkovi,
- druhu kontaktu,
- dalším kontaktu se zákazníkem,
- datu uskutečnění,
- kontaktní osobě,
- odpovědné osobě,
- přiložených souborech,

- tom kdy a kým byl záznam vytvořen,
- následujícím kontaktu se zákazníkem,
- typu aktivity a
- libovolnou textovou poznámku.

Na přehledy kontaktů je možné používat různé vyhledávací filtry a je možné aktivity sdružovat podle typu kontaktu (obchodní, platební, telemarketingový či jiný).

Další nezanedbatelnou vlastností je možnost při odesílání emailu z informačního systému I6 nechávat automaticky tuto událost zaznamenávat do modulu CRM. Problém však nastává v okamžiku, kdy není email odeslán přímo ze systému I6, což je nejčastější situace. Také příchozí emaily neprocházejí žádným způsobem přes informační systém, tedy nejsou vůbec zaznamenávány a zůstávají pouze v emailovém klientovi zaměstnance (resp. na poštovním serveru).

CRM modul umožňuje vypsat seznam následujících kontaktů s daným zákazníkem (dle nastaveného filtru), ovšem chybí automatické upomínání na tyto kontakty a každý uživatel si tuto situaci musí manuálně hlídat a nepohodlně zobrazovat své kontakty pomocí filtrů.

Z modulu CRM je snadný přechod do jiných modulů ERP systému, především do modulů Klienti (následně Reklamace), Kontakty a Objednávky. Jsou takto vzájemně propojeny a je tedy možné jedním úkonem získat všechny informace o daném klientovi z těchto modulů. Naopak z modulů Klienti a Objednávky je rychle dostupný modul CRM.

Zásadní nedostatky v CRM modulu ERP systému I6 jsou chybějící:

- upozorňování na naplánované kontakty,
- automatizace a podpora stávajících procesů,
- vznik následných aktivit,
- přehled slíbených termínů a individuální obchodní politiky,
- **marketingové nástroje** - segmentace, zjišťování informací o jednotlivých segmentech, hromadné rozesílání emailů a vyhodnocování jeho úspěšnosti, lepší zacílení marketingových aktivit,

- **nástroje pro vedoucí pracovníky** - statistiky, přehledy, tabulky, reporty, sestavy,
- možnost napojení call-centra.

Dle mého zjištění a názoru systém I6 obsahuje CRM jen v základní podobě. Je použitelný pro základní zaznamenávání kontaktů se zákazníky, ovšem složitější funkce postrádá. Získávání informací z CRM modulu je poměrně těžkopádné, je nutné používat složitým způsobem filtry a poskytované informace nejsou zobrazeny přehledně na jednom místě. Ve firmě až na výjimky chybí povědomí o možnostech využití CRM vlastností tohoto ERP systému a neexistují žádné zásady, jak komunikaci do ERP systému zaznamenávat. Každý zaměstnanec nyní využívá tento modul pouze podle vlastního uvážení a často využívá vpisování různých nestrukturovaných textových informací do poznámek o klientovi, což je velmi těžkopádné a navíc možnost jejich dohledání je takřka nulová.

3.7 Vize firmy

Vize firmy by se dala formulovat do následujícího jasného a stručného sdělení:

„Jsme firma s několika tisíci potenciálních klientů hledající na B2B trhu v oblasti informačních technologií (GSM a GPS oblast) vzájemný soulad jejich poptávky a své nabídky tak, abychom realizací spolupráce společně tvořili měřitelnou hodnotu pro obě strany a jejich okolí.“ (vychází z [4] str. 107)

3.8 Očekávání managementu v oblasti CRM

Očekávání managementu firmy od CRM řešení spočívá především ve zlepšení již takto dobrých vztahů se zákazníky a hlavně jejich zefektivnění. Detailnější a snadno a rychle dostupné údaje o zákaznících a komunikaci s nimi. Snadný přístup k údajům pro zaměstnance. Zefektivnění komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, evidence a hodnocení externích prodejců a prodejen. Zlepšení marketingových nástrojů - rozesílání emailů či pozvánek na pořádané akce, segmentace zákazníků. Poskytnutí prostředků pro zefektivnění zákaznické linky (call-centrum, automatické zobrazování informací o volajícím zákazníkovi atd.).

Na základě obecných vlastností CRM řešení management firmy identifikoval ty konkrétní vlastnosti, které v současné době nejsou uspokojivě postíženy v používaných systémech, a u kterých je předpokládáno, že jejich využívání by bylo vhodné a prospěšné. Jedná se o oblasti:

1. Evidence komunikace se zákazníky

- Snahou je evidovat veškerou komunikaci se zákazníky včetně zápisů z jednotlivých telefonátů a schůzek.
- Plánovač času pro každého konkrétního uživatele, kde budou zaznamenávány jeho naplánované aktivity.
- Podpora pravidelného kontaktu a jednání se zákazníky, což obnáší např. upozorňování na periodicky se opakující schůzky či telefonický kontakt.
- Interní evidence dotazů zákazníka (dotaz na dostupnost, na novinky atd.).

2. Komunikace mezi zaměstnanci (portál intranetu)

- Vhodný nástroj pro sdílení dokumentů mezi zaměstnanci, zobrazování směrnic, zadávání úkolů a zobrazování FAQ (často kladené dotazy).

3. Evidence a hodnocení externích prodejců a prodejen

- Dle dat z používaného ERP systému zobrazovat hodnocení externích prodejců a prodejen.

4. Marketingové nástroje

- Hromadného rozesílání emailů a následné vyhodnocení jeho úspěšnosti.
- Možnost automatizovaného výběru a pozvání na pořádané konference či jiné akce a následné vyhodnocení úspěšnosti.
- Rozesílání akčních nabídek dle autorizovaného výběru klienta.
- Provádění a vyhodnocování marketingových kampaní a předávání informací prodejnímu oddělení.
- Segmentace zákazníků podle různých hledisek (z hlediska obratu je již nyní v ERP).

5. Reklamace

- Současnou evidenci reklamací z ERP systému online analyzovat na internetu a propojit se znalostní databází. Tedy zpracování dat z ERP systému a jejich zobrazování na internetu.

6. Zákaznická linka

- Automatické zobrazování informací o volajícím zákazníkovi.
- Evidence dotazů a odpovědí a vyhodnocení jejich užitečnosti.

Tyto požadavky na CRM řešení společnosti byly zpracovány, mírně restrukturalizovány a především analyzovány z pohledu, zda jsou v současné době v některém z firmou používaných informačních systémech odpovídající data ukládána a dostupná - viz Příloha 1. Tento souhrn se na současný stav dívá z poněkud odlišného hlediska a ukazuje, zda je v dané oblasti potřeba data pouze začít zpracovávat a využívat nebo je třeba začít je i zcela nově shromažďovat a ukládat.

Je zřejmé, že poměrně výrazná část dat potřebných pro splnění požadavků na CRM řešení je společností uchovávána, avšak často v nevhodné podobě či nevhodným způsobem a především tato data nejsou detailněji analyzována a zpracovávána. Tedy větší problém spočívá ve zpracovávání a snadném přístupu k datům prostřednictvím vhodných nástrojů.

Kapitola 4

Návrhy řešení vedoucí ke zlepšení firmy v oblasti CRM

Z provedené analýzy zaměřené na řízení vztahů se zákazníky ve společnosti AGORA DMT, a.s. vyplynulo, že hlavní problém firmy není ve sběru dat a jejich získávání, ale spíše v jejich zpracovávání a uchovávání ve vhodné podobě. Firma nemá nástroje, které by umožňovaly:

- poskytovat potřebná data dostatečně snadno a rychle v okamžiku jejich potřeby,
- zaznamenávat na jediném místě veškerou komunikaci s daným zákazníkem,
- výrazněji analyzovat získaná zákaznická data,
- vyhledávat a využívat získaná data,
- automatizovat zákaznické činnosti,
- provádět marketingové akce včetně jejich vyhodnocení,
- efektivní komunikaci mezi zaměstnanci i řízení procesů.

Dalším zásadním problémem firmy je neexistence přesně daných pravidel, jakým způsobem evidovat komunikaci se zákazníkem. Jsou dána jen určitá obecná pravidla pro zaznamenávání důležitých událostí do ERP systému I6, ale již je na každém zaměstnanci jakým způsobem tuto evidenci provádí. S tímto souvisí i neexistence nástroje pro evidenci veškeré komunikace. Situace je tedy taková, že část informací má

zaměstnanec ve své emailové schránce, část jich má v ERP I6 a část ještě někde jinde. Takovýmto způsobem uchovávaná data je prakticky nemožné detailněji zpracovávat a zkoumat.

4.1 CRM systém je řešením

Softwarové CRM aplikace jsou často prezentovány jako vhodný nástroj při podobných problémech, kdy je snaha zlepšovat vztahy se zákazníky a současně zefektivňovat firemní procesy. Proto se přímo nabízí zavedení vhodného CRM nástroje i ve firmě AGORA DMT, a.s., který by pomohl vyřešit výraznou část tohoto problému.

V současném okamžiku se zdá, že není třeba pořizovat kompletní robustní CRM systém, ale spíše vhodnou CRM aplikaci, kterou by bylo možné co nejvíce integrovat do stávajícího systému. S ERP systémem I6 by spolupracovala a docházelo by ke vzájemnému doplňování se obou nástrojů. ERP systém I6 je totiž klíčovým nástrojem při B2B obchodování firmy a obsahuje velké množství dat, jež jsou navíc často získávána automatizovaně prostřednictvím webových stránek a elektronických obchodů. CRM aplikace, která by byla schopna využívat data z ERP systému I6 a uměla je zpracovávat, by byla velkým přínosem.

Jako vhodnější se nyní jeví pořízení CRM aplikace a ne pouze její pronájem prostřednictvím ASP. Tato varianta sice představuje vyšší investici na počátku, avšak v dalších letech již nevyžaduje téměř žádné další výdaje peněz. Dalšími výhodami jsou možnost si zakoupenou CRM aplikaci upravit podle vlastních představ a také nezávislost na dodavateli aplikace.

Pravděpodobně bude nezbytné pořizovanou CRM aplikaci nejen zakoupit a uvést do provozu, ale také upravit a uzpůsobit přímo konkrétním firemním procesům a požadavkům. Proto je jistě výhodou případná modularita CRM aplikace, kdy jsou některé části zcela hotové, zatímco jiné je možné upravit či naprogramovat podle individuálních požadavků.

Avšak tato přání a požadavky na poptávaný CRM nástroj jsou spíše takovou intuitivní představou a vizí, které jsou sice podpořeny obecnými teoretickými znalostmi o nástrojích pro řízení vztahů se zákazníky, ale vůbec nereflexují skutečnou nabídku CRM produktů na českém trhu. Proto je třeba nejprve provést alespoň základní

průzkum trhu CRM systémů v České republice, aby bylo možné posoudit reálnost požadavků a představ a následně i vybrat vhodný CRM systém.

4.2 Průzkum trhu CRM systémů v ČR

Současný trh CRM systémů v České republice zahrnuje obrovské množství různých nástrojů pro řízení vztahů se zákazníky, kdy některé obsahují pouze omezenou množinu funkcí, jiné jsou naopak velice rozsáhlé a složité, některé jsou zabudované v informačních systémech, jiné pracují zcela samostatně a nezávisle atd. Zorientovat se v tomto množství různých nástrojů je velmi složité, proto byl nejprve zmapován trh nabízených CRM systémů v České republice, aby bylo možné tyto systémy posoudit z různých hledisek a udělat si základní představu o stavu a funkcionalitě CRM systémů nabízených v České republice.

Při mapování trhu bylo nalezeno téměř 40 zásadní dodavatelů CRM systémů v České republice. U každého dodavatele bylo zjištěno jakou CRM aplikaci nabízí, o jaký typ aplikace se jedná (informační systém obsahující CRM, CRM modul či samostatné CRM řešení) a pro jaké podniky je určen (malé, střední, velké). Byl také zjišťován počet implementací daného nástroje firmou v České republice a na Slovensku, počet konzultantů a největší implementovaný projekt v České republice.

Následně byl již na základě informací firem (většinou na jejich webových stránkách) detailněji zkoumán vlastní CRM systém z pohledu:

- operačního systému, nad kterým je postaven,
- možnosti pronájmu systému prostřednictvím ASP,
- možnosti mobilního přístupu k systému,
- vlastností a předností systému a
- nalezených nedostatků či chybějících funkcí systému.

Tabulková shrnutí výsledků průzkumu trhu jsou přiložena v Příloze 2.

4.3 Výběr dodavatele CRM systému

Z provedení průzkumu trhu CRM systémů v České republice vyplynulo, že je tento trh velmi rozvinutý a nabízí i produkty, jež jsou schopny uspokojit požadavky kladené na CRM nástroj společností AGORA DMT, a.s. Tedy nedošlo k výraznému rozkolu mezi požadavky na systém a reálnými funkcemi, které jsou tyto nástroje schopny poskytovat.

Bylo identifikováno několik firem, které se jeví jako potenciálně vhodní dodavatelé CRM systému s ohledem na požadovanou funkcionalitu. Po detailnějším seznámení se s danými firmami, jejich nabízeným produktem a službami a referencemi byly nakonec osloveny a požádány o představení jimi dodávaného systému dvě firmy. Jednalo se o společnost zastupující firmu Microsoft (jakožto certifikovaný partner) s nástrojem Microsoft Dynamics CRM a společnost update software s.r.o. s vlastním systémem update.seven.

Obě firmy na poptávku reagovaly a uskutečnily prezentaci svých nástrojů pro management firmy AGORA DMT, a.s. Na každé z těchto samostatných prezentací byly odprezentovány obecné informace o dané firmě a nabízeném CRM nástroji, ale také byly přímo diskutovány veškeré konkrétní požadavky firmy AGORA DMT, a.s. a bylo naznačeno, jakým způsobem je daný problém možné řešit pomocí nabízeného nástroje.

Z této nepřímé konfrontace prostřednictvím prezentací a diskuse vyšel nakonec vítězně nástroj update.seven společnosti update software s.r.o. a to především proto, že je pravděpodobně schopen splnit veškeré požadavky firmy. Navíc je snadno ovladatelný, modulární, vysoce uzpůsobitelný a oproti nástroji Microsoft Dynamic CRM je platformě nezávislý, což hrálo klíčovou roli. Zatímco Microsoft Dynamic CRM je velmi těžko přizpůsobitelný přímo „na míru“ a navíc korektně pracuje pouze nad ostatními produkty společnosti Microsoft - např. pro zaznamenávání emailové komunikace se zákazník vyžaduje využívání mailového serveru Microsoft Exchange Server, přičemž firma AGORA DMT, a.s. využívá IBM Lotus Notes server.

4.3.1 Popis vybraného dodavatele CRM systému

Vybraný dodavatel CRM systému – update software s.r.o. – je jednou z osmi dceřiných společností akciové společnosti update Software AG se sídlem ve Vídni. Korporace update se zabývá problematikou a tvorbou CRM systémů již po dobu 18 let. Jejimi strategickými obchodními partnery jsou společnosti Sensix, Siemens SBS, Softlab, Atos Origin, Hewlett Packard a mnoho dalších. Za dobu své činnosti korporace zavedla svůj systém ve více než 900 společnostech po celém světě, mezi něž patří například společnosti 3M, AstraZeneca, Canon, LBS Nord, DuPont, Magna Steyr či Pernod Ricard.

Již několik let je korporace update oceňována prestižní cenou TOP 15 CRM Award, kterou uděluje americká agentura ISM Inc. patnácti celosvětově nejlepším a nejkomplexnějším CRM řešením. Toto ocenění je chápáno jako komplexní standardní srovnávací test, jenž je prováděn již od roku 1990.

Společnost update software s.r.o. byla v České republice založena v roce 1994 a jejím jediným společníkem je update Software AG. Sídlí v Brně a základní kapitál má ve výši 100 000 Kč. Během své téměř čtrnáctileté historie společnost implementovala CRM systém v mnoha významných firmách a má v této oblasti bohaté zkušenosti z velice rozličných oborů podnikání. Jejimi klienty byly například firmy:

- *Asseco Czech Republic, a.s.* - poskytovatel komplexních řešení a služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií a informačních systémů,
- *HVB Bank Czech Republic a.s.* - bankovní instituce,
- *Siemens Enterprise Communications, s.r.o.* - projektant a implementátor technologií VoIP,
- *T-Mobile Czech Republic a.s.* - mobilní telefonní operátor,
- *Drinks unions a.s.* - výrobce nápojů.

Kromě značných zkušeností s implementací CRM systémů je také klíčová skutečnost, že firma nabízený systém vždy přizpůsobí na míru požadavků zákazníka.

4.3.2 Popis a zhodnocení vybraného CRM systému

Společnost update software s.r.o. dodává CRM systém update.seven. Jako hlavní výhody a důvody výběru tohoto systému pro zavedení ve firmě AGORA DMT, a.s. byly identifikovány:

- *modulárnost* - systém je složen z několika různých modulů, kdy záleží pouze na zákazníkovi, které z nich si chce pořídit a využívat.
- *platformní nezávislost* - jedním z modulů systému je rozhraní windows aplikace, ale stejně tak je možné využívat ekvivaletní přístup prostřednictvím webového prohlížeče. Také další části systému jsou nezávislé na použití spolupracujících technologií - např. pro příjem i zaznamenávání emailové komunikace je možné používat jakékoliv emailové klienty i servery. Také existují rozhraní pro mobilní telefony a PDA.
- *napojitelnost na jiné systémy* - systém je možné propojit s jiným informačním systémem. V případě AGORA DMT, a.s. se jedná o obousměrné propojení s ERP systémem I6 a využívání získaných dat.
- *napojitelnost na telefonní ústřednu* - možné nakonfigurovat takovým způsobem, že v okamžiku, kdy zavolá klient do firmy, tak jsou podle telefonní čísla zákazníka okamžitě nalezena veškerá data o něm, jež jsou automaticky zobrazena příjemci hovoru.
- *maximální možnost konfigurovatelnosti a přizpůsobivosti systému* - jakoukoliv část je možné prostřednictvím intuitivních nástrojů konfigurovat. A to od výběru zobrazovaných položek v jednotlivých částech systému přes volbu automatizovaných akcí na základě určitých událostí (např. příchozí hovor způsobí automatické otevření systému s nalezenými daty o volajícím zákazníkovi) až po detailní podporu postupných dílčích kroků jednotlivých firemních procesů.
- *automatizace marketingových nástrojů* - poměrně snadné vytváření marketingových akcí včetně jejich automatického vyhodnocování vybraným způsobem.
- *komunikace mezi zaměstnanci* - podpora pro řízení podniku formou zadávání úkolů, jejich předávání a řešení.

- *plánování času* - nástroj obsahuje pro každého zaměstnance jeho osobní kalendář, do kterého je možné vkládat údaje manuálně i automatizovaně na základě určitých událostí. Stejně tak je možné, aby ostatní spolupracovníci mohli přistupovat ke kalendářům svých kolegů a i na základě nich mohli plánovat vzájemnou spolupráci. Kalendář obsahuje i funkce jako jsou upomínky a upozorňování.
- *evidence veškeré komunikace se zákazníky* - samozřejmostí je evidence všech kontaktů s daným zákazníkem na jednom místě, ale navíc je možné toto maximálně automatizovat. Příchozí emaily se mohou automaticky zařadit k datům o odpovídajícím zákazníkovi podle adresy odesílatele, to stejné platí i přesně obráceně pro odesílané emaily. Podobně je možné nastavit i zaznamenávání z telefonických hovorů, kdy je ovšem samozřejmě nutné, aby obsah hovoru zaměstnanec textově do systému shrnul.
- *rozšiřitelnost* - není velkým problémem do systému přidat další funkcionalitu upravenou přesně na míru požadavkům.

Je zřejmé, že CRM systém update.seven je nástroj, pomocí kterého je možné řešit většinu zákaznických orientovaných problémů identifikovaných ve firmě AGORA DMT, a.s. Stejně tak splňuje všechny požadavky, jež klade management firmy na hledaný CRM systém. Z těchto důvodů je jednoznačně doporučeno firmě nástroj update.seven zavést.

Předpokládaná cena systému s ohledem na požadavky související s implementací a přizpůsobením systému byla firmou update software s.r.o. vykalkulována na částku blížící se hodnotě 1 000 000 Kč. Jedná se tedy o poměrně velkou investici do programového vybavení firmy. Na druhou stranu by ale právě tento nástroj firmě pravděpodobně přinesl velké zlepšení v oblasti řízení vztahů se zákazníky, zlepšil obchodní jméno firmy a získal výraznou konkurenční výhodu. Ve svém výsledku by tedy během následujících měsíců měl napomoci ke zvýšení počtu spokojených zákazníků a tedy i k vyšším tržbám a zisku.

Firmě je doporučeno CRM systém update.seven pořídit pravděpodobně raději prostřednictvím pronájmu tohoto systému, který je také nabízen. V tomto případě

byla vykalkulována měsíční cena poskytované služby přibližně na 20 000 Kč. Nespornou výhodou tohoto způsobu je nepotřebnost velké počáteční investice a také bezplatné budoucí aktualizace systému související s přechodem na jeho vyšší verzi.

4.4 Zavedení vybraného CRM systému

Doporučené zavádění systému update.seven ve firmě AGORA DMT, a.s. se skládá z následujících několika základních částí:

- **přesvědčování,**
- **analýza a přizpůsobení firemním procesům,**
- **napojení ERP systému I6,**
- **instalace a konfigurace,**
- **zaškolení zaměstnanců.**

Je důležité mít napaměti, že zavádění CRM systému (a nejen jeho) ve firmě začíná mnohem dříve než až v okamžiku jeho skutečné instalace na firemních počítačích. Je totiž třeba dostatečně dopředu začít s přesvědčováním zaměstnanců o jeho potřebě a přínosech především pro ně jako uživatele. V případě opomenutí této důležité fáze hrozí, že zaměstnanci odmítnou daný systém a nebudou jej využívat. Proto je třeba již v počáteční fázi implementace projektu ve firmě AGORA DMT, a.s. vyvracet jejich námitky, že je pořizovaný nástroj příliš složitý, bude je jen zdržovat a odvádět od skutečné práce.

Tato jedna z prvotních fází zavádění CRM systému se může na první pohled zdát jako nedůležitá, ale opak je pravdou. Je to jeden ze základních faktorů úspěchu při implementaci nástroje. Neboť jakkoliv kvalitní systém je k ničemu ve chvíli, kdy není přijat a skutečně využíván zaměstnanci.

Klíčovou částí při zavádění vybraného CRM systému ve firmě je velmi detailní analýza konkrétních jednotlivých firemních procesů - a to především z pohledu návaznosti jejich dílčích činností a úkonů. Právě na základě analýzy těchto procesů ve firmě AGORA DMT, a.s. musí být CRM systém nakonfigurován a upraven, aby je

podporoval a zaměstnance vedl. V žádném případě se nesmí procesy přizpůsobovat systému.

Optimálním se jeví při analýze schématicky zobrazovat každý z procesů z pohledu jeho jednotlivých dílčích částí. Každá dílčí část představuje určitou akci, která by měla být vhodně podpořena právě CRM systémem. Příkladem může být sled činností *poptávka potenciálního zákazníka - zadání údajů o potenciálním zákazníkovi do systému - zadání údajů o poptávce k příslušnému zákazníkovi - přidělení tohoto zákazníka konkrétnímu obchodníkovi - vytvoření nabídky obchodníkem - reakce na odpověď zákazníka ...* Správně nastavený systém by měl touto „cestou zaměstnance vést“.

S předchozí částí souvisí také přizpůsobení CRM systému požadavkům a programovému vybavení ve firmě AGORA DMT, a.s. Jedná se především o zajištění datového propojení s ERP systémem I6. Tuto činnost na základě specifikace samozřejmě provede dodavatel CRM aplikace, stejně tak jako jej přizpůsobí firemním procesům, které ale ovšem musí být v rámci firmy AGORA DMT, a.s. také vyspecifikovány.

Nyní již může následovat vlastní instalace a základní konfigurace nástroje na počítačích firmy, což samozřejmě zajistí dodavatel. Současně je ale také vhodné využít nabídky dodavatele na vyškolení několika zaměstnanců společnosti AGORA DMT, a.s. – kteří mají za úkol správu programového vybavení firmy – v používání nástrojů pro konfiguraci systému update.seven. Tyto nástroje umožňují bez programátorských zásahů výrazně a snadno upravovat celý systém. Tedy detailní konfigurace bude postupně prováděna právě těmito vyškolenými zaměstnanci.

Poslední fáze spočívá ve zaškolení zaměstnanců v práci s novým nástrojem. Tato část se mírně prolíná a doplňuje s fází přesvědčovací. Všem zaměstnancům musí být dostatečně názorně ukázáno, jakým způsobem se systémem pracovat a jak jej využívat. Také by bylo vhodné v rámci této části rozebrat a připomenout, jakým způsobem mají vypadat jednotlivé firemní procesy, neboť s tím úzce souvisí způsoby využívání systému.

4.5 Důležité poznatky ovlivňující úspěch

Závěrem jsou zde pouze shrnuty základní poznatky, na které je třeba při zavádění CRM systému pamatovat, aby byl daný systém pro firmu AGORA DMT, a.s. skutečným přínosem:

- Zavedením CRM systému celý proces řízení vztahů se zákazníky nekončí.
- CRM systém je pouze prostředkem pro kvalitní vztahy se zákazníky. Klíčovou částí jsou zaměstnanci firmy a jednotlivé procesy.
- Pozor na přílišná očekávání okamžitého přínosu CRM systému.
- Dobře se připravte na neochotu zaměstnanců pracovat s novým programem a na jejich námitky, že je „to“ příliš složité.
- Zaměstnance je třeba neustále školit - v práci se systémem, ale ještě více ve správném chování při zákaznický orientovaných procesech.
- Měla by být určena osoba zodpovědná za sběr a aktualizaci zákaznických dat, neboť pouze aktuální a úplná data jsou prospěšná.
- Pravidelně měřte a vyhodnocujte úroveň svých vztahů se zákazníky.
- Řízení vztahů se zákazníky je nikdy nekončící proces, který je třeba neustále zlepšovat a tím získávat konkurenční výhodu.

Kapitola 5

Závěr

Klíčovým faktorem úspěchu firmy na jakémkoliv trhu jsou zákazníci a to samozřejmě především spokojení zákazníci. Spokojeného zákazníka firmě však nezajistí pouze kvalitní produkt, je toho třeba mnohem více. V dnešní době není kvalita již tak výraznou konkurenční výhodou, ale je spíše požadovaným standardem. Proto je nezbytně nutné poskytovat zákazníkům kromě vlastních produktů i komplexní doplňkové služby na co nejvyšší možné úrovni.

Moderní koncepce marketingu reflektuje všechny tyto skutečnosti, a proto se již nezaměřuje pouze na produkt ale hlavně na zákazníka. Tento odklon z orientace na produkt k orientaci na zákazníka charakterizuje velmi populární a rychle se rozvíjející oblast marketingu – řízení vztahů se zákazníky (CRM). CRM představuje budování dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Zákazníci již nejsou vnímáni pouze v kontextu jednotlivých obchodních transakcí, ale naopak je vyvíjena snaha o vzájemnou spolupráci v dlouhodobé perspektivě, neboť ta představuje budoucí přínos zákazníka.

Udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky je možné pouze tehdy, pokud jsou zákazníci s firmou spokojeni a přesvědčeni, že jim dává něco navíc oproti ostatním, že mu rozumí a jedná s ním jako se skutečným partnerem. Aby byla firma schopná toto zajistit, tak je nutné uchovávat data o každém zákazníkovi a o komunikaci s ním. To vše proto, aby se jakýkoliv zaměstnanec firmy mohl při následné interakci se zákazníkem zachovat v duchu filozofie CRM a tím napomohl ke spokojenosti zákazníka.

Pro skutečně efektivní řízení vztahů se zákazníky je třeba využívat vhodný elektro-

nický CRM systém, který výrazně usnadní evidenci zákaznických dat i veškerých kontaktů se zákazníky, umožní zautomatizovat zákaznický orientované procesy a mimo jiné také ušetří zaměstnancům čas, který budou moci věnovat zákazníkům. Ale hlavním přínosem CRM systému je poskytování správné informace ve správný čas a na správném místě, čímž zajišťuje klíčovou vlastnost řízení vztahů se zákazníky.

Tato práce je věnována právě řízení vztahů se zákazníky a to především problematice týkající se volby a zavedení CRM systému. V teoretické části práce jsou nejprve stručně představeny tři základní marketingové směry, přičemž je následně věnována pozornost pouze moderní marketingové koncepci. Je definován pojem řízení vztahů se zákazníky a jsou představeny přínosy a důležitost CRM systémů. Následně je popsán postup při zavádění řízení vztahů se zákazníky - od vize, přes koncepci až po zavedení CRM systému a měření úrovně řízení vztahů se zákazníky.

V rámci analytické části práce byla provedena analýza firmy AGORA DMT, a.s. z pohledu řízení vztahů se zákazníky. Byly identifikovány určité nedostatky a také shromážděny požadavky managementu firmy na zavedení systému pro řízení vztahů se zákazníky, neboť i samotný management firmy si uvědomuje nutnost zavedení systému pro řízení vztahů se zákazníky.

Na základě provedené analýzy bylo skutečně identifikováno, že zavedení vhodného CRM systému ve firmě by přineslo výrazné zlepšení v oblasti řízení vztahů se zákazníky a napomohlo by k vyřešení většiny nedostatků nalezených během analýzy. Proto byl následně zmapován trh CRM systémů v České republice, aby bylo možné najít vhodný CRM systém, který nejen vyhoví požadavkům managementu firmy AGORA DMT, a.s., ale také vyřeší většinu problémů týkajících se vztahů se zákazníky. Na základě prezentace dvou vybraných dodavatelů CRM systémů byl nakonec jeden systém vybrán, jehož zavedení bylo firmě doporučeno. Firmě byl doporučen i přesný postup zavádění tohoto systému, aby jeho zavedení bylo skutečným přínosem.

Zavěrem jsou zmíněny oblasti a situace, na které si musí dát firma při zavádění systému pozor, aby se projekt nezařadil mezi další neúspěšné pokusy o zavedení CRM systému, kterých skutečně není v různých firmách málo.

Literatura

- [1] AGORA plus: *Výroční zpráva společnosti AGORA plus, a.s. za rok 2005*. 2006. 21s.
- [2] AGORA plus: Webové stránky společnosti [online]. c2007 [cit. 2008-02-20].
Dostupné na: <http://www.agora.cz/>
- [3] Popis systému I6. *CyberSoft* [online]. c2007 [cit. 2008-02-20].
Dostupné na: <http://www.cybersoft.cz/products/describe.php>
- [4] CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [5] JELÍNKOVÁ, M.: Moderní přístupy ke vnímání a implementaci CRM na globálních trzích. *Marketing a komunikace* [online]. 2006 [cit. 2007-12-01].
Dostupné na: <http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2006080010>
- [6] KAŇOVSKÁ, L.: *Marketing. Podklady k přednáškám na FP VUT v Brně*. 2007.
- [7] KOTLER, P.: *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 12 vydání. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
- [8] LEHTINEN, J. R.: *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [9] *Marketing: Cs.wikipedia.org* [online]. 2007 [cit. 2008-02-20].
Dostupné na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- [10] SEMBERA, M.: CRM. *D3Soft* [online]. 2006 [cit. 2007-12-01].
Dostupné na: <http://www.d3soft.cz/cz/crm/184.html>

- [11] SOUKUP, M.; PECHMAN, T.: Implementace CRM musí být komplexní projekt. *IT Systems : CRM*. 2006, č.1, s. 10-12.
- [12] TOMÁŠKOVÁ, D.; VASS, M.: Vztahy se zákazníky a cesta k jejich úspěšnému řízení. *IT Systems : CRM*. 2006, č.1, s. 2-4.
- [13] WESSLING, H.: *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Seznam použitých zkratek

- ASP** - Application Service Provider - pronájem aplikace na zařízení dodavatele
- CRM** - Customer Relationship Management - řízení vztahů se zákazníky
- ČR** - Česká republika
- ERP** - Enterprise Resource Planning - komplexní ekonomický systém řízení podniku
- FAQ** - Frequently Asked Questions - často kladené dotazy
- GPS** - Global Positioning System - navigační technika
- GSM** - Global System for Mobile communication - mobilní telefonní technika
- I6** - ERP informační systém I6 od firmy Cybersoft s.r.o.
- IS** - Informační Systém
- IT** - Informační Technologie
- SOHO** - Small Office/Home Office - domácí kancelář
- SWOT** - Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku
- VoIP** - Voice over IP - přenášení hlasu prostřednictvím počítačových sítí

Přílohy

Příloha 1 - Soupis požadavků na CRM systém	... str. 51
Příloha 2 - Zmapování trhu dodavatelů CRM systémů v ČR	
<i>2.1 Obecné informace o jednotlivých CRM systémech</i>	... str. 52
<i>2.2 Nedostatky a implementační detaily CRM systémů</i>	... str. 53
<i>2.3 Poznámky a postřehy o CRM systémech</i>	... str. 54

Příloha 1 - Soupis požadavků na CRM systém

zdrojová data jsou vedena v :				Požadavky na CRM systém společnosti AGORA DMT, a.s.
ERP I6	Help-desk	Mail server	Vnitřní síť	
				<ul style="list-style-type: none"> Evidence veškeré komunikace se zákazníky
				o souhrnná stránka o klientovi - poskytování všech informací o zákazníkovi i o zakázce (dostupnost zboží, trasování z ERP, pohledávky - data nejen z ERP)
		<input checked="" type="checkbox"/>		o centrální plánovač času, sdílený kalendář pro firmu
	<input checked="" type="checkbox"/>			o zápisy z telefonátů a schůzek - strukturované
<input checked="" type="checkbox"/>				o interní evidence dotazů zákazníka (dotaz na dostupnost, na novinky...) + jejich vyhodnocení
<input checked="" type="checkbox"/>				o pravidelný kontakt a jednání se zákazníky - upozorňování na schůzky atp.
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		o evidence a vedení projektového obchodního případu s vazbou na technické oddělení - <i>např. proces poptávka - nabídka - odezva a následně již v ERP objednávka (v určitých čas. intervalech)</i>
				o e-mailová komunikace - možnost zaznamenání příchozích a odchozích e-mailů ke klientovi
				<ul style="list-style-type: none"> Komunikace mezi zaměstnanci (portál intranetu)
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	o sdílený archiv dokumentů
			<input checked="" type="checkbox"/>	o směrnice, nástěnka, čerpání dovolené, docházka ...
	<input checked="" type="checkbox"/>			o interní FAQ a interní úkoly
<input checked="" type="checkbox"/>				<ul style="list-style-type: none"> Evidence a rating externích prodejců a prodejen
				<ul style="list-style-type: none"> Marketingové nástroje
<input checked="" type="checkbox"/>				o hromadný mailing a vyhodnocení jeho úspěšnosti
				o možnost automatizovaného výběru a pozvání na pořádané konference či jiné akce a vyhodnocení jejich úspěšnosti
<input checked="" type="checkbox"/>				o rozesílání promo-nabídek dle autorizovaného výběru klienta
				o provádění a vyhodnocování marketingových kampaní a předávání informací prodeji
<input checked="" type="checkbox"/>				o segmentace zákazníků - <i>obratově je v ERP, ostatní v CRM</i>
				<ul style="list-style-type: none"> Technická podpora
	<input checked="" type="checkbox"/>			o centrální evidence a kategorizace dotazů a odpovědí - z nich tvorba FAQ a znalostní databáze na internetu včetně hodnocení užitečnosti zákazníky
				<ul style="list-style-type: none"> Reklamáce
<input checked="" type="checkbox"/>				o současnou evidenci reklamací z ERP systému online analyzovat na internetu, propojit se znalostní databází - <i>data použita z ERP, souhrn na souhrnné stránce klienta</i>
				<ul style="list-style-type: none"> Zákaznická linka (call centrum, propojení ERP a ústředny)
				o automatické zobrazování informace o volajícím zákazníkovi - zobrazit souhrnnou stránku klienta a otevřít v systému I6 objednávkové okno daného klienta
				<ul style="list-style-type: none"> Segmentace a workflow
				o třeba segmentovat podle různých hledisek – „co klienta zajímá, co už měl, současný stav“, sledování v jakém stavu je spolupráce s klientem, definice příznaků
				<i>o např. nový partner - je třeba provést cca 10 postupných kroků a ty je třeba sledovat - co mu již bylo posláno → co bude posláno nyní, v jakém stavu se nyní nachází → jaký krok bude následovat</i>
				<ul style="list-style-type: none"> Interní stránka zaměstnance
				o osobní stránka každého zaměstnance obsahující pro něj důležité informace
				o zde mít zobrazené vše, co je těžkopádné v ERP - viz požadavky výše (FAQ, reklamáce, dokumenty, identifikace volajícího ...)
<input checked="" type="checkbox"/>			 Data jsou dostupná v daném systému
<input checked="" type="checkbox"/>			 Data jsou dostupná v daném systému, ale ne v dostačujícím rozsahu

Příloha 2 - Zmapování trhu dodavatelů CRM systémů v ČR

Srovnání dodavatelů CRM systémů v ČR - obecné informace

Společnost	Web	Název CRM	Typ CRM	Implementaci v ČR-SR	Pro podniky	Konzultantů v ČR	Největší projekt v ČR
Abra Software	www.abra.eu	Abra Gx	ERP systém - modul CRM	100 - 150	1, 2, 3	>50	?
Adastra	www.adastra.cz	CRM, 360	CRM	20 - 30	1, 2, 3	>50	ČSOB pojišťovna
Amitec	www.introuch-crm.cz	Introuch CRM	CRM	50 - 70	1, 2	<10	AMIA
Autocount CZ	www.autocount.cz	Siebel/Microsoft Dynamics	CRM	>500	2, 3	<50	Pleas
Columbus CRM Partner	www.columbuscrm.com	Microsoft Dynam./Super Off. CRM	CRM	100 - 150	1, 2, 3	>50	Regie Radio Music
Control	www.control.cz	Dialog 3000S CRM	IS systém - modul CRM	30 - 50	1, 2	<50	RWE Customer services CZ
D3Soft	www.d3soft.cz	CRM Leonardo	CRM	<10	2	?	ZC
Data-Normis	www.data-normis.cz	I/2 CRM	ERP systém - modul CRM	250 - 500	1, 2, 3	>50	Xaverov
DC Concept	www.dconcepcj.cz	OI	CRM	75 - 100	1, 2, 3	<10	Chemcomex Praha
Deltax Systems	www.deltax.cz	Exact e-Synergy	CRM				
Exact Software CR, s.r.o.	www.exactsoftware.cz						
Digi Trade	www.digit-trade.cz	eDirigent Representative	CRM	<10	1, 2	<10	Stock Pizeň
Digital Resources	www.ditres.cz	CeMF	IS systém s CRM	10 -- 20	1, 2, 3	<10	Meixner a Hanuš
Epicor/Software Czech	www.epicor.cz	Epicor/Scala CRM	IS systém - modul CRM	<10	2	<10	Medesa
IDS Scheer ČR	www.ids-scheer.cz	SAP CRM	CRM	30 - 50	1, 2, 3	<50	E ON
infSYS	www.datago.eu	IS DataGo4	IS systém - modul CRM	100 - 150	1, 2, 3	>50	Hella CZ
Iterity	crm.iterity.cz	Iterity CRM	CRM	30 - 50	1, 2	<50	Axiel Personnel Agency
Iteuro	www.iteuro.cz	Infor CRM	CRM	<10	2, 3	<10	Grund
K2 atmičec	www.k2atmičec.cz	Informační systém K2	IS systém - modul CRM	30 - 50	1, 2	>50	?
Kaiser Data	www.kojus-noties.com	Podpora prodaje - CRM	CRM	10 -- 20	1, 2	<10	Agora Plus
Karat Software	www.karatsoftware.com	Karat	IS systém - modul CRM	150 - 200	2, 3	<50	Respect
KTK System	www.ktksystem.cz	KTKw	IS systém - modul CRM	100 - 150	1, 2, 3	<10	Toner Expres
LIP Prague	www.lipgroup.com	Pivotal	CRM	10 -- 20	2	<10	Schenker
Memos Software	www.memos.cz	eWay-CRM 2	CRM	20 - 30	1, 2	<10	ORCO
Microsoft	www.microsoft.com/dynamics/crm/	Microsoft Dynamic CRM	CRM	30 - 50	1, 2, 3	>50	ČSOB
Minerva Česká republika	www.minerva-is.cz	Saleslogix	CRM	<10	2, 3	<10	Leco Instrumente
Navisys	www.navisys.cz	BI/24	POUZE PRO LOGISTI. FIRMY	20 - 30	2	<10	Manulan
NetGenium	www.netgenium.com	NetGenium	IS systém - modul CRM	10 -- 20	1, 2, 3	<10	Hexpert
Nota Informační systémy	www.nota.com	Nota CRM	IS systém - modul CRM	10 -- 20	1, 2	<10	Snachtl CZ
Oracle Czech	www.oracle.com/cz	Oracle Siebel CRM	CRM	?	2, 3	>50	Česká sportovnína
Oracle Czech	www.oracle.com/cz	Oracle e-Business Suite	IS systém - modul CRM	75 - 100	2, 3	>50	Statutární město Ostrava
Prospekts-IT	www.prospekts-it.cz	AZ Pro - IS	IS systém - modul CRM	30 - 50	2, 3	<50	Přelá Bino
SAS Institute ČR	www.sas.com/cz	SAS customer intelligence	CRM	<10	2, 3	<50	ČS
SoftM Czech Republic	www.softm.cz	SoftM Suite	IS systém - modul CRM	20 - 30	2	<50	Bollhoff
TelcoEnator Czech	www.telcoenator.cz	CRM suite - update seven	POUZE PRO TELEKOM. FIRMY	?	1, 2	<50	Cesky Telecom
Update software	www.uddate.cz	CRM	CRM	>1000	1, 2, 3	<50	T-Mobile, HVB, Siemens
WAK System	www.waksystem.cz	Wak Intra	IS systém - modul CRM	100 - 150	1, 2	<10	SBD Nový Domov

1... malé podniky, 2... střední podniky, 3... velké podniky

Srovnání dodavatelů CRM systémů v ČR - nedostatky a implementace

Společnost	Název CRM	Chyby	Platforma	ASP	Mobilní přístup
Abra Software	Abra Gx	Marketingové nástroje	W	Ne	Ne
Adestra	CRM.360	Servis	W	Ne	Ano
Anneca	InTouch CRM		web	Ano	Ano
Autocont CZ	Siebel/Microsoft Dynamics		W	Ne	Ano
Columbus CRM Partner	Microsoft Dynam./Super Off. CRM		W	Ano	Ano
Control	Dialog 3000S CRM	Realizace tržních testů, řízení propagačních akcí, automatizace korepondence	?	Ne	Ano
D3Soft	CRM Leonardo		W	Ano	Ano
Data-Norms	I/J2 CRM	Měření efektů CRM, průchod rozhodovacími stromy	W	Ne	Ano
DC Concept	QI		W	Ano	Ano
Deltax Systems	Exact e-Synergy		W	Ne	?
Exact Software CR, s.r.o.	Exact e-Synergy				
Digi Trade	eDirigent Representative	Podpora pro Call centrum, realizace tržních testů, simulace procesů	W	Ano	Ano
Digital Resources	CeMIF	Realizace tržních testů, sledování reakce zákazníka, hodnocení kampaně, motivační program	W	Ne	Částečně
Epicor/Software Czech	Epicor/Iscale CRM		W	Ne	Ne
IDS Scheer ČR	SAP CRM		W	Ne	Ano
infoSYS	IS DataGo4		L, W	?	?
Iterily	Iterily CRM	Průchody rozhodovacími stromy, simulace a trasování projektů	W	Ano	Ano
Iteruro	Infor CRM		W	Ano	Ano
K2 atmilec	Informační systém K2		W	Ano	Ano
Kaiser Data	Podpora prodeje - CRM	Slabá podpora pro Call centrum, tržní testy, hodnocení kampaní, měření efektů CRM	L, W	Ne	Ano
Karat Software	Karat	Planování a hodnocení kampaní, sledování reakce zákazníka, měření efektů CRM	W	Ne	Ano
KTK System	KTKw	Planování a hodnocení kampaní, předpovědi objemu prodeje, motivační program	W	Ne	Ano
LIP Prague	Pivotal	Správa motivačního programu, případové analýzy	W	Ne	Ano
Memmos Software	eWay-CRM 2	Podpora pro Call centrum, velká část marketingových funkcí, měření CRM atd.	W	Ano	Ano
Microsoft	Microsoft Dynamic CRM	Omezení v napojení na Call centrum, případové analýzy	W	Ano	Ano
Minerva Česká republika	Salesi.oqix	Podpora pro Call centrum, marketingové kampaně, měření CRM	W	Ne	Ano
Navisys	BIZ4		?	?	?
NetGenium	NetGenium		W	Ne	?
Notia Informační systémy	Notia CRM		W	?	?
Oracle Czech	Oracle Siebel CRM		W	?	?
Oracle Czech	Oracle e-Business Suite		W	Ano	Ano
Prospek-IT	AZ.Pro - IS		W	?	?
SAS Institute ČR	SAS customer intelligence	Podpora pro Call centrum	W	Ne	Ne
SoftM Czech Republic	SoftM Suite	Podpora pro optimalizaci obchodních procesů	W	Ano	Ano
TietoEnator Czech			?	?	?
update software	CRM suite - update.seven		W	Ano	Ano
WAK System	Wak Intra		W	?	?
W... windows, L... linux		Omezená funkčnost	W	?	?

Srovnání dodavatelů CRM systémů v ČR - poznámky a postřehy

Společnost	Název CRM	Vlastnosti POZNÁMKY A POSTŘEHY
Abra Software	Abra Gx	Adresář firem a osob, schůzky, email, fax... Call centrum, časový plán, přehledy, CRM aktivity
Adastra	CRM 360	Identifikace zákazníků, řízení marketingových kampaní, profiabilita zákazníků, alokace nákladů, Cieny marketing, Segmentace, Analýzy...
Ampera	InTouch CRM	Účty, kontakty, kalendář, e-mail, rozliďnané obchody, objednávky nebo telefonáty, řízení týmu, Segmentace zákazníků, Správa dokumentů.
Auricont CZ	Siebel/Microsoft Dynamics	Podporuje prakticky všechny vlastnosti CRM
Columbus CRM Partner	Microsoft Dynam/Supper Off CRM	Podporuje prakticky všechny vlastnosti CRM
Control	Dialog 3000S CRM	Jen mřná nožítel, Relevanost údajů v modulu CRM závisí na rozsahu nasazení IS Dialog 3000S
D3Soft	CRM Leonardo	Založeno na uživatelských rolích, integrace s MS Office
Data-Norms	CRM Leonardo	Podporuje prakticky všechny vlastnosti CRM
Data-Norms	I/2 CRM	Integrace s MS Office
DC Concept	O1	Podporuje prakticky všechny vlastnosti CRM
Deltax Systems	Exact e-Synergy	Různé role a související oprávnění
Exact Software CR, s.r.o.	Exact e-Synergy	Různé role a související oprávnění
Digi Trade	eDirigent Representative	Široký rozsah scénářů od direktivního řízení práce obchodních zástupců až po pouné vyhodnocování jejich samostatné činnosti.
Digital Resources	CeMF	Snadná správa, ukládání, vyhledávání a sdílení firemních kontaktů, komunikačních aktivit, úkolů, projektů a procesu, dokumentů, souborů a všech dat.
Epico Software Czech	Epico/IScala CRM	CRM v prostředí Outlook
IDS Scher CR	SAP CRM	Podporuje prakticky všechny vlastnosti CRM
InfosYS	IS Data.G4	Spiše pro průmysl a obchod, o modulu CRM málo informací
Iterly	Iterly CRM	Týmová spolupráce, workflow, spotřeba a plán času zaměstnanců, řízení projektu
Iterly	Iterly CRM	Omezená podpora pro call centrum
K2 atniece	Informační systém K2	Pohled na CRM jako na kontaktní centrum
Kaiser Data	Podpora prodeje - CRM	Může být používána buď samostatně nebo jako nadstavba nad účetními programy
Karat Software	Karat	Podobná evidence firem, osob, kontaktů se zákazníky, obchodních příležitostí
KTK systém	KTKw	
LJP Prague	Pivotal	
Memos Software	eWay-CRM 2	Integrovan v MS Outlook
Microsoft	Microsoft Dynamic CRM	Velmi rozsáhlý, integrovaný v MS Office
Minerva Česká republika	SalesLogix	Možná integrace do IS
Navsys	BI24	
NetGenium	NetGenium	Sloužíe ovládní - spiše pro programátora
Notia Informační systémy	Notia CRM	Modul použitelný i samostatně, vytvořen speciálně pro obchodní firmy. Příprava kampaní, začlycení historie událostí v souvislosti se zákazníky.
Oracle Czech	Oracle Siebel CRM	Podporuje prakticky všechny vlastnosti CRM
Oracle Czech	Oracle e-Business Suite	Modul použitelný i samostatně, podporuje prakticky všechny vlastnosti CRM
Prospekt-IT	AZ Pro - IS	Málo informací o CRM
SAS Institute ČR	SAS customer intelligence	Hoňé komplexní a sloužíe
SoftM Czech Republic	SoftM Suite	Management kontaktů, termínů a kampaní, Rozšířená zákaznická data, Podpora pro marketing, odbyl, servis a opravy, Analytické funkce a reporting
Tetofrator Czech		
update software	CRM suite - update seven	Podporuje prakticky všechny vlastnosti CRM, velmi zajímavý Web
WAK System	Wak Intra	Rozděleno na evidenci kontaktů, jednání a činností mající vztah k určité osobě dané organizace (i v rámci vlastní firmy) a vlastní odpovědné osobě.