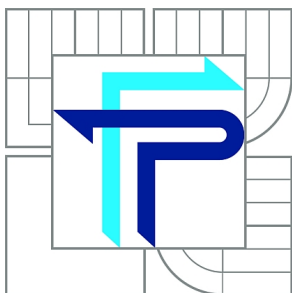




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH KONCEPCE A PROJEKTU IMPLEMENTACE CRM VE FIRMĚ

COMPANY CRM CONCEPT AND IMPLEMENTATION PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. PETR ŠPRINGL

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Petr Špringl

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 diplomovou práci s názvem:

Návrh koncepce a projektu implementace CRM ve firmě

v anglickém jazyce:

Company CRM Concept and Implementation Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2007. 12 vydání. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

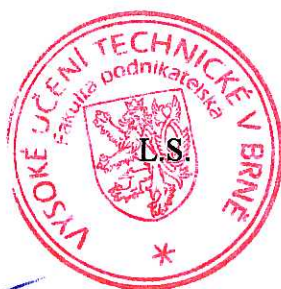
LEHTINEN, J.R. Aktivní CRM- Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

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

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.




Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu


doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2009

Abstrakt

Tato práce se zabývá řízením vztahů se zákazníky ve firmě a možnostmi jejich zlepšení. Obsahuje rozbor problematiky řízení vztahů se zákazníky, CRM systémů a jejich zavádění. Práce je zaměřena na analýzu aktuálního stavu řízení vztahů se zákazníky v konkrétní firmě, na základě níž byl vypracován projekt zavedení nového CRM systému, který je v práci detailně rozpracován. V závěru jsou diskutovány přínosy vypracovaného projektu a autora doporučení pro další zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve firmě.

Abstract

This thesis deals with analysis and possibilities of improvements in the area of customer relationship management in a company. There is a theoretical framework regarding customer relationship management and CRM systems including their implementation. The thesis includes analysis of current state of CRM in a concrete company and a proposal of a new CRM system implementation schedule based on the analysis. Finally, there is a discussion of benefits of the proposed project and author's proposals heading to improvements of CRM in the company.

Klíčová slova

CRM, řízení vztahů se zákazníky, marketing, CRM systém, SaaS, open-source systém, implementace CRM, projekt CRM

Keywords

CRM, customer relationship management, marketing, CRM system, SaaS, open-source system, CRM implementation, CRM project

Citace

ŠPRINGL, P. *Návrh koncepce a projektu implementace CRM ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 97s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Návrh koncepce a projektu implementace CRM ve firmě

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, 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).

V Brně dne 25. května 2010

.....
Petr Špringl

Poděkování

Především bych chtěl poděkovat vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení a čas věnovaný konzultacím této práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti INVEA-TECH a.s., kteří mi poskytli potřebné informace a svou součinnost při vypracování této práce.

Obsah

1 Úvod.....	8
2 Cíle práce, metody a postupy zpracování	10
3 Teoretická východiska práce	12
3.1 Marketing – základní obchodní politika firmy.....	12
3.2 Řízení vztahů se zákazníky.....	14
3.2.1 Co si konkrétně představit pod řízením vztahů se zákazníky?	16
3.2.2 Význam.....	17
3.3 Zavádění CRM.....	18
3.3.1 Fáze procesu zavádění.....	19
3.3.2 Tvorba CRM vize a strategie.....	21
3.3.3 Realizace strategie a zavedení CRM systému.....	22
3.3.4 Měření úrovně a výkonnosti.....	23
3.4 CRM systém.....	24
3.5 Volba přístupu k informačnímu systému.....	26
3.5.1 SaaS (Software jako služba - Software as a Service).....	27
3.5.2 Jaká je budoucnost SaaS modelu pro CRM.....	27
3.5.3 Open-source CRM řešení.....	28
4 Analýza problému a současné situace.....	29
4.1 Základní informace o společnosti.....	29
4.2 Produkty společnosti a základní rozdělení zákazníků.....	30
4.3 Pozice společnosti a její cíle v této oblasti.....	32
4.4 Partnerský program společnosti.....	33
4.5 Společnost a zahraniční aktivita.....	34
4.6 Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky (CRM).....	36
4.6.1 Používané CRM nástroje.....	36
4.7 Analýza zákaznický orientovaných procesů.....	45
4.7.1 Prodejní proces produktů FlowMon.....	45
4.7.2 Komunikace s partnery společnosti.....	49
4.7.3 Prodejní proces produktů řady COMBO.....	53
4.7.4 Marketingová kampaň.....	54
4.8 Shrnutí stavu CRM.....	56

5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	59
5.1 Volba optimálního CRM informačního systému.....	59
5.2 Zadání na zavedení CRM systému ve společnosti.....	62
5.3 Porovnání vybraných open-source CRM systémů.....	66
5.3.1 SugarCRM	66
5.3.2 Vtiger CRM.....	68
5.3.3 Závěry ze srovnávání systémů.....	69
5.4 Jsou dostupné vhodnější varianty CRM systému než open-source?.....	71
5.4.1 Komerční CRM systémy.....	72
5.4.2 CRM jako služba (Saas).....	73
5.5 Shrnutí srovnání jednotlivých variant CRM systémů.....	74
5.6 Projekt zavedení CRM systému formou služby ve společnosti.....	75
5.6.1 Salesforce CRM.....	75
5.6.2 Zoho CRM.....	77
5.6.3 Závěry ze srovnávání systémů.....	78
5.6.4 Projekt zavedení systému Zoho CRM.....	80
5.6.5 Rozpočet a finanční hodnocení projektu zavedení Zoho CRM.....	88
5.6.6 Přínosy zavedení CRM systému ve společnosti.....	90
5.6.7 Doporučení pro další pokračování.....	91
6 Závěr.....	92
Literatura.....	94

1 Úvod

V současném 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. Dlouhodobý vztah mezi firmou a zákazníkem je oboustranně nejvýhodnější, neboť loajální a opakovaně nakupující zákazník přináší firmě nejvyšší a především dlouhodobý zisk a naopak jedině firma, jež detailně zná svého zákazníka a jeho potřeby, mu může poskytnout produkty a služby přesně dle jeho představ a požadavků. Avšak v současném velmi konkurenčním prostředí není vybudování trvalého a dlouhodobého vztahu se zákazníky vůbec jednoduché a je potřeba, aby se firma na tuto oblast zaměřila a věnovala jí náležitou pozornost.

Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM) se zabývá péčí a budováním dlouhodobých vztahů se zákazníky, přičemž zahrnuje celou řadu různých marketingových aktivit, přístupů a pohledů na tuto problematiku. V posledních letech dochází k velkému rozvoji v oblasti řízení vztahů se zákazníky a je zřejmé, že firmy, jež nebudou držet v této problematice krok s ostatními a nebudou efektivně řídit vztahy se svými zákazníky, budou mít výraznou konkurenční nevýhodu. Právě oblastí řízení vztahů se zákazníky, jejich budováním a možnostmi jejich zlepšování se zabývá tato diplomová práce.

Tato práce je zaměřena na řízení vztahů se zákazníky ve společnosti INVEA-TECH a.s., což je mladá velmi rychle se rozvíjející společnost podnikající v oblasti bezpečnosti počítačových sítí a hardwarové akcelerace. V úvodu práce je rozebrána problematika týkající se oblasti řízení vztahů se zákazníky. Je definován pojem CRM a jeho význam pro jakoukoliv společnost. Zásadní část teoretického rozboru je věnována CRM systémům, různým přístupům v používaných informačních nástrojích a jejich zavádění. V analytické části práce je detailně rozebrán současný stav v oblasti řízení vztahů ve společnosti INVEA-TECH a.s. včetně detailního rozboru současně používaných nástrojů a také analýzy jednotlivých zákaznických orientovaných procesů.

Na základě provedené analýzy vyplynula nutnost zavedení nového systému pro podporu řízení vztahů se zákazníky, proto byly detailně prozkoumány jednotlivé možnosti a přístupy k volbě vhodného informačního systému a také dostupné CRM systémy. Byl identifikován systém, jenž nejlépe naplňuje požadavky společnosti, a byl vypracován

kompletní projekt jeho zavedení včetně časového harmonogramu, rozpočtu a finančního hodnocení. V závěru práce jsou prezentovány očekávané přínosy realizace navrženého projektu a také autorova doporučení pro jeho další pokračování.

Věřím, že tato práce poskytne managementu společnosti INVEA-TECH a.s. kvalitní podklady pro další rozhodování v oblasti řízení vztahů se zákazníky, aby došlo k jejímu zlepšení a zefektivnění.

2 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Společnost INVEA-TECH a.s. je velmi mladou rychle se rozvíjející firmou, která podniká v oblasti bezpečnosti počítačových sítí a hardwarové akcelerace. Snahou společnosti je poskytovat zákazníkům velmi kvalitní produkty a služby, u nichž je hlavní důraz kladen na jejich unikátní přínos pro zákazníka. Management společnosti si uvědomuje důležitost řízení vztahů se zákazníky, jeho neustálého zlepšování, ale také svých nedostatků v této oblasti. Avšak vzhledem k velikosti firmy a jejímu rychlému rozvoji je nutné se především soustředit na problematiku spojenou se vstupem na nové trhy či uspokojování současné poptávky a není možné věnovat oblasti CRM odpovídající množství času. Proto vznikla tato diplomová práce, jejímž cílem je analyzovat a zhodnotit současný stav řízení vztahů se zákazníky, rozebrat jednotlivé zákaznické procesy a informační toky a provést rozbor dostupných CRM informačních systémů. Dále na základě provedené analýzy navrhnout opatření, prostřednictvím kterých budou identifikované nedostatky odstraněny. Management společnosti očekává, že bude nutné ve společnosti zavést nový CRM informační systém. V případě, že dojde k potvrzení tohoto předpokladu, bude dalším krokem vypracovat návrh projektu implementace nového systému včetně jeho harmonogramu a rozpočtu. Tato práce následně poslouží managementu společnosti jako podklad pro rozhodování o dalším rozvoji v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

Jinak řečeno, záměrem této práce je vytvořit podmínky pro změnu části obchodní marketingové strategie tak, aby došlo k vytvoření unikátního mixu technologické vyspělosti produktu a efektivní strategie pro uspokojení potřeb zákazníků, který zajistí společnosti konkurenční výhodu. Cílem této práce tedy je nejdříve zodpovědět otázku: „*Co přesně je problémem v oblasti řízení vztahů se zákazníky v INVEA-TECH a.s.?*“. Autor pracuje na základě rozboru literatury s hypotézou, že řešením CRM problémů může být zavedení speciálního IT řešení. Výzkumnou otázkou, která následuje, pak je „*Které CRM řešení tyto problémy pomůže co neoptimálněji řešit?*“.

Pro zodpovězení první otázky zvolil autor s ohledem na sbíraná data kvalitativní výzkumnou metodu formou interview s managementem společnosti a dotazníkového šetření mezi pracovníky, kteří nejčastěji přijdou do kontaktu s klienty. Tato metoda je doporučována

v rané fázi studie k vytvoření detailního popisu problému, v tomto případě k vytvoření seznamu problematických oblastí CRM.

Druhá výzkumná otázka byla zodpovězena částečně formou hloubkového rozhovoru s obchodním ředitelem společnosti, který nastínil svoje specifické požadavky na CRM řešení. Částečně pak využitím kvantitativní analýzy dat (průzkum trhu) týkajících se dostupných CRM řešení, díky čemuž byl autor schopen podle zjištěných problémů a zadaných kritérií zhodnotit vhodnost a přínos každého řešení pro společnost.

3 Teoretická východiska práce

Tato kapitola obsahuje stručný souhrn základních teoretických východisek, která byla použita při realizaci praktické části této diplomové práce. Jsou zde uvedeny základní informace o řízení vztahů se zákazníky (CRM) a jeho klíčovém významu pro moderní firmu. Detailněji je popsána problematika zavádění CRM ve firmě a využití systémů pro podporu řízení vztahů se zákazníky. Autor této práce navazuje a čerpá ze své bakalářské práce (26), jež se také zabývala oblastí řízení vztahů se zákazníky, avšak byla zaměřena na jinou firmu, než která je předmětem této práce.

3.1 Marketing – základní obchodní politika firmy

Jednou ze základních koncepcí obchodní politiky firmy je marketing, jenž je nezbytný pro úspěch každé organizace. Podle Philipa Kotlera je právě silné marketingové zaměření a výrazná orientace na zákazníka společnými jmenovateli těch nejúspěšnějších společností. Dnešní úspěšné firmy se podle něj absolutně zaměřují na vycítění a vyplnění přání zákazníka na definovaných cílových trzích. Zároveň motivují členy organizace, aby zákazníkům vycházeli vstříc a přinášeli jim vysokou kvalitu. Nejjednodušší definice marketingu zní „uspokojení zákazníka se ziskem“. (12)

Marketing kombinuje mnoho aktivit – marketingový výzkum, vývoj produktů, distribuci, cenovou politiku, reklamu, osobní prodej a další činnosti, které mají za cíl vycítit, vykonat a vyplnit potřeby zákazníků a současně naplnit cíle společnosti. Cílem marketingu je přilákat nové zákazníky vyšší hodnotou a udržet si je tím, že jim přineseme uspokojení. Zakladatel Amazonu Jeff Bezos říká: „Pokud se zaměříte na to, co vaši zákazníci chtějí, a vybudujete s nimi vztah, oni vám umožní vydělávat.“ (12)

K tomuto „poznání“ vedla dlouhá doba a desetiletí vývoje. Kotler rozlišuje tyto hlavní marketingové směry - **historický, klasický a moderní** - které vznikaly postupně jako jednotlivé etapy vlivem změn v přístupu k zákazníkům či trhu. (12)

Prvním a nejstarším směrem je tzv. **historický marketing**, který ovšem není v současné době příliš používán a vlastně ani není chápán jako marketing v pravém slova smyslu. Představuje situaci, kdy firma vyrábí to, co vyrobit umí, a ne produkt vyžadovaný

trhem a zákazníkem. Cena takových výrobků se také neodvíjí od situace na trhu, ale vychází čistě z nákladů vynaložených na výrobu. (7) (12)

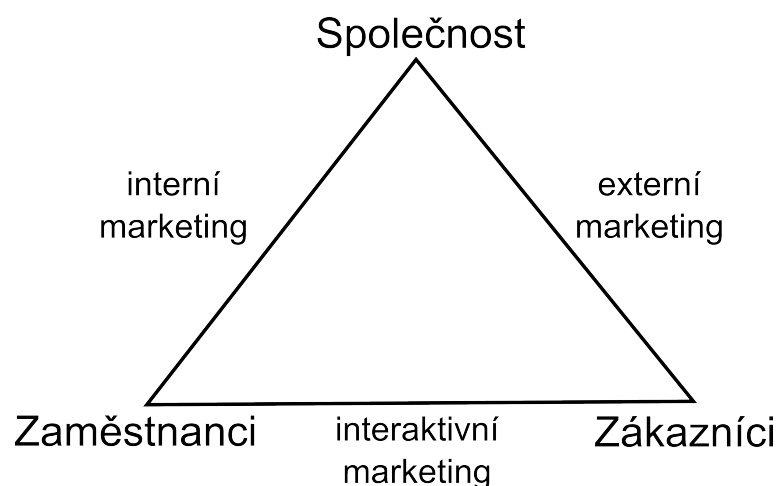
Klasický marketing pak představuje základní chápání marketingu. Je tvořen tzv. marketingovým mixem, označovaným jako **4P**: **P**roduct - výrobek, **P**rice - cena, **P**lace - místo, **P**romotion - propagace). Marketingový mix vyjadřuje klíčové oblasti, na které je třeba se zaměřit při prodeji výrobků. V rámci tohoto směru firmy vyrábí to, po čem je poptávka a to za cenu vzešlou z trhu. Jedná se o často používaný, lety ověřený a stále živý model. Avšak i tento směr je částečně považován za zastaralý a především tzv. global players, ale nejenom ti, se uchylují k modernímu pojetí marketingu. (7) (12)

Peter Drucker, jeden ze zakladatelů moderního managementu, se o dnešním marketingu vyjádřil takto: „Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala a prodávala se sama.“ (12)

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** neboli **relationship marketing**. Často je charakterizován zkratkami **3C**:

1. Customer benefits - prospěch pro zákazníka,
2. Total Customer Cost - celkové náklady spojené s nákupem,
3. Convenience - pohodlí zákazníka. (11)

Graficky jsou jednotlivé části moderní marketingové koncepce zobrazeny na obrázku 3.1. 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 3.1: Moderní marketingová koncepce (11)

Z předchozího textu je zřejmé, že základním stavebním kamenem konceptu moderního marketingu je zákazník a řízení vztahů s ním – tedy **Customer Relationship Management (CRM)**. (7) (12)

3.2 Řízení vztahů se zákazníky

Zákazníci se mění. Stávají se více a více nestálými – jejich rozhodování je sofistikovanější, mají přístup ke stále více informacím o produktech a volí si nové cesty komunikace. A právě komunikace mezi zákazníkem a firmou na všech úrovních je to, o čem je Customer Relationship Management (CRM). (20)

Oboustranná stoupající hodnota vztahu mezi zákazníkem a firmou je klíčová pro udržení tohoto vztahu. Součet diskontovaných celoživotních hodnot všech zákazníků firmy je nazýván **zákaznickým kapitálem** (customer equity). Hodnota zákazníka roste společně s jeho věrností a budování zákaznického kapitálu je právě cílem řízení vztahů se zákazníky. (13)

Nabízí se tedy otázka hodnocení užitečnosti vztahu pro oba partnery. Užitečnost pro firmu je dána hodnotou zákazníka, která je určena třemi faktory: (31)

- dobou trvání vztahu,
- počtem zákazníků,
- prospěšností zákazníků.

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.

Existuje mnoho **definic CRM**, všechny ale nějakým způsobem zahrnují oboustranný prospěch zúčastněných – uspokojení potřeby na straně zákazníka a zisk na straně firmy.

Pro ilustraci autor nabízí tyto zajímavé definice CRM: (26)

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.“* (14)
2. *„CRM je neustálý proces zahrnující tvorbu a rozšiřování tržního porozumění za účelem tvorby a udržení portfolia zákazníků, maximalizující zisk společnosti.“* (11)
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.“* (31)
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.“* (23)

Řízení vztahů se zákazníky lze chápat různými způsoby, přičemž je ale vždy kladen velký důraz na tvorbu **dlouhodobých partnerských vztahů** s nimi. Společnosti investovaly miliony do CRM softwaru a řešení od dob jeho boomu v polovině devadesátých let. Může ale CRM opravdu nabídnout dlouhodobou hodnotu, a když tak jak? Základy CRM jsou kolem nás od dob zrodu obchodu. V srdci každé obchodní transakce leží proces interakce mezi zákazníkem a prodejcem. Řízení těchto vztahů tak, aby se zákazníci ochotně vraceli by mělo být cílem každé organizace. V tomto smyslu CRM není nic zlomového. V současné době rozvoje globální konkurence se ale moc stále více přesunuje do rukou platícího zákazníka.

(3)

3.2.1 Co si konkrétně představit pod řízením vztahů se zákazníky?

CRM je systém, který sleduje interakce zákazníka s firmou a dovolí zaměstnancům v momentě vyhledat potřebné informace o zákazníkovi jako například minulé objednávky, historie servisních služeb, řešené výjimečné problémy apod. Všechny záznamy jsou vedeny a využívány s jediným cílem – učinit zákazníka šťastným, protože je to právě zákazník, díky kterému obchod běží. (16)

Wessling zmiňuje čtyři základní prvky CRM, kterými jsou *lidé, procesy, technologie a data* (31). V souladu se zásadami moderního marketingu pak podle Chlebovského tento systém zahrnuje: (7)

1. trvalou aktualizaci zákaznických potřeb, motivací a zvyků,
2. využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízeného produktu,
3. integraci marketingu, prodeje a zákaznické podpory do jednoho celku,
4. využívání moderních nástrojů umožňujících podporu zákaznických potřeb.

Skloubení efektivního fungování všech zmíněných součástí CRM, tedy lidí, procesů, technologie a dat, není jednoduché. Wessling ve své knize zdůrazňuje, že 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. (31)

Příkladem společnosti, která zaváhala, ale poučila se z chyb v řízení vztahů se zákazníky, je i světový počítačový gigant IBM. Během let 1986 a 1992 IBM ztratilo přes 33 milionů dolarů na příjmech, protože společnost přestala dominovat svému trhu. Okamžitou reakcí managementu bylo snížit stavy a pokrýt náklady. Nicméně během několika let jasně vyplynulo, že snižování nákladů a propouštění nebylo správnou reakcí na snižování příjmů. Namísto toho měla být pozornost věnována řízení vztahů s zákazníky. Pověřenými týmy bylo kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu zjištěno, že zákazníci ztrácejí víru ve

společnost z jednoho prostého důvodu – nevěděli, kde hledat pomoc a radu. Klienti investovali spousty peněz do IBM produktů, ale klíčový poprodejní servis byl matoucí a roztříštěný. Zákazníci se tak často cítili naprosto izolovaní od společnosti. O dekádu let později je IBM důvěrně známou e-servis značkou. E-servis byl koncipován na základě výsledků extenzivního výzkumu z oblasti problémů v řízení vztahů se zákazníkem. Díky e-servisu mohou být problémy diagnostikovány rychleji a klientovi je dána možnost být v kontaktu se společností. Implementací systému kombinujícího znalostí management a technologie k podpoře zákazníkovi spokojenosti a přijetím opravdu zákaznický orientovaného přístupu, IBM odhaduje, že díky systému vzrostly příjmy za období 3 let o 525 milionů dolarů. A co je důležité, téměř dvě třetiny zákazníků účastníci se pilotní studie potvrdilo přínosnost nového systému. (3)

3.2.2 Význam

CRM zkracuje vzdálenost mezi zákazníkem a organizací a přispívá tak k celkovému jejímu úspěchu skrze zákaznickou loajalitu, nadstandardními službami, lepším využitím informací a organizačním učením. V základu je to jednoduché - postarejte se o své zákazníky a oni se postarají o váš obchod. Prakticky už to tak jednoduché není a například Phelon pokládá využití potenciálu zákazníka skrz CRM za umění.(16)

Společnosti obecně zmiňují čtyři základní důvody, proč chtějí využít CRM:

1. přilákat nové zákazníky
2. zvýšit tržby na zákazníka
3. snížit náklady zlepšením obchodních procesů
4. zlepšit vztahy se zákazníky, a tím jejich loajalitu

Efektivní využití možností CRM, ale není vůbec jednoduché. Průzkumy ukazují že až 70 % společností hodnotí implementaci CRM pouze jako částečný úspěch nebo dokonce selhání.

Skutečné CRM je iniciativou prolínající se celou organizací a musí být ve své podstatě řešena strategicky, dokonce i když začínáme s CRM v malém měřítku. Skutečný úspěch záleží na důkladné implementaci do mnoha částí a procesů organizace od předprodejních aktivit po poprodejní, a do všech bodů, kde se klient dostává do kontaktu s organizací.

Zavedení CRM ve vybraných odděleních a sledování krátkodobých výsledků nevede k přínosům kompenzujícím náklady iniciativy. Těmi mohou být krátkodobé cíle typu zkracování dodacích lhůt nebo pak v delším časovém měřítku zvýšení tržního podílu. (1)

Konkrétními důvody, proč se management firmy často rozhoduje pro zavedení CRM řešení je například, že: (11)

- Informace, které jsou pouze v hlavách zaměstnanců, se po čase vytráčí.
- Nejsou sbírány a pravidelně analyzováni potencionální 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.

3.3 Zavádění CRM

Když se zmíní slovo CRM, většině lidí okamžitě přijde na mysl technologie, která zlepšuje marketing, prodej, zákaznický servis a vztahy se zákazníkem. Nicméně, CRM je více než to, je to strategický proces. CRM pomáhá společnosti porozumět potřebám zákazníka. David Sims tvrdí, že CRM není o technologii stejně jako pohostinnost není o rohožce s nápisem „Vítejte“. Tahounem změn v řízení vztahů se zákazníky není technologie, ale obchodní strategie – týkající se organizační struktury i pracovních procesů. A tyto změny pak mohou být umožněny využitím informační technologie.

S globalizací se svět stává menším a menším. Zákazník je jedním kliknutím schopný zjistit, které všechny společnosti nabízí podobný produkt nebo službu, proto se vztah mezi firmou a zákazníkem stává cestou k udržitelné konkurenční výhodě. Skrze CRM má firma šanci maximalizovat vztah, vytvořit dlouhotrvající loajalitu a tím zvýšit hodnotu zákazníka. (3)

Nguyen, Sherif a Newby upozorňují na 3 aspekty, které je nezbytné hlídat při zavádění CRM. Je nutné dostatečně definovat očekávání, která má CRM systém splnit. CRM se neustále vyvíjí a mnoho společností si tak není jistých, kde začít a co očekávat od nové technologie. Management si často není jistý jak k CRM přistupovat. Jednou z nejčastějších chyb je manažerská snaha získat nejnovější technologii podle posledních trendů nebo od firmy se zvučným jménem. Dalším důležitým aspektem je kvalitní vedení. Vedoucí CRM

aktivit jsou často vedoucí, kteří nemají dostatečný strategický plán nebo představu o fungování CRM. Jsou oceňováni na základě zlepšování specifických aktivit v rámci jejich funkcí, zatímco pozornost by měla být zaměřena na celkovou strategii společnosti. Třetí překážkou je často nedostatečná pomoc ze strany dodavatele CRM systému. Takový systém může přispívat k růstu ekonomické hodnoty společnosti stejně jako ke zvyšování konkurenční výhody. K uvědomění si plného potenciálu CRM je nutné, aby společnosti byly správně představeny principy systému. (16)

Kovacs dále shrnuje tyto kritické faktory CRM projektů:

- získání výkonné podpory pro projekt,
- sjednocení klíčových interních funkcí a obchodních jednotek s cíli a vizí projektu,
- provázání CRM s obchodní strategií na všech úrovních,
- soustředění se na tvorbu ROI,
- tvorba integrovaného plánu pro implementaci projektu,
- dosažení úspěchu brzy v rámci realizace projektu. (3)

Když společnost s CRM projektem neuspěje, je to převážně z důvodu nedostatku znalostí systému a průzkumů před implementací, nedostatečných schopností týkajících se projektového managementu a nedostatku závazku ze strany výkonného managementu. (16)

Faktorem, který by měl být zdůrazněn, jsou zaměstnanci, protože aby CRM fungovalo, musí být řešení zaměstnanci opravdu využíváno. Ve skutečnosti je nejčastějším problémem, který vyvstává při realizaci CRM projektů neochota zaměstnanců. Obchodníci, jako příklad primární skupiny zaměstnanců pro využití CRM, nepreferují administrativu. Tudiž CRM musí uživateli poskytovat takové prostředí, komfort a možnosti, které jim budou práci usnadňovat a ne přidělovat. Je na managementu, aby uměl své zaměstnance o výhodách CRM přesvědčit. (5)

3.3.1 Fáze procesu zavádění

Vlastní proces zavádění CRM je typicky několika měsíční či dokonce ještě delší projekt, který se skládá z na sebe navazujících částí. Projekt zavádění CRM obvykle zahrnuje tyto jednotlivé **fáze**: (10) (26) (31)

1. **Definice vize odpovídající CRM** – filozofie CRM musí být dána a pocházet již přímo z vize podniku či oboru jeho podnikání. Jedině tímto způsobem je možné dosáhnout jednotného směřování podniku i v oblasti řízení vztahů se zákazníky. V opačném případě nemůže být CRM ve společnosti dlouhodobě úspěšné.
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 stanovení jasných cílů, kterých má být dosaženo. Tyto cíle je samozřejmě nutné neustále sledovat. Jednoznačně mezi ně musí patřit růst hodnoty zákaznické báze podniku, zvyšování spokojenosti zákazníků, dosažení určité úrovně loajality zákazníků a další.
4. **Volba strategie CRM a rozpracování taktických a operativních programů pro dosažení stanovených cílů** - zahrnuje rozpracování detailní strategie pro jednotlivé segmenty zákazníků - především podle jejich různé strategické a současné hodnoty pro podnik, avšak také s ohledem na stupeň i potenciál jejich loajality, fázi jejich životního cyklu atp. Jako všechny podnikové strategie, tak i tyto musí být zcela ve shodě 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** – řízení vztahů se zákazníky musí být pravidelně kontrolováno a měřeno, aby bylo možné vyhodnotit jeho úspěšnost, efektivitu a nalézt potenciální slabá místa. Rozhodně není vhodné posuzovat úspěšnost CRM pouze prostřednictvím finančních ukazatelů, ale je třeba využívat také nefinanční měřítka, neboť právě pomocí nich je možné snadněji určit, jaká opatření (např. v případě náhlého propadu ziskovosti) jsou schopna tuto situaci zvrátit.

3.3.2 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. (26) (31)

Vize by měla vycházet z charakteru firemního podnikání, z jejího okolního prostředí a charakteristiky zákazníků, jež se firma snaží oslovit svou nabídkou dlouhotrvajícího vztahu. Výstupem této fáze by mělo být jasné a stručné sdělení. (7) (26)

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. (26) (31)

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 peněžence zákazníka. Tyto strategie musejí být samozřejmě v souladu se strategickými záměry celého podniku. (10) (26)

3.3.3 Realizace strategie a zavedení CRM systému

Realizace strategie řízení vztahů se zákazníky a zavedení CRM systému je zásadním celistvým projektem, neboť se týká a ovlivňuje téměř každého zaměstnance firmy od obchodníků až po skladníky. Je to dáno tím, že kontakt a komunikace se zákazníky patří mezi hlavní procesy v jakékoliv firmě, tudíž se i všechny ostatní firemní procesy musí změnám spojeným se zavedením CRM přizpůsobit. Tyto změny je třeba řídit a musí být zajištěno, že budou správně pochopeny a také jednotlivými zaměstnanci a firmou jako celkem přijaty. Právě toto je společně se správným stanovením cílů klíčovým faktorem úspěchu. V opačném případě hrozí neúspěch projektu CRM, což se poměrně často stává a obvyklými důvody jsou nedostatečné vysvětlení, prosazování a přijetí změn zaměstnanci. (24)

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. (24)

Již v počáteční iniciativě projektu CRM je identifikace klíčových osob ve firmě. Jedná se o osoby, jež 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. (26)

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. (26)

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. (24) (26)

3.3.4 Měření úrovně a výkonnosti

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: (7) (26)

- detailnější strategie a vyšší důvěra zaměstnanců ve strategii,
- zlepšení komunikace a vytvoření konkrétní představy zaměstnanců o firemní strategii,
- vyšší 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.

V každé firmě jsou používány pro měření výkonnosti mikroekonomické ukazatele, jež se však zaměřují především na finanční ukazatele a navíc sledují úspěšnost v minulosti. Pro měření úspěšnosti v oblasti řízení vztahů se zákazníky je nutné předpovídat úspěch či neúspěch v budoucnosti. Navíc se nestačí zaměřit pouze na chování zákazníků, ale také na vnitřní procesy, jež s chováním zákazníků souvisí. Dle Chlebovského se v rámci řízení vztahů se zákazníky obvykle sleduje: (7)

1. **budování a řízení značky** - povědomí o značce a asociace s ní spojené, vnímání kvality značky a finančně vyjádřená kvalita značky.
2. **budování a řízení nabídky**
 - a. modelování a chování zákazníků,
 - b. řízení hodnoty nabídky zákazníků.
3. **kontaktní zákaznické aktivity**
 - a. *klasické marketingové nástroje* - dosah kampaně, reakční procento, náklady spojené se získáním nového zákazníka, průměrná velikost objednávky apod.,
 - b. *internetové aktivity* - počet návštěvníků jedinečných a registrovaných uživatelů, oblíbené stránky.

- c. *prodejní aktivity* – pravděpodobnost úspěchu prodeje, ohodnocení zákazníků, prodejní náklady, statistika nových zákazníků,
- d. *servisní a podpůrné aktivity* - počet telefonátů a jejich délka, průměrná čekací doba, počet přerušených telefonátů, průměrná doba hovoru, výkonnost call-centra (např. odpovězeno 80 % dotazů do 20 sekund), doba servisu, úroveň spokojenosti se servisem atd.,
- e. *logistické operace* - dodržení termínu, finanční cyklus objednávky, spolehlivost procesu atp.,

4. měření komplexních vývojových ukazatelů

- a. *finanční ukazatele* - sledování růstu a ziskovosti z pohledu vlastníků a akcionářů (např. ROI, ROA, ROE apod.),
- b. *zákaznické ukazatele* - sledování tvorby hodnoty a konkurenční odlišnosti z pohledu zákazníků (např. metoda ABC),
- c. ukazatele rozvoje a růstu (úroveň znalostního managementu, spokojenost či loajalita zaměstnanců).

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.

3.4 CRM systém

Nepostradatelným nástrojem CRM je určitý informační systém (technologie), který dokáže zajistit získávání, zpracovávání a uchovávání všech zákaznických informací.

Nesprávně je také často chápán CRM systém nutně jako elektronický informační systém, přičemž mnohdy malým firmám stačí mnohem jednodušší řešení. Příkladem nejjednoduššího CRM systému je **papírová evidence v podobě kartotéky**. Možnost částečné automatizace pak nabízí **elektronická kartotéka postavená nad kancelářskými programy**. Vysoká automatizace, velké množství funkcí, ale jednoduché ovládání i údržba – to je charakteristika **programů pro správu kontaktů a management času**. Současným technologickým vrcholem jsou **komplexní elektronické CRM systémy**. 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 ovládní.

(7)

Faktickými přínosy CRM systémů mohou být například: (10)

- 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.

Různé CRM systémy nabízí různě širokou škálu funkcí a záleží jen na volbě konkrétní společnosti, jaký systém si zvolí a jaké množství jeho funkcí bude využívat. Ze základních vlastností funkcí, jež CRM systémy obsahují lze jmenovat např.: (28)

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 dále možné výrazně rozšířit také díky integraci CRM s jinými externími systémy (ERP, účetní programy, kancelářské balíky či internetové aplikace). (28)

3.5 Volba přístupu k informačnímu systému

V této části práce se autor zabývá otázkou, zda CRM systém vlastnit, hostovat, či se rovnou vrhnout do oblaků cloud computingu. Jinými slovy, v přístupu k informačnímu systému je možné zvolit jeho pořízení nebo pronájem. Pořízením informačního systému je myšleno **pořízení licencí programového vybavení a jeho provozování na vlastním zařízení**. Při volbě pořízení CRM systému je možné volit mezi třemi základními skupinami nabízených systémů, kterými jsou:

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

Přístup v podobě pořízení CRM systému – ať již v jakékoliv jeho podobě - volí především velké společnosti se stovkami zaměstnanců a nadnárodní působností. I přes vysoké náklady jsou důvody nasnadě – kontrola nad všemi daty, vysoká variabilita celého systému a nezávislost na třetích stranách. Nicméně malý podnik vlastnosti vlastní licence nejspíše neocení. (27)

Pro menší podniky se nabízí zajímavé možnosti především v podobě:

1. **pronájmu aplikace na zařízení dodavatele (SaaS),**
2. **open-source nástroje.**

3.5.1 SaaS (Software jako služba - Software as a Service)

Hostovaná CRM se stávají populárními zejména mezi malými a středními podniky a celkový počet společností záviselých čistě na interních způsobech CRM řešení ubývá. Rychlé nasazení a transparentní byznys model je činí velmi atraktivními, zároveň je jednodušší sledování investice a počáteční náklady bývají nižší. Omezením oproti interně provozovaným CRM je například menší míra flexibility a nižší počet nabízených funkcí, což ovšem nebrání kvalitní práci se stávajícími zákazníky. (3)

Následující odstavec nastiňuje názory vybraných představitelů společností zabývajících se CRM na výhody a nevýhody hostovaného řešení.

Zákaznická data jsou firemním stříbrem a například Marek Polášek, produktový ředitel společnosti Ataccama Software, zdůrazňuje důvěru v poskytovatele služby jako jeden z hlavních předpokladů pro volbu tohoto řešení. I Radek Dybal, ředitel, D3Soft zmiňuje otázku bezpečnosti, nicméně dodává, že v zahraničí je hosting již v plném proudu, střední Evropa, Českou republiku nevyjímá. A pokud si klient vybere dostatečně kvalitní společnost poskytující hostingové služby a s ní si jednoznačně odsouhlasí ochranu informací, nevidí v řešení problém. Tento trend má podle jeho názoru také velký vliv na průhlednost financí do IT, externího dodavatele dokáže společnost řídit lépe než interního člověka. Martin Rajnoch, ředitel Maxprojektu, pak vyzdvihuje především nižší náklady ve srovnání s nákupem vlastní licence. Vše co zákazník musí udělat, je podle manažera divize Microsoft Dynamics Petra Hampejse to, že se na určité internetové adrese zaregistruje k využívání takovéto služby a po třiceti minutách má zprovozněno plné CRM řešení, ke kterému uživatelé přistupují prostřednictvím internetového prohlížeče. (2)

3.5.2 Jaká je budoucnost SaaS modelu pro CRM

On-line přístup k službě s pomocí internetu je dnes pouze jedním z kanálů, jak s informacemi o zákaznících pracovat. Práce se CRM systémy se nyní přesouvá i do mobilních telefonů. Dochází tím k dalšímu zvýšení efektivity práce v terénu. Zvyšující se inteligence mobilních zařízení představuje jednu z výzev budoucího rozvoje v CRM oblasti. Další podobnou výzvou je snaha o větší integraci a využití informací ze sociálních sítí jako jsou LinkedIn nebo Facebook.

V neposlední řadě si je většina výrobců vědoma i výše zmíněných omezení CRM SaaS řešení a snaží se je různými způsoby odstraňovat. To povede k tomu, že rozhraními a doplňky bude možné zákazníky zapojit přímo do tvorby obsahu a struktury CRM databáze, což povede k přesnějším a aktuálnějším datům v ní obsažených. Teprve budoucnost však ukáže, jestli tyto výzvy budou opravdu naplněny, či jestli se objeví nové, zatím netušené možnosti dalšího rozvoje. (9)

3.5.3 Open-source CRM řešení

Jednou z možností voleb při výběru systému pro řízení vztahů se zákazníky je využití některého z open-source CRM nástrojů. Open-source je označení pro takový software, který má otevřený zdrojový kód. Otevřenost znamená jednak technickou dostupnost kódu, tak i legální možnost jej za dodržení určitých podmínek využívat, prohlížet či upravovat. (17)

Hlavními výhodami open-source nástrojů jsou bezplatné pořízení a možnost upravování ve vlastní režii. Je třeba si ale uvědomit, že ačkoliv je pořízení těchto nástrojů bezplatné, tak není zcela zadarmo. Jednak bývá velmi různorodá kvalita těchto nástrojů od skutečně profesionálních programů až po amatérské výtvořiny skupiny nadšenců. Velkým problémem je absence uživatelské/zákaznické podpory. A právě tyto věci včetně instalace a správy aplikace si musí uživatel open-source nástroje zajistit sám. Existuje proto řada společností, které nabízejí instalaci, správu, konfiguraci a upravení daného open-source nástroje dle požadavků zákazníka, což jsou samozřejmě zpoplatněné služby. Je proto vždy nutné při volbě mezi open-source nástrojem a běžným komerčním nástrojem zvážit, zda přeci jen není levnější a výhodnější využití komerčního nástroje, u kterého ručí za jeho kvalitu, spolehlivost či správu konkrétní společnost. (18)

4 Analýza problému a současné situace

4.1 Základní informace o společnosti

Společnost INVEA-TECH a.s. vznikla jako univerzitní spin-off v červnu roku 2007. Za jejím vznikem stálo velmi silné akademické prostředí v podobě více než 10 let zkušeností v oblasti VHDL (jazyk pro popis hardware) programování, hardwarové akcelerace a vysokorychlostních sítí. Tyto zkušenosti pochází z jedné z vědeckých aktivit sdružení CESNET z.s.p.o. - Programovatelný hardware. Tato aktivita je zaměřena na výzkum a vývoj specializovaných nástrojů pro vysokorychlostní sítě založených na programovatelném hardwaru, především hradlových polích (FPGA). (21) Řešitelem projektu je akademický tým zvaný Liberouter. (15). Tento tým čítá okolo 60 vědeckých pracovníků, vysokoškolských učitelů a studentů především z Fakulty informačních technologií Vysokého učení technického v Brně, z Fakulty informatiky Masarykovy univerzity a ze sdružení CESNET z.s.p.o.

Tým Liberouter se za dobu své činnosti účastnil několika velice úspěšných evropských projektů – 6NET (zaměřen na IPv6 počítačové sítě), SCAMPI (vývoj platformy pro monitorování počítačových sítí), GEÁNT2 (budování vědeckovýzkumné panevropské sítě) – během kterých byly vytvořeny unikátní prototypy, jejichž komercializaci doporučili evropští recenzenti. Na základě těchto doporučení začaly hlavní osoby projektu Liberouter v roce 2006 pracovat na založení komerční společnosti. Bylo nutné především vyjednat technologický transfer vyvinutých technologií ze sdružení CESNET z.s.p.o. Zájmem zakladatelů také bylo, aby se Vysoké učení technické v Brně a Masarykova univerzita stali spoluvlastníky společnosti. To se podařilo a v polovině roku 2007 byla založena akciová společnost INVEA-TECH a.s. Technologickým partnerem a významným akcionářem se stala společnost s obratem vyšším než 2 miliardy Kč společnost UNIS a.s., ale nadpoloviční většina akcií zůstala v rukou fyzických osob. Společnost INVEA-TECH a.s. byla jednou z prvních spin-off společností v oblasti informačních technologií s majetkovým podílem vysokých škol v České republice.

Společnost INVEA-TECH a.s. je zaměřena na vývoj nejmodernějších řešení pro vysokorychlostní síťové aplikace. Navazuje tak na vývoj ve sdružení CESNET z.s.p.o., jehož

hlavním cílem je provoz a rozvoj páteřní akademické počítačové sítě České republiky a jenž je vedoucím hráčem ve využívání programovatelného hardwaru pro vysokorychlostní sítě (1-10Gb/s).(8)

Hlavním oborem působnosti společnosti je využití technologie programovatelného hardware (FPGA) v oblasti bezpečnosti a monitorování vysokorychlostních sítí se zaměřením na gigabitový a deseti-gigabitový Ethernet. Mimo to také poskytuje nástroje a technologická zařízení pro vývoj FPGA aplikací, v jejichž implementaci má více než desetileté zkušenosti. Společnost i nadále velmi úzce spolupracuje se sdružením CESNET z.s.p.o., univerzitami a dalšími vědeckovýzkumnými partnery.

Datum zápisu: 6.června 2007

Obchodní firma: INVEA-TECH a.s.

Sídlo: Brno, Žabovřesky, U Vodárny 2965/2, PSČ 616 00

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- výroba a opravy elektrických strojů a přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí a výroba elektrického vybavení,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.

Akcie: 2 000 ks, kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovitě hodnotě 1 000,- Kč

Základní kapitál: 2 000 000,- Kč

Splaceno: 100 %

4.2 Produkty společnosti a základní rozdělení zákazníků

Společnost INVEA-TECH a.s. nabízí celé spektrum produktů a služeb zaměřených na analýzu a bezpečnost síťového provozu. Produkty je možné a vhodné rozřadit do několika různých skupin. Každá skupina se pak vyznačuje řadou charakteristik, jež jsou pro ni typické a jimiž se liší od ostatních. Základními skupinami produktů jsou:

- produkty řady **FlowMon**,
- produktové řady **COMBO** a **NetCOPE**,
- **specializované produkty** pro vysokorychlostní sítě (např. NIFIC).

Produkty FlowMon jsou vlajkovou lodí společnosti. Jedná se o kompletní řešení pro monitorování síťového provozu na bázi technologie NetFlow. Zahrnuje výkonné autonomní sondy pro všechny typy sítí do rychlosti 10Gb/s, kolektory pro uložení, zobrazení a analýzy síťových statistik a další rozšiřující moduly. Kolektor může být integrován přímo na sondě (levné řešení vhodné pro menší počítačové sítě) nebo jako samostatný server s velkou úložnou kapacitou (profesionální řešení pro větší sítě). Získané statistiky o provozu na počítačové síti poskytují informace pro zlepšení zabezpečení sítě, odhalování a řešení problémů, účtování a fakturaci za přenesená data, plánování kapacit linek, monitorování uživatelů a služeb či optimalizaci síťového toku.

FlowMon pluginy rozšiřují funkcionalit sond či kolektorů a slouží pro pokročilou analýzu NetFlow statistik, monitorování a dohled nad sítí pomocí SNMP protokolu, ohlašování nežádoucích a anomální stavů, odhalování infikovaných počítačů atp. (8)

Produktové řady COMBO a NetCOPE zahrnují nástroje pro vývoj zařízení pro vysokorychlostní počítačové sítě. COMBO karty jsou akcelerační síťové karty obsahující programovatelná hradlová pole (FPGA). Jedná se o unikátní produkt, jenž umožňuje zpracovávat data na rychlosti 10Gb/s a vyšší. Zákazník si nahraje vlastní program do FPGA na COMBO kartě a tím rozhodne o jejím účelu. Ovšem programování FPGA není triviální věcí, proto byla vytvořena také platforma NetCOPE, jež umožňuje velmi rychlý vývoj vysokorychlostních síťových zařízení za použití COMBO karet.

Třetí skupinou produktů jsou specializovaná zařízení pro vysokorychlostní počítačové sítě. Tato kompletní řešení jsou postavena nad COMBO kartami s platformou NetCOPE a jsou výjimečná svým výkonem a garancí zpracování paketů na plné rychlosti 10 Gb/s. Do této skupiny patří např. FlowMon sondy s označením Pro – z pohledu funkčnosti se jedná o zcela stejné sondy jako bez použití akceleračních karet COMBO, avšak se zárukou zpracování všech paketů na rychlosti 10 Gb/s. Dalším zařízením je NIFIC, které představuje

kompletní řešení hardwarového filtrování a přeposílání paketů opět na rychlosti vyšší než 10 Gb/s. Pro zachytávání paketů na vysokých rychlostech slouží zařízení NIC.

Produkty společnosti INVEA-TECH a.s. je vhodné rozdělit do těchto tří skupin, neboť *se každá skupina vyznačuje různými klíčovými charakteristikami a tudíž i zcela různými potencionálními zákazníky*. **Produkty FlowMon** jsou zaměřeny na **veškeré společnosti, organizace či instituce**, které mají vlastní počítačovou síť s alespoň dvaceti počítači. Navíc se může jednat jak o zákazníka **českého** tak i **zahraničního**.

Produkty COMBO a NetCOPE jsou velmi specifickými produkty pro specifické zákazníky. Jedná se především o **akademické či vědecké instituce**, který provádí výzkum či vývoj v oblasti vysokorychlostních sítí. Dalšími potenciálními zákazníky jsou **velké zahraniční společnosti**, jež vyvíjí moderní a inovační zařízení pro počítačové sítě.

Specializovaná zařízení pro vysokorychlostní sítě jsou zaměřena na **velké firmy a instituce**, které provozují vysokorychlostní sítě a potřebují pro ně dostatečně rychlá a spolehlivá zařízení s garantovaným výkonem. Stejně jako u předchozí skupiny produktů se téměř výhradně jedná o zákazníky **zahraniční** a to navíc z velmi technologicky vyspělých zemí, neboť i např. v České republice je pouze nepatrný podíl sítí, jež by vyžadovaly takto výkonná zařízení.

4.3 Pozice společnosti a její cíle v této oblasti

Firma INVEA-TECH a.s. podniká v oblasti vysokorychlostních počítačových sítí se zaměřením na jejich bezpečnost. Společnost je výrobcem počítačových/síťových zařízení, akceleračních karet a unikátní platformy pro vývoj zařízení postavených nad danými akceleračními kartami. Hlavním produktem je sonda FlowMon. Jedná se o pasivní monitorovací sondu pro počítačové sítě, která pracuje na bázi IP toků (NetFlow). Snahou firmy je se i jako výrobce na trhu v České republice etablovat, tudíž postupně budovat distribuční síť, která bude mít obvyklou podobu. Na začátku celého řetězce jeden či více distributorů, kteří distribuují zařízení většímu počtu partnerů, jež zajišťují dodávky přímo koncovým zákazníkům. Přičemž koncovým zákazníkem může být firma, státní instituce, univerzita, poskytovatel připojení k Internetu – prostě jakýkoliv zákazník, který chce efektivně monitorovat svou počítačovou síť.

INVEA-TECH a.s. → 1 distributor → X partnerů → koncoví zákazníci

Obrázek 4.1: Schématické zobrazení pozice společnosti

Firma při svém vzniku samozřejmě neměla žádné reference a tedy nebyl možné sehnat partnery či dokonce distributora. Proto bylo nutné začít přímo se zaměřením na koncové zákazníky. To se postupem času podařilo a v současné době dochází k budování distributorského řetězce. Společnost INVEA-TECH a.s. dokázala velký potenciál svých produktů a v současné době se firmy se již ozývají firmě se zájmem o partnerství samy. Přesto je nutné se ještě stále obracet na koncové zákazníky, neboť někteří partneři nejsou dostatečně aktivní. Problémem je především poměrně složitá technická stránka produktu FlowMon. Vlastní představení produktu, vysvětlení jeho vlastností, zaškolení v efektivní činnosti s ním nebo dokonce i navrhnutí nejlepší varianty nasazení produktu je pro partnerskou firmu problémem. Těchto těžkostí je si ale firma INVEA-TECH a.s. velmi dobře vědoma, proto nabízí svým partnerům technickou, obchodní i marketingovou pomoc.

4.4 Partnerský program společnosti

Motivací pro partnery společnosti INVEA-TECH a.s. je její partnerský program. Jeho cílem je odměňovat stále a aktivní partnery vyšší slevou. V rámci tohoto programu se partneři dělí do čtyř úrovní:

- 1. Registered Partner**
- 2. Bronz Partner**
- 3. Silver Partner**
- 4. Gold Partner**

Jednotlivé úrovně jsou odlišeny na základě požadavků, které musí partner splnit a vyšší kategorie je samozřejmě odměněna vyšší úrovní slev na kupovaná zařízení. Pro všechny kategorie navíc platí sleva při registraci projektu. Partneři kategorie Bronze, Silver a Gold jsou uvedeni jako oficiální partneři na webových stránkách společnosti INVEA-TECH a.s. a obdrží její partnerský certifikát.

4.5 Společnost a zahraniční aktivita

Produktová řada FlowMon je cílena jak na český trh, tak i na trhy zahraniční. Snahou je prodávat jej prostřednictvím partnerů v České republice i partnerů v zahraničí, jak již bylo popsáno výše. Pro zahraniční trh platí ten rozdíl, že snahou společnosti je mít v daném státě pouze jediného výhradního partnera, který bude produkty dodávat. Cílovým stavem je tedy mít v každé zemi jednoho distributora/partnera a jemu předávat veškeré poptávky z dané země. Expanze na zahraniční trhy je však nyní na svém počátku, a proto jsou poptávky ze zahraničí většinou řešeny společností INVEA-TECH a.s. samostatně a nebo v úzké spolupráci s příslušným partnerem.

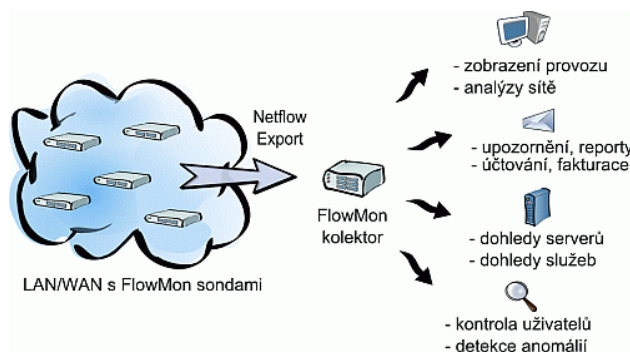
Ostatní produkty – NIC, NIFIC, COMBO karty a NetCOPE – jsou cíleny především na zahraniční trhy, neboť český trh je pro ně příliš malý. Jedná se o natolik specializované produkty pro vysokorychlostní síť a vývoj pro ně, že v České republice nemají v současné okamžiku téměř žádné uplatnění.¹

Vysoká specializovanost a složitost těchto zařízení výrazně komplikuje jejich předprodejní a poprodejní aktivity, neboť obvykle vyžaduje skutečně odbornou technickou diskusi ohledně daného produktu, jeho vlastností a specifik. To je velmi složité provádět přes zahraniční partnery, proto je snahou firmy INVEA-TECH a.s. prodávat tyto produkty na přímo a o tyto zákazníky se starat ve vlastní režii. Na druhou stranu se ale společnost nebrání prodeji přes svého zahraničního partnera, ale většinou je prodej řešen pouze obchodně, zatímco ostatní činnosti jsou zajištěny přímo (např. předprodejní technická diskuse, specifikace, technická podpora, odpovědi na technické dotazy atp.).

1V ČR jsou obvyklé rychlosti připojení k Internetu v jednotkách Mb/s a rychlosti sítí 10 či 100Mb/s, výjimečně 1Gb/s a naprostými výjimkami jsou 10Gb/s sítě např. v rámci akademické sítě CESNETu. Produkty společnosti INVEA-TECH a.s. jsou právě unikátní tím, že jsou dostatečně výkonné a určené i pro nejvyšší rychlosti sítí na úrovni 10Gb/s či vyšších.

Produkty/služby	Cílový trh	Zákazníci	Forma prodeje	Konkurence	Velikost trhu	Trend trhu/oblasti	Trend INVEA
FlowMon - řešení pro monitorování počítačových sítí	český	ISP, firmy, instituce, státní orgány...	distribuce přímý (zatím)	není přímá, částečně CISCO	každý se sítí od 40 počítačů výše	růst	rychlý růst
	zahraniční	ISP, firmy, instituce	přímý (zatím) distribuce (min.)	Endace, CISCO	milióny zákazníků	mírný růst	pomalý růst, průnik na nové trhy
NIC, NIFIC - zařízení pro vysokorychlostní počítačové sítě	zahraniční	akademické instituce, specializované firmy	přímý	Endace, Napatech	tisíce zákazníků	mírný růst, v budoucnu velký růst	nepravidelné obchody
COMBO, NetCOPE - akcelerační síťové karty pro vysokorychlostní sítě včetně vývojové platformy NetCOPE	zahraniční	akademické a vědecké instituce, vývojové IT společnosti	přímý	částečně NetFPGA	tisíce zákazníků	mírný růst	nepravidelné obchody, hledání nových trhů

Tabulka 1: Srovnání produktů



Obrázek 4.2: Řešení FlowMon



Obrázek 4.3: NIC server



Obrázek 4.4: COMBO karta

4.6 Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Společnost INVEA-TECH a.s. vznikla před dvěma roky jako univerzitní spin-off. Měla vyvinuté unikátní technologie, ale její zakladatelé neměli příliš velké obchodní zkušenosti a téměř žádné kontakty. Především bylo třeba na základě unikátních technologií vytvořit produkty, které budou uplatnitelné na trhu. Firma i produkty byly budovány zcela od začátku, přičemž byly využity pouze finanční prostředky od akcionářů zakladatelů a tedy nebylo možné příliš mnoho investovat a vše tvořit postupně. O obchodní činnost se po založení společnosti staral v podstatě jen jediný obchodník, který tedy i udával celý směr v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Nebyl čas na to CRM systém nějak důkladně promýšlet a budovat, ale bylo jej nutné v podstatě ihned začít využívat. Byl tedy stejně jako ostatní části společnosti budován postupně a dle aktuálních potřeb.

4.6.1 Používané CRM nástroje

Při budování CRM systému pro jediného obchodníka bylo zcela zřejmou a logickou volbou využití programového kancelářského balíku office. Navíc byl vzhledem k licenčním podmínkám programu Microsoft Office využit volně dostupný OpenOffice. Toto řešení přináší částečné možnosti automatizace některých procesů, vytvoření elektronické databáze kontaktů, ale nenabízí možnosti pro správu dokumentů, analytické nástroje, pokročilé kontrolní automatické funkce atp.

CRM je kompletně prováděno elektronicky a nejsou využívány žádné kartotéky, papírové diáře či obdobné nástroje. Základem všeho jsou následující počítačové programy:

- **OpenOffice Writer** – textový editor podobný programu Microsoft Office,
- **OpenOffice Calc** – tabulkový procesor podobný programu Microsoft Excel,
- **Thunderbird** – e-mailový klient,
- **firční Google Kalendář** – elektronický sdílený kalendář,
- **SVN** – systém pro správu a verzování souborů.

Program OpenOffice Calc je efektivním tabulkovým procesorem, a proto je využíván pro tvorbu veškerých seznamů a databází – např. kontaktů. Umožňuje vytvářet různé tabulky, vzorce, filtry či automatické kontroly, ale toto vše je vždy omezeno pouze tím, co vše si je

uživatel schopen sám vytvořit a následně používat. Z pohledu řízení vztahů se zákazníci jsou nejdůležitějšími seznamy a databázemi vytvořenými programem OpenOffice Calc tyto:

- obchodní deník,
- vizitky,
- registrace zákazníků pro partnery a
- evidence různých informací (*seznam zařízení k zápůjčkám, seznam zápůjček atp.*)

Obchodní deník je nejdůležitějším nástrojem každého obchodníka, ve kterém si eviduje veškeré kontakty se svými zákazníky. Seznam vizitek je seznamem všech kontaktních údajů, které firma za dobu své činnosti nashromáždila. Databáze registrací zákazníků slouží pro evidenci registrovaných obchodních případů od partnerů společnosti.

Pro e-mailovou komunikaci je využíván výhradně e-mailový klient Thunderbird, avšak nic nebrání tomu využívat i jiného klienta, který má podobnou funkcionalitu. Základem pro práci s elektronickou poštou platí několik pravidel, které je nutné dodržovat. Je to z toho důvodu, aby se byl v poště daného obchodníka případně schopný celkem rychle zorientovat i jiný obchodník. Jedná se o následující pravidla:

- K mailové poště se přistupuje prostřednictvím protokolu IMAPS a tudíž zůstávají na poštovním serveru.
- Ve složce Příchozí pošta musí mít obchodník pouze nevyřízené e-maily.
- Vyřízené (zodpovězené, evidované, nežádoucí) e-maily jsou přesouvány do podsložek, které nesou název společnosti (jíž se daná komunikace týká) nebo jiný odpovídající název danému tématu.

Díky tomuto je možné celkem snadno vyhledat veškerou e-mailovou komunikaci s danou firmou, avšak není možné detailnější třídění, přidávání vlastních poznámek, přidružování souborů atd. Jde pouze o přehledné uspořádání e-mailové komunikace, která je v případě společnosti INVEA-TECH a.s. velmi důležitá a často využívaná.

Pro plánování času je využívána bezplatná webová aplikace společnosti Google – Google Kalendář. Tato aplikace umožňuje nejenom zaznamenávat jednotlivé plánované aktivity a upozorňovat na ně, jak je u elektronických kalendářů obvyklé, ale navíc umožňuje spravovat současně velké množství kalendářů. A to i kalendářů různých osob a jejich

vzájemné sdílení. A právě jako sdílený kalendář je Google Kalendář ve firmě INVEA-TECH a.s. využíván. Každý zaměstnanec vidí nejenom své naplánované aktivity, ale i plánované aktivity ostatních zaměstnanců, pro něž má oprávnění. Navíc může těmto kolegům do kalendáře i přímo činnosti plánovat – např. na základě dohody se zákazníkem. Každý zaměstnanec má tedy zaznamenány plánované schůzky, porady, prezentace, činnosti či dovolené ve svém kalendáři, který je dostupný i pro ostatní kolegy a ti mají tudíž přehled o tom, kdy nebude dostupný.

Google Kalendář navíc umožňuje zasílat prostřednictvím e-mailu pozvánku na právě naplánovanou akci, jež byla přidána do jeho kalendáře (*např. nadřazeným zaměstnancem*). Google Kalendář je tedy velmi efektivním, přehledným, odkudkoliv dostupným nástrojem pro správu času a je ve firmě INVEA-TECH a.s. velmi hojně využíván.

SVN

Veškeré soubory, dokumenty a materiály jsou ukládány do SVN (Subversion systém). SVN systém pro správu a verzování dokumentů. Ve společnosti INVEA-TECH slouží SVN systém jako úložiště dokumentů a jejich záloha. Dokumenty jsou takto ukládány zaměstnanci prostřednictvím SVN na server, kde dochází k jejich verzování, úschově a zálohování.

Každý zaměstnanec si může libovolný dokument z SVN serveru stáhnout na svůj počítač. Obvykle se však stahuje celá adresářová struktura SVN a vytvoří se lokální úložiště. To si následně zaměstnanec pravidelně aktualizuje ze serveru, aby měl veškeré dokumenty aktuální. V případě, že chce nějaký soubor naopak upravit či přidat do úložiště zaměstnanec, tak jej upraví ve své lokální kopii a provedenou změnu příkazem propaguje i na server, aby tento aktualizovaný soubor měli k dispozici i ostatní zaměstnanci.

SVN systém se typicky používá pro vývojové programátorské projekty pro správu zdrojových kódu, což je i účel, pro který byl vytvořen. Ve společnosti INVEA-TECH a.s. je využíván, protože jsou téměř všichni zaměstnanci společnosti velmi technicky zdatní (a SVN ve svých předchozích pozicích používali), a tak jim práce s tímto systémem nečiní žádný problém, ačkoliv není zcela intuitivní.

Obchodní deník

Obchodní deník je základním nástrojem každého obchodníka. Jedná se o soubor vytvořený v programu OpenOffice Calc, který obsahuje databázovou tabulku s údaji o kompletní

komunikaci daného obchodníka se zákazníky. Každý obchodník si spravuje soubor se svým vlastním obchodním deníkem a ručí za jeho správnost a aktuálnost v SVN. Obchodní deníky obsahují klíčové informace pro celou koncepci řízení vztahů se zákazníky i celé obchodní oddělení společnosti INVEA-TECH a.s., proto je vyžadováno, aby byly tvořeny a spravovány jednotně. Je dána šablona, jak přesně má obchodní deník vypadat a jsou definována pravidla, která musí být dodržována.

Základní tabulka obchodního deníku obsahuje následující sloupce:

- Obchodní případ,
- Osoba,
- Stav,
- Datum,
- Poznámka,
- Zodpovídá,
- Podrobnosti.

Sloupce *Obchodní případ* a *Osoba* obsahují identifikaci společnosti a konkrétní osoby, se kterou byla vedena daná komunikace. Dle sloupce *Obchodní případ* se i celý obchodní deník řadí, tedy jsou veškeré komunikace s určitým zákazníkem vždy pod sebou.

Do sloupce *Stav* se zaznamenává typ komunikace, o kterou se jednalo. V tomto sloupci mohou být zadána pouze klíčová slova, jež jsou jako typy obchodních případů definovány. Důvodem je následný měsíční reporting a statistické hodnocení aktivity obchodníka na základě informací v jeho obchodním deníku. Klíčová slova pro *Stav* komunikace jsou definovány následujícím způsobem:

- *Startovní kontakt* – jedná se o první kontakt se zákazníkem, jež je získán libovolným způsobem kromě kontaktu z webových stránek. Do *Poznámky* se následně zapíše odkud byl kontakt získán.
- *Kontakt z webu* – jedná se o první kontakt se zákazníkem, který poptal informaci prostřednictvím webových stránek.
- *Pracovní komunikace* – zahrnuje veškerou komunikaci, která nenáleží do jiné skupiny. Především se jedná o e-mailový či telefonický kontakt (včetně neúspěšného telefonátu).

- *Prezentace* – prezentace produktu zákazníkovi. Používá se při první schůzce se zákazníkem.
- *Prezentace konference* – prezentace na konferenci partnera pro jeho zákazníky.
- *Schůzka* – každé další osobní jednání se zákazníkem (kromě prvního, který je prezentací).
- *Analýza* – kontakt se zákazníkem při instalaci FlowMon sondy za účelem provedení analýzy sítě.
- *Zápůjčka* – zapůjčení sondy zákazníkovi na vyzkoušení a otestování.
- *Nabídka* – prostřednictvím e-mailu zaslána oficiální nabídka zákazníkovi.
- *Objednávka* – příchozí oficiální objednávka obdržená prostřednictvím e-mailu. Objednávku je nutné také uložit mezi ostatní objednávky.
- *Realizovaný obchod* – používá se v okamžiku dokončení zakázky a vystavení dodacího listu. Následuje hlídání splatnosti vystavené faktury.
- *Příští krok* – naplánovaný další kontakt se zákazníkem. Příštích kroků může být pro jediného zákazníka naplánováno více, ale vždy musí být zřejmý alespoň jeden další. Pro vizuální přehlednost řádků s příštími kontakty se přidává do vedlejšího sloupce znak „!“.
- *Budoucí obchod* – u každého zákazníka, kterému byla zaslána nabídka je za příštím krokem uveden záznam o budoucím obchodu. V *Poznámce* je uvedena odhadovaná pravděpodobnost uskutečnění obchodu, jeho obrát, zisk a odhadovaný termín realizace – např. 100tis, zisk 20tis, Q4, 90%.
- *Předáno* – informace o tom, že byl daný zákazník předán na jiného obchodníka, jehož jméno (příp. jiná identifikace, iniciály) se zapíše do sloupce *Zodpovídá*.
- *Zamítnuto, uzavřeno* – uzavřený kontakt, který již není možné ani v budoucnu dále rozvíjet.

Sloupec *Datum* obsahuje den, měsíc a rok, kdy byl daný kontakt se zákazníkem proveden či na kdy je plánován.

Do následujícího sloupce se zapisuje znak „!“ pro vizuální zvýraznění řádku obsahující naplánovaný příští krok nebo znaky „!!!“ pro naplánovaný příští krok, jež se navíc týká velmi důležitého zákazníka.

Sloupec *Zodpovídá* odráží označení (jméno, iniciály nebo jiná zkratka) osoby, která daný kontakt provedla. Typicky se zde tedy vyskytuje označení osoby obchodníka, o jehož obchodní deník se jedná, avšak můžou se zde objevit i označení jiných obchodníků, pokud se např. na prezentaci zákazníkovi podílelo více lidí či předchozí kontakty prováděl jiný obchodník a nyní předal komunikaci svému nástupci.

Sloupec *Podrobnosti* zahrnuje veškeré důležité informace o daném kontaktu se zákazníkem. Co se zákazníkem probíral, co zajímavého se dozvěděl, na čem se domluvili atp. Prostě cokoli co by bylo možné využít pro následující komunikaci.

Vzorová podoba obchodního deníku je zobrazena v následující tabulce:

Obch. případ	Osoba	Stav	Datum	Zodpovídá	Podrobnosti
ABC s.r.o.	p. Pštros	kontakt z webu	20.6.2009	PS	Poptávka informací o FlowMon sondě.
ABC s.r.o.	p. Pštros	pracovní komunikace	20.6.2009	PS	E-mailem zasláno požadované info....
ABC s.r.o.	p. Pštros	pracovní komunikace	27.6.2009	PS	Volal jsem p. Pštrosovi a ptal se, zda obdržel potřebné informace a co jim říká. Líbí se mu to a projedná to s vedením.
ABC s.r.o.	p. Pštros	příští kontakt	10.8.2009!	PS	Zavolat a zeptat se, jak to dopadlo.
XYZ a.s.	p. Tůma	startovní kontakt	1.5.2009	PS	Volal a ptal se na naše produkty. Slíbil jsem zaslat materiály e-mailem.
XYZ a.s.	p. Tůma	pracovní komunikace	2.5.2009	PS	Zaslány materiály o produktech.
XYZ a.s.	p. Tůma	příští kontakt	16.5.2009!!!	PS	Zavolat a zeptat se, jak to vidí dále. Zda by neměl zájem o zápůjčku.

Tabulka 2: Obchodní deník - vzor

Práce s obchodním deníkem

Práce s obchodním deníkem probíhá každý den tak, že si obchodník vyhledá všechny záznamy, jež jsou *Příštím kontaktem* naplánovaným na příslušný den. Dle priority tyto plánované akce provede, zaznamená do obchodního deníku a naplánuje další příští kontakt se zákazníkem.

Ve firmě platí pro obchodní deník sada pravidel, která je nezbytné dodržovat. Jedná se především o tato:

- Obchodní deník je vždy aktuální a každý večer je ukládán do SVN (*viz výše*).
- Evidují se i neúspěšné pokusy o kontakt se zákazníkem – např. nepodařilo se dovolat.

- *Stav* kontaktu může obsahovat jen jedno z definovaných klíčových slov, aby bylo možné provádět reportování a výpočty statistik.
- Příští kontakty s velmi důležitými zákazníky se označují znaky „!!!“. Každý den se nejprve vyřeší kontakty s těmito zákazníky, ostatní je možné případně přeložit na další den.

Obchodní deník obsahuje také další listy, které slouží pro statistické výpočty a reportování. Jsou v nich nadefinovány vzorce nad tabulkou komunikací a pomocí nich počítány statistické informace o počtu zákazníků, počtu kontaktů s nimi, v jakých stavech jsou obchodní jednání s jednotlivými zákazníky, jak se tyto statistiky změnily oproti minulému měsíci atp. Prostě veškeré důležité informace, které zajímají nadřízené o činnosti obchodníka a jsou možné z této jednoduché evidence získat.

V případě, že je se zákazníkem vedena delší souvislá komunikace – typicky v podobě schůzky - a již není možné a účelné sepsat veškeré zajímavé a důležité informace z ní plynoucí pouze do obchodního deníku, tak obchodník udělá o komunikaci tzv. zápis. Zápisy mají podobu jednoduchého textového souboru, aby je bylo možné co nejsnadněji a nejrychleji vytvořit. Všechny zápisy od určité firmy jsou uloženy v jediném textovém souboru, kdy je každý zápis uvozen informacemi o datu a místu konání a účastnících. Následují informace o průběhu schůzky, zjištěných zajímavostech, co se probíralo – neboli cokoli co by mohlo být využito při další komunikaci se zákazníkem. Každý zápis musí být ukončen informacemi o úkolech, které z něj vyplývají. Tyto úkoly musí být ihned provedeny nebo naplánovány jako příští krok do obchodního deníku.

Všechny zápisy jsou ukládány na dané místo do SVN, jsou tedy dostupné všem oprávněným zaměstnancům společnosti.

Databáze vizitek

Při komunikaci s novým zákazníkem, partnerem či jiným obchodním kontaktem je samozřejmě nutné evidovat jeho kontaktní informace, aby jej bylo možné snadno vyhledat a následně i kontaktovat. Rozhodně není vhodné, aby měl každý obchodník uložené své mailové kontakty ve svém poštovním klientovi, vizitky ve svém šuplíku od stolu a telefonní čísla uložená v adresáři v mobilní telefonu. Tyto údaje je potřeba ukládat tak, aby byly

dostupné a využitelné pro všechny zaměstnance společnosti, jež by mohli v budoucnu potřebovat danou osobu kontaktovat. Proto je ve společnosti INVEA-TECH a.s. pro tento účel vytvořena databázová tabulka v programu OpenOffice Calc a uložená v jediném souboru, který nese název *Vizitky*. Tento soubor je samozřejmě uložen v SVN, a aby byla zajištěna jeho neustálá konzistence, tak je spravován pouze jedinou osobou, jež za jeho správnost nese zodpovědnost.

Kontakty jsou děleny dle jejich zaměření - jednak dle produktů, ke kterým se vážou a také podle toho, zda se jedná o kontakt z České republiky či ze zahraničí. Toto dělení je provedeno prostřednictvím jednotlivých listů, kdy každý obsahuje totožnou tabulku zaměřenou na danou oblast kontaktů. Tabulky obsahují v každém řádku veškerá kontaktní data (strukturovaná do sloupců) pro danou osobu včetně zmínky o datu a osobě získání kontaktu. Navíc tabulky obsahují i sloupec pro zaznamenání, zda mají být dané osobě zasílány informační e-maily, jež se využívá pro automatické hromadné rozesílání elektronické pošty – viz dále.

Soubor *Vizitky* obsahuje kompletní kontaktní údaje získané společností INVEA-TECH a.s., ať již jde o kontakty na vlastní zaměstnance, dodavatele, zákazníky či potenciální zákazníky. Tento soubor obsahuje několik různých databázových tabulek, kdy každá obsahuje informace o určité skupině kontaktů.

Tyto tabulky jsou strukturovány do sloupců a obsahují především informace o názvu firmy, URL adrese webových stránek, adrese společnosti, kontaktní osobě, pozici kontaktní osoby a její kontaktní údaje (telefon, e-mail). Každý řádek tabulky tedy obsahuje kontakt na jednu osobu, který byl získán z obdržené vizitky, osobního jednání či jinak.

Soubor vizitek je také využíván pro zasílání automatických e-mailových zpráv o novinkách či pro marketingové akce, proto jsou u každého kontaktu uvedeny také údaje o tom do jaké skupiny patří (koncový uživatel, potenciální koncový uživatel, Registr Partner, Bronze Partner, Silver Partner, Gold Partner) a zda si přeje být informován prostřednictvím e-mailu o novinkách a různých akcích společnosti.

Automatický systém pro rozesílání e-mailů

Pro informování zákazníků společnosti INVEA-TECH a.s. byl ve vlastní režii vytvořen systém pro rozesílání e-mailových zpráv. Tento nástroj umožňuje zpracovat tabulku ze

souboru *Vizitky* a podle vyspecifikované skupiny, již se má daný e-mail rozeslat, a nastaveného příznaku o zájmu o zasílání novinek, se vytvoří seznam e-mailových adres, na něž se má e-mail rozeslat.

Tento systém je velmi jednoduchý, avšak ovládaný pouze z příkazové řádky serveru, tedy není zcela intuitivní. Navíc neobsahuje absolutně žádnou přidanou funkcionalitu – např. pro vyhodnocení reakcí na marketingové akce - a slouží pouze a jen pro hromadné rozeslání e-mailu určité skupině zákazníků.

4.7 Analýza zákaznických orientovaných procesů

V předchozí části byly analyzovány používané CRM nástroje a soubory, které slouží pro podporu a evidenci řízení vztahů se zákazníky, a také byl představen způsob práce s nimi. Avšak používané CRM nástroje jsou jen malou částí řízení vztahů se zákazníky. Základem všeho jsou procesy péče o zákazníky, k jejichž efektivnímu průběhu CRM nástroje a evidence výrazně pomáhá.

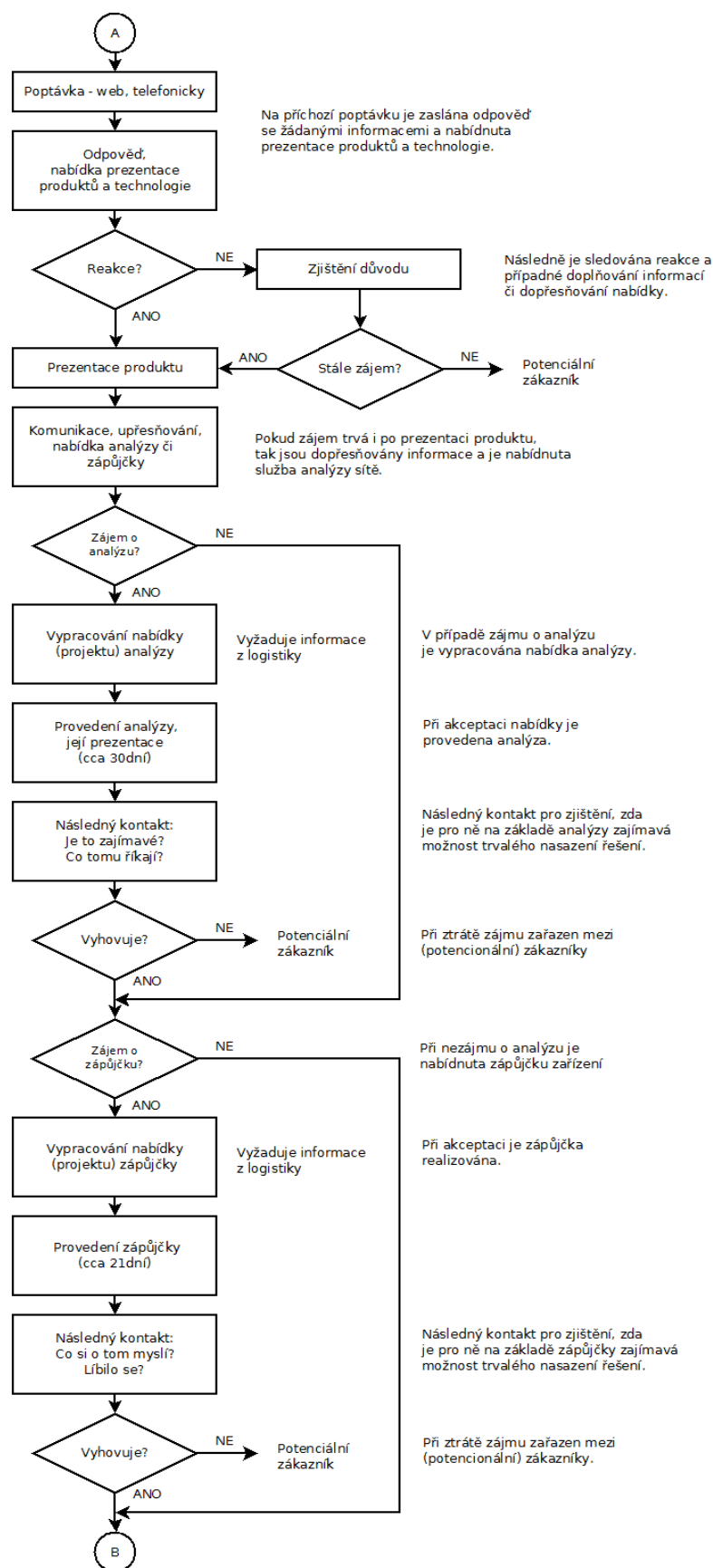
Nejdůležitějšími zákaznickými procesy jsou celý prodejní proces produktu FlowMon včetně prodejní a poprodejní podpory, komunikace s partnery společnosti, kompletní prodejní proces produktové řady COMBO a marketingová kampaň. Všechny tyto procesy byly detailně analyzovány, detailně rozebrány a názorně zobrazeny prostřednictvím grafů – viz následující podkapitoly.

4.7.1 Prodejní proces produktů FlowMon

Prodejní proces produktů řady FlowMon probíhá způsobem, který je zobrazen na obrázku 4.5 a obrázku 4.6. První kontakt s potenciálním zájemcem je typicky proveden na základě jeho poptávky nebo přímo oslovením obchodníkem. Tyto první kontakty se uskutečňují především díky prezentaci na konferenci, informací na webových stránkách společnosti nebo na doporučení stávajícího zákazníka. Informace, jakým způsobem byl kontakt získán, se eviduje do databáze kontaktů – viz soubor *Vizitky*. Ale tato informace není nijak automaticky zpracovávána či analyzována.

Na poptávku po informacích se potenciálnímu zákazníkovi posílají základní informace o společnosti a detailnější popis produktů včetně jejich přínosů. Dalším nabízeným krokem je prezentace produktů – a to buď v sídle společnosti INVEA-TECH a.s. či přímo u zákazníka.

Pokud má zákazník stále zájem o některý z produktů FlowMon, tak jsou typicky tři možnosti, jak dále postupovat. Zákazníkovi může být nabídnuta analýza jeho sítě prostřednictvím FlowMon sondy. Analýza sítě trvá jeden měsíc, přičemž prvních 14 dní je určeno na vlastní sběr dat, kdy je vhodné se sondou příliš neexperimentovat, a dalších 14 dní slouží pro ozkoušení si práce se sondou. Technik společnosti INVEA-TECH a.s. sondu u zákazníka nainstaluje a provede školení uživatelů. Po 14 dnech měření dojde ke vzdálenému stažení dat a vypracování cca 60 stránkového dokumentu s výsledky analýzy sítě

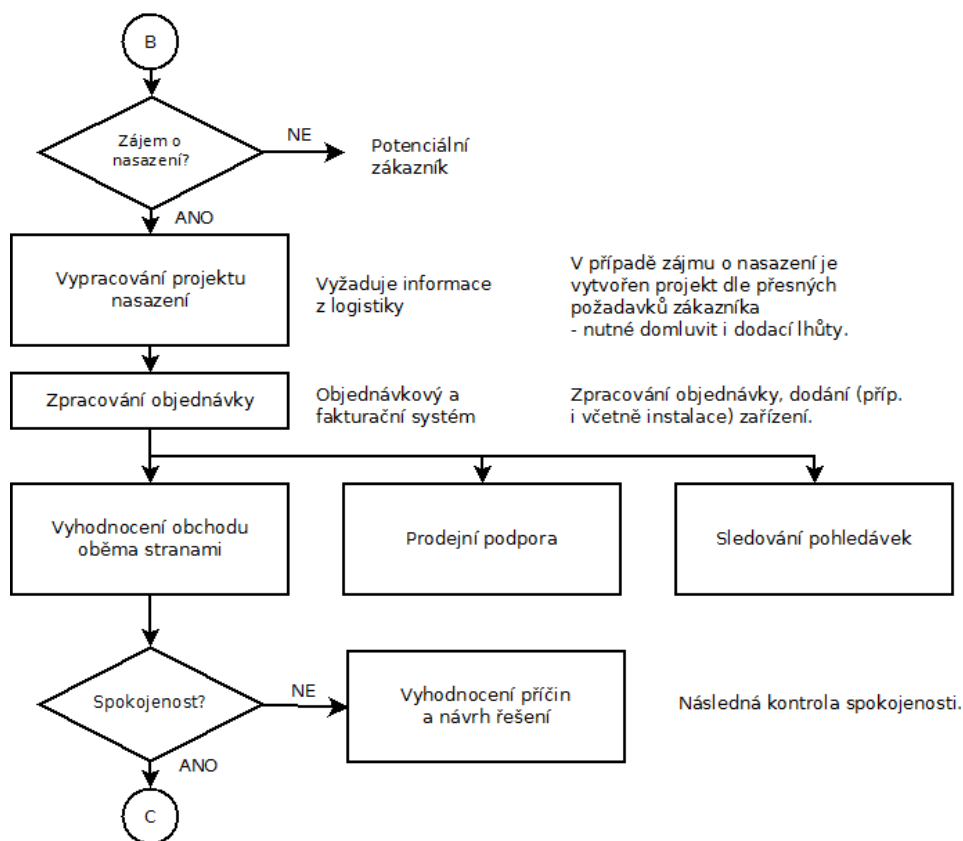


Obrázek 4.5: Prodejní proces FlowMon – 1.část

včetně nalezených problémů a rad, jakým způsobem docílit jejich odstranění. Při ukončení procesu analýzy jsou výsledky zákazníkovi prezentovány a probíhá diskuse ohledně zkušeností s využitím sondy a jejích přínosů.

Snahou je docílit toho, aby potenciální zákazník se službou analýzy sítě souhlasil, neboť je pak velká pravděpodobnost uskutečnění prodeje produktu FlowMon. Pokud ovšem potenciální zákazník nemá o analýzu zájem, tak je druhou možností nabídnout bezplatnou zápůjčku sondy. Ta spočívá v zapůjčení zařízení na dobu 2 až 3 týdnů, aby ji bylo možné vyzkoušet ve vlastní síti a zjistit její přínosy.

Při trvajícím zájmu je závěrečnou možností vypracování projektu nasazení monitorování sítě prostřednictvím řešení FlowMon. Během procesu objednávky dochází samozřejmě k vyhodnocení projektu, prodejní podpoře a sledování pohledávek. Jakékoliv případné nespokojenosti jsou ihned řešeny.



Obrázek 4.6: Prodejní proces FlowMon – 2.část

Všechny kontakty během prodejního procesu jsou zaznamenávány do odpovídajících souborů a ukládány do SVN. Kontaktní údaje na jednotlivé osoby jsou ukládány do souboru

Vizitky, kompletní historie komunikace je uchovávána v *Obchodním deníku* příslušného obchodníka a pouze pokud došlo k významnějším schůzkám či prezentacím, ze kterých byl pořízen zápis, tak je tento zápis uložen v prostém textovém souboru v názvu společnosti do SVN. Tedy záznamy o komunikaci se zákazníkem, která nakonec skončila úspěšným obchodem, může vypadat přibližně následovně. Jedná se o ředitele společnosti JKL a.s. z Prahy pana Jana Muka, na něhož byl získán kontakt prostřednictvím webu společnosti, a zajímal se o produkt FlowMon sondu. Tento kontakt je uložen do tabulky FlowMon vizitek v souboru *Vizitky* jako potenciální koncový uživatel (PEU) – viz tabulka 3.

Typ	Emailovat	Firma	Web	Adresa	Kontakt na firmu	Osoba	Pozice	Tel.	Email
PEU		JKL a.s.	www.jkl.cz	Malá 6, Praha	T: 224345543	Jan Muk	Ředitel	T: 224345549	muk@jkl.cz

Tabulka 3: Kontaktní údaje

Komunikace s panem Mukem je v příslušném obchodním deníku – viz tabulka 4.

Obch. případ	Osoba	Stav	Datum	Zodp	Podrobnosti
JKL a.s.	p. Muk	kontakt z webu	14.9.2008	PS	Poptávka informací o FlowMon sondě.
JKL a.s.	p. Muk	pracovní komunikace	15.9.2008	PS	Informace a nabídka prezentace.
JKL a.s.	p. Muk	pracovní komunikace	29.9.2008	PS	P. Muk volal a souhlasil s prezentací.
JKL a.s.	p. Muk	pracovní komunikace	29.9.2008	PS	Mailem nabídnuty termíny prezentace.
JKL a.s.	p. Muk	pracovní komunikace	2.10.2008	PS	P. Muk vybral 3.11.2008 od 10:00 u nás.
JKL a.s.	p. Muk	pracovní komunikace	2.10.2008	PS	Mailem jsem potvrdil termín.
JKL a.s.	p. Muk	prezentace	3.11.2008	PS	Prezentace FlowMon – zápis v SVN.
JKL a.s.	p. Muk	pracovní komunikace	17.11.2008	PS	Volal jsem, jak si to vyhodnotil. Má zájem o nasazení.
JKL a.s.	p. Muk	pracovní komunikace	18.11.2008	PS	Požádal jsem o zaslání informací o síti.
JKL a.s.	p. Muk	pracovní komunikace	22.11.2008	PS	P. Muk zaslal potřebné info.
JKL a.s.	p. Muk	pracovní komunikace	28.11.2008	PS	Vypracován projekt nasazení, zaslána nabídka.
JKL a.s.	p. Muk	pracovní komunikace	3.12.2008	PS	P. Muk zaslal objednávku.
JKL a.s.	p. Muk	realizovaný obchod	17.12.2008	PS	Dodávka sondy, 100k Kč
JKL a.s.	p. Muk	příští krok	4.1.2009	PS	Zavolat zeptat se, zda je vše v pořádku.
JKL a.s.	p. Muk	příští krok	9.1.2009	PS	Kontrolovat zaplacení faktury.

Tabulka 4: Zápis komunikace v obchodním deníku

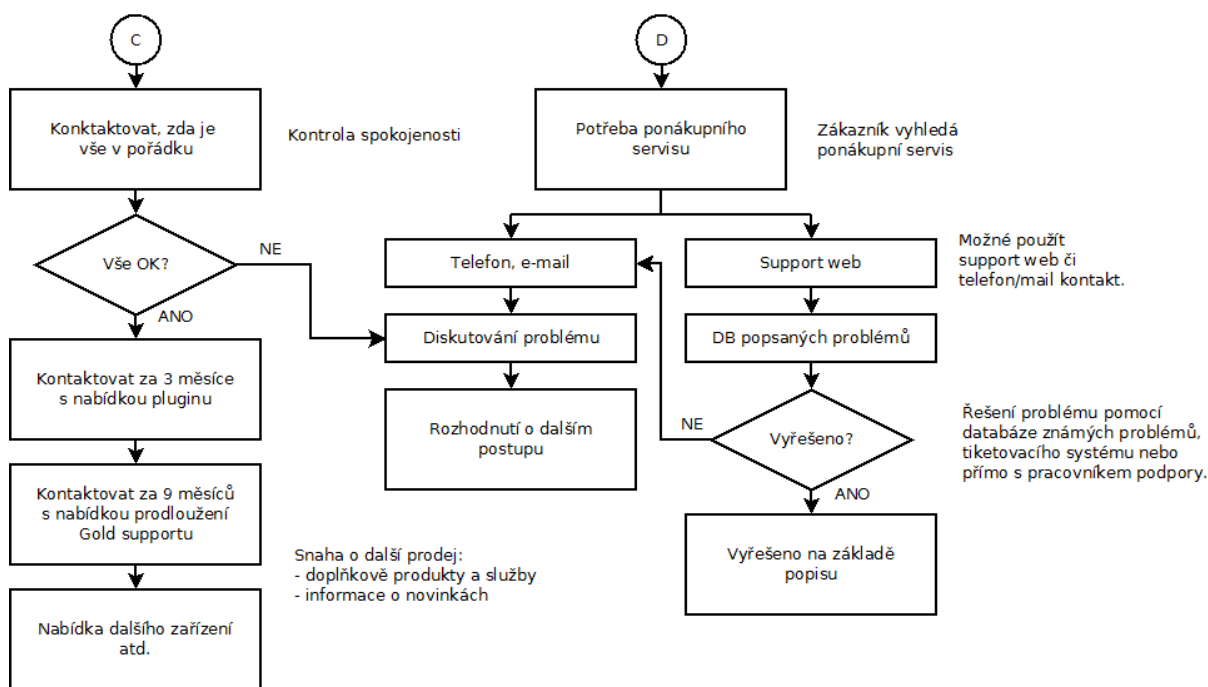
Posledním dokumentem je soubor stručných textových poznámek a zajímavostí, které vyplynuly z diskuse na prezentaci. Nutnými údaji jsou datum prezentace, její účastníci, místo konání a závěry, které z ní plynou.

Nákupem samozřejmě kontakt se zákazníkem nekončí, ale je třeba se o něj starat i následně. Přibližně do dvou týdnů od nákupu je třeba zákazníkovi zavolat a zeptat se, zda je vše v pořádku nebo má nějaké problémy. Následně po přibližně 3 měsících je vhodné

zákazníka znovu zkontaktovat a zeptat se, zda by neměl zájem o nákup dodatečného rozšiřujícího pluginu pro své zařízení. Za dalších 9 měsíců je vhodné nabídnout prodloužení služby Gold Supportu k zařízení. Následně další zařízení atp.

Pokud se vyskytne potřeba jakéhokoliv ponákupního servisu, tak je jej třeba ihned vyřešit, aby nedošlo k vyloučení jeho dalších nákupů. Společnost INVEA-TECH a.s. má pro tyto účely vytvořen webový portál podpory – tzv. support web. Support web obsahuje datové úložiště se soubory sloužící pro update a upgrade zařízení, znalostní databázi včetně často řešených problémů a tiketový systém. Tiketový systém slouží pro nahlášení chyby technickému oddělení společnosti. Tiket je přiřazen technikovi, jenž daný problém řešení a na tiket odpovídá až do okamžiku jeho uzavření spokojeným zákazníkem.

Celý ponákupní proces je vyobrazen na obrázku 4.7.



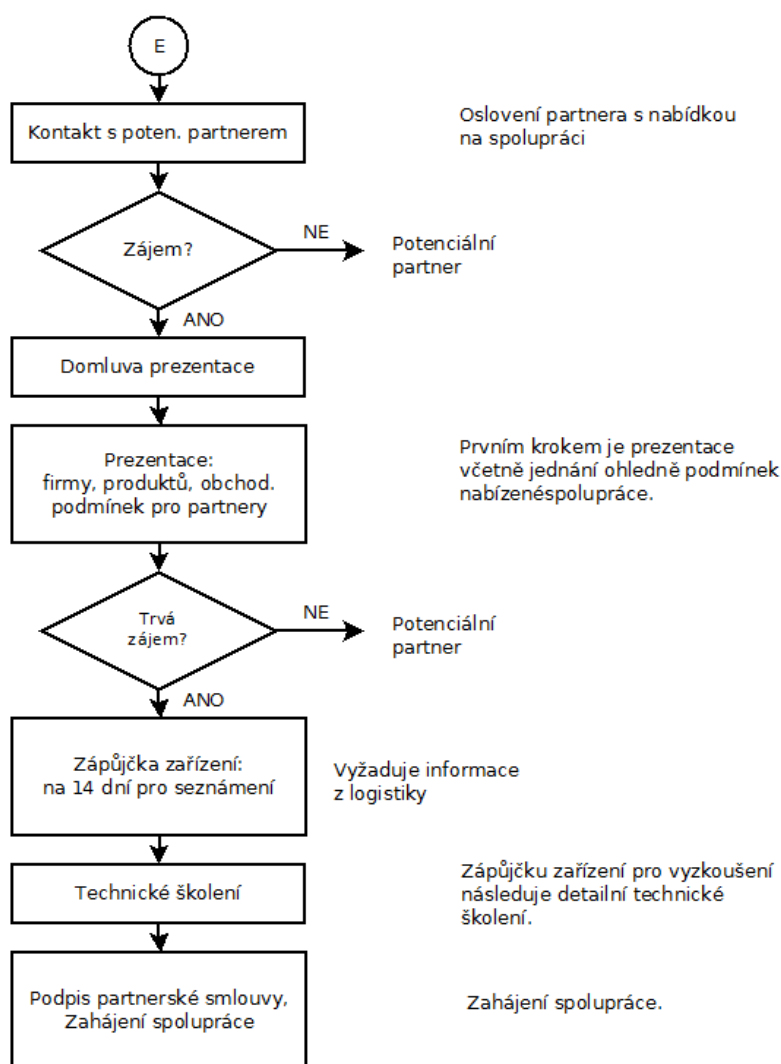
Obrázek 4.7: Ponákupní proces produktu FlowMon

4.7.2 Komunikace s partnery společnosti

Jak již bylo popsáno výše, tak je snahou společnosti INVEA-TECH a.s. především budovat partnerskou distribuční síť, aby se mohla zaměřit výhradně na svou činnost v podobě výrobce. Pro to je nutné komunikovat a starat se o partnerské společnosti, jež jsou ve své podstatě také zákazníky společnosti. Úvodním komunikačním procesem s potenciálním

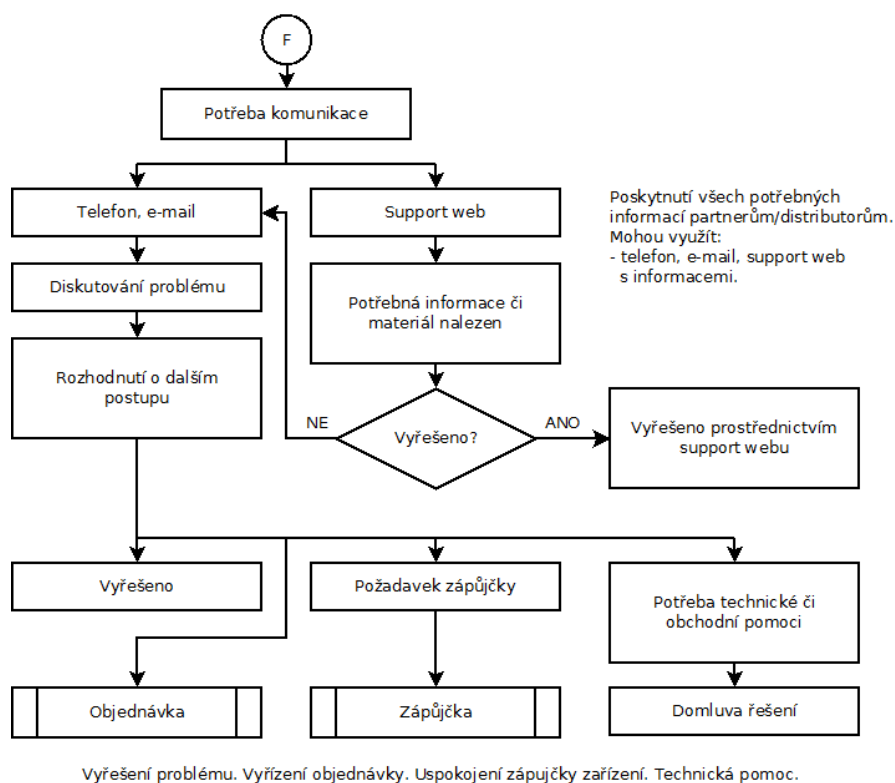
partnerem začíná obvykle nabídkou obchodního ředitele společnosti INVEA-TECH a.s. na spolupráci, avšak začínají přibývat případy, kdy o spolupráci projeví jako první zájem potencionální partnerská společnost.

Prvním krokem je představení a prezentace firmy, produktů a obchodních partnerských podmínek. Pokud má potenciální partnerská společnost stále zájem o spolupráci, tak obvykle následuje bezplatné zapůjčení FlowMon sondy na přibližně čtrnáct dní, aby se mohli s prací s ní seznámit technici partnerské společnosti. Zápůjčka je zakončena jednodenním technickým školením. V případně zájmu je poskytnuto i školení obchodní. Následně je již možné podepsat partnerskou smlouvu a začít s vlastní spoluprací.



Obrázek 4.8: Proces získání partnerské společnosti

V rámci spolupráce nabízí společnost INVEA-TECH a.s. zapůjčení služeb svých techniků, obchodníků, marketingových i dalších materiálů svým partnerům. Snaží se jim prostě poskytnout co nejlepší podporu a podmínky pro úspěšný prodej produktů FlowMon. Pro tyto účely slouží i webový portál podpory, ve kterém mají partnerské společnosti speciální sekce přístupné pouze jim. Jsou zde vystaveny veškeré produktové dokumenty, ceníky, prezentace, vzorové příklady nabídek atd. Znalostní databáze a tiketový systém jsou zpřístupněny partnerům také a navíc obsahují informace, které jsou koncovým zákazníkům skryty.

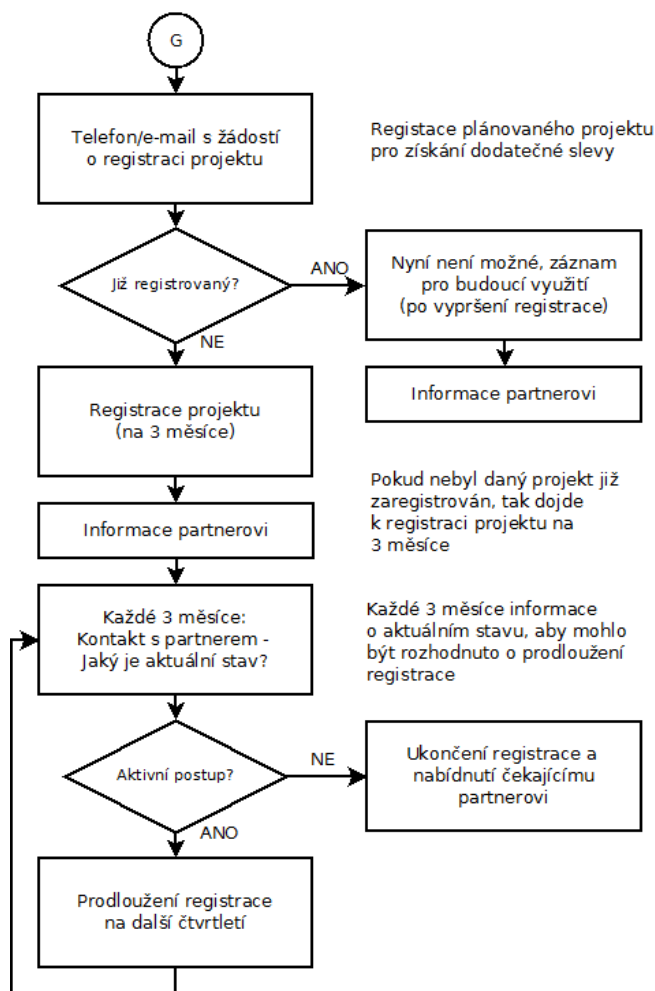


Obrázek 4.9: Běžná komunikace s partnery

Z důvodů ochrany partnerů byl zaveden systém registrace obchodních případů. Každý partner má možnost zaregistrovat si na tři měsíce projekt u zákazníka a tím docílit dodatečné slevy na případné objednávky pro daného zákazníka. Průběh registrace obchodního případu je vyobrazen na obrázku 4.10.

Registrace může být provedena prostřednictvím elektronické pošty či telefonicky, pokud ovšem daný obchodní případ již nemá registrovaný některý z ostatních partnerů. V tomto případě musí partner počkat na jeho uvolnění. Každé tři měsíce je prováděna

kontrola registrovaných obchodních případů a pokud má partner zájem o prodloužení registrace, tak musí stručně uvést stav daného případu. Je to z toho důvodu, aby si nemohl jeden partner zaregistrovat většinu potenciálních zákazníků a pak nekonat žádné kroky s cílem uskutečnění úspěšného prodeje.

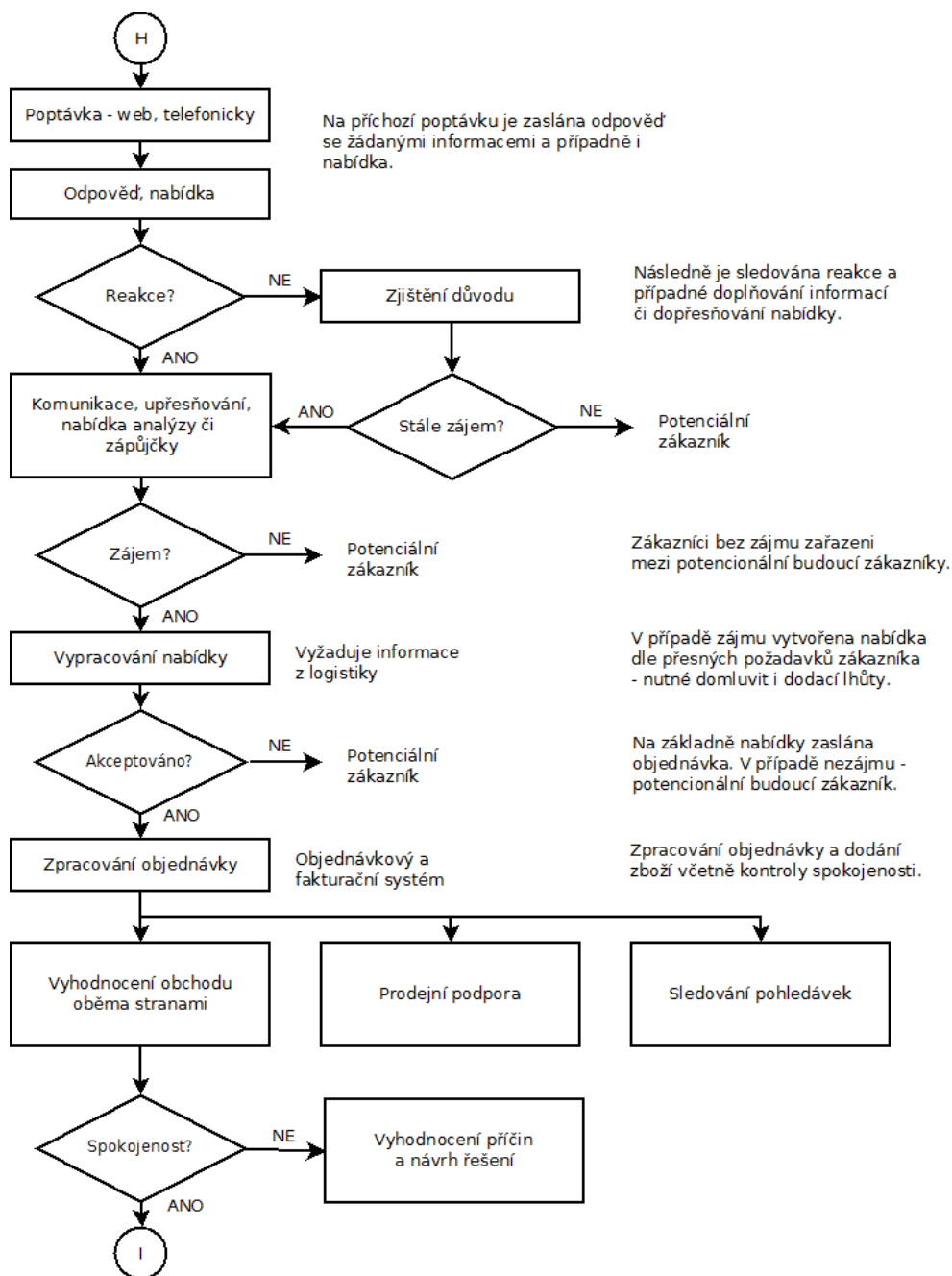


Obrázek 4.10: Registrace obchodního případu

Pro evidenci partnerské komunikace jsou používány stejné nástroje jako pro koncové uživatele. Je využíván soubor *Vizitky* pro zaznamenání kontaktních údajů, *Obchodní deník* pro zaznamenání veškerých kontaktů, textové zápisy ze schůzek a databázový soubor obsahující informace o registrovaných případech.

4.7.3 Prodejní proces produktů řady COMBO

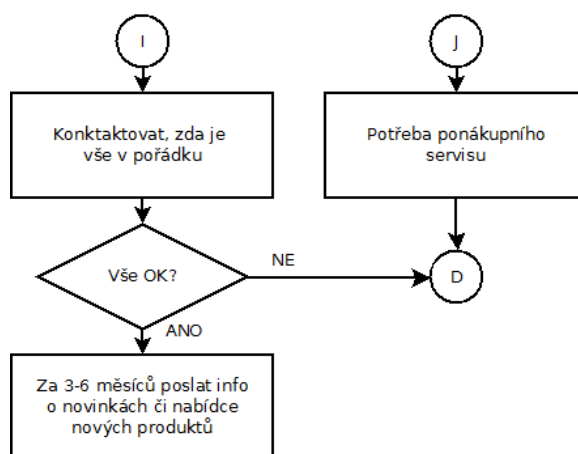
Procesy u produktů řady COMBO – specializovaná zařízení pro vysokorychlostní počítačové sítě a nástroje pro jejich vývoj – jsou velmi podobné procesům probíhajícím u FlowMon produktů. Avšak významně se liší ve skupině potenciálních zákazníků, z čehož plynou i jeho odlišnosti a specifika. Cílovou skupinou jsou především velké zahraniční firmy a vědecké, výzkumné instituce, které využívají či vyvíjí zařízení pro vysokorychlostní počítačové sítě.



Obrázek 4.11: Prodejní proces COMBO

Komunikace se zahraničními zákazníky probíhá hlavně prostřednictvím elektronické pošty, ale výjimečné nejsou ani video a telekonference. Oproti prodejnímu procesu produktů FlowMon se také liší neexistencí nabídky analýzy sítě a pouze výjimečnému provádění zápujček zařízení, přičemž s každým zákazníkem je domlouvána individuálně. Detailně je celý proces vyobrazen na obrázku 4.11.

Po vlastním nákupu je zákazník kontaktován s dotazem na spokojenost se zakoupeným zbožím a zda splňuje jeho očekávání. Po 3-6 měsících je každý zákazník informován o novinkách a nových produktech. Případný ponákupní servis je řešen stejným způsobem i stejnými prostředky jako u jiných produktů – tzn. prostřednictvím webového portálu podpory nebo přímým kontaktem se zástupcem společnosti. Ponákupní proces u produktů řady COMBO je zaznamenán na obrázku 4.12.

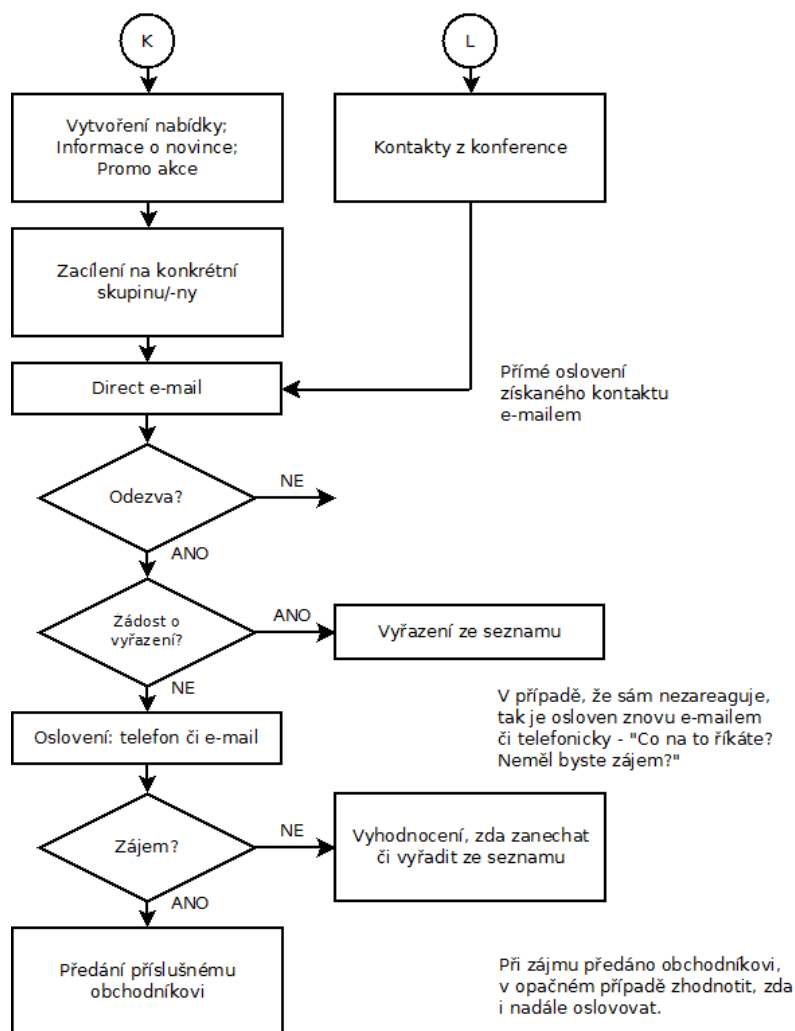


Obrázek 4.12: Ponákupní servis produktů
COMBO

4.7.4 Marketingová kampaň

Ve společnosti INVEA-TECH a.s. se používá jako marketingový nástroj především přímý kontakt se zákazníkem pomocí direct mailu. E-mail s novinkou či speciální nabídkou je zasílán vybraným skupinám ze souboru Vizitky za využití hromadného mailovacího nástroje nebo jednotlivým kontaktům získaným např. z konference. V případě reakce na daný e-mail je potenciální zákazník osloven s dodatečnými informacemi a pokud jeho zájem trvá i nadále, tak je předán příslušnému obchodníkovi. Celý proces je vyobrazen na obrázku 4.13.

Tento marketingový proces není příliš automatizován a k jeho vyhodnocení dochází manuálně příslušnými zaměstnanci. Přičemž jednou z mála možností, jež zaměstnanci v rámci vyhodnocení mají, je rozhodnutí o ponechání či vyřazení kontaktu ze seznamu oslovovaných osob. Nedochází k žádnému detailnějšímu vyhodnocování a zaznamenávání úspěšnosti marketingové akce.



Obrázek 4.13: Proces marketingové kampaně

4.8 Shrnutí stavu CRM

Z provedené analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti INVEA-TECH a.s. i z diskuse s jejími obchodníky je zřejmé, že problémem není nastavení zákaznických procesů a péče o zákazníky. Problémem jsou chybějící podpůrné nástroje, které by umožnily zákaznické procesy urychlit, zautomatizovat a byly schopny analyzovat a zpracovávat data získaná od zákazníků či z interakce s nimi. Takto částečně nebo dokonce zcela chybí vyhodnocování úspěšnosti marketingové akce, statistické informace o kontaktech se zákazníky (kromě jednoduchých částečně manuálně zpracovávaných měsíčních obchodních výkazů), zpracování typických reakcí zákazníků a mnoho dalšího.

Zákaznická data jsou ukládána poměrně dobře strukturovaná, ale problémem je jejich vzájemná neprovázanost. Kontaktní údaje jako adresa, e-mail či telefon jsou uloženy v souboru *Vizitky*, údaje o komunikaci jsou v souboru *Obchodní deník*, zápisy ze schůzek jsou v textovém souboru a e-maily jsou uloženy v odpovídající složce e-mailového klienta osoby, jež komunikaci vedla. Dochází tedy k situacím typu:

- obchodník ve svém obchodním deníku zjistí, že si naplánoval příští krok na dnešní den a má zákazníkovi zavolat a domluvit se s ním na termínu schůzky.
- Aby zjistil telefonní číslo zákazníka, tak jej musí vyhledat v souboru *Vizitky*,
- Protože si již přesně nepamatuje na čem se se zákazníkem domluvili na poslední schůzce a v obchodním deníku o tom má příliš stručnou poznámku, tak musí vyhledat v SVN zápis z této schůzky.
- Navíc se potřebuje podívat jakou přesně poslední nabídku zákazníkovi zaslal, tedy musí najít daný e-mail zařazený v e-mailovém klientovi nebo danou nabídku uloženou v SVN mezi ostatními nabídkami.
- Po provedení telefonátu si o něm udělá záznam do obchodního deníku a do Google Kalendáře si zaznamená termín naplánované schůzky.

Takováto práce je samozřejmě zdoluhavá a čím více má obchodník obchodních případů, tím je i složitější. Musí neustále přistupovat k několika různým souborům či programům, které nejsou nijak provázány.

Navíc používané nástroje typu OpenOffice Calc či textový soubor neumožňují příliš mnoho automatizace. Tudiž je nutné opakovaně zadávat či kopírovat stále stejné údaje, funkce typu vyhledávání či filtrování mají pro daný účel omezenou funkčnost a zcela chybí

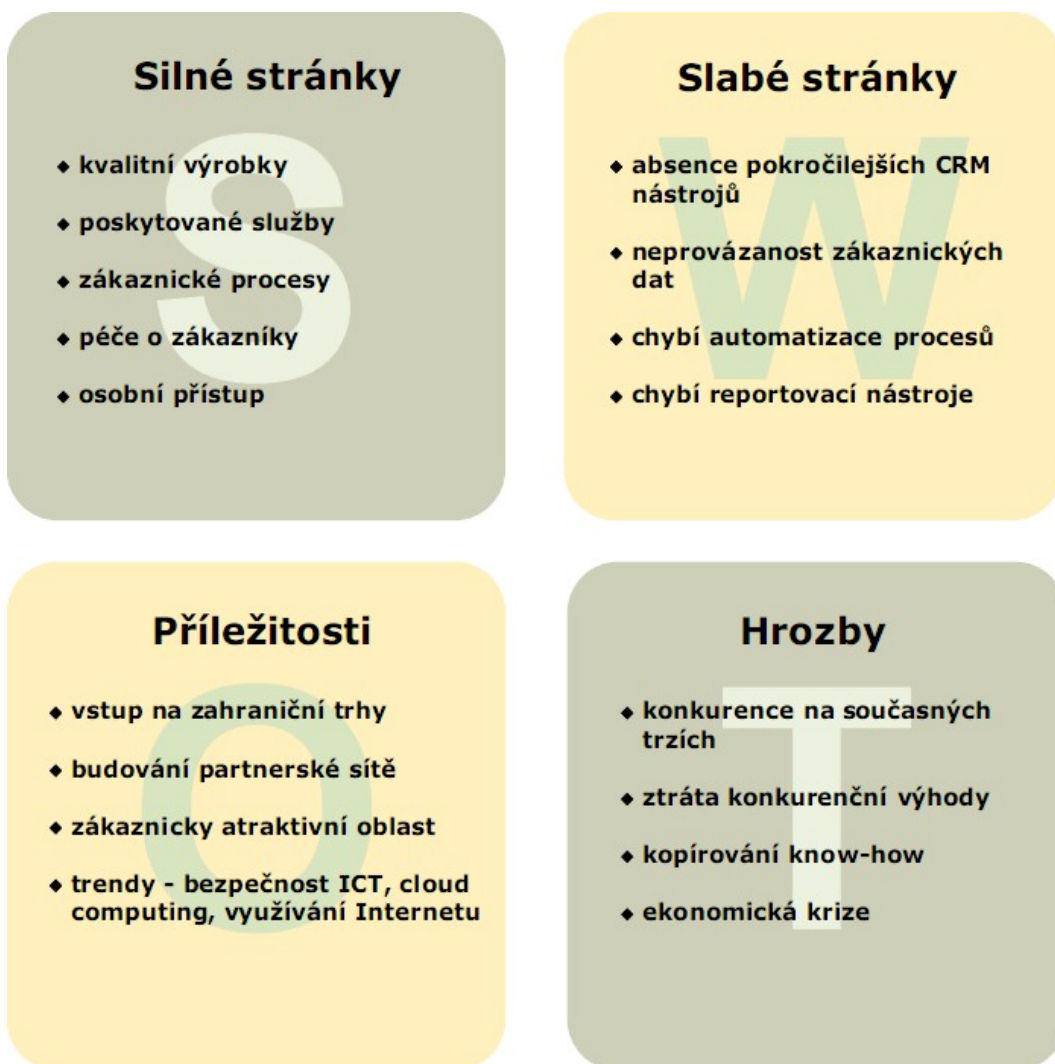
pokročilejší automatické funkce. Obchodník tedy musí svůj obchodní deník velmi dobře hlídat, neboť chybí funkcionalita, jež by kontrolovala a upozorňovala na blížící se naplánované příští kroky se zákazníky. Výjimkou proto nejsou případy, kdy si obchodník špatně poznačí datum příštího kontaktu a místo roku 2009 zadá rok 2008 nebo prostě daný příští krok při vyhledávání omylem přehledné a pak se tento kontakt vůbec neuskuteční a může dojít k výrazným problémům či dokonce ke ztrátě zákazníka.

Vzhledem k tomu, že si každý obchodník vede svou obchodní komunikaci stranou od ostatních – vlastní obchodní deník, vlastní e-mailový klient – tak je velice důležitá vzájemná komunikace mezi jednotlivými obchodníky, aby byli dostatečně informováni. Občas se totiž samozřejmě vyskytnou situace, kdy je potřeba, aby jeden obchodník zastoupil druhého a pak je velkým problémem, že není schopen rychle získat potřebné informace pro reakci např. na telefonu čekajícímu zákazníkovi.

Předávání obchodních případů probíhá tím způsobem, že si o daném případě nejprve musí obchodníci promluvit a následně si musí přeposlat důležité e-maily a obchodník, jenž zákazníka přebírá, si musí do svého obchodního deníku vykopírovat záznamy o předchozí komunikaci s daným zákazníkem.

Současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti INVEA-TECH a.s. funguje jen díky tomu, že se jedná dosud menší firmu s několika obchodníky, jež jsou v neustálém vzájemném kontaktu, neboť mají kanceláře ve stejném místě. Avšak společnost se velmi rychle rozvíjí a reálně hrozí, že s přibývajícím počtem obchodníků již nebude daná situace udržitelná.

Popsaná situace je shrnuta v následující SWOT tabulce zaměřené na oblast CRM.



Obrázek 4.14: SWOT - zaměřená na oblast CRM

5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Z provedené analýzy současné situace oblasti řízení vztahů se zákazníky ve společnosti INVEA-TECH a.s. a rozsáhlé nabídky CRM řešení na trhu jednoznačně plyne doporučení zavést nový systém pro řízení vztahů se zákazníky. Vzhledem k rychlému rozvoji společnosti i jejím strategickým plánům především v podobě soustředění se na expanzi do zahraničí je současný stav řízení vztahů se zákazníky a používané technologie dlouhodobě neudržitelný. Aktuálně používané prostředky neumožňují užší spolupráci jednotlivých obchodníků, sdílení informací o zákaznících je složité, obchodní reporty je nutné tvořit zcela manuálně, chybí jakákoliv automatizovaná kontrola obchodníků a další skutečnosti, které snižují efektivitu práce nejenom obchodníků, ale ve svém důsledku celé společnosti.

Následující kapitoly se budou věnovat průzkumu dostupných systémů pro řízení vztahů se zákazníky, výběru vhodného systému pro společnost INVEA-TECH a.s. a následně i detailnímu rozpracování projektu zavedení vybraného systému.

5.1 Volba optimálního CRM informačního systému

Pro skutečně dobře fungující řízení vztahů se zákazníky je nutné využít programy pro správu kontaktů a managementu času nebo komplexní CRM e-systém. Volba optimálního firemního CRM systému je velmi individuální proces závislý na mnoha objektivních i subjektivních faktorech. V literatuře (7) je doporučeno vzít v úvahu odpovědi na následujících deset otázek, které pomohou s tvorbou a implementací CRM koncepce.

1. Jaké jsou dosavadní firemní zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a příslušnými informačními systémy?

Společnost má 3 roky zkušeností (*pozn.: doba její existence*) s řízením vztahů se zákazníky z České republiky, se zahraničními zákazníky a s partnerskými společnostmi. Z počátku činnosti nebylo řízení vztahů se zákazníky/partnery na tak vysoké úrovni, ale postupem času docházelo k jeho neustálému zlepšování, upravování podmínek a programů až do současného stavu, kdy jej lze hodnotit jako velmi dobrý.

Od počátku byly pro nutnou CRM evidenci používány programy řady office a to vydrželo až do současného okamžiku. Byla to zcela samozřejmá volba při zakládání společnosti a pouze jediném obchodníkovi. Avšak postupem času se rozrůstal obchodní tým i požadavky kladené na CRM evidenci a tyto nástroje již přestávají být dostatečně efektivní a vyhovující. Především sdílení informací více obchodníky a rychlost práce s informacemi (jejich získání) jsou nedostatečné.

2. O jak velkou organizaci jde?

Společnost INVEA-TECH a.s. je malou společností, která má však velký růstový potenciál.

3. V jakém řádu se pohybuje počet potenciálních zákazníků (cílová skupina)?

Potenciální zákazníci společnosti lze rozdělit do tří základních skupin:

- zákazníci z ČR,
- zákazníci ze zahraničí,
- partneři.

Potenciálními zákazníky z ČR jsou veškeré společnosti, instituce a organizace s počítačovou sítí od 30 počítačů. Tato skupina je tedy obrovská, avšak společnost neuvažuje o jejich oslovování hromadně, neboť jim je třeba celou technologii a její přínosy detailně vysvětlit. Není tedy možné snadno cílit na tyto zákazníky masově, ale je třeba se jim individuálně věnovat. Navíc cílem společnosti je zcela tyto zákazníky přenechat partnerům a pouze se starat o dodávku zařízení bez obchodní a dalších činností.

Skupina potenciálních zákazníků ze zahraničí je také velká, avšak její většina je potenciálními zákazníky produktů FlowMon, jež mají být výhradně obchodovány prostřednictvím distributora v daném státě. Zbývající část – potenciální zákazníci COMBO produktů – je výrazně menší a čítá řádově stovky společností, akademických a vědeckých pracovišť.

Cílem společnosti je mít maximálně desítky partnerů v České republice a vždy jediného partnera/distributora v zahraničním státě, jenž se bude starat kompletně o obchod v dané zemi.

4. Jaký je k dispozici rozpočet

Snahou firmy je zlepšit stav řízení vztahů se zákazníky při co nejnižších nákladech. Management společnosti vidí totiž prioritu společnosti v jejím rozvoji po stránce vývoje nových a inovace stávajících produktů.

5. Jaké jsou představy a požadavky návratnosti investic (časový horizont)?

Návratnost investic musí být co nejkratší, jinak pravděpodobně nebude ochota managementu nový CRM systém zavést.

6. Existuje specializovaný CRM informační systém pro firemní odvětví?

Pro odvětví IT existuje řada různých CRM informačních systémů, avšak vzhledem ke specifickým požadavkům společnosti INVEA-TECH a.s. spočívající v rozdělení na partnery, zákazníky a domácí, zahraniční pravděpodobně jejich použití není příliš vhodné.

7. Jaký typ systému a jak úspěšně využívají firmy obdobného charakteru?

Existuje velice málo společností, které by měly v oblasti zaměření a řízení vztahů se zákazníky podobný charakter. Tedy řadu zcela specifických a inovativních produktů určených pro český trh, kdy jsou nabízeny jak koncovým zákazníkům tak především distribučním partnerům, ale také jiné produkty určené především velkým zahraničním zákazníkům či výzkumným organizacím. Je třeba systém s podporou řízení vztahů s koncovými zákazníky i partnery v České republice, ale i se zákazníky a distributory v zahraničí.

8. Které firemní činnosti ve vztahu k zákazníkům by měly být automatizovány (prodej, marketing, servis)?

Je vhodné automatizovat především prodejní a marketingové činnosti, ale potřeba je především systém, jenž je podpoří, usnadní a zrychlí. Pro prodej je vždy třeba zákazníkovi produkty nejprve představit a detailně vysvětlit jejich činnost a pak následně i odborně vypracovat projekt nasazení. V rámci marketingu je především využíváno hromadné rozesílání e-mailů, jež je sice poměrně hůře ovladatelné, ale především u něj chybí vyhodnocení jeho úspěšnosti. Servisní činnosti jsou dostatečně automatizovány prostřednictvím webového portálu uživatelské podpory.

9. Na jaké úrovni by měla automatizace probíhat (operativní, analytická)?

Především je třeba zapracovat na efektivitě správy kontaktů, evidence komunikace s nimi i další nezbytné zákaznické evidence - tedy operativní činnosti.

10. S jakými firemními informačními systémy bude potřeba CRM systém provázet?

V první fázi asi s žádnými, následně možná se systémem pro webovou podporu či s účetním programem. Ale tato věc nyní není vůbec aktuální a bude záležet na dalším rozvoji firmy a budoucích strategických rozhodnutí.

5.2 Zadání na zavedení CRM systému ve společnosti

Jak již bylo několikrát zmíněno, tak společnost INVEA-TECH a.s. je malou rychle se rozvíjející společností s velkým potenciálem. Společnost je na trhu tři roky a v současné době se zaměřuje především na budování partnerské sítě a výraznou expanzi do zahraničí. Management společnosti se rozhodl v době ekonomické krize příliš neriskovat a zvolil spíše defenzivní a bezpečnější způsob rozvoje, tudíž i počet zaměstnanců roste pomaleji než vlastní rozvoj společnosti. To vede k tomu, že jsou všichni zaměstnanci velmi vytíženi a zaměřují se především na hlavní cíl – rozvoj společnosti – a některé další činnosti jsou mírně v pozadí zájmu.

Jednou z činností, jež by se daly takto označit, je i řízení vztahů se zákazníky. Vlastní zákaznické procesy lze ohodnotit jako kvalitní, avšak problémem je málo času na zákazníka a také neexistence sofistikovanějších zákaznický orientovaných systémů. To si samozřejmě uvědomují někteří manažeři společnosti a jejich snahou je něco s tím udělat, ale dosud se na to nenašel dostatek času, neboť vyšší prioritu měly vždy jiné činnosti. Proto se dosud ani nikdo ze společnosti INVEA-TECH a.s. detailněji problematikou řízení vztahů se zákazníky, jejich zefektivnění a zlepšení prostřednictvím zavedení vhodného systému nezabýval. Většinou to skončilo tím, že si obchodník či jiný zaměstnanec postěžoval, že by šlo danou činnost řešit rozhodně rychleji a efektivněji, pokud by pro ni existovala nějaká podpora či nástroj, ale tím to skončilo.

Ve společnosti INVEA-TECH a.s. nemá nikdo hlubší znalosti a zkušenosti se systémy pro řízení vztahů se zákazníky, tudíž není ani zcela jednoznačná představa o tom, co přesně

od CRM systému požadovat a očekávat. I proto má - zde formulované zadání na zavedení CRM systému - velmi obecný charakter:

- CRM systém by měl přinést automatizaci a zrychlení zákaznický orientovaných procesů a eliminaci chyb, které nyní mohou snadno vznikat při malé nepozornosti.
- Jednoznačným požadavkem je offline i online přístup k systému, neboť obchodníci společnosti velmi často cestují. A pokud by systém fungoval pouze online, tak by pro ně byl nepoužitelný, neboť by stejně museli při chybějícím připojení k Internetu využívat evidenci podobnou současnému stavu.
- Aby bylo vůbec zvažováno, zda určitý CRM systém zavést, tak je nezbytné, aby byly zcela zřejmé jeho přínosy. Panuje totiž obava z toho, aby nebylo vynaloženo velké úsilí na zavedení CRM systému, jenž by měl nakonec minimální či dokonce negativní efekt.
- Zaváděný systém musí mít velmi dobrý poměr ceny a výkonu, resp. musí výrazně převažovat přínosy nad vynaloženými náklady. Snahou je zaměřit se a prozkoumat velmi dobře dostupné open-source CRM systémy.
- Systém by měl podporovat vyhodnocovací a reportovací funkce, aby bylo možné na základě jejich výstupů hodnotit zákaznické procesy a rozhodovat se o další strategii v této oblasti.
- Za zvážení stojí i to, zda by nebylo možné určitý CRM systém přímo propojit i s nějakým účetním softwarem, což by přineslo ještě další pozitiva. Nyní je účetnictví společnosti zajišťováno externí firmou, ale pokud by byl zaveden CRM systém napojený na určitý účetní systém, tak by bylo možné využívat jejich synergického efektu a zrychlit např. proces vystavování faktur atp.

7. Nejvýznamnější open-source CRM nástroje

Jednou z možností voleb při výběru systému pro řízení vztahů se zákazníky je využití některého z open-source CRM nástrojů. Hlavními výhodami open-source nástrojů jsou bezplatné pořízení a možnost upravování ve vlastní režii, avšak na druhé straně je náročnější jejich správa a negarantovaná kvalita. Více byla problematika open-source CRM systémů představena v kapitole 3.5.3.

Dle výzkumné komunity Inside CRM, jež je zaměřena na výzkum a vzdělávání v oblasti marketingu a CRM, existuje více než 369 open-source CRM nástrojů. Využití některého z těchto nástrojů může být nejjednodušším způsobem zavedení systému pro řízení vztahů se zákazníky v malé firmě. Inside CRM vybrala 10 nejlepších z těchto nástrojů (4) a autor práce tento soupis převzal a provedl analýzu jednotlivých nástrojů a identifikoval výhody a nevýhody každého z nich - viz následující tabulka.

CRM nástroj	Vznik	Info o společnosti	Počet uživatelů	Reference	OS/Technologie	Posl. vydání	Poznámky, postřehy
SugarCRM http://www.sugarcrm.com/crm/ http://demo.sugarcrm.com/sugarcrm_ce/	2004	kapitál 26mil \$ > 100 zaměstnanců	> 5 000 000 stažení > 12 000 společností	Honeywell International, Starbuck Corp., First Federal Bank atd.	Windows, Linux PHP, MySQL	9/2009	Velká komunita, spousta informací, časté aktualizace, podpora všech OS, mnoho jazykových variant (CS chybí).
SplendidCRM http://www.splendidcrm.com/ http://www.splendidcrm.com/Home/Demos/tabid/102/Default.aspx	2005	---	> 100 000 stažení > 5 000 instalací	---	Windows, Linux C#, ASP, SQL server,	12/2008	
CentricCRM http://www.concursive.com/	2002	2007 zainvestovala společnost Intel	---	---	Windows, Linux Java, PostgreSQL	---	Chybí demo a přehledné informace, cíleno na malé společnosti
Hipergate http://www.hipergate.org/	2006	---	---	---	Windows, Linux Java, MySQL/PostgreSQL	11/2008	Velmi dobrý vývojářský přístup, ale velmi malá komunita
Compiere ERP and CRM http://www.compiere.com/ http://www.compiere.com/resources/product-demos/index.php	1999	venture capital 6mil \$ v roce 2006	> 1 400 000 stažení	Mnoho z různých oborů, ale neuvedeny konkrétně	Windows, Linux Java, JavaScript, PL/SQL	---	Velmi mnoho informací – profesionální, velmi komplexní systém – celé ERP
Vtiger CRM http://www.vtiger.com/ http://www.vtiger.com/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=56	2003		> 1 500 000 stažení	---	Windows, Linux Apache, MySQL, PHP	7/2009	Rozšíření pro Thunderbird, skvělé instalační balíčky, mnoho jazykových variant (včetně CS),
CentraView http://www.centraview.com	2004		---	---	Windows, Linux Java, MySQL	10/2005	Velice málo informací, pravděpodobně již ukončeno
XRMS CRM http://xrms.sourceforge.net/	2003		---	---	Windows, Linux PHP, SQL	7/2006	Pravděpodobně již ukončeno
Cream CRM http://www.campware.org/	2001	iniciativa MDLF v Praze	---	---	Windows, Linux Java, JavaScript	8/2007	Česká společnost, CRM pro mediální společnosti, již delší dobu žádná verze
Tustena CRM http://www.tustena.com/crm/ http://www.tustena.com/crm/demo.aspx	2003	---	---	---	Windows, C#, ASP.NET, JavaScript, Microsoft SQL Server	8/2008	Spiše komerční pojetí, málo informací, vše na dotaz

Tabulka 5: Základní informace o 10 nejvýznamnějších open-source CRM systémech

Systémy, jež je možné potenciálně označit jako použitelné ve společnosti INVEA-TECH a.s., jsou pouze *SugarCRM* a *Vtiger CRM*. Uvažovat by se dalo i o systému *CentricCRM*, ale tento systém byl nakonec také vyloučen, neboť o něm není možné získat dostatek informací a není dostupné ani demo tohoto systému.

Ostatní systémy není nutné ani detailněji studovat, neboť jsou zcela zřejmě nevhodné. A to ať již z důvodu nedostatečného množství dostupných informací (*Tustena*), dlouhé doby od posledního vydání ukazující na nebezpečí ukončení projektu (*CentraView*, *RMS CRM*), zaměření na jednu konkrétní oblast podnikání (*Cream CRM*), až přílišné komplexnosti a složitosti (*Compiere ERP and CRM*), malé komunity uživatelů (*Hipergate*) či existence pouze měsíčně zpoplatněné verze (*SplendidCRM*).

5.3 Porovnání vybraných open-source CRM systémů

Byly vybrány dva open-source CRM systémy – *SugarCRM* a *vTigerCRM* – jež by dle dostupných informací mohly být nejlépe použitelné ve společnosti INVEA-TECH a.s. Tyto systémy byly detailněji studovány a analyzovány, aby bylo možné určit, jakým způsobem a v jakém rozsahu dokáží naplnit požadavky managementu společnosti na systém pro řízení vztahů se zákazníky.

5.3.1 SugarCRM

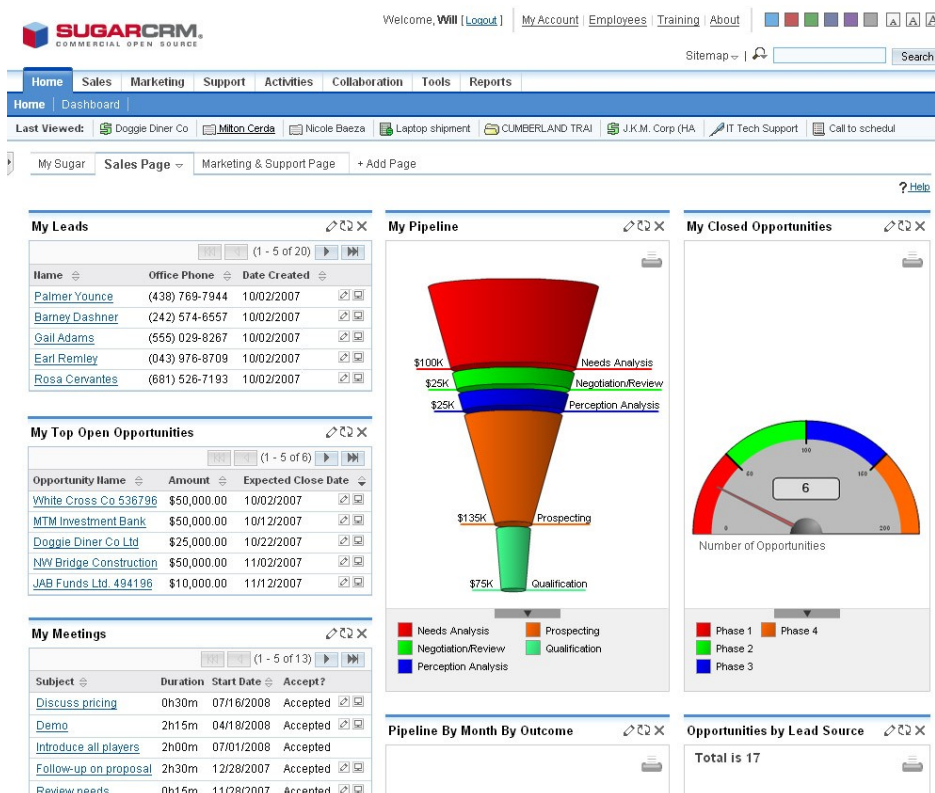
SugarCRM je velmi propracovaným CRM systémem, který je používán ve více než 12 000 společnostech po celém světě (např. Honeywell International, Starbucks Corp., First Federal Bank a mnoho dalších). Existují 3 verze SugarCRM, které se liší především množstvím podporovaných funkcí (25):

- *Community* – open-source verze, nejméně funkcí,
- *Professional* – cena 360\$/uživatel/rok, více funkcí, zákaznická podpora,
- *Enterprise* – cena 600\$/uživatel/rok, kompletní funkcionalita, zákaznická podpora.

Tato analýza bude zaměřena vzhledem k výše zmíněným požadavkům společnosti především na Open-source Community verzi. SugarCRM se skládá ze 6 základních

modulů/částí – Prodejní, Marketingový, Zákaznická podpora, Reportování, Spolupráce a Správa.

Prodejní modul - je určen pro obchodníky a slouží k řízení a sdílení kontaktů a příležitostí, správě účtů, předpovědi prodeje, sledování výkonnosti prodeje atp. Umožňuje sdílet data mezi obchodníky, zaměřit se na nejvýznamnější zákazníky, uchovávat kontakty na jediném místě a snadno je sdílet mezi zaměstnanci. Informace o zákaznících je možné zobrazovat prostřednictvím různých pohledů – např. dle nakupovaných produktů, geografické polohy, stavu. Veškeré informace o zákazníkovi mohou být přehledně zobrazeny na jedné stránce. Pokročilejší funkce včetně podpory e-mailového klienta Microsoft Office, předpovědi prodeje či offline režim jsou dostupné pouze v komerčních verzích. (25)



Obrázek 5.1: Náhled systému SugarCRM (25)

Marketingový modul – slouží k tvorbě, provádění a sledování marketingových kampaní prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Umožňuje hromadné rozesílání emailů a

získané příležitosti snadno přesunout obchodnímu oddělení. Funkce pro vyhodnocení efektivnosti marketingových kampaní. (25)

Zákaznická podpora – umožňuje centrálně ukládat servisní úlohy náležící jednotlivým zákazníkům. Zákazníci mohou prostřednictvím webového rozhraní hlásit své problémy, na než je možné prostřednictvím tohoto modulu reagovat. Obsahuje znalostní databázi, jež může být publikována na webových stránkách společnosti. Takto jsou shromažďovány kompletní informace o problémech zákazníků s jednotlivými produkty, na základě kterých je možné odpovídajícím způsobem rychle a efektivně reagovat. (25)

Reportování – tento modul je dostupný pouze v komerčních verzích systému. Obsahuje marketingové analýzy, prodejní trendy, reporty problémů, zákaznické profily. (25)

Spolupráce - tento modul je dostupný pouze v komerčních verzích systému. Zahrnuje správu emailů prostřednictvím integrace s klientem Microsoft Outlook, plánování a sledování aktivit, řízení projektů a offline režim. (25)

Správa – umožňuje administrátorům nastavit a upravit systém, aby co nejvíce vyhovoval potřebám společnosti. Je možné nastavit jednotlivé zobrazované obrazovky a formuláře. (25)

5.3.2 Vtiger CRM

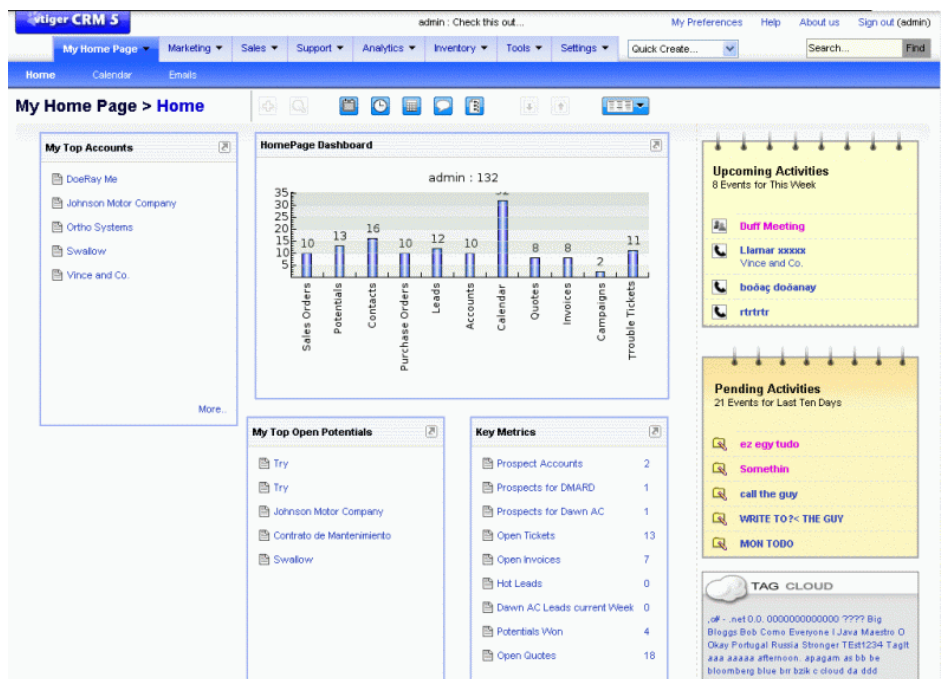
Vtiger CRM je zdarma dostupný open-source systém určeným pro malé a střední společnosti. Systém je používán tisíci uživateli v mnoha zemích. Obsahuje kompletní sadu funkcí pro podporu řízení vztahů se zákazníky.

Automatizace obchodních činností – je určena obchodníkům a slouží pro podporu klíčových obchodních aktivit – lead management, správa příležitostí (opportunity management), správa kontaktů (contact management) a analytické prodejní nástroje. Umožňuje spravovat a sledovat prodejní příležitosti podle účtů, kontaktů nebo aktivit. Podporuje plánování akcí a organizaci času. Je možné také generovat nabídky, objednávky a faktury. Umožňuje reporting a export do Microsoft Excel nebo OpenOffice. Správa kontaktů, příležitostí, případů a aktivit. (29)

Automatizace marketingu – podporuje tvorbu marketingových akcí včetně e-mail marketingu založeném na seznamech kontaktů. (29)

Zákaznická podpora – zahrnuje tiketovací systém pro hlášení problémů a chyb zákazníky. Tiket je možné přiřadit produktu, účtu či kontaktu. Obsahuje také znalostní databázi pro centrální správu informací pro zákazníky. Tvorba statistických reportů ze zákaznické podpory. (29)

Řízení zásob – umožňuje spravovat informace o produktech – ceny, množství, vlastnosti, obrázky atd. Obsahuje také tvorbu nabídek, správu objednávek a faktur. (29)



Obrázek 5.2: Náhled systému vTiger CRM (29)

5.3.3 Závěry ze srovnávání systémů

Z předcházejících kapitol je zřejmé, že oba vybrané CRM systémy obsahují velmi podobné funkce a vlastnosti. Při práci se systémy je zřejmé, že mají i velmi podobné workflow a princip práce s nimi. SugarCRM působí poněkud přehlednějším a propracovanějším dojmem, avšak jeho velkou nevýhodou je, že jeho open-source verze neobsahuje veškerou funkcionalitu a neumožňuje tak rozsáhlé přizpůsobení společnosti. VtigerCRM je typickým představitelem open-source nástrojů, který zahrnuje rozsáhlou funkcionalitu, umožňuje mnoho modifikací a úprav, shromažďuje se kolem něj velká komunita uživatelů a vývojářů, avšak některé jeho vlastnosti nejsou zcela dotaženy do úplného konce a jsou méně přehledné.

Nespornou výhodou také je existence české lokalizace (ačkoliv jsou některé části velmi krkolomně přeloženy) a podpora řízení zásob včetně tvorby nabídek a faktur.

Aby bylo možné objektivně posoudit, který ze systému je pro společnost vhodnějším a přinese jí více výhod, tak byly prostřednictvím diskuse se zaměstnanci společnosti identifikovány klíčové požadavky na CRM systém. Každému požadavku byla určena jeho váha, jež vyjadřuje jeho důležitost. Jednotlivé požadavky (hodnotící kritéria), jejich váhy a hodnocení naplnění jednotlivých požadavků pro oba systémy je zobrazeno v následující tabulce.

Kritérium/požadavek	Slovní popis	Váha 10 – nejvyšší 1 – nejnižší	SugarCRM Hodnocení 10 – nejlepší 0 – nejhorší	vTiger CRM Hodnocení 10 – nejlepší 0 – nejhorší	SugarCRM Celkové hodnocení	vTiger CRM Celkové hodnocení
Evidenze komunikace	Kompletní evidence komunikace se zákazníky – všechny informace jako v současně používaném obchodním deníku.	10	8	7	80	70
Správa kontaktů	Správa kontaktů a údajů o potenciálních i stávajících zákaznících. Jejich třídění, dělení do skupin, filtrace.	10	7	7	70	70
Management času	Navázání evidence komunikace na management času, upozorňování na plánované příští kroky.	7	7	6	49	42
Správa e-mail pošty	Podpora pro efektivní správu e-mail. komunikace, nejlépe navázání na e-mailového klienta.	8	4	8	32	64
Podpora stávajících procesů a workflow	Podpora současných zákaznických orientovaných procesů a workflow, aby nebylo nutné znovu budovat a učit obchodníky od začátku.	9	4	6	36	54
Offline přístup	Možnost pracovat se systémem i při absenci připojení k Internetu.	8	0	0	0	0
Reporting	Nástroje pro reportování výsledků obchodního oddělení pro podporu efektivního rozhodování.	7	0	7	0	49
E-mail marketing	Možnost snadno tvořit e-mailovou marketingovou kampaň pro určitou skupinu kontaktů či zákazníků.	6	8	8	48	48
CELKEM					= 315	= 397

Tabulka 6: Hodnocení naplnění požadavků na CRM systém

Evidenci komunikace se zákazníky, správa kontaktů a management času jsou řešeny v obou systémech velmi podobným způsobem, který se však liší od zažitých mechanismů ve společnosti. Mírně lepší hodnocení získal SugarCRM díky své větší přehlednosti a

intuitivnosti. VtigerCRM toto zase nahrazuje velkými možnostmi přizpůsobení, parametrizace a českou lokalizací.

VtigerCRM obsahuje větší možnosti v oblasti správy e-mailové pošty, navíc obsahuje i rozšíření pro poštovního klienta Thunderbird. Podobné rozšíření pro Microsoft Outlook je dostupné pouze v komerční verzi SugarCRM.

Při hodnocení velmi důležitého požadavku na podporu stávajících procesů a workflow ve společnosti dopadl lépe (avšak ne příliš dobře) systém VtigerCRM a to především díky svým velkým možnostem přizpůsobení a úprav. Je si ale třeba uvědomit, že tyto úpravy by mohly být poměrně rozsáhlé a časově náročné.

Práce se systémy při absenci připojení k Internetu (resp. nedostupnosti připojení k serveru s CRM systémem) není podporována, což je vzhledem k častému cestování obchodníků velkým nedostatkem.

Community verze SugarCRM neumožňuje funkce reportování a hodnocení úspěšnosti obchodních procesů, což si žádá používání jiných mechanismů. VtigerCRM tuto funkcionalitu obsahuje a je poměrně dobře zpracována.

Oba systémy podporují tvorbu marketingových e-mailových kampaní včetně jejich vyhodnocení, přičemž je tato funkcionalita u obou systémů na srovnatelné úrovni.

5.4 Jsou dostupné vhodnější varianty CRM systému než open-source?

Management společnosti INVEA-TECH a.s. již od začátku iniciativy zavedení CRM systému upřednostňoval volbu open-source varianty řešení, neboť se jedná o variantu, na jejíž pořízení není nutné vynakládat vysoké finanční výdaje. Avšak na základě analýzy a zhodnocení dostupných open-source CRM systémů je zřejmé, že se nejedná o řešení, které by bylo možné doporučit jako optimální. Je si třeba totiž uvědomit, že zavedení takového systému nekončí jeho instalací, ale je nutné jej přizpůsobovat potřebám společnosti a také jej spravovat a aktualizovat.

Pořízení jakéhokoliv open-source řešení v sobě nese poměrně vysoké riziko v podobě absence záruky a zákaznické podpory. V každé vydané verzi jakéhokoliv open-source systému existují funkce, jež ještě nejsou zcela dokončené nebo v určitých případech způsobují problémy. Tyto nedostatky musí vyřešit uživatel samostatně na vlastní náklady.

Ačkoliv jsou open-source CRM systémy zdarma ke stažení, tak jejich zavedení není vůbec zadarmo. Systém je třeba nainstalovat na vhodný server, jenž splňuje požadované vlastnosti. Po instalaci je třeba systém nakonfigurovat a přizpůsobit zákaznický orientovaným procesům ve společnosti. Systém je navíc třeba neustále aktualizovat, spravovat, řešit případné problémy a poskytovat podporu uživatelům. Všechny tyto činnosti musí společnost zajistit z vlastních zdrojů. V případě společnosti INVEA-TECH a.s. by tedy bylo nutné, aby byla vymezena část pracovní kapacity alespoň jednoho technika, jež by věnoval tomuto systému a podpoře jeho uživatelů. To by však znamenalo, že by tuto část své kapacity nemohl věnovat hlavní činnosti společnosti – vývoji nových aplikací pro bezpečnost počítačových sítí a podpoře zákazníků. To je dosti zásadní, neboť vzhledem k velikosti společnosti INVEA-TECH a.s. a jejímu velkému rozvoji, je třeba se především zabývat hlavní činností, aby společnost nepřišla o svou konkurenční výhodu a nedošlo ke zpomalení jejího rozvoje.

Z výše uvedených důvodů není možné doporučit žádný z dostupných open-source CRM systémů a je třeba se také zabývat dalšími variantami, kterými jsou především:

- **pořízení komerčního CRM systému,**
- **realizace CRM prostřednictvím služby (SaaS).**

5.4.1 Komerční CRM systémy

Pořízení komerčního CRM systému se může jevit jako vhodnější volbou, která sebou však nese řadu těžkostí. Předně je potřeba i při volbě ze skupiny nejmenších a nejméně nákladných CRM systémů počítat s pořizovacími náklady v desítkách či spíše statisících korun. Navíc nejsou takovéto systémy dostatečně propracované nebo jim chybí některé zásadní funkce. Existuje obrovské množství systémů, mezi kterými se není snadné zorientovat a zvolit ten nejlepší. Přičemž ale volba komerčního CRM systému ovlivňuje obchodní a zákaznické procesy na několik následujících let.

Pro management společnosti INVEA-TECH a.s. je vysoká finanční či časová investice do pořízení systému pro řízení vztahů se zákazníky neakceptovatelná. V současné době vidí správně prioritu společnosti v jejím dalším rychlém rozvoji a expanzi do zahraničí.

Nasazení CRM řešení bývá v malých a středních podnicích problematické. Hlavním problémem jsou obvykle disponibilní zdroje, které jsou podniky schopny a ochotny vynaložit na pořízení odpovídajícího systému. Celkové náklady jsou totiž až příliš vysoké, neboť zahrnují licenci systému (obvykle cenově odstupňovaná podle počtu uživatelů), implementační služby, pořízení nutného hardwarového vybavení (případně třeba dovybavit potřebným softwarovým vybavením), roční udržovací poplatky a interní zdroje, které se musí na implementaci podílet. Většinou je také kladen požadavek na velmi rychlé vyřešení problému, což při zavádění CRM systému tímto způsobem není možné splnit. (33) (6)

Dle (6) si stále více firem pořizuje CRM řešení, avšak problémem zůstává přijetí těchto systémů jejich uživateli. Často není pořízený systém používán výraznou částí uživatelů nebo se dokonce v některých firmách nepodaří systém vůbec zprovoznit. Vzhledem k výše uvedeným faktům je možné vyvodit závěr, že riziko pořízení CRM systému ve společnosti INVEA-TECH a.s. - jakožto malé rychle se rozvíjející společnosti s absencí zkušeností se systémy pro řízení vztahů se zákazníky - tímto způsobem je velmi rizikové. Toto riziko je možné snížit pečlivou volbou dodavatele systému na základě jeho referencí, zkušeností atp., avšak i nadále zůstává riziko neúspěchu příliš vysoké, než aby bylo možné tuto variantu doporučit.

5.4.2 CRM jako služba (Saas)

Ze strategie a postoje managementu společnosti se jeví jako vhodnou volbou pořízení systému jako služby. Výhodou této volby je rychlé zavedení systému, nižší počáteční investice, menší starosti s provozem infrastruktury (hardware, software) i vlastního systému (instalace, zálohování, upgrade). (2) Zásadním faktorem také je možnost využívat tímto způsobem komplexní systém, jehož pořízení by bylo příliš nákladné. Sníženo je i riziko, neboť v případě nespokojenosti se systémem je poměrně snadno možné začít využívat jiný.

Samozřejmě ale i toto řešení má určité nevýhody, které je třeba zvážit. Jedná se o závislost na externím řešení a uložení velice důležitých zákaznických dat mimo prostředí firmy. Nezbytná je tedy důvěra v poskytovatele služby.

5.5 Shrnutí srovnání jednotlivých variant CRM systémů

Následující tabulky obsahují porovnání kritérií a vlastností jednotlivých použitelných variant pořízení CRM systému. Z tohoto porovnání a předcházejícího rozboru se jeví pro společnost INVEA-TECH a.s. jako nejvhodnější varianta pořízení CRM systému jako služby (SaaS), přičemž hlavními výhodami jsou minimalizace rizika a výrazně rychlejší proces zavedení systému bez nutnosti vysokých nákladů na pořízení a správu.

porovnávané kritérium	Varianta pořizovaného CRM systému		
	Open-source	Komerční	SaaS (outsourcing)
Doba nutná pro zavedení	dlouhá	střední až dlouhá	krátká
Náklady na pořízení	nízké až střední	vyšší	nízké
Náklady na provoz	interní – střední	střední	střední
Zákaznická podpora	žádná	vyšší	vyšší
Závislost na dodavateli	žádná	vyšší	vyšší
Citlivé informace na	vlastních serverech	vlastních serverech	serverech poskytovatele
Kvalita	nízká až střední	nízká až vyšší	nízká až vyšší
Možnost modifikace	vyšší – vlastní režie	střední – dodavatelem	nízká – poskytovatelem
Možnost integrace s jinými systémy	vyšší – vlastní režie	střední – dodavatelem	žádná
Riziko investice	střední až vyšší	vyšší	nízké

Tabulka 7: Srovnání vlastností jednotlivých variant CRM systémů

Open-source varianta CRM systému	
+ cena pořízení + možnosti modifikace + celý systém zcela v režii společnosti	- není záruka kvality - obecně nižší kvalita, absence dokumentace - správa ve vlastní režii – nutné vyčlenit správce systému - nutné vlastní hardwarové prostředky - riziko implementace a nefunkčnosti - náklady na zavedení a správu
Komerční varianta CRM systému	
+ za kvalitu ručí dodavatel + zákaznická podpora + zavedení systému dodavatelem + komplexní výkonné systémy	- vysoká cena pořízení - dlouhá doba zavedení - nutné vlastní hardwarové prostředky - riziko nepřijetí a zmaření vysoké investice - náklady na zavedení a správu
SaaS varianta CRM systému	
+ rychlé zavedení + kvalitní komplexní systémy + nízké náklady na zavedení + snadný přechod k jinému systému	- firemní data na serverech poskytovatele - provoz systému v režii dodavatele – dostupnost, rychlost - riziko odcizení dat - riziko změn podmínek či ukončení činnosti dodavatele - pravidelné poplatky za uživatele/měsíc

Tabulka 8: Srovnání výhod a nevýhod jednotlivých variant CRM systémů

Autor této práce doporučuje pořízení CRM systému ve společnosti INVEA-TECH a.s. jako služby a nadále se v této práci bude věnovat výběru konkrétního systému a projektem jeho zavedení ve společnosti.

5.6 Projekt zavedení CRM systému formou služby ve společnosti

Na základě hodnocení SaaS CRM systémů a jejich poskytovatelů (30) (19), diskusí CRM komunity a doporučení od zkušených uživatelů CRM systémů (pozn. partnerské firmy a zahraniční spolupracovníci společnosti INVEA-TECH a.s.) je možné zúžit výběr vhodného CRM systému poskytovaného jako službu mezi **Salesforce CRM**, **Zoho CRM** a **SugarCRM**. Jedná se o celosvětově velmi rozšířené systémy, jež jsou velice kladně hodnoceny díky své spolehlivosti, kvalitě a rozsáhlé funkcionalitě.

5.6.1 Salesforce CRM

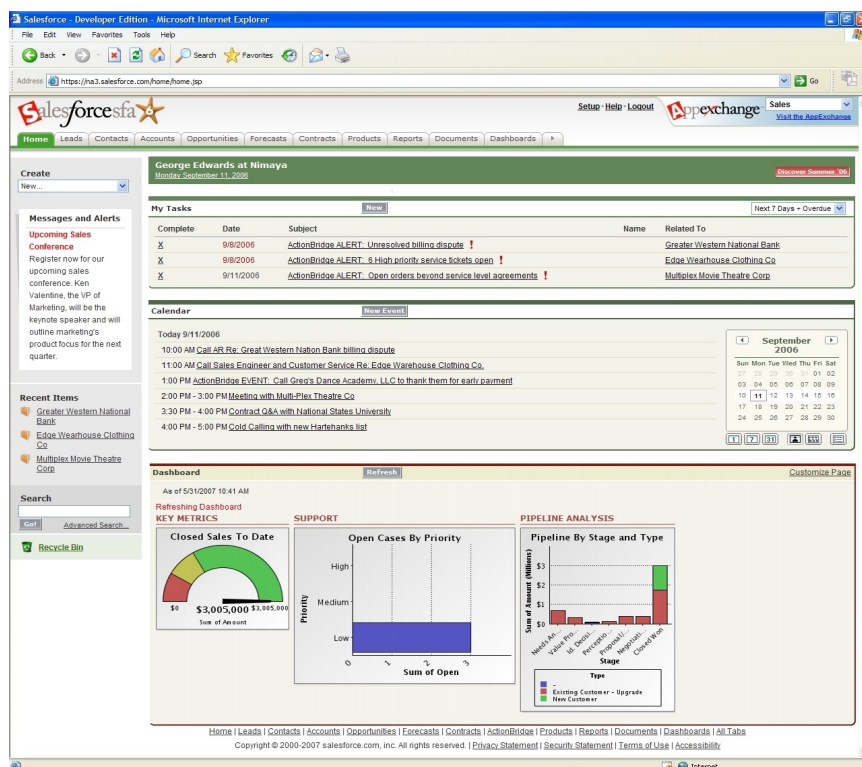
Americká společnost Salesforce.com, inc. je se svým CRM systémem salesforce považována za jednoho z leaderů systémů pro řízení vztahů se zákazníky. Společnost byla založena v roce 1999 a již po roce své činnosti měla více než 1500 zákazníků. Za více než 10 let své činnosti získala desítky různých ocenění řady prestižních anket a soutěží a celosvětově má nyní více než 68 000 zákazníků. Mezi její nejvýznamnější reference patří společnosti Dell, Motorola, NBC Universal, Electronic Arts, Canon a řada dalších firem – od nejmenších přes střední až po největší nadnárodní koncerny. Jedním z důvodů úspěchů systému je jeho modulárnost, díky které je efektivně použitelný jak ve velké společnosti, tak i v malých podnicích o několika lidech a to za přijatelných nákladů. (22)

Systém Salesforce CRM zahrnuje veškeré funkce a vlastnosti, které současné systémy pro řízení vztahů se zákazníky nabízí (od základního kontakt managementu a marketingu přes řízení obchodu včetně jeho analýzy a předpovídání, práci s dokumenty, napojení na servisní oddělení až po napojení na webové stránky a sociální sítě). Takto komplexní systém však většina společností nevyužije, a proto je nabízeno 5 různých variant systému, jež se odlišují především množstvím funkcí, zákaznickou podporou a samozřejmě cenou. (22):

- **Contact Manager** – cena: 4€/uživatel/měsíc, maximální počet uživatelů: 5,

funkce: práce s kontakty, time management a plánování úkolů, práce s e-mailovými aplikacemi, reporty aktivity dostupnost 99,9%.

- **Group** – cena: 27€/uživatel/měsíc, maximální počet uživatelů: 5,
funkce: jako u Contact Manager a navíc podpora získávání kontaktů z webu, řízení prodejních příležitostí, prodejní reporty, osobní nástěnka, 12x5 telefonická podpora, kontrola Google AdWords.
- **Professional** – cena: 70€/uživatel/měsíc, neomezený počet uživatelů,
funkce: reporty a analýza, zákaznická podpora, hromadné rozesílání e-mailů, předpovídání prodeje, mobilní přístup, management kampaní.
- **Enterprise** – cena: 135€/uživatel/měsíc, neomezený počet uživatelů,
funkce: nabídky a podpora workflow, API pro integraci s dalšími aplikacemi, obsahová knihovna, offline přístup.
- **Unlimited** – cena: 270€/uživatel/měsíc, neomezený počet uživatelů,
funkce: 24x7 zákaznická podpora, vyhrazený administrátor, plný mobilní přístup, neomezené přizpůsobení, neomezený vývoj, neomezený úložný prostor.



Obrázek 5.3: Náhled systému SalesforceCRM (22)

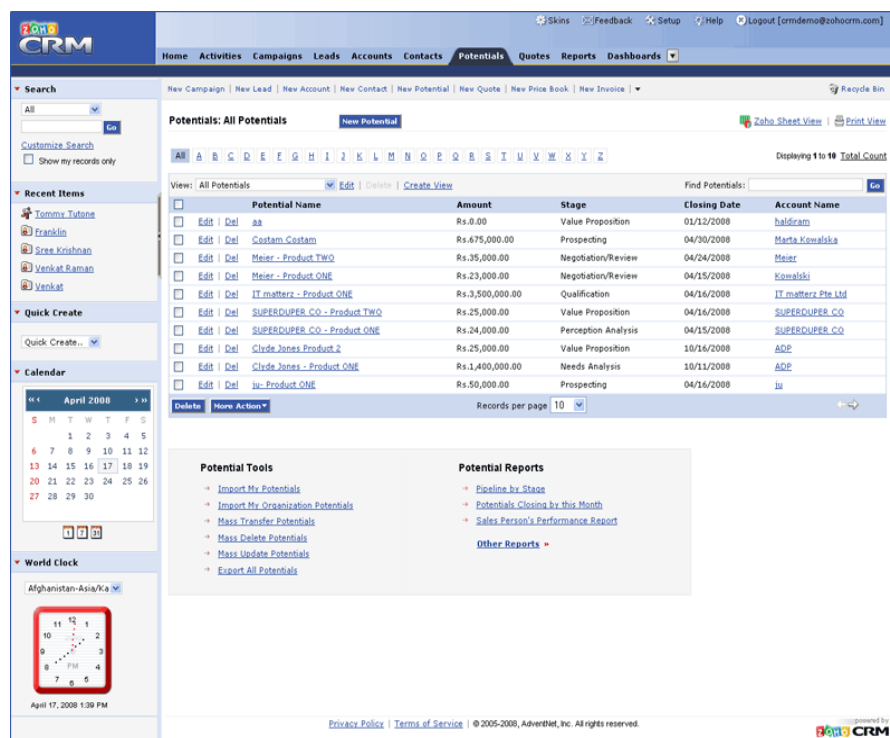
5.6.2 Zoho CRM

Společnost ZOHO Corp. nabízí celou řadu softwarových služeb typu SaaS. Jedná se o 22 online aplikací pro řízení projektů, účetnictví, webové konference, kancelářské programy, řízení vztahů se zákazníky a mnoho dalšího. Společnost a její produkty získaly celou řadu ocenění, jež dokazují jejich vysokou kvalitu. (32)

Stejně jako systém Salesforce CRM, tak i systém Zoho CRM zahrnuje veškeré funkce a vlastnosti, které současné systémy pro řízení vztahů se zákazníky nabízí. Práce s oběma systémy je velmi podobná a největší rozdíl je možné spatřit v názvech jednotlivých modulů. Systém Zoho CRM nabízí 5 základních modulů – prodejní, marketingový, zákaznickou podporu, správu majetku a CRM reporting. (32)

Jsou dostupné 3 různé varianty systému, jež se odlišují především množstvím funkcí, zákaznickou podporou a samozřejmě cenou. (32)

- **Free Edition** - cena: zdarma, maximální počet uživatelů: 3, základní funkcionalita – prodejní automatizace, marketingový modul ovšem bez email marketingu, chybí modul správy majetku a další pokročilejší funkce.
- **Professional Edition** – cena: 12\$/uživatel/měsíc, první 3 uživatelé zdarma, maximální počet uživatelů: neomezený, kompletní funkcionalita, omezení pouze v podobě menšího prostoru pro ukládání souborů v systému, definování méně webových formulářů a funkcí jako skupinový chat či automatická odpověď atp. Určeno pro menší a střední firmy.
- **Enterprise Edition** - cena: 25\$/uživatel/měsíc, první 3 uživatelé zdarma, maximální počet uživatelů: neomezený, kompletní systém určený pro velké společnosti s víceúrovňovou organizační hierarchií.



Obrázek 5.4: Náhled systému Zoho CRM (32)

5.6.3 Závěry ze srovnávání systémů

Pro posouzení vhodnosti systému pro společnost INVEA-TECH a.s. byla využita stejná kritéria jako při porovnávání vlastností open-source systémů, avšak byla rozšířena o hledisko odrážející finanční náročnost pořízení systému – viz následující tabulka (pozn.: hodnocení SugarCRM bylo provedeno již při posuzování open-source systémů, doplněna je pouze cena SaaS licence, jež je rovna 30\$/uživatel/měsíc při minimálním počtu 5 uživatelů, čímž se cenově řadí mezi salesforce CRM a Zoho CRM).

Kritérium/požadavek	Slovní popis		salesforce	ZOHO CRM	salesforce	ZOHO CRM
		Váha 10 – nejvyšší 1 – nejnižší	Hodnocení 10 – nejlepší 0 – nejhorší	Hodnocení 10 – nejlepší 0 – nejhorší	Celkové hodnocení	Celkové hodnocení
Evidence komunikace	Kompletní evidence komunikace se zákazníky – všechny informace jako v současně používaném obchodním deníku.	10	9	8	90	80
Správa kontaktů	Správa kontaktů a údajů o potenciálních i stávajících zákaznících. Jejich třídění, dělení do skupin, filtrace.	10	8	7	80	70
Management času	Navázání evidence komunikace na management času, upozorňování na plánované příští kroky.	7	7	7	49	49
Správa e-mail pošty	Podpora pro efektivní správu e-mail. komunikace, nejlépe navázání na e-mailového klienta.	8	7	8	56	64
Podpora stávajících procesů a workflow	Podpora současných zákaznických orientovaných procesů a workflow, aby nebylo nutné znovu budovat a učit obchodníky od začátku.	9	6	6	54	54
Offline přístup	Možnost pracovat se systémem i při absenci připojení k Internetu.	8	0	0	0	0
Reporting	Nástroje pro reportování výsledků obchodního oddělení pro podporu efektivního rozhodování.	7	7	6	49	42
E-mail marketing	Možnost snadno tvořit e-mailovou marketingovou kampaň pro určitou skupinu kontaktů či zákazníků.	6	6	7	36	42
Cena	Cena roční licence za jednoho uživatele a minimální počet licencí.	9	4	8	36	72
CELKEM					= 450	= 473

Tabulka 9: Hodnocení naplnění požadavků na SaaS CRM systém

Hodnocení systémů salesforce CRM a Zoho CRM dopadlo lépe než hodnocení open-source systémů, neboť jsou na výrazně vyšší úrovni. Nejlepšího výsledku dosáhl systém Zoho CRM, což je dáno především jeho podstatně nižší měsíční cenou za službu jeho využití. Oproti tomu salesforce CRM působí mírně lepším dojmem z hlediska funkcionality, uživatelského rozhraní i celkového zpracování. Avšak pořízení systému salesforce CRM není možné doporučit, neboť by se několikanásobně prodražilo oproti Zoho CRM, jež nabízí srovnatelnou funkcionalitu i kvalitu. Dle názoru autora je proto nejvýhodnější pro společnost INVEA-TECH a.s. zvolit systém Zoho CRM.

5.6.4 Projekt zavedení systému Zoho CRM

Velkou výhodou ZOHO CRM oproti ostatní SaaS systémům je jeho licenční politika, která umožňuje získat první tři licence zcela zdarma. Až za licence pro čtvrtého a následujícího zaměstnance je třeba platit. Tato skutečnost umožňuje velkou flexibilitu při prvotním testování a zavádění systému ve společnosti. Až tři uživatelé mohou základní verzi systému zcela bez omezení používat, vyzkoušet, testovat a prakticky si ověřit, zda bude systém skutečným přínosem, a to zcela zdarma. Jedinými náklady na tuto testovací fázi bude vynaložený čas zaměstnanci. Díky tomu se výrazně snižuje riziko volby nesprávného systému, který nebude dosahovat očekávání.

Proces zavedení Zoho CRM systému ve společnosti musí být komplexním projektem, který bude přesně naplánován a rozdělen do jednotlivých fází, jež budou důsledně kontrolovány, aby byla minimalizována pravděpodobnost neúspěchu projektu. V následujících kapitolách je vypracován návrh takového projektu včetně doporučení autora práce.

Celý projekt CRM aktivity musí být řízen osobou koordinátora, který bude mít největší zodpovědnost za úspěšné zavedení systému a bude celý projekt koordinovat, řídit a výraznou měrou i realizovat. Koordinátor bude komunikovat a vysvětlovat zavedení nového systému zaměstnancům, bude jim pomáhat se zvládnutím ovládání systému, řešit problémy související s novým systémem a v neposlední řadě také kontrolovat průběh celého projektu i jeho jednotlivých etap.

Navržený projekt zavedení CRM systému se skládá z následujících fází ²:

2 Při výpočtu mzdových nákladů byly použity sazby 250 Kč/hod (pro koordinátora CRM iniciativy) a 150 Kč/hod (pro administrativního pracovníka), jež odpovídají měsíční super hrubým mzdám ve výši 40.000 Kč, resp. 24.000 Kč.

➤ *Seznámení se systémem*

První fází projektu musí být detailní seznámení se systémem, prací v něm a jeho funkcionalitou. Cílem této etapy je ověřit, že vybraný systém bude skutečně vhodným řešením, a definitivně potvrdit vhodnost a správnost výběru. Během této etapy bude koordinátor CRM aktivity detailně studovat vlastnosti systému, bude jej používat pro běžnou činnost, aby otestoval jeho použitelnost i z pohledu rychlosti a efektivity práce.

- *Doba trvání:* 1 měsíc, cca 2-3 hodiny denně (cca 50 hodin)
- *Provádí:* CRM koordinátor
- *Náklady:* $50 \cdot 250 \text{ Kč} = 12\,500 \text{ Kč}$

Výsledkem této fáze je definitivní rozhodnutí o tom, zda je zvolený systém skutečně pro společnost použitelný a zda bude i nadále investováno do jeho zavedení.

➤ *Nastavení základních parametrů systému*

Dle zkušeností a informací z předchozí etapy a také požadavků kladených na systém je nezbytné nastavit základní parametry systému, aby jej mohlo začít postupně používat více uživatelů. Především je třeba dbát na dobrou konfiguraci z pohledu zabezpečení přístupu do systému.

- *Doba trvání:* 1 den (8 hodin)
- *Provádí:* CRM koordinátor
- *Náklady:* $8 \cdot 250 \text{ Kč} = 2\,000 \text{ Kč}$

➤ *Využití současného přístupu v novém systému*

Na základě provedené analýzy používaných nástrojů a procesů pro řízení vztahů se zákazníky je nutné začít pracovat na detailní koncepci práce s novým systémem. A to jak z pohledu nahrazení současně používaných nástrojů, tak také z pohledu procesů používání. Výstupem této fáze musí být základní kostra koncepce práce se systémem.

- *Doba trvání:* 3 dny (24 hodin)
- *Provádí:* CRM koordinátor v úzké součinnosti s obchodním ředitelem
- *Náklady:* $24 \cdot 250 \text{ Kč} = 6\,000 \text{ Kč}$

➤ ***Přizpůsobení/konfigurace systému***

Nový systém se musí v maximální možné míře přizpůsobit procesům ve společnosti (především zákaznický orientovaným procesům), nesmí tomu být naopak. Během této etapy bude probíhat detailnější konfigurace a přizpůsobování systému podle vypracované koncepce práce se systémem.

Konfigurace spočívá například v určení povinně zadávaných polí u jednotlivých záznamů, specifikaci struktury záznamů nebo definici nových polí, která budou využita pro různé účely (např. filtrování a segmentace skupin zákazníků).

- *Doba trvání:* 3 dny (24 hodin)
- *Provádí:* CRM koordinátor
- *Náklady:* $24 \cdot 250 \text{ Kč} = 6\,000 \text{ Kč}$

➤ ***Revize současných zákaznických procesů***

CRM projekt nespočívá pouze v zavedení určitého nástroje, ten je pouze podpůrným prostředkem pro efektivní řízení vztahů se zákazníky. V rámci CRM iniciativy je nutné revidovat současné zákaznické procesy a zvážit jejich úpravu, aby byly skutečně efektivními a zcela v souladu se strategií společnosti v oblasti řízení vztahů se svými zákazníky.

- *Doba trvání:* 3 dny (24 hodin)
- *Provádí:* CRM koordinátor, kontrola prováděna obchodním ředitelem
- *Náklady:* $24 \cdot 250 \text{ Kč} = 6\,000 \text{ Kč}$

➤ ***Vypracování interní směrnice práce se systémem***

Nezbytnou součástí projektu je tvorba interní směrnice, jež popisovat průběh všech zákaznický orientovaných procesů a také práci s novým CRM systémem. Směrnice musí zahrnovat veškerou problematiku oblasti řízení vztahů se zákazníky a musí být jednoznačná a srozumitelná, aby bylo všem zaměstnancům společnosti zřejmé, jaký je správný postup v jednotlivých situacích.

- *Doba trvání:* 3 dny (24 hodin)
- *Provádí:* CRM koordinátor, kontrola prováděna obchodním ředitelem
- *Náklady:* $24 \cdot 250 \text{ Kč} = 6\,000 \text{ Kč}$

➤ *Objednávka systému*

Po definitivním odsouhlasení pořízení vybraného CRM systému jako službu je nutné provést její objednávku. Podepsat potřebné smlouvy (např. SLA) a zřídit účty jednotlivým zaměstnancům.

- *Doba trvání:* 1 den (8 hodin)
- *Provádí:* CRM koordinátor
- *Náklady:* $8 \cdot 250 \text{ Kč} = 2\,000 \text{ Kč}$

Použita bude *Professional Edition* systému, jejíž cena je 12\$ za uživatele každý měsíc. Očekává se, že během prvních 4 měsíce bude systém využívat 5 zaměstnanců, proto bude nutné zakoupit 5 licencí (pozn.: první 3 licence jsou zdarma). Následně bude nutné pravděpodobně zakoupit další 3 licence pro rok 2011 a dalších 5 licencí pro rok 2012. Nutné je také počítat s dalšími náklady na doplňkové služby související s používáním systému (např. pravidelný export dat pro jejich zálohování) – bude počítáno ve výši 30% nákladů za licence.

- *Měsíční náklady³ – první 4 měsíce:* $(12 \cdot 20 \cdot (5 - 3) \cdot 1,3 = 624 \text{ Kč}$
- *Měsíční náklady – rok 2011:* $(12 \cdot 20) \cdot (8 - 3) \cdot 1,3 = 1\,560 \text{ Kč}$
- *Měsíční náklady – rok 2012:* $(12 \cdot 20) \cdot (13 - 3) \cdot 1,3 = 3\,120 \text{ Kč}$

➤ *Zaškolení práce se systémem*

Před zahájením používání systému zaměstnanci je nutné provést jejich zaškolení. Toto zaškolení musí zahrnovat nejenom představení systému a detailní ukázkou práce s ním, ale také podrobné představení a vysvětlení nově vypracované směrnici.

Součástí školení by měly být také prezentovány důvody zavedení nové systému, důležitost jeho používání a případně i postihy (resp. odměny) při nepoužívání (resp. správném používání) systému. Zaměstnanci musí pochopit motivy a důležitost systému pro organizaci, aby systém nezavrhli a začali jej skutečně a správně používat.

Vhodnější je provádět školení kratší, intenzivnější a vícekrát než jen jedno dlouhé. Díky opakovanému školení je možné postupně zaměstnance přesvědčovat a více na ně

3 Použit přepočít: $1 \$ = 20 \text{ Kč}$

působit, ale také bude dostatek prostoru pro řešení dotazů a problémů, na které zaměstnanci narazí.

- *Doba trvání:* 4 x 3 hodiny
- *Provádí:* CRM koordinátor, účastní se všichni zaměstnanci pracující se systémem
- *Náklady:* $12 \cdot (250 \text{ Kč} \cdot 5) = 15\,000 \text{ Kč}$

➤ **Zadání kontaktů do nového systému**

Před vlastním počátkem používáním systému je nejprve nutné převést data o zákaznících a partnerech ze současné evidence do nového systému. Tato etapa je velmi důležitá, neboť před jejím dokončením není možné přestat používat stávající evidenci, a zahrnuje následující činnosti:

1. *Kontrola dat v současné databázi* – kontrola dat v současně používané databázi bude provedena s cílem odstranit všechny chyby a nedostatky. Budou kontrolovány a upravovány jednotlivé záznamy o zákaznících a partnerech v databázi vizitek, aby bylo dosaženo jejich úplnosti, byly odstraněny veškeré chyby či duplicity a všechny záznamy byly ve správném formátu.
2. *Ověření možnosti automatického importu dat* - zjištění a ověření možností automatického hromadného importu dat do systému. Data o kontaktech (soubor vizitky) bude pravděpodobně částečně možné automaticky importovat do nového systému, ale následně bude nutné ověřit jejich korektnost a doplnit je. Zatímco automatický převod dat o komunikaci se zákazníky (obchodní deníky) bude výrazně složitější nebo dokonce nemožný. Kompletní ruční převod by byl velmi časově náročný, proto se jeví jako nejvýhodnější nechat převod těchto dat na jednotlivých obchodnících, kteří by si zkontrolovali své zákazníky (možné provádět i postupně) a stručně shrnuli do nového systému předchozí vývoj. V případě potřeby detailnějších informací by se použila starší evidence.
3. *Úprava dat ve stávající databázi* – na základě zjištění možností automatického importu dat bude nutné upravit stávající databázi tak, aby byl daný import co nejefektivnější (např. vytvořit csv soubor, mírně přeformátovat data atp.).
4. *Automatický import dat do nového systému* – následně je možné již provést automatický import dat do nového systému.

5. *Kontrola naimportovaných dat* – naimportovaná data v novém systému je nutné zkontrolovat a nalezené nepřesnosti či chyby musí být opraveny.
6. *Manuální doplnění dat* - data, která nebude možné automaticky do systému naimportovat, bude nezbytné zadat do systému manuálně.

- *Doba trvání:* 1 měsíc (160 hodin)
- *Provádí:* vybraný zaměstnanec (administrativní)
- *Náklady:* $160 \cdot 150 \text{ Kč} = 24\,000 \text{ Kč}$

➤ ***Zadání zákaznických informací do systému***

Data o minulých akcích a plánech s konkrétními zákazníky (obchodní deník) pravděpodobně nebude možné do systému vložit automaticky, což je dáno specifickým formátem obchodního deníku. Proto se jeví jako nejvhodnější způsob, aby si každý obchodník postupně převedl informace o svých zákaznících do systému manuálně sám.

Navíc není nezbytné zadávat detailně veškeré historické informace o kontaktech se zákazníky, ale je možné a vhodné si je pouze shrnout a toto shrnutí vložit do nového systému. Výhodou bude výrazně rychlejší zadání dat a také stručná a výstižná informace.

Zadávání těchto dat bude probíhat postupně během běžné pracovní činnosti a v optimálním případě vždy v okamžiku, kdy bude obchodník komunikovat s daným zákazníkem, tak jeho zákaznické informace převede do nového systému, ve stávajícím systému si označí, že je zákazník již kompletně veden v novém systému, a nadále bude již využívat pouze záznam v novém systému.

- *Doba trvání:* průběžně během cca 3 měsíců (celkem asi 60 hodin/obchodníka)
- *Provádí:* každý obchodník samostatně
- *Náklady:* $60 \cdot (250 \text{ Kč} \cdot 3) = 45\,000 \text{ Kč}$

➤ ***Používání nového systému – přechodný režim***

V této fázi bude již využíván nový systém, nová data budou zadávána již výhradně do nového systému, ale ještě bude možné používat předchozí evidenci (pro nalezení chybějící informace). Postupně bude docházet k přesunu dat do nového systému.

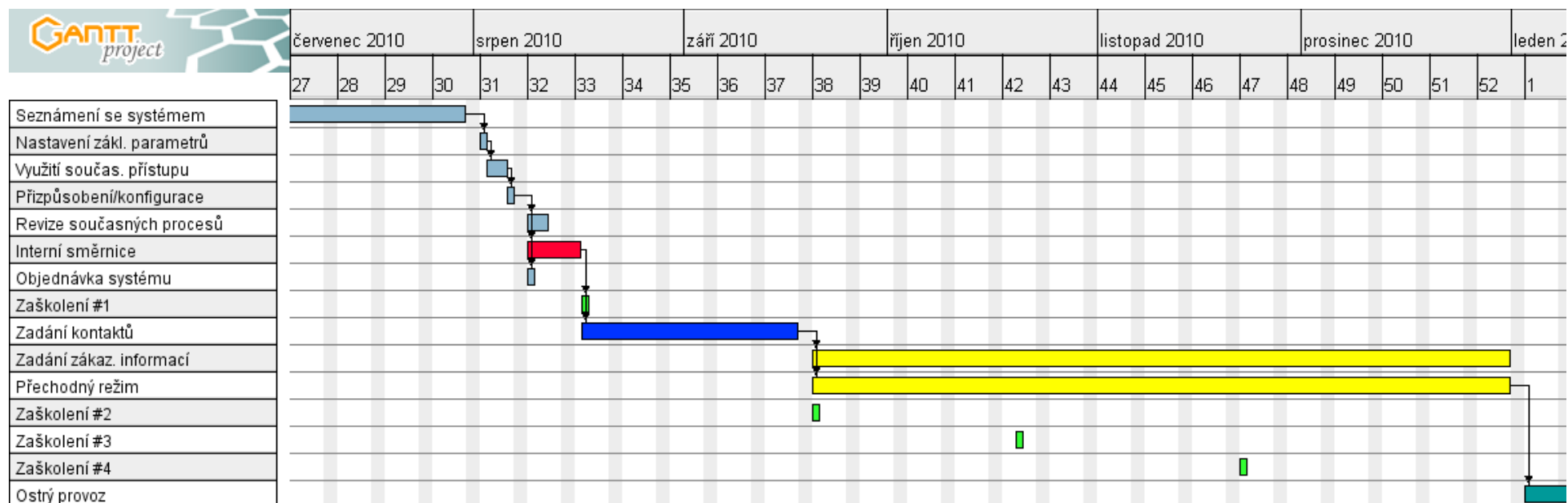
Neustále musí mít zaměstnanci prostor ke svým dotazům a konzultacím ohledně nového systému, k čemuž jim bude k dispozici koordinátor CRM aktivity.

- *Doba trvání:* průběžně během cca 3 měsíců (celkem asi 60 hodin/obchodníka)
- *Provádí:* každý obchodník samostatně
- *Náklady:* započítány viz zadání zákaznických informací

➤ ***Ostrý provoz nového systému***

Po skončení přechodného režimu bude následovat ostrý provoz nového CRM systému, přičemž bude zakázáno využívat předchozí evidenci. Pouze v případě nutnosti bude možné využít předchozí databázi pro získání informací, jež nebyly z jakéhokoliv důvodů dosud do nového systému zadány. Avšak takovéto situace musí nastávat v minimální míře a musí být koordinátorem CRM aktivity kontrolovány.

I nadále během ostrého provozu nového systému musí být zaměstnancům k dispozici CRM koordinátor, který bude nejenom řešit případné problémy, ale také se bude starat o nutnou správu systému včetně jeho pravidelné kontroly. Očekává se, že tato činnost zabere průměrně 8 hodin měsíčně.



Obrázek 5.5: Časový plán projektu - Ganttův diagram

5.6.5 Rozpočet a finanční hodnocení projektu zavedení Zoho CRM

Následující tabulka obsahuje rozpis nákladů a výnosů projektu zavedení systému Zoho CRM během období tří následujících let. Vyčíslení nákladů na projekt je poměrně jednoduché a bylo detailně rozebráno v popisu jednotlivých fází projektu, avšak vyčíslit výnosy je o poznání složitější. Hlavním problémem u projektu zavedení jakéhokoliv systému je, že není možné jednoznačně určit jeho přínosy ve finančním vyjádření. V případě toho projektu autor vycházel z údajů z odborné literatury, informací a očekávání obchodního oddělení společnosti INVEA-TECH a.s. a vlastních zkušeností, přičemž bylo snahou odhadovat výnosy spíše pesimisticky.

	2010	2011	2012
VÝNOSY/PŘÍNOSY	Kč/rok		
Růst obrátu			
- zvýšení produktivního času na obchodníka – 4 hod/měsíc	0	36 000	60 000
- zvýšení zisku o 2% - nové zakázky + vyšší loajalita	0	60 000	80 000
Úspora nákladů			
- snížení nákladů na obchodní komunikaci - 4 hod/měsíc	0	36 000	60 000
- zefektivnění administrativy - 8 hod/měsíc	0	72 000	120 000
Výnosy celkem	0	204 000	320 000
	0	170 000	222 222
Diskontované výnosy (sazba 20%)			392 222
NÁKLADY	Kč/rok		
- seznámení se systémem	12 500	0	0
- nastavení systému	2 000	0	0
- přizpůsobení systému	6 000	0	0
- revize zák. procesů + interní směrnice	18 000	0	0
- objednávka systému	2 000	0	0
- školení	15 000	0	0
- zadání dat	24 000	0	0
- zákaznická data + přechodný režim	45 000	0	0
- pravidelná správa systému	0	24 000	24 000
Mzdové náklady celkem	124 500	24 000	24 000
- měsíční licence za použití systému	624	1 560	3 120
Licence celkem	2 496	18 720	37 440
Náklady celkem	126 996	42 720	61 440
	126 996	35 600	42 667
Diskotované náklady (sazba 20%)			205 263

Tabulka 10: Výnosy a náklady projektu

➤ **Doba návratnosti**

$$DN = \frac{KV}{Z_r} = \frac{231\,156}{111\,957,33} = 2,06$$

Doba návratnosti finančních prostředků investovaných do projektu jsou přibližně dva roky. Již od začátku roku 2012 bude projekt přinášet každý rok zisk. Jedná se o krátkou dobu návratnosti.

K vyrovnaní diskontovaných výnosů a nákladů na projekt dojde již v průběhu roku 2011, tedy již v průběhu druhého roku.

➤ **Návratnost investic (ROI, Return On Investments)**

$$ROI = \frac{V_d - N_d}{N_d} = \frac{392\,222 - 205\,263}{205\,263} = 0,91$$

Rentabilita projektu je během prvních tří let 91%, což je velmi vysoké číslo. Do projektu je žádoucí investovat, neboť má vysokou návratnost.

➤ **Čistá současná hodnota**

$$\check{C}SH = \sum V_d - \sum N_d = 392\,222 - 205\,263 = 186\,959,56 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota projektu během jeho prvních tří let je přibližně 187tis. Kč. Čistá současná hodnota projektu je kladná, proto je vhodné do projektu investovat.

➤ **Vnitřní výnosové procento (IRR, Internal Rate of Return)**

$$IRR = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \cdot (i_v - i_n) = 0,83$$

Vnitřní výnosové procento projektu je rovno přibližně 83%. Jedná se o výrazně nadprůměrnou hodnotu, z níž plyne jednoznačné doporučení pro realizaci projektu.

5.6.6 Přínosy zavedení CRM systému ve společnosti

Přínosy zavedení nového CRM systému pro společnost je možné rozdělit do několika skupin – **úspora nákladů** (resp. času), **zefektivnění administrativy**, **zlepšení vztahů se zákazníky** a **růst obrátu**.

Úspora nákladů spočívá především ve snížení času obchodníků věnovaného administrativě (např. při opakovaném vyplňování výkazů, při manuální tvorbě pravidelných měsíčních reportů), nutné komunikaci a spolupráci (např. při předávání obchodních případů, vyšší zastupitelnost). Efektivní systém umožní mít potřebné informace vždy velmi rychle a efektivně k dispozici, což je při jednání se zákazníky klíčové.

Nový systém umožní nejen vyšší automatizaci jednotlivých procesů (např. marketingové kampaně a její vyhodnocení), sníží nutný čas věnovaný administrativě, ale také poskytne výrazně více informací (reporting) pro hodnocení a přesnější a efektivnější plánování. Ačkoliv dojde ke snížení času věnovaného administrativě a práci s různými nástroji, tak je nutné si uvědomit, že i novému systému bude potřeba věnovat odpovídající čas při zadávání dat – v opačném případě by nedošlo ke zmiňovaným přínosům.

Neměřitelnými přínosy jsou zkvalitnění komunikace a vztahů se zákazníky, větší racionalizace práce zaměstnanců (budou se soustředit především na nejdůležitější zakázky, zákazníky), kteří jsou v kontaktu s jednotlivými zákazníky. Díky úspoře času bude možné tento uspořený čas věnovat komunikaci a jednání se zákazníky. Také budou eliminovány situace, kdy při své drobné chybě (např. překlep při datu příštího kroku v současném obchodním deníku) obchodník zcela opomena pokračovat v komunikaci se zákazníkem. Přínosy by také měly vyústit ve zvýšení spokojenosti a loajalitu zákazníků, tedy ve větší množství dlouhodobých a rentabilních vztahů se zákazníky.

Všechny výše zmiňované přínosy se odrazí také ve finanční oblasti a to v podobě vyššího obrátu a ve svém důsledku i zisku společnosti, což je samozřejmě klíčové. Navíc se nebude jednat o jednorázový růst pouze v jediném roce, ale tento růst by měl být dlouhodobý, což zajistí spokojení a loajální zákazníci svými opakovanými nákupy.

Nový systém se také velmi pravděpodobně odrazí ve zlepšení a zefektivnění rozhodování a plánování ve společnosti. Řídící pracovníci budou mít totiž více a přesnější informace, na základě kterých rozhodují o dalším směřování obchodního oddělení i celé společnosti.

5.6.7 Doporučení pro další pokračování

Tato kapitola obsahuje autorova doporučení především pro vedoucí pracovníky společnosti INVEA-TECH a.s., aby bylo řízení vztahů se zákazníky ve společnosti co nejúspěšnější. Klíčovým faktorem úspěchu je uvědomění si, že proces řízení vztahů se zákazníky je nikdy nekončícím procesem, který je nutné neustále zlepšovat a prostřednictvím něj získávat konkurenční výhodu. Tedy ani zavedením nového CRM systému to nekončí, ale je třeba se i nadále velmi důkladně této oblasti věnovat.

Největší riziko při zavádění nového systému spočívá v jeho nepřijetí a nepoužívání zaměstnanci, což je nejčastější příčina neúspěchu projektu. V důsledku toho je nutné od začátku celé CRM iniciativy přesvědčovat zaměstnance o nutnosti a potřebě nového systému. Po zavedení systému je vhodné kontrolovat jeho využívání a částečně na něj navázat i odměňování. Při správném používání zaměstnance odměnit a naopak potrestat při nepoužívání.

Pro neustálé zlepšování řízení vztahů se zákazníky je nezbytné pravidelně měřit a vyhodnocovat jejich úroveň. Proto by mělo na projekt zavedení CRM systému navazovat určení jednoznačných kritérií a časový interval pro jejich pravidelné sledování.

CRM systém je pouze prostředkem pro kvalitní vztahy se zákazníky, ale klíčovou částí jsou zaměstnanci společnosti a jednotlivé procesy, proto je jim nezbytné věnovat odpovídající pozornost. Zaměstnance je potřeba neustále školit a to nejen v práci se systémem, ale i v zákaznický orientovaných procesech. Vhodné také je zaměstnance poslouchat a přijímat od nich zpětnou vazbu a jejich názory na možnosti zlepšení řízení vztahů se zákazníky.

Pouze aktuální a úplná data o zákaznících jsou pro společnost prospěšná a naopak neaktuální či pouze částečná data mohou dokonce způsobit i značné škody. Z tohoto důvodu je doporučeno, aby byla určena osoba, jež bude zodpovědná za sběr a aktualizaci zákaznických dat.

Vhodné je se také vyvarovat přílišných očekávání okamžitých přínosů zavedení nového systému pro řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o proces, jehož přínosy se projeví až po určité době jeho používání. Nejprve se musí zaměstnanci s novým systémem „sžít“, začít jej správně a efektivně používat a až následně je možné postupně očekávat přínosy nového systému.

6 Závěr

Zákazníci a především spokojení zákazníci jsou klíčovým faktorem úspěchu firmy na libovolném trhu. Spokojené zákazníky však firma nezíská pouze díky svým kvalitním produktům, ale je toho třeba výrazně více. V současné době je kvalita nutným požadavkem, ale již přestává být konkurenční výhodou. Nezbytně nutné je poskytovat kromě kvalitních produktů také komplexní doplňkové služby na nejvyšší možné úrovni.

Moderní koncepce marketingu všechny tyto skutečnosti reflektuje a nezaměřuje se již pouze na produkt, ale především na zákazníka. Odklon z předchozí orientace na produkt k současné orientaci na zákazníka charakterizuje velice populární a rychle se rozvíjející oblast marketingu – řízení vztahů se zákazníky (CRM), které spočívá v budování dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Již není kladen hlavní důraz na jednotlivé obchodní transakce, ale naopak je vyvíjena snaha především o vzájemnou spolupráci se zákazníkem v dlouhodobé perspektivě, jež zajistí budoucí přínos zákazníka.

Udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky je možné jedině, pokud jsou zákazníci s danou firmou spokojeni a přesvědčeni, že jim poskytuje oproti konkurenci něco navíc, že jim rozumí a jedná s nimi jako s opravdovými partnery. Pro firmu mající velké množství zákazníků je však toto náročné, neboť musí uchovávat data o každém zákazníkovi a o komunikaci s ním a mít tyto informace při jakékoliv interakci se zákazníkem k dispozici, což se neobejde bez podpory různých informačních nástrojů.

Tato práce byla věnována právě problematice řízení vztahů se zákazníky a to ve společnosti INVEA-TECH a.s. Na základě teoretického rozboru oblasti CRM a analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti INVEA-TECH a.s. byly identifikovány nedostatky spočívající především v absenci efektivního informačního nástroje.

Praktická část práce byla věnována volbě optimálního CRM systému pro společnost INVEA-TECH a.s., který by přinesl výrazné zlepšení a odstranil nalezené nedostatky. Byly prozkoumány možnosti při volbě CRM systému a porovnávány jednotlivé varianty systémů. Bylo doporučeno zavést CRM systém formou služby (SaaS), neboť se jedná o variantu, jež splní veškeré požadavky a současně není finančně ani implementačně náročná. Na základě průzkumu trhu SaaS CRM systémů a jejich vzájemnému porovnání byl firmě doporučen

jeden konkrétní systém a byl vypracován projekt jeho zavedení včetně detailního časového harmonogramu, rozpočtu a finančního hodnocení. V závěru práce jsou prezentovány očekávané přínosy a náklady zavedení daného systému včetně doporučení pro další pokračování. V současné době bude tento projekt prezentován managementu společnosti INVEA-TECH a.s., který rozhodne o podobě jeho realizace.

Literatura

- (1) CRM – easy to do wrong, hard to do right. *Strategic Direction* [online]. 2002, r. 18, č. 3 [cit. 2010-03-03]. s. 19-22. Dostupné na: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=E098C56AB1C3F6AE0D509DF3385B987BcontentType=Article&contentId=869216>>. ISSN: 0258-0543.
- (2) CRM jako služba?. *CRM Forum* [online]. 2009 [cit. 2010-02-22]. Dostupné na: <<http://www.crmforum.cz/diskusni-forum/crm-jako-sluzba.html>>.
- (3) Demystifying the CRM conundrum. *Strategic Direction* [online]. 2002, r. 18, č. 7 [cit. 2010-03-03]. s. 21-24. Dostupné na: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=6922CC50D800E9A934B7776A83F7ECE6?contentType=Article&contentId=869252>>. ISSN: 0258-0543.
- (4) HAKALA, D. *InsideCRM* [online]. 2008-12 [cit. 2010-03-29]. The Top 10 Open-Source CRM Solutions. Dostupné na: <<http://www.insidecrm.com/features/top-open-source-solutions-121307/>>.
- (5) HAMPEJS, P. CRM – technologie, která frčí. *CRM Forum* [online]. 2009 [cit. 2010-03-22]. Dostupné na: <<http://www.crmforum.cz/crm-trendy/crm-technologie-ktera-frci.html>>.
- (6) HAMPEJS, P. Jak si vybrat správný CRM systém? *ITBIZ.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-04-03]. Dostupné na: <<http://www.itbiz.cz/spravny-vyber-crm>>.
- (7) CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. 190s. ISBN 80-251-0798-1.
- (8) *INVEA-TECH a.s.: webové stránky společnosti* [online]. c2007-2010 [cit. 2010-03-29]. Dostupné na: <<http://www.invea.cz/cs/company/about>>.

- (9) Jak efektivně pracovat se stávajícími zákazníky v CRM typu SaaS. *CIO Business World* [online]. 2010, 5.3.2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupné na: <<http://businessworld.cz/podnikove-is/jak-efektivne-pracovat-se-stavajicimi-zakazniky-v-cr-m-typu-saas-5697>>.
- (10) JELÍNKOVÁ, M. Moderní přístupy ke vnímání a implementaci CRM na globálních trzích. *Marketing a komunikace* [online]. 2006 [cit.2010-01-12]. Dostupné na: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2006080010>>.
- (11) KAŇOVSKÁ, L. *Marketing: podklady k přednáškám*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007.
- (12) KOTLER, P., et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Grada Publishing, 2007. 1. vydání. ISBN: 978-80-247-1545-2.
- (13) KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Grada Publishing, 2007. 720s. 12. vydání. ISBN: 80-247-1359-4.
- (14) LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 160s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- (15) *Liberouter: webové stránky projektu* [online]. c2002-2009 [cit. 2010-03-29]. Dostupné na: <<http://www.liberouter.org/>>.
- (16) NGUYEN, T. H., SHERIF, J. S., NEWBY, M. Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security* [online]. 2007, r. 15, č. 2, [cit.2010-03-03]. s. 102-115. Dostupné na: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=E098C56AB1C3F6AE0D509DF3385B987B?contentType=Article&contentId=1603104>>. ISSN: 0968-5227.

- (17) *Open Source Initiative* [online]. 1998 [cit. 2010-02-03]. The Open Source Definition. Dostupné na: <<http://www.opensource.org/docs/osd>>.
- (18) *Open Source Solutions for Small Business Problems*. John Locke Publisher: Charles River Media. Pap/Cdr edition (14 Jun 2004). 556s. ISBN-10: 1584503203. ISBN-13: 978-1584503200.
- (19) PABELLON, J. Top 5 Low Cost SaaS CRM Alternatives for Small and Midsized Businesses. *Wordpress.com* [online]. 2009 [cit. 2010-02-03]. Dostupné na: <<http://webwonder.wordpress.com/2009/02/25/top-5-low-cost-saas-crm-alternatives-for-small-and-midsized-businesses/>>.
- (20) PEEL, J. *CRM: Redefining Customer Relationship Management*. Digital Press, 2002. 217s. ISBN-10: 155558263X, ISBN-13: 978-1555582630.
- (21) *Programovatelný hardware* [online]. CESNET z.s.p.o. c1996-2010 [cit. 2010-03-29]. Dostupné na: <<http://www.cesnet.cz/projekt/02/>>.
- (22) *Salesforce CRM* [online]. c2000-2008 [cit. 2010-03-03]. Dostupné na: <<http://www.salesforce.com/>>.
- (23) SEMBERA, M. CRM. *D3Soft* [online]. 2006 [cit.2010-01-12]. Dostupné na: <<http://www.d3soft.cz/cz/crm/184.html>>.
- (24) SOUKUP, M., PECHMAN, T. *Implementace CRM musí být komplexní projekt*. IT Systems: CRM. 2006, č.1, s. 10-12.
- (25) *Sugar CRM* [online]. c2004-2010 [cit. 2010-03-03]. Dostupné na: <<http://www.sugarcrm.com/>>.

- (26) ŠPRINGL, P. *Zavedení CRM systému ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 54s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.
- (27) ŠVEC, P. CRM systémy – co nabízí český trh. *ITBIZ* [online]. 9. Únor 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupné na: <<http://www.itbiz.cz/crm-systemy-co-je-dnes-na-trhu>>.
- (28) TOMÁŠKOVÁ, D., VASS, M. *Vztahy se zákazníky a cesta k jejich úspěšnému řízení*. ITSystems: CRM. 2006, č.1, s. 2-4.
- (29) *Vtiger CRM* [online]. c2003-2010 [cit. 2010-03-03]. Dostupné na: <<http://www.vtiger.com/>>.
- (30) WAIGULM, T. Report Ranks Top 10 CRM Vendors. *CIO* [online]. 2008 [cit. 2010-04-03]. Dostupné na: <http://www.cio.com/article/421113/Report_Ranks_Top_10_CRM_Vendors>.
- (31) WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing, 2002. 196s. ISBN: 80-247-0569-9.
- (32) *Zoho CRM* [online]. c2010 [cit. 2010-03-03]. Dostupné na: <<http://www.zoho.com/crm/>>.
- (33) ŽEBRÁK, M. Aktuální možnosti hostovaného CRM. *COMPUTERWORLD* [online]. 2009 [cit. 2010-04-03]. Dostupné na: <<http://computerworld.cz/software/moznosti-hostovaneho-crm-3688>>.