

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**CRM AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA
KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU
V SLUŽBÁCH**

Diplomová práca

Študijný program: Manažment cestovného ruchu

Študijný odbor: Cestovný ruch

Školiace pracovisko: Katedra služieb a cestovného ruchu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Monika Krošláková, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Josef Ševčík

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum

.....

Pod'akovanie

Týmto by som sa rad poďakoval vedúcemu mojej diplomovej práce, Ing. Monike Krošlákové, PhD., ktorá mi poskytla odborný dozor, cenné rady a ústretovosť pri písaní záverečnej práce.

Abstrakt

ŠEVČÍK, J.: *CRM ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku v službách*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a CR. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Monika Krošláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 66 s.

Cieľom záverečnej práce je na základe analýzy firmy UDANAX, s. r. o. navrhnúť opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom Customer Relationship Managementu (CRM). Práca je rozdelená do 7 kapitol. Obsahuje 7 tabuliek, 20 grafov a 16 obrázkov. Prvá kapitola je venovaná Customer Relationship Managementu, aké obsahuje prvky, filozofiu a štruktúru a jej výhody a nevýhody. Druhá kapitola sa venuje koncepciám externých a interných analýz. Meraním výkonnosti CRM sa zaoberáme v tretej kapitole. Vo štvrtej kapitole popisujeme voľbu systému CRM. V poslednej časti teoretickej práce sa venujeme súčasnej situácii používania CRM systému ako u nás aj vo svete. V praktickej časti je popísaná charakteristika spoločnosti a jednotlivých podnikov, analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia, charakteristiky použitých metód pri pýtaní, zhodnotení dotazníku. V poslednej časti sa venujeme návrhu na zlepšenie a implementáciu CRM. Výsledkom riešenia danej problematiky sú komplexné návrhy na zlepšenie implementačnej fázy CRM, ktoré boli spracované na základe podrobnej analýzy podniku UDANAX, s. r. o., podporenej dotazníkovým prieskumom. V kontexte výsledkov predmetných analýz skúmaného podniku sme navrhli opatrenia, ktoré povedú k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku: aktualizovať zákaznícku databázu, implementovať CRM do všetkých podnikov, zaviesť lojálny program pomocou vernostnej karty, preškoliť všetkých zamestnancov, prepojiť CRM s ostatnými marketingovými kanálmi a vytvoriť návrh na budúci rozvoj spoločnosti.

Kľúčové slova

Cestovný ruch, CRM, Customer Relationship Management, implementácia

Abstract

ŠEVČÍK, J.: *CRM as a tool for making companies more competitive in services*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Services and Tourism. – Supervisor: Ing. Monika Krošláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 66 p.

The aim of this Master's thesis is based on the analysis of UDANAX, Ltd. to propose actions to increase the company's competitiveness through Customer Relationship Management (CRM). The thesis is divided into 7 chapters. It contains 7 tables, 20 graphs and 16 pictures. The first chapter is devoted to Customer Relationship Management. It contains elements, philosophy, structure, its advantages and disadvantages. The second chapter deals with the concepts of external and internal analyses. CRM Performance Measurement is discussed in Chapter Three. The fourth chapter describes the choice of the CRM system. In the last part of the thesis we deal with the current situation of using the CRM system both in the Czech Republic and abroad. The practical part describes the characteristics of the company and individual companies, analysis of the external and internal environment, characteristics of the methods used in questioning and evaluation of the questionnaire. The result of the solution of this issue are complex proposals for improving the implementation phase of CRM, which were processed based on a detailed analysis of UDANAX, Ltd., supported by a questionnaire survey. In the context of the results of the analyzes of the surveyed company, we have proposed those actions that will increase the competitiveness of the company: update customer database, implement CRM to all enterprises, implement loyal program with loyalty card, train all employees, link CRM with other marketing channels and create a proposal for future company development.

Key words

Tourism, CRM, Customer Relationship Management, implementation

Obsah

Úvod	9
1 CRM – Customer Relationship Management	10
1.1.1 Prvky CRM	11
1.1.2 Filozofie CRM	12
1.1.3 Struktura CRM	12
1.2 Výhody, nevýhody a bariéry zavedení CRM	13
1.2.1 Nezavádějte CRM dříve, než je realizována zákaznická strategie	15
1.2.2 Reorganizace předchází uskutečnění CRM	16
1.2.3 Více technologie je plus	16
1.2.4 Pronásledování, nikoliv přemlouvání, zákazníků	17
1.3 Koncepce externí i interní analýzy	17
1.3.1 Analýza vnějšího okolí firmy	18
1.3.2 Analýza vnitřní prostředí	19
1.4 Měření výkonnosti CRM	20
1.4.1 CRACK model	21
1.5 Volba systému CRM	22
1.6 Současná situace	22
2 Cíl	27
3 Metody a postupy zpracování	28
4 Výsledek práce	29
4.1 Základní charakteristika podniku	29
4.2 Podniky společnosti	31
4.3 Analýza vnějšího okolí společnosti UDANAX	34
4.3.1 Sociální faktory	34
4.3.2 Ekonomické faktory	37
4.4 Vnitřní analýza prostředí podniku	38
4.4.1 SWOT analýza	39
4.4.2 BCG analýza	40
4.5 Základní charakteristika dotazníkového šetření	41
4.6 Výsledky dotazníkového šetření	42
4.6.1 Zhodnocení sociodemografických údajů	42
4.6.2 Zhodnocení návštěvnosti podniků a prvků závislosti	45
4.6.3 Zhodnocení VIP karty Clubu Xanadu	48
4.6.4 Zhodnocení dosahu marketingových kanálů	50
4.6.5 Zhodnocení ochoty vlastnit věrnostní kartu UDANAX	52
4.7 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	53
4.8 Aktuální situace společnosti	54
4.9 Návrh na zlepšení	56
4.10 Fáze implementace CRM	56
Závěr	60
Resumé	62
Seznam použité literatury	63
Knižní zdroje	63
Odborné studie v recenzovaných časopisech	63
Elektronické zdroje	65

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Filozofie přístupu CRM	12
Obrázek 2 - Logo společnosti UDANAX, s. r. o.	29
<i>Obrázek 3 - Logo Clubu Xanadu</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 4 - Logo In Vino Austria</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 5 - Logo Clubu Xanadu</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 6 - Logo Buena Vista – Restaurant</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 7 - Logo Pivní Ráj - Jihlavská Hospoda</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 8 - Logo Hotel Villa EDEN</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 9 - Logo Xanadu-Taxi</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 10 - Logo Sázavafestu</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 11 - Logo TicketSPOT:cz</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 12 - Logo Beerjet CZ</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 13 - Logo Fotobox Vysočina</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 14 - Logo Hostinec Pod Lípou</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 15 - Logo Drinkgas Jihlava</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 16 - Logo LED Jihlava</i>	<i>34</i>

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Struktura SLEPT analýzy	19
Tabulka 2 - Firmy používající systém CRM pro správu a využití informací o svých zákaznících.....	26
Tabulka 3 – Vývoj počtu a průměrných mzdových nákladů v letech	31
Tabulka 4 - Přehled podniků společnosti UDANAX, s. r. o.	31
Tabulka 5 - Věkové skupiny 2018 kraje Vysočina	37
Tabulka 6 - Vývoj HDP v ČR.....	38
Tabulka 7 - Průměrná roční míra inflace v ČR.....	38

Seznam grafů

Graf 1 - Využívání systémů CRM ve vybraných státech	23
Graf 2 - Firmy používající CRM v České republice	24
Graf 3 - Používání CRM v odvětví "I" a „N79“ dle velikosti podnik	25
Graf 4 - Vývoj a předpověď výsledků hospodaření UDANAX	30

Graf 5 - Věková struktura kraje Vysočina	36
Graf 6 - Velikost populace města Jihlava	37
Graf 7 - BCG matice	40
Graf 8 - Věkové zastoupení pohlaví respondentů	43
Graf 9 - Věkové rozložení respondentů v rámci sociálního statusu	44
Graf 10 - Rozdělení dětí v sociálních statusem respondentů	44
Graf 11 - Návštěvnost podniků	45
Graf 12 - Míra využití Taxi Xanadu při návštěvě Clubu Xanadu	46
Graf 13 - Využívání hlavních podniků jednotlivými skupinami zákazníků	47
Graf 14 - Frekvence návštěvnosti jednotlivých podniků	48
Graf 15 – Poměr vlastníků věrnostní karty Xanadu	48
Graf 16 - Závislost návštěvy Clubu Xanadu na členské kartě Xanadu	49
Graf 17 - Závislost návštěvy na vlastnění věrnostní karty	50
Graf 18 - Dosah marketingových kanálů	51
Graf 19 - Možnost vlastnit věrnostní kartu v rámci návštěvnosti	52
Graf 20 - Ochota vlastnit věrnostní kartu v rámci jednotlivých podniků	53

Úvod

Zákazníci jsou pro každou firmu klíčovým zdrojem jejich existence, protože jsou zdrojem příjmů za poskytnuté služby nebo prodané zboží. Spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci, lze mu lépe prodávat další produkty nebo služby. Spokojený zákazník není pouze ten, který dostane kvalitní službu či produkt, ale spokojenost se buduje rovněž prostřednictvím dalších doplňkových služeb, komunikace se zákazníkem a péče o něj. Pro firmy je nejtěžší získání nového zákazníka, a proto jeho udržení je důležité. Spokojený zákazník tedy přináší firmě zisk a snižuje prodejní náklady.

Informační technologie jsou v dnešní době téměř nezbytnou součástí úspěchu. Různé CRM systémy jsou ale jen nástroji k dosažení spokojeného zákazníka a musí být vybrány a nasazeny adekvátně k tomu, jak spokojeného a loajálního zákazníka firma vytváří. Jakýkoliv nástroj podporující řízení vztahů se zákazníky musí v základu umožnit ukládání dat o zákaznících a o aktivitách firmy vůči nim – tedy historii vzájemných obchodů a historii komunikace se zákazníkem. Pomáhají nám je sjednotit pohled na zákazníka a sjednotit všechny procesy související se zákazníkem.

Tyto skutečnosti jsou předpokladem, proč aplikovat tento systém do společnosti. V této diplomové práci bychom chtěli přiblížit nejen podnikům cestovního ruchu o možnostech a výhodách tohoto systému a možnostích získat tím konkurenční výhodu. V práci si představíme základní charakteristiky toho systému, jeho úskalí, současný pohled na jeho používání a škálu možností volby systému. Taktéž se zaměříme na různé analýzy, které nám pomohou se rozhodnout, jak se dívat na společnost a zda zavést tento systém. V případě zavedení také, jak měřit jeho výkonost. Tuto teorii pak následně aplikujeme na vybranou společnost cestovního ruchu UDANAX, se sídlem v Jihlavě v České republice. Pomocí analýz a dotazníkového šetření zhodnotíme situaci a následně sestavíme návrh na zlepšení situace před implementací CRM a poté nastavíme fáze realizace samotného systému pro potřeby firmy.

1 CRM – Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) neboli v překladu řízení vztahů se zákazníky, taktéž nazývaný jako vztahový management vyjadřuje aktivní udržování a tvorbu dlouhodobých prospěšných vztahů se zákazníky. Vhodná moderní technologie pomáhá a usnadňuje komunikaci se zákazníky.

Definice dle Wessling (2003) „*Jedná se o interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojení zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran*“.

Řízení vztahů se zákazníky pojímá důmyslné softwarové a analytické prostředky, které ukládají údaje o spotřebitelích z různých zdrojů, provádějí důkladný rozbor a výsledky se aplikují pro vybudování pevnějších vztahů se zákazníky. Všechny informace jsou integrovány v CRM, do kterého mají prodejní, servisní, finanční a jiné týmy snadný přístup. Podniky stanovují hodnoty zákazníků a úpravy produktů jednotlivým zákazníkům právě díky analýzám CRM (Kotler 2007).

Vzhledem k tomu, že internet je v obchodním životě stále důležitější, mnoho společností ho považuje za příležitost ke snížení nákladů za služby, být blíže k zákazníkům, zejména pak k další personalizaci marketingových zpráv a umožnění masového přizpůsobení těchto zpráv. (Johnson, 2002). Toto propojení se taktéž označuje jako e-CRM. Elektronické CRM.

Jak zmiňuje Chaffey (2017) starostlivost a péče o dlouhodobých zákazníků dává smysl, protože stávající zákazníci jsou v průměru pětikrát až desetkrát ziskovější. Jádrem je dobrý marketingový automatizační systém, který kombinuje databázi s pravidly pro naplňování relevantnějších, aktuálnějších kontextových zpráv doručovaných prostřednictvím e-mailu, sociálních aktualizací, mobilních oznámení nebo personalizovaných webových stránek. Sociální CRM je dnes klíčovým aspektem e-CRM.

Dá se říct, že e-CRM je podmnožinou CRM, která umožňuje komunikaci s klienty a okolím podniku založených na internetových technologiích (Krizanova a spol., 2018). Ovšem z dnešního pohledu se o e-CRM mluví jako o CRM, jelikož elektronická komunikace se stává standardem nových softwarových řešení.

1.1.1 Prvky CRM

Tři hlavní prvky formují CRM a to lidé, procesy a technologie. Jsou na sobě závislé. Tyto tři složky jsou rozšířeny o čtvrtý a tím jsou data podle Kozáka (2011):

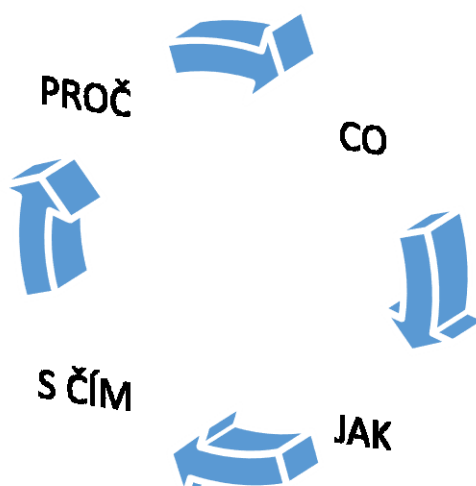
1. lidé (zákazníci, zaměstnanci),
2. obchodní procesy,
3. technologické nástroje,
4. obsah (data).

Tyto tři prvky velice dobře popsal Wessling (2003):

- Lidé = jsou to zejména zaměstnanci podniku, ale také zákazníci. Není dostatečné schopné pracovníky jen získat, nýbrž současně jejich vědomosti a způsobilosti též rozvíjet. Nekvalifikovaní pracovníci jsou schopni způsobit škodu nejen spotřebiteli, ale zvláště firmě. Na zkušenostech a vědomostech pracovníků závisí jejich schopnost uspokojit potřeby spotřebitele.
- Procesy = klíčové procesy komunikace a vyřizování potřeb zákazníků by měly být jasně nastavené tak, aby bylo možné co nejrychleji obsloužit zákazníka. Je zde popsána postoupnost činností, aby byly efektní. Taktéž jsou limitující front a back procesy zpracování požadavku.
- Technologie – dalším stěžejním prvkem je technologie – jak informační technologie, tak tak výpočetní technika (IS/IT), která je důležitá pro zjednodušení všech činností a procesů, zejména pro správu dat o klientech, jejich třídění a analýzu. Je stěžejní pro sdílení informací v rámci firmy.
- Data – neboli sesbírané informace o klientech. Pro rozhodování zaměstnanců je velice důležité znát všechna důležité aktuální informace v pravou chvíli. Z toho důvodu by data měla být pravidelně aktualizována. Každý odpovědný pracovník by měl mít přístup k těmto datům tak, aby je mohl využít ve správný okamžik.

Mnoho firem si myslí, že technologie je kouzelná medicína, která jim pomůže. Ovšem samotná technologie jim nepomůže, provoz firmy bude jen nákladnější. Základem řízení vztahů se zákazníky je reorganizace a myšlení firmy. Je nežádoucí, aby podniky investovali dříve, než projdou tímto krokem. Pokud bude firma připravena a budou všichni správně rozumět tomuto konceptu, pak ho budou moci správně a efektivně používat (Kotler, 2007).

1.1.2 Filozofie CRM



Obrázek 1 - Filozofie přístupu CRM

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kozák (2011)

- **Proč** – ptáme se, proč chceme zavést systém řízení vztahů. Všeobecně se dá říct, že k dosažení vyššího profitu firmy. Dále větší konkurenceschopnosti, většího podílu na trhu a hodnoty značky. Z toho důvodu stanovujeme dobře měřitelné cíle, ale i finanční management (Kozák, 2011).
- **Co** – ptáme se, co podnik musí nabídnout, popřípadě jaké parametry nastavit, aby bylo možné uspokojit zákazníkovi potřeby a přání. Logicky je třeba definovat produkty, komunikační kanály, segmentovat zákazníky, analyzovat konkurenci a dodavatele (Kozák, 2011).
- **Jak** – filozofie CRM říká, že je potřeba nastavit precizně postupy tak, aby byl zákazník naprosto spokojený (front and back procesy vedoucí k rychlému obsloužení klienta) (Kozák, 2011).
- **S čím** – zejména charakterizuje kapitál podniku. Mezi ten můžeme zařadit zaměstnance a technologie. Jako takové to mohou být například znalosti, chování, zkušenosti, výpočetní technika, informační systémy, výrobní technika a technologie. Aby bylo dosaženo maximální efektivity, je třeba nastavit motivačních programů rozvoje zaměstnanců (Kozák, 2011).

1.1.3 Struktura CRM

Architektura systému CRM se dá svými činnostmi rozdělit do tří částí: analytická, operativní a kooperativní (Wessling, 2003).

Operativní část (Operative CRM) uskutečňuje obchodní procesy a komunikaci se zákazníkem pomocí různých komunikačních technologií například telefonem, klasickou poštou, elektronickou poštou nebo osobním stykem. Operativní část je určena především při automatizaci obchodního procesu anebo při propagaci. Veškerá komunikace se zákazníkem se ukládá do databáze, aby bylo možné ji v případě potřeby kdykoliv vidět, pokud budeme znovu v kontaktu s klientem. Tím dochází k efektivní komunikaci. Toto je velice chytré řešení hlavně v případě, že dochází ke styku s více lidmi v podniku. Tímto krokem každý v historii vidí, kdo se zákazníkem komunikoval a co bylo předmětem, popřípadě další detaily. Tím může na problematiku daný zaměstnanec efektivně reagovat a uspokojit tak rychle potřebu klienta (Buttle a Maklan, 2015).

Helgeson (2017) se k analytické části vyjadřuje, že je určena ke zpracovávání získaných dat zákazníků. V této části dochází k třídění dat, segmentaci zákazníků, optimalizaci, vyhodnocování efektivnosti propagací, analýza chování zákazníků a dodavatelů, cenotvorné nástroje, podněcování k vývoji nových produktů. Tato část může vést i k predikci nákupního chování pomocí statistických nástrojů. Cíle analýz jsou různé, a tak záleží na nastavení CRM, jaká hodnocení jsou pro podnik důležitá.

Kooperativní, synergetická část (Collaborative CRM) jejíž cílem je jednoduše sdílení informací ze všech oddělení. Tato část představuje speciální funkci, kterou je umožněno komunikovat podniku s klientem pomocí různých komunikačních technologií s cílem značnější kvality komunikace se zákazníkem. Především jde o spolupráci obchodního oddělení, technické podpory a marketingu, například požadavky na nové služby z technické podpory, prodeje a marketingového oddělení. Cílem je jednoduše sdílení informací ze všech oddělení (Buttle, 2008).

1.2 Výhody, nevýhody a bariéry zavedení CRM

Samotné nakoupení softwaru systému CRM nám nepřinese zisky, pokud nebude celá filozofie správně pochopena. Dlouho po implementaci nám přinese řízení vztahů se zákazníky teprve tížené efekty, především pak pro firmu důležitý zisk. Ovšem je zde mnoho výhod, které zmiňuje Wessling (2003) ve své knize. Je zde vyjmenováno deset hlavních výhod zavedení, které jsou následně popsány.

Jedním z přínosů je hladký průběh obchodních procesů. Data zákazníků jsou uložena v jedné databázi, díky které je propojeno několik kooperujících oblastí (marketing, odbyt,

služby atd.) za pomoci nově definovaných procesů a informačních technologií (Wessling, 2003).

Tímto pak nedochází k potížím jak při samotném zpracování procesů v jednotlivých oblastech, tak mezi oblastmi navzájem. Každý obchodní proces je potom efektivnější, nákladově méně náročný a zaměřují se pak hlavně na to, co je přínosem pro zákazníka.

Dalším přínosem je poté i zúžení individuálního vztahu se zákazníkem. Velmi důležitý je přechod z masového marketingu (reklamy v televizi, masmédiích, na internetu apod.) k takovému marketingu, který oslovuje zákazníka jednotlivě (tj. telemarketing, personalizované webové stránky, e-mailové kampaně atd.) a to i při stejném či podobném množství zákazníků (Raab, 2016).

Zavedení CRM systému je výhodou i v tom, že se pro individuálního zákazníka vyčlení mnohem více času (pozor, ne při přijímáním nových zaměstnanců), při využití časové úspory při současné zaměstnanecké kapacitě. Díky efektivnějšímu průběhu každého procesu a snížení doby potřebné na administrativní úkony je možné takto uspořený čas investovat do lepšího vztahu se zákazníkem, a to např. intenzivnějším osobním kontaktem s ním (Wessling, 2003).

Dalším – a velmi důležitým přínosem – je taktéž jakési odlišení se od konkurence, což samozřejmě souvisí s dalšími, již výše jmenovanými přínosy. Podnik, který úspěšně implementoval CRM systém a využívá jej správně, má velmi často kvalitní vztah se svými zákazníky než podnik, který CRM doposud neimplementoval. Nutno podotknout, že samotný CRM systém změnu nepřinese, ta musí přijít společně se změnou procesů a filozofie obchodu, které jsou s tímto spojeny. Další podmínkou je plné využití všeho, co CRM nabízí, vč. integrace jeho jednotlivých součástí (Wessling, 2003).

Společně s tím, že se odlišíme od konkurence, jde také o vylepšení image podniku. Díky efektivnějším procesům a užším vztahům se zákazníky podnik získá lepší obraz mezi ostatními potenciálními zákazníky či odběrateli. V tomto případě poté přichází na řadu hlavně osobní doporučení stávajícího zákazníka, který služby podniku pochválí a doporučí ostatním. Dalším přínosem je i navýšení důvěryhodnosti podniku mezi stávajícími zákazníky, což silně ovlivňuje dlouhodobý výhled, který je důležitější nežli krátkodobá snaha o maximální zisk (Leary, 2018).

Přístup k informacím v reálném čase bez jakékoliv pochyby patří k dalším přínosům CRM systému – ať už se jedná o informace o množství prodejců, reakcí zákazníka na poskytované služby, akvizice nových zákazníků nebo počet aktivit oddělení odbytu a servisu. Management podniku tím pádem může přijímat nová řešení mnohem rychleji než předtím a na problémy, které mohou vzniknout, zareagovat mnohem rychleji než-li jim dokonce předejít (Raab, 2016).

K plánování potřebujeme i rychlé odpovědi, které jsou zároveň i spolehlivé – i toto můžeme zařadit mezi další přínosy implementování CRM systému. Ty ke své další činnosti využijí jak vedoucí různých pracovních skupin či vrcholný management podniku, tak i pracovníci odbytu. Ať už dojde k jakékoliv změně, ta je v systému evidována okamžitě a je spolu s ostatními informacemi viditelná v reálném čase. Je možné nastavit, jaká data a v jakém rozsahu uživatel uvidí. Pakliže jsou pevně nastavena pravidla pro predikce, dochází ke snížení (často i k eliminaci) rizika, že bude provedena špatná předpověď a podnik tak může přijít o zákazníka. Jak už bylo jednou zmíněno, velikým přínosem je zvýšení úrovně a frekvence komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Toto se samozřejmě nenastane automaticky, ale až po proškolení personálu, aplikaci procesů a vysvětlení výhod implementace CRM všem stranám.

V manažerském časopise *Harvard business review* vyšel kolektivu autorů Rigby aj (2002) výzkum, který se zabýval 4 hlavními problémy, se kterými se setkávají manažeři. Tento výzkum trval téměř 10 let.

1.2.1 Nezavádějte CRM dříve, než je realizována zákaznická strategie

Jakýkoli nový nástroj pro správu může být lákavý, ale software, který slibuje, že dlouholetý problém ihned zmizí, se může zdát nedůvěryhodným. Mnoho produktů CRM propaguje, že jejich SW automatizuje odliv nevýnosných zákazníků, a naopak přiláká vysoce ziskové zákazníky. CRM to skutečně umí, ale až poté co je vytvořena a realizována získávací a udržovací strategie (Rigby aj, 2002).

Efektivní řízení vztahů se zákazníky má základ na nemoderní analýze zákaznických segmentů. K tomu by měly být nastaveny i specifické marketingové cíle. Zavést CRM bez analýzy segmentů a stanovení marketingových cílů je jako stavět hrad podle náčrtu dítěte. Mezi hlavní chyby manažerů se dá zařadit záměna CRM systému za marketingovou strategii, přizpůsobení se strategii CRM softwaru nebo přerazení povinností na IT oddělení (Rigby aj, 2002).

Příkladem autoři uvádějí deník *New York Times*, kdy vedení nechalo udělat marketingový výzkum. Zjištění tehdy bylo, že zákazníci chtějí rychlejší dostupnost novin až do domu nebo lepší dostupnost novin ve stáncích s denním tiskem. Řízení podniku zavedlo několik opatření. Až později byl aplikováno řízení vztahů se zákazníky, aby bylo dosaženo úspěšné marketingové strategie. Systém byl tedy nastaven až po strategickém řízení (Lager, 2006).

1.2.2 Reorganizace předchází uskutečnění CRM

Největším nebezpečím je implementace nových postupů CRM dříve, než je organizace orientovaná na klienty. Jako první je potřeba dát nevědomí celé organizaci postupy. Příkladem zdokonalit a zefektivnit obchodní procesy, tak aby směr byl od klientských služeb a po zpracování objevů. Proto, aby se uspokojily potřeby zákazníků, je třeba změn. Například proškolení zaměstnanců, zpřehlednit jednotlivé náplně práce jednotlivých pracovníků, dále je třeba nastavit ukazatele výkonnosti a hodnocení pracovníků. Výsledkem je efektivní společnost, která dokonale uspokojí potřeby klientů (Lager, 2006).

Z výzkumu vyplynulo, že 87 % dotázaných top-manažerů firem, kterým se nepodařilo zavést projekty řízení vztahů se zákazníky, uvedlo, že hlavním důvodem byla nepřipravenost pro změnu v řízení (Rigby aj, 2002).

Firmy, kterým se naopak podařilo uspět, uvedly, že se věnovaly důkladným vnitřním strukturám a systémům. Například podnik pronajímající automobily měl jako první otázku, co nejvíce frustruje zákazníky v procesech podniku vůči nim. Výsledkem nebylo zavedení nového systému, ale naopak větší citlivost a vstřícnost zaměstnanců ke klientele (Rigby aj, 2002).

1.2.3 Více technologie je plus

Většina manažerů si myslí, že k tomu, aby byl systém zaveden, je potřeba enormních investic do CRM. do těchto technologií, tak aby byl výsledek co nejlepší. Tento předpoklad je bohužel milný. Záměr CRM může být splněn i bez těchto nákladných investic. Znovu se zdůrazňuje potřeba motivace zaměstnanců k tomu, aby se zaměstnanci nechovali k zákazníkům lhostejně, ale naopak se chovali vstřícně a profesionálně. I toto je jedním z klíčových zjištění proto, aby byl systém úspěšný, fungující a prospěšný. Technologie CRM se nachází na velmi plošném spektru – od nejjednodušších systémů po dokonalé IT na perfektní úrovni (Rigby aj, 2002).

Manažeři by si měli ujasnit otázku, ve které si budou klást stupeň technologického řešení, tak aby byla naplněna potřeba systému CRM v podniku. Firma zpravidla může začít na jednoduché formě IT/IS. Později může přejít k daleko chytřejším řešením. Manažeři tak zjistí, co opravdu potřebují, aby zajistili lepší vztahy se zákazníky.

1.2.4 Pronásledování, nikoliv přemlouvání, zákazníků

Víte, za co by si přáli Vaši zákazníci utratit 130 milionů dolarů, kdybyste chtěli zvýšit jejich věrnost? Chtěli věrnostní program, rychlejší obsluhu formou více pokladen, větší skladové zásoby? Narazili byste. Jste si jisti, že byste preferovali přání klíčových zákazníků? Odpovědi by mohly být různé, ale měly by být oboustranné. Firma často buduje vztahy se nesprávnými zákazníky nebo naopak buduje vztahy se správnými zákazníky, ale nesprávným způsobem.

Z výzkumu také vyplynulo doporučení, aby firma nekontaktovala všechny zákazníky i přes to, že má možnost s nimi komunikovat. Důležitá je strategie firmy, ne software řízení vztahů se zákazníky (Rigby aj, 2002).

Z celého toho desetiletého výzkumu vyplynulo, že firma by měla vytvořit zákaznickou strategii, najít správný segment zákazníků, stanovit jejich potřeby, definovat potenciální hodnotu firmy. Tedy zaměřit investici do nejziskovějších klientů a vyhnout se těm nelukrativním, se kterými nebudete chtít možná později ani spolupracovat. Taktéž i snížení nákladů při procesu obchodování (Rigby aj, 2002).

Dle Kozáka (2011) patří mezi výhody CRM několik předností a to:

- snížení nákladů na komunikaci se zákazníky,
- zvýšení kvality služeb i produktů,
- vhodný výběr komunikačního nástroje katalyzuje i ostatní marketingové nástroje,
- lepší způsobilost prodávat služby a výrobky,
- uspokojený klient nepřemýšlí o odchodu k jiné firmě,
- dle aktuálních potřeb klientů je možné přizpůsobit rozvoj výrobků.

1.3 Koncepce externí i interní analýzy

Tato část se věnuje koncepci prostředí podniku, ve kterém se pohybuje, ale také analýze interního prostředí, ve kterém má CRM vzniknout.

1.3.1 Analýza vnějšího okolí firmy

Podnikatelská sféra se velice rychle mění jak v tuzemsku, tak i ve světě. Dle Chlebovského (2005) je tento vývoj charakterizován vysokou dynamikou rozvoje, globálním vlivem informačních toků a lokálních faktorů, nestabilitou prostředí a tlakem na využívání nerostných, lidských i kapitálových zdrojů. Pro podnik to značí například: zvyšování produktivity práce, neustálé změny a tím obtížnější orientaci právě v nich, dezorientace manažerů o činnostech zaměstnanců, nefungující marketing.

Různí autoři doporučí různé analýzy. Například Chlebovský (2005) doporučuje metodu SLEPT analýzu (PEST). Zeman (2008) popisuje tuto analýzu jako „...*jako prostředek pro analýzu změn okolí.*“ Díky ní lze posoudit všechny faktory, které ovlivňují účinky na podnik. Analýzu jde popsat z několika hledisk a to: *social* (sociální), *legal* (právní), *economic* (ekonomické), *policy* (politické), *technology* (technologické). Tato analýza mapuje současnou situaci a dává lepší pohled na prostředí státu, kraje nebo obce. Taktéž se snaží ukázat, jakým směrem se bude prostředí vyvíjet. Na rozdíl od PEST analýzy (politické, ekonomické, sociální a technologické) obsahuje SLEPT analýza následující: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické. V následující tabulce je lépe popsána struktura.

Tabulka 1 - Struktura SLEPT analýzy

Sociální:		Legislativní faktory:	
1. Demografické charakteristiky jako napo.:	velikost populace	1. existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako např.:	obchodní právo
	věková struktura		daňové zákony
	pracovní preference		deregulační opatření
	geografické rozložení		legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...)
	etnické rozložení		právní úprava pracovních podmínek (BOZP...)
2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce	rozdělení příjmů	2. nehotová legislativa	
	míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti	3. další faktory jako:	funkčnost soudu
3. Sociálně-kulturní aspekty jako např.:	životní úroveň		vymahatelnost práva
	rovnoprávnost pohlaví		autorská práva
	populační politika	Politické faktory:	
4. Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost jako napo.:	dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi	1. Hodnocení politické stability jako napo.:	forma a stabilita vlády
	existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání		klíčové orgány a úřady
	diversita pracovní síly		existence a vliv politických osobností
			politická strana u moci
Ekonomické faktory:			
1. Základní hodnocení makroekonomické situace:	míra inflace	2. Politicko-ekonomické faktory jako napo.:	postoj vůči privátním a zahraničním investicím
	úroková míra		vztah ke státnímu průmyslu
	obchodní deficit nebo přebytek		postoj vůči privátnímu sektoru
	rozpočtový deficit nebo přebytek	3. Hodnocení externích vztahu jako napo.:	zahraniční konflikty
	výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj		regionální nestabilita
	minová stabilita	4. Politický vliv různých skupin	
	stav směnného kursu		
		Technologické faktory:	
2. Přístup k finančním zdrojům jako např.:	náklady na místní půjčky	1. Podpora vlády v oblasti výzkumu	
	bankovní systém	2. Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný)	
	dostupnost a formy úvěrů	3. Nové vynálezy a objevy	
3. Daňové faktory jako např.:	výše daňových sazeb	4. Rychlost realizace nových technologií	
	vývoj daňových sazeb	5. Rychlost morálníhoho zastarání	
	cla a daňová zatížení	6. Nové technologické aktivity	
		7. Obecná technologická úroveň	

Zdroj. Vlastní zpracování, Zeman (2008)

Dle našeho názoru by se mohla spíše v dnešní době aplikovat analýza PESTLE, která je rozšířena i o životní prostředí. Jako další bychom zařadili ještě SWOT analýzu, která je na pomezí vnitřního a vnějšího prostředí, avšak reflektuje pozici firmy na trhu. SWOT matice se zařazuje mezi tzv. marketingové situační analýzy stejně jako BCG matice.

1.3.2 Analýza vnitřní prostředí

Firma je tvořena zdroji a to materiálními, finančními anebo lidskými. Například zaměstnanci, vedení a jejich znalosti, organizační struktura, kultura podniku, vztahy mezi zaměstnanci, etika, a v neposlední řadě materiální prostředí. Vše, co může vedení přímo ovlivnit.

Vnitřní analýza se skládá z vyhodnocení strategických cílů podniku, finanční situace, logistiky, procesů výroby, marketingu, obchodu, technického vybavení a zavedené technologie, servisu, výzkumu a vývoje, lidských zdrojů, infrastruktury podniku, image a goodwillu, úrovně řízení, hodnocení slabých a silných stránek podniku.

Jako metodiku vyhodnocení lze použít metodu VRIO, která je specifikována na zdroje podniku, které se člení na: fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Například technologické vybavení, struktura pracovníků, proinovační oddělení, rentabilita, know-how, image nebo třeba znalost trhu. Kritérii jsou pak dle Oficiálního portálu pro podnikání a export (Businessinfo.cz, 2009) následující:

„hodnotnost (value);

vzácnost (rareness);

napodobitelnost (imitability);

schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization)“.

1.4 Měření výkonnosti CRM

Aby systém CRM správně fungoval, je potřeba měřit jeho úroveň a výkonnost. Tím se poskytuje feedback a interakce projektu a stav řízení vztahů se zákazníky. Lépe řečeno měřením lze objektivněji ohodnotit stav úrovně systému a také současný stav klientských potřeb. 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 (Venturini, 2015). Mezi výhody měření patří například dle Wandera (2015):

- podrobnější strategie a značnější důvěra pracovníku v ni,
- vyšší věrnost pracovníků,
- dojde k určitějším představám pracovníků,
- vylepšení komunikace,
- zlepšení přehledu o prováděných kampaních a jejich dopad,
- citlivost prognostiky před případnými nesnázemi,
- měření dopadu kampaní na pracovníky,
- dochází ke shodě pracovníků s firemní vizí a strategií,
- efektivnější provádění změn.

Každá firma používá různé metody měření, zpravidla se zajímají o finanční ukazatele, které mají manažeři spojené s úspěšností firmy.

Snahou každé firmy by mělo být však získat takové informace, které jsou důležité ne-li rozhodující pro rozhodování firmy. Metod je opravdu mnoho. Cílem by mělo být pokrýt všechny oblasti týkající se zákazníka, dále by měla být měřitelnost součástí strategie definované na začátku implementace CRM, systém by neměl být statický, ale naopak reflektovat dynamiku trhu a společnosti. V neposlední řadě by mělo být měření a vyhodnocování systému funkční i přes absenci některých údajů. Dle Chlebovského (2005) jsou vhodné komplexní ukazatele, které jsou schopny predikovat budoucí vývoj a usměrňovat výkonost podniku. Patří mezi ně například:

- finanční ukazatele,
- zákaznické ukazatele
- ukazatele rozvoje růstu.

Finanční ukazatelé jsou vhodné zejména k tvorbě strategie a dalšího rozvoje (ukazatel ROI).

Zákaznický ukazatel je vhodný k určení odlišností od konkurence a tvorbě zákaznických hodnot (metoda ABC).

Ukazatelé rozvoje a růstu podporují strategii rozvoje inovačních procesů, zlepšení organizační struktury, podporu zaměstnanců a celkově interního prostředí.

1.4.1 CRACK model

CRACK slovní zkratka C – *Customer*, R – *Relation*, A – *Analysis*, C – *Complex*, K – *Kit* je model pro měření strategie CRM. Chlebovský (2005) popsal velice vhodně aplikaci tohoto modelu v rámci měření výkonnosti a úrovně CRM ve své publikaci.

Poté co jsou k dispozici veškeré údaje o CRM v podniku, můžeme informace použít k měření úrovně CRM. Tato se metoda se dá použít pouze tehdy, pokud je systém CRM ve firmě již zaveden tak, aby se z něho daly údaje aplikovat v tomto modelu. Model obsahuje několik veličin, které sleduje a ze kterých se dá určit komplexnější přehled, který reflektuje současný stupeň CRM ve firmě Chlebovský (2005).

Konkrétní ukazatele jsou rozděleny v modelu do čtyř skupin, které jsou rozděleny dále na další pod ukazatele. Členění je následovné: zákaznická podpora, obchod a prodejní

aktivity, marketing a komplexní vývojové ukazatele. Některé z dílčích ukazatelů nejsou proveditelné. Autor poukazoval zejména na kontaktní centrum (Call Centrum), které ne všechny podniky mají zavedeno, a tak se tyto veličiny nedají hodnotit (Pechová, 2014).

Model má výhodu v tom, že se dá flexibilně upravit podle potřeb firmy a jednotlivým ukazatelům se mohou stanovit váhové podíly, podle daných podmínek manažerů tak jak si myslí, že jsou pro daný podnik důležité.

1.5 Volba systému CRM

CRM není jednotný software a má mnoho různých možností jeho pořízení. Na trhu je velká škála eventuálních dodavatelů a způsobů, jak získat CRM, například:

- koupit si software a používat ho na vlastních zařízeních / popřípadě si ho vyvinout,
- hostovat software na dodavatelských serverech anebo
- používat cloud neboli web hosting pomocí SaaS, software jako služba.

V případě pořízení vlastního systému CRM jsou následující možnosti:

- samostatná aplikace CRM,
- modul, který lze přidat k některým stávajícím IT systémům anebo
- rozšíření stávajícího systému o CRM funkci, například SAP.

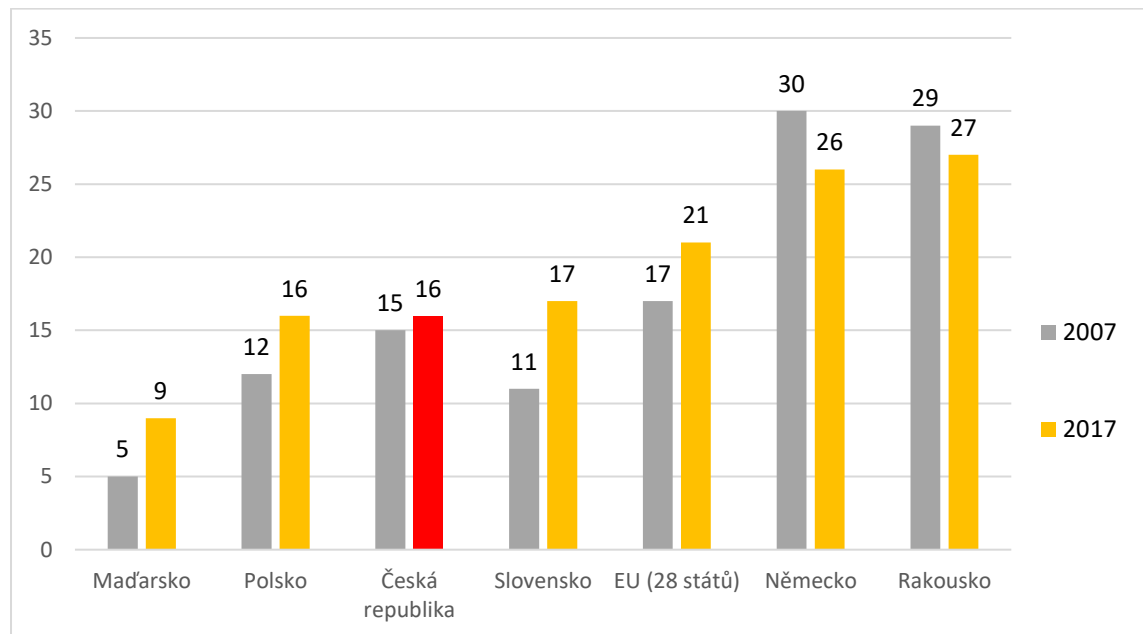
Co se týče financování těchto systémů v menších a středních podnicích je možnost získat některé CRM systémy formou Open-Source (zdarma) anebo již zmiňovaných Software as a service (SaaS).

1.6 Současná situace

Zpráva Evropské komise (European Commission, 2016) Monitorování Digitální Ekonomie a Společnost uvádí, že obecný trend v zavádění informačních a komunikačních technologií v podnicích byl zaznamenán v několika monitorovacích rámcích jako automatizace obchodních procesů – mezi nimi je zařazeno právě CRM. Používání specifických technologií pro správu interních procesů v evropských podnicích roste. Například 31 % podniků použilo ERP (*Electronic Resource Planning*) v roce 2014, a v roce 2012 to bylo pouze 22,5 %. 30 % podniků používá CRM a jedna desetina podniků použila RFID technologii. Předpokládá se rostoucí trend v následující oblastech: automatizace vnitropodnikových procesů (ERP, CRM atd.), přijetí mobilních technologií pro organizaci

práce v podniku, využívání softwarových aplikací pro správu informací o klientech (CRM), využívání technologie RFID (*Radio Frequency Identification*) – identifikace osob nebo výrobků.

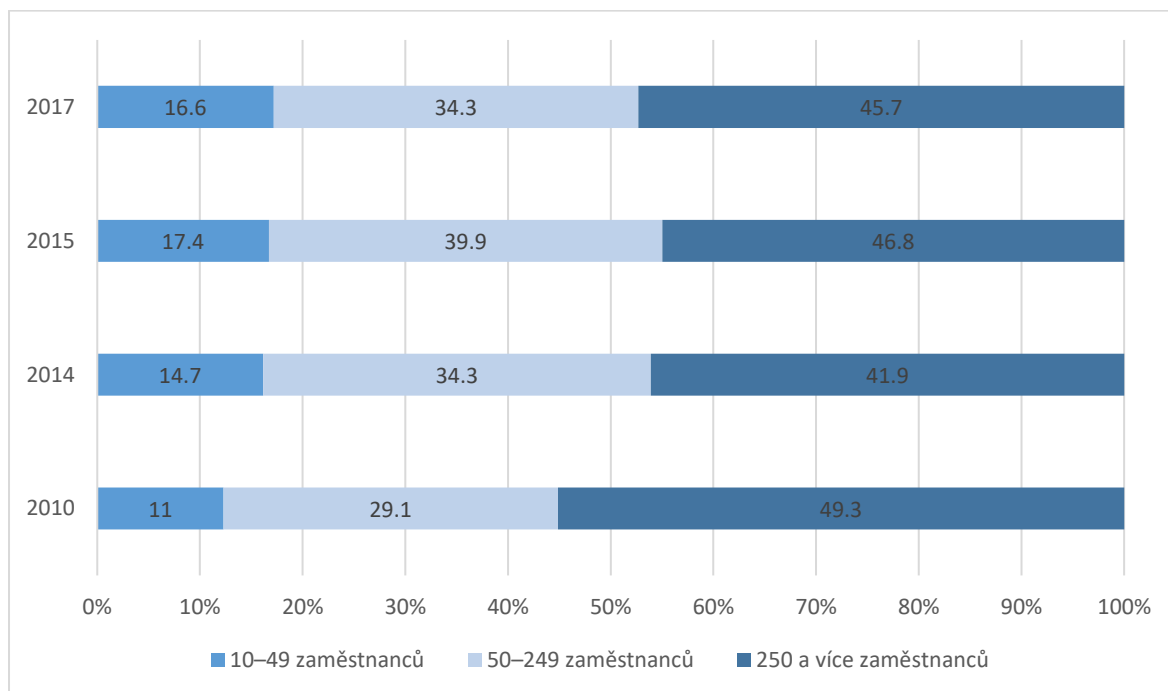
Graf 1 - Využívání systémů CRM ve vybraných státech v % (2007-2017)



Zdroj: Vlastní zpracování podle Eurostat (2018)

V předchozím grafu lze vidět, že trend ve využívání systémů CRM v podnicích roste. V grafu je zahrnuto používání těchto systémů ve všech podnicích. Z grafu můžeme vidět, že Česká republika a Slovenská republika používá systémy na stejné úrovni (17 %), zatímco v Maďarsku se tento trend ještě zatím moc neujal (9 %). Posledním členem Visegradské čtverky (dále V4) je Polsko. Zde je vidět větší nárůst a zájem o implementaci CRM v zemi a dosahuje nejvyšších hodnot (18 % v roce 2015). Dá se tedy říct, že V4 používá systém na podobné úrovni jako ostatní země Evropské Unie. Avšak je zde vidět, že podniky i navzdory ekonomickému růstu stagnují a neimplementují CRM. Naproti tomu vyspělejší státy v Evropské Unii používají CRM v podnicích o dost více, ale je znatelný stejný stagnující trend. Oproti průměru Evropské Unie (28 států) zaostává Česká republika a Slovenská republika o 4 %. V časovém měřítku je vidět, že vyspělejší státy jako Německo a Rakousko se snažily v prvních sledovaných rocích (2007) implementovat systémy, ale v dalších rocích vidíme výrazný pokles a ústup od těchto systémů. Domníváme se, že tento trend způsobilo několik faktorů, jako je možnost implementovat tento systém na stávající infrastrukturu ve firmě. Úpadkem je pak špatná strategie, informovanost a nedostatečná implementace.

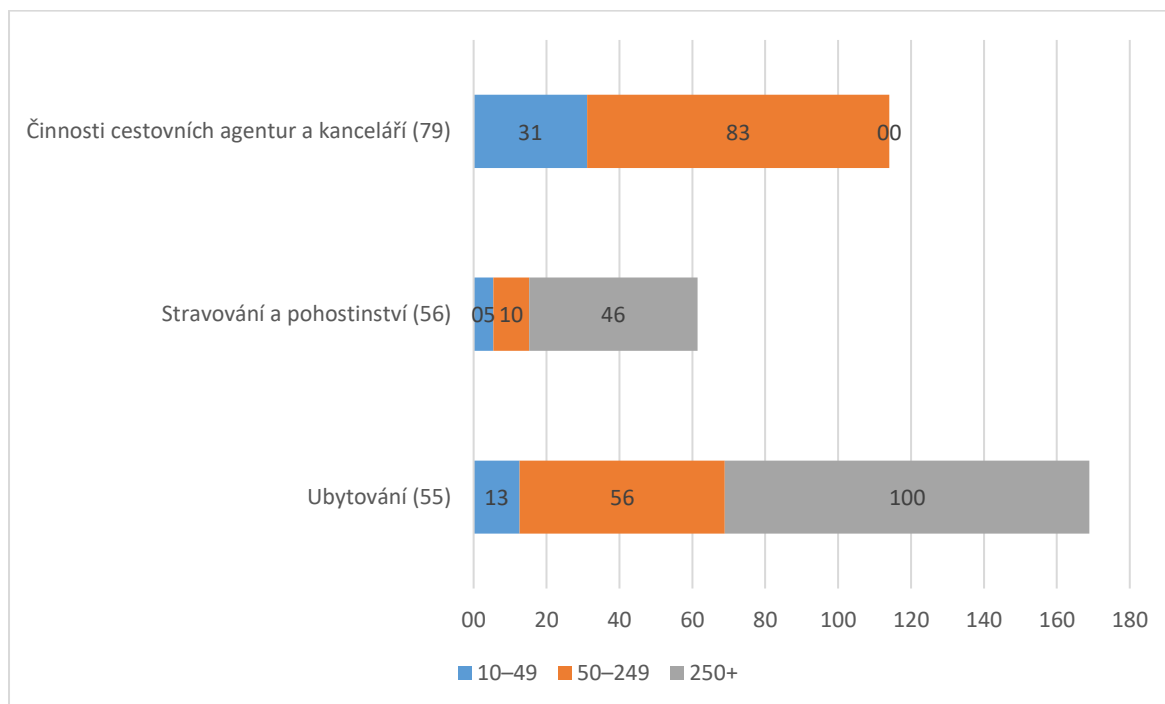
Graf 2 - Firmy používající CRM v České republice v % (2010, 2014, 2015, 2017)



Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2019)

Používání CRM v podnicích v České republice má rostoucí tendenci. Z grafu vyplývá, že od roku 2010 do roku 2017 byl rozdíl o 5,4 % tzn. že geometrický průměr neboli průměrné tempo růstu ročně je 2,86 %. Jak je vidět, nejvíce implementují CRM podniky, které zaměstnávají více než 250 zaměstnanců (takřka na hranici 50 %). U těchto firem je vidět, že podniky nemusely být při implementaci úspěšné, protože trend byl klesající (do roku 2014). Domníváme se, že je to důsledkem špatné strategie, jak již bylo pospáno výše. Dále je vidět snaha malých a středních podniků (50-249 zaměstnanců), které se snaží implementovat v jejich podnicích systém, jde o 10,8% nárůst. U firem menších (10-49 zaměstnanců) dochází taktéž k pomalému růstu zájmu a následné implementace v podnicích (v průměru o 1,2 % ročně).

Graf 3 - Používání CRM v odvětví "I" a „N79“ dle velikosti podniku v %



Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2019)

Z dat Českého statistického úřadu (2019) najdeme v databázi *Integraci vnitropodnikových procesů*, konkrétně v kategorii *Ubytování, stravování a pohostinství*, tedy kategorie „I“ a kategorii „N“ *Administrativní a podpůrné činnosti*, konkrétně *Činnosti cestovních agentur a kanceláří (79)* dle NACE rev. 2, vyplývá, že v těchto kategoriích podniky jsou zvyklé používat tuto technologii.

Výraznou převahu z těchto dvou odvětví má činnost cestovních agentur a kanceláří. Lze tedy říct, že aplikace CRM pro tyto služby má zásadní vliv na odbyt služeb a získávání nebo udržování stávajících zákazníků. U větších cestovních kanceláří a agentur se odhaduje použití CRM téměř u 70 % z nich. U menších (do 50 zaměstnanců) je to více než 20 %. Což je výrazné zastoupení oproti ostatním odvětvím. Celkem tedy CRM v tomto odvětví používá 26 %.

Lze se domnívat, že hoteliéři jsou zvyklí získávat údaje o svých klientech již od dob minulých, a tak je přirozeným pokračováním implementace CRM. Velké hotely nebo spíše hotelové řetězce (250+ zaměstnanců) používají všechny tento systém (100 % v lednu 2015 podle ČSÚ). V roce 2017 to bylo pouze 43 % což činí téměř 77% pokles. Domníváme se, že došlo k ústupu a přechodu na ERP nebo čistě statistická odchylka. Z malých a středních podniků (MaSP) využívají CRM aktuálně asi 44 % a z nejmenších ubytovacích zařízení

pouze cca 15 %. Celkem tedy dohromady ze zkoumaných ubytovacích zařízení využívá systém CRM aktuálně 19 %.

Co se týče stravovacích zařízení a pohostinství, lze říct, že užití CRM v této ekonomické činnosti je velmi nízké. Můžeme porovnat jak s průměrem oproti odvětví (9,4 % dle hodnot ČSÚ 2017), průměrem všech národních odvětví (20,8 % dle hodnot ČSÚ 2017 – viz níže) nebo s evropským průměrem (21 %). Můžeme konstatovat, že pro velké stravovací řetězce je CRM důležitý nástroj, má ho implementováno více než 45 %. V MaSP je to 19 %, což je skoro 10% nárůst oproti roku 2015 a v těch nejmenších (10-49 zaměstnanců) pouze 2,6 %, což je skoro 3% pokles oproti roku 2015 s porovnáním se stejným odvětvím.

Tabulka 2 - Firmy používající systém CRM pro správu a využití informací o svých zákaznících v %

Odvětví (ekonomická činnost) – CZ NACE	10–49	50–249	250+	Celkem
	Velikost podniku (počet zaměstnanců)			
Ubytování (N55)	14,2	43,8	42,6	18,4
Stravování a pohostinství (N56)	2,6	18,7	45,3	3,7
Činnosti cestovních agentur a kanceláří (N79)	20,6	76,0	.	26,4
Celkem všechna odvětví (C-N)	16,6	34,3	45,7	20,8

Podíl na celkovém počtu firem v dané velikostní a odvětvové skupině (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2019)

Souhrnně lze tedy říct, že velké společnosti tento druh nástroje řízení používají ve větším měřítku než menší podniky. Můžeme jen polemizovat nad velkým výčtem důvodů, ale lze jednoznačně říct, že tyto podniky si udržují jistou konkurenční výhodu oproti ostatním. Dále z těchto statistik vyplývá, že CRM budou podniky zavádět s čím dál větší oblibou a dále budou implementovat i další inovativní technologie.

2 Cíl

Záměrem diplomové práce bude zpracování základního pojmového aparátu a systematizace poznatků z problematiky CRM – řízení vztahů se zákazníky. Hlavním cílem bude na základě zpracované analýzy využívání nástrojů CRM, posouzení účelnosti a efektivnosti využívání předmětných systémů ve vybraném podniku CR, formulace návrhů a doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku na trhu CR prostřednictvím aplikace uvedených nástrojů využívaných v řízení vztahů se zákazníky.

Provedeme průzkum tohoto systému, zejména se zaměříme na jeho výhody a nevýhody implementace, co jej předchází, ale i jeho výkonnost. Zaměříme se na současnou situaci používání a nabídky CRM u nás i v zahraničí. Tyto informace pak aplikujeme na společnost UDANAX a zhodnotíme a nabídneme možné návrhy řešení, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Pomocí šetření vytvoříme přehled o podnicích společnosti. Dále se zaměříme na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, která nám pomůže se rozhodnout, zda implementovat CRM. Provedeme dotazníkové šetření, pomocí kterého zjistíme informace o stávající situaci podniku a jeho nastavení a vlivu na zákazníky. Jednou z klíčových otázek průzkumu je ochota zákazníků účastnit se věrnostního programu a vztahu návštěvnosti mezi ostatními podniky v rámci společnosti UDANAX, s. r. o. Ze získaných dat vyhodnotíme, jak nejlépe implementovat CRM. Z těchto dat navrhne možná zlepšení pro společnost UDANAX, s. r. o. s přihlédnutím na rozvoj jejich CRM jako moderního a efektivního nástroje, tak i jako samotné společnosti, který povedou k zvýšení konkurenceschopnosti.

Diplomová práce může sloužit jako užitečný zdroj informací pro společnost UDANAX, s. r. o., tak i ostatní společnosti v rámci cestovního ruchu při rozhodování, zda tento systém aplikovat a jaké by jim to mohlo do budoucna přinést výhody toho systému, který se dostává do popředí zájmu celým spektrem firem.

3 Metody a postupy zpracování

V první části zkoumání jsme shrnuli základní charakteristiky společnosti, popsali jednotlivé podniky a zaměřili na základní analýzy, které předchází implementaci CRM. Těmito analýzami byly PEST pro zkoumání vnějšího okolí, SWOT a BCG pro analýzu vnitřního prostředí s cílem, posoudit předpoklady pro implementaci CRM.

V druhé části zkoumání jsme rozdělili na dotazníkový průzkum o zákaznických společnostech, kde jsme použili kvantitativní metodu vyptávání prostřednictvím online dotazníku, cílem kterého bylo zjistit aktuální situaci zákazníků vybrané společnosti a jejich řešení v rámci nastavení aktuálního CRM podniku cestovního ruchu. Šetření jednotlivých respondentů probíhalo online s tím, že zákazníci byli dotazováni přímo na místě šetření, tedy v jednotlivých podnicích a veřejných prostranstvích města Jihlavy. Otázky byly tvořené formou otevřených, zavřených ale i polozavřených otázek. Průzkum probíhal v března roku 2019.

Metody použité pro vyhodnocení a interpretaci výsledků:

Objektem zkoumání byla společnost UDANAX, s. r. o., a její portfolio podniků.

Kvantitativní výzkum – tato metoda byla použita pro zjištění aktuální situace využívání stávající situace řízení vztahů se zákazníky, ale také pro zjištění návštěvnosti a potřeb zákazníků.

Analýza – metoda byla využita v rámci zpracování teoretické části, ale i při praktické části práce, kde jsme analyzovali prostředí společnosti, analýzou BCG a SWOT a také při zkoumání jednotlivých korelací výsledků dotazování.

Syntéza – byla použita při spojování jednotlivých částí do celků tak, aby interpretovala jednotlivé výsledky určitých úseků práce.

Indukce – tato metoda byla použita při SWOT analýze.

Dedukce – všeobecné poznatky byly převedeny do ucelených závěrů, které byly využity v poslední části v rámci doporučení.

4 Výsledek práce

V praktické části se budeme věnovat firmě UDANAX, s. r. o. se sídlem v České republice, kde bude demonstrován aktuální stav společnosti, stav řízení vztahu se zákazníky, marketingový výzkum klienta podniku a v poslední části návrh implementace CRM pro tento podnik.

Jak bylo zmíněno v teoretické části, systém CRM implementují zejména velké společnosti. Vybrali jsme si právě tento podnik, protože máme několik let společných, ať už jako koneční spotřebitelé či jako zaměstnanci. Zároveň je to jedna z úspěšnějších společností v kraji Vysočina, potažmo významný hráč ve městě Jihlava.

4.1 Základní charakteristika podniku

UDANAX, s. r. o., se sídlem v Jihlavě, je dynamická, mladá a zároveň ekonomicky silná rozvíjející se společnost. Má k dispozici stálý tým vyškolených profesionálů, kteří vždy zvládnou práci na vynikající úrovni a věnuje hodně času nejvyššímu možnému zefektivnění produktivity práce.

Hlavička společnosti:

UDANAX, s. r. o.

Hruškové Dvory 44

586 01, Jihlava

IČ: 29298521, DIČ: CZ29298521, Spisová značka: C 72178 vedená u Krajského soudu v Brně



Obrázek 2 - Logo společnosti UDANAX, s. r. o.

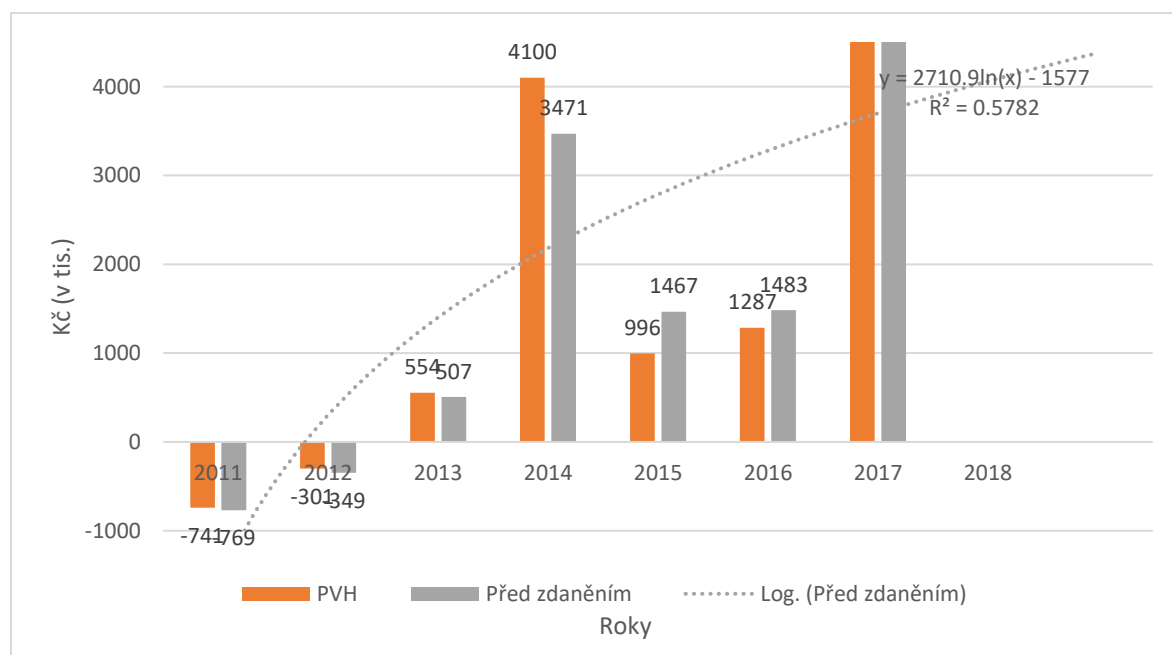
Zdroj: www.udanax.cz

Společnost UDANAX, s. r. o. vznikla podle Obchodního rejstříku České republiky 9. listopadu roku 2011. Jediným společníkem a jednatelem je pan Rudolf Penn, který má 100% podíl ve společnosti se základním kapitálem 200 000 Kč.

Svoje začátky vybudovala na hostinské činnosti a výrobě, obchodě a službách, neuvedených v přílohách 1–3 živnostenského zákona – tedy zejména na činnosti spojené s nákupem a prodejem. Později si společnost rozšířila o prodej lihovin a také silniční a nákladní motorovou dopravu. Dále v textu se rozvedeme podrobněji.

Co se týče hospodaření společnosti UDANAX, jejich výsledků a předpovědi, je v následujícím grafu vidět přehled těchto atributů od roku 2011 až po výhled do roku 2018. Data byla získaná z portálu justice.cz, kde mají společnosti povinnost zveřejňovat výsledkovou daného roku. Bohužel stále není zveřejněna výsledovka pro rok 2018, a proto je zde vyjádřen odhad provozního výsledku hospodaření. V prvních rocích byla společnost v záporných číslech. Je logické, že první roky společnosti jsou ztrátové, než zhodnotí svůj investovaný kapitál. V roce 2013, 2015 a 2016 je vidět, že nastaly investice do dalších podniků.

Graf 4 - Vývoj a předpověď výsledků hospodaření UDANAX



Zdroj: Vlastní zpracování podle MSČR (2012)

Dále bychom chtěli nastínit mzdové ohodnocení a vývoj počtu zaměstnanců této společnosti. V další tabulce je vidět, že společnost ve svých začátcích zaměstnávala pouze malý počet zaměstnanců a k nim měla nasmlouvané brigádníky. Vývojem času se společnost stabilizovala a zaměstnanci přešli na hlavní pracovní poměry. Průměrná měsíční mzda pro rok 2017 se pohybovala okolo 36 tisíc hrubého.

Tabulka 3 – Vývoj počtu a průměrných mzdových nákladů v letech

	2011-2	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný počet zaměstnanců	2	5	6	21	36	40	41
Celkové náklady na mzdy (tis. Kč)	57	900	1 320	3 861	6 975	11 340	17 756
Průměrná roční mzda zaměstnance (tis. Kč)	29	180	220	184	194	284	443
Průměrná měsíční mzda zaměstnance (tis. Kč)	14	15	18	15	16	24	36

Zdroj: Vlastní zpracování podle MSČR (2012)

4.2 Podniky společnosti

Společnost je v současné době provozovatelem několika podniků v kraji Vysočina, následujících 14 podniků krátce představím. Přehled těchto podniků společnosti UDANAX je potřeba zejména z toho důvodu, že chceme vědět, zda již nějaká implementace CRM systému již proběhla a zejména pak abychom zjistili, jaký business model je u jednotlivých podniků nastaven, protože se zde objevují různé typy podniků. Ostatní informace jsou dohledatelné na internetu, a proto jsme je zde nezmiňovali.

Tabulka 4 - Přehled podniků společnosti UDANAX, s. r. o.

Club XANADU		
 Obrázek 3 - Logo Clubu Xanadu Zdroj: www.clubxanadu.cz	Typ podniku	Zábavní zařízení
	Business model	B2C
	Implementace CRM	ano
	Sociální stránky	ano
	Potenciální napojení na CRM	ano
In Vino Austria		
 Obrázek 4 - Logo In Vino Austria Zdroj: www.invinoaustria.com	Typ podniku	Nákup a prodej
	Business model	B2B
	Implementace CRM	ne
	Sociální stránky	ano
	Potenciální napojení na CRM	ano

XANADU-Catering		
 Obrázek 5 - Logo Clubu Xanadu Zdroj: www.clubxanadu.cz	Typ podniku	Stravovací služby
	Business model	B2C – B2B
	Implementace CRM	ne
	Sociální stránky	ano
	Potenciální napojení na CRM	ano
Buena Vista - Restaurant		
 Obrázek 6 - Logo Buena Vista – Restaurant Zdroj: www.buena-vista.cz	Typ podniku	Stravovací zařízení
	Business model	B2C
	Implementace CRM	ne
	Sociální stránky	ano
	Potenciální napojení na CRM	ano
Pivní Ráj – Jihlavská Hospoda		
 Obrázek 7 - Logo Pivní Ráj - Jihlavská Hospoda Zdroj: www.pivniraj.com	Typ podniku	Stravovací zařízení
	Business model	B2C
	Implementace CRM	ne
	Sociální stránky	ano
	Potenciální napojení na CRM	ano
Hotel Villa EDEN		
 www.villa-eden.cz Obrázek 8 - Logo Hotel Villa EDEN Zdroj: villa-eden.cz	Typ podniku	Ubytovací zařízení
	Business model	B2C
	Implementace CRM	částečná
	Sociální stránky	ano
	Potenciální napojení na CRM	ano

XANADU-Taxi			
 Obrázek 9 - Logo Xanadu-Taxi Zdroj: www.xanadu-taxi.cz	Typ podniku	Dopravní služby	
	Business model	B2C	
	Implementace CRM	ne	
	Sociální stránky	ano	
	Potenciální napojení na CRM	ano	
SÁZAVAFEST			
 Obrázek 10 - Logo Sázavafestu Zdroj: www.zasavafest.cz	Typ podniku	Hudební festival	
	Business model	B2C	
	Implementace CRM	ne	
	Sociální stránky	ano	
	Potenciální napojení na CRM	ano	
TicketSPOT.cz			
 Obrázek 11 - Logo TicketSPOT.cz Zdroj: www.ticketspot.cz	Typ podniku	Předprodej vstupenek	
	Business model	B2C	
	Implementace CRM	ne	
	Sociální stránky	ne	
	Potenciální napojení na CRM	ano	
Beerjet CZ			
 Obrázek 12 - Logo Beerjet CZ Zdroj: www.beerjet.cz	Typ podniku	Pronájem speciálního výčepního zařízení	
	Business model	B2B	
	Implementace CRM	ne	
	Sociální stránky	ano	
	Potenciální napojení na CRM	ano	
Fotobox Vysočina			
 Obrázek 13 - Logo Fotobox Vysočina Zdroj: www.fotoboxvysočina.cz	Typ podniku	Fotoslužby	
	Business model	B2B – B2C	
	Implementace CRM	ne	
	Sociální stránky	ano	
	Potenciální napojení na CRM	ano	

Hostinec Pod Lípou		
 Obrázek 14 - Logo Hostinec Pod Lípou Zdroj: www.hostinecpodlipou.cz	Typ podniku	Stravovací zařízení
	Business model	B2C
	Implementace CRM	ne
	Sociální stránky	ano
	Potenciální napojení na CRM	ano
Drinkgas Jihlava		
 Obrázek 15 - Logo Drinkgas Jihlava Zdroj: www.drinkgas-jihlava.cz	Typ podniku	Výroba plynových bomb
	Business model	B2B
	Implementace CRM	ne
	Sociální stránky	ano
	Potenciální napojení na CRM	ano
LED Jihlava		
 Obrázek 16 - Logo LED Jihlava Zdroj: www.ledjihlava.cz	Typ podniku	Pronájem reklamní plochy
	Business model	B2B
	Implementace CRM	ne
	Sociální stránky	ano
	Potenciální napojení na CRM	ano

Zdroj: Vlastní zpracování podle skutečnosti

4.3 Analýza vnějšího okolí společnosti UDANAX

V následující části se budeme zabývat analýzou vnějšího prostředí, jak bylo již zmíněno v teoretické části, která nám pomůže se rozhodnout, zda je implementace vhodná za daných okolností. Pro tento účel byla zvolena SLEPT analýza, resp. sociální a ekonomické faktory.

SLEPT analýza

4.3.1 Sociální faktory

V Jihlavě je evidováno ke konci roku 2016 50 559 obyvatel, v okrese Jihlava 112 649 obyvatel a v kraji Vysočina 508 952 obyvatel. Z časového hlediska lze říct, že během 90. let nastal pokles v počtu narozených dětí, který má od roku 2001 rostoucí tendenci. V roce zde nastal boom a Jihlava se stala populární a přistěhovalo se zde téměř 800 obyvatel, ať už

v rámci České republiky, tak i z celého světa. Během několika let se ovšem počet migrovaných obyvatel snížil a v roce 2016 byl zaznamenán jeden z větších výkyvů a z Jihlavy migrovalo téměř 160 lidí. Za těmito trendy se může objevit trend odliv mladých lidí do větších měst, jako Brno nebo Praha. Lidé dojíždějí za prací do těchto měst a vrací se zpátky na návštěvy za svými rodinami.

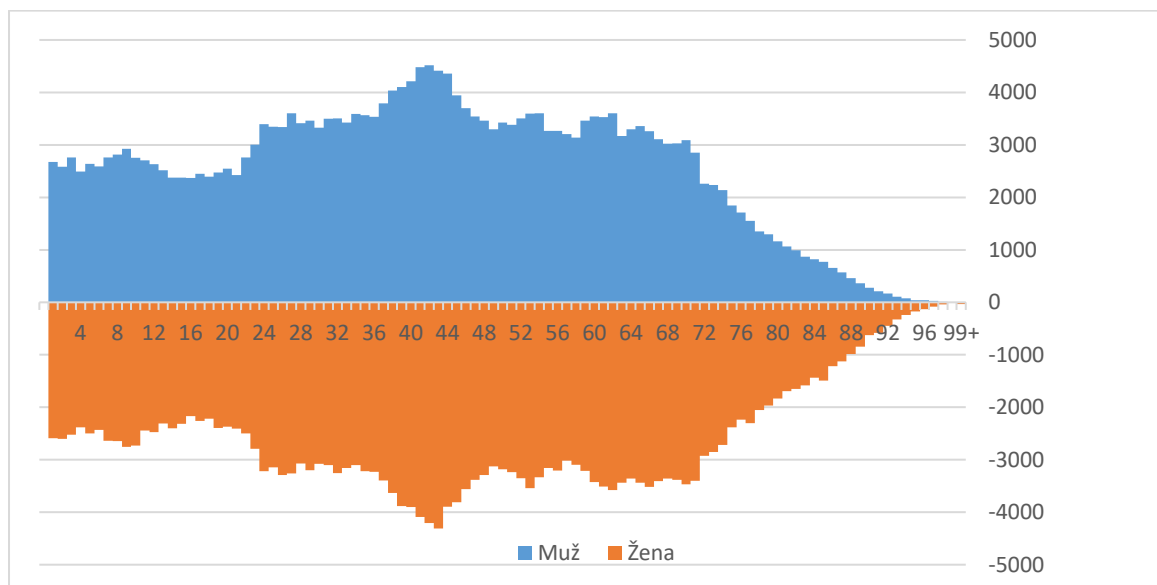
Ve městě se organizuje nemálo společenských akcí, které mohou přilákat velký počet návštěvníků a zároveň velký počet potenciálních zákazníků. Ve městě se nachází několik kin, divadlo, pořádají se zde trhy a výstavy. Jednou z nejdůležitějších akcí roku je Mezinárodní Festival Dokumentárních Filmů, který je ojedinělý ve střední Evropě. Z víkendového festivalu se stal týdenní festival plný aktivit týkající se tématu. V tomto období je nejpríznivější období pro aktivity podnikatelů. Mezi další patří například Mahlerův festival, čokoládový festival, populární EUROJACK – evropský seriál dřevorubeckých závodů, Vysočina Fest nebo Sázavafest. Díky strategické pozici města, okresu, kraje je zde velmi příznivá dopravní dostupnost, zejména díky trans evropské síti, dálnici D1, která spojuje velká a hlavní města Evropy a Jihlava je místem, kterým prochází D1. Jednoduchá dopravní dostupnost z hlavního města Prahy nebo Brna, kdy jezdí autobusy každou hodinu. Ale také spojení mezi Znojmem a Českými Budějovicemi. Taktéž je zde napojení na vlakovou dopravu, která může být přínosem pro návštěvníky z okresních měst Vysočiny.

Na základě dat z Českého statistického úřadu České republiky se můžeme dovědět, že počet obyvatel má rostoucí tendenci. Je to způsobeno příchodem lidí ze zahraničí, tak i počtem nově narozených a delší střední délkou života. V roce 2016 to bylo 10 553 843 obyvatel. Mylně se mezi obyvatele řadí političtí migranti, kteří pouze Českou republikou prochází, jedná se tedy o obyvatele Východní Evropy, jako například Slovensko, Ukrajina nebo Rumunsko.

Vyspělost a vzdělanost obyvatel v České republice se za posledních několik desítek let zvýšila. Přibýlo zejména lidí s vysokoškolským vzděláním a zásadně ubylo obyvatel pouze se základním vzděláním. Na základě těchto údajů lze dospět k tomu, že vede k rychlejšímu rozvoji a vyspělosti státu.

Věková struktura kraje Vysočina je rozložena rovnoměrně. Jak je vidět v následujícím grafu, nejvíce četnou jsou aktuálně lidé mezi 36. až 48. rokem života. Celkově právě nejviditelnějším je 24. až 70. rok. Z toho můžeme usoudit, že toto je správné rozložení věkové struktury jakožto cílové skupiny.

Graf 5 - Věková struktura kraje Vysočina

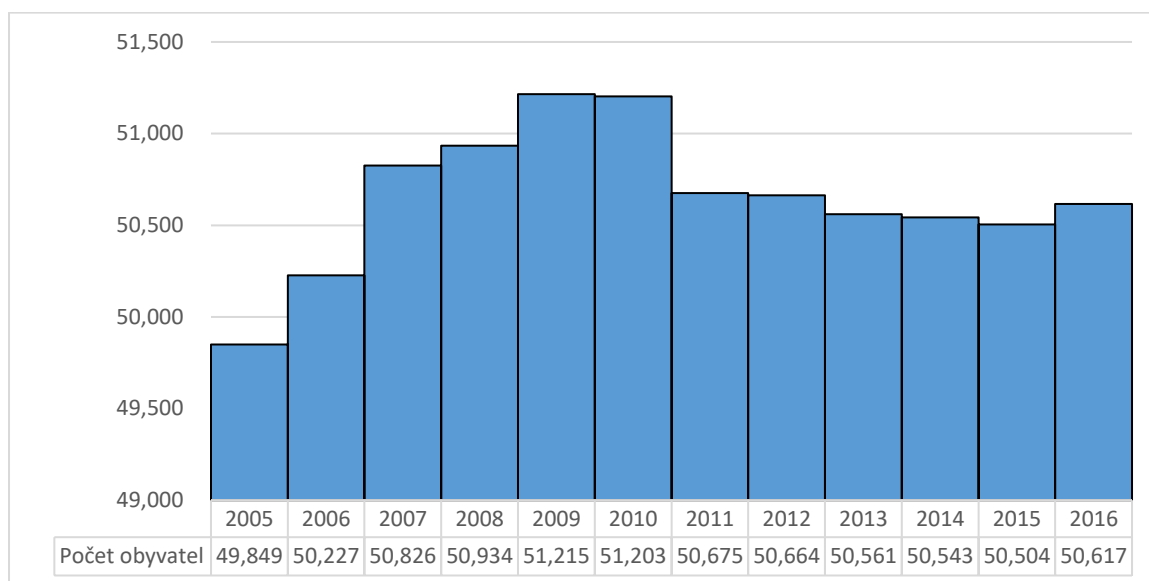


Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad (2019)

Největší věkovou skupinou je právě 15-64 let, která zabírá bezmála 66 % všech obyvatel. Obyvatel mladších než 15 let je pouhých 15 % s porovnáním se staršími lidmi (65+), kterých je 19 %, bude do budoucna tento trend problémový, vzhledem ke stárnoucí populaci.

Ačkoliv trend nárůstu populace v České republice roste, na grafu Velikosti populace pro město Jihlava můžeme vidět, že v posledních letech počet lidí klesá, zejména díky trendu přesunu lidí za prací do větších měst (změna trvalého pobytu). V současné době tyto hodnoty stagnují, což je dobře pro město.

Graf 6 - Velikost populace města Jihlava



Zdroj: Vlastní zpracování podle Český statistický úřad (2019)

Tabulka 5 - Věkové skupiny 2018 kraje Vysočina

Věkové skupiny (2017)			
věk	miliony	%	% žen
65+	0,1	19,2	57,7
15–64	0,33	65,6	48,6
<15	0,08	15,2	48,8
Celkem	0,51	100	50,3

Zdroj: Český statistický úřad (2019), Vlastní zpracování

4.3.2 Ekonomické faktory

Tento faktor jsme rozdělili do tří skupin, a to nezaměstnanost a průměrná měsíční mzda, inflace a hrubý domácí produkt.

V České republice nezaměstnanost neustále klesá. Celorepublikový průměr je 5,1 %. Naproti tomu v kraji Vysočina je situace v mezikrajském srovnání pátý. Na konci roku 2017 se pohybovala nezaměstnanost na 3,8 % na konci listopadu činila pouhých 3,26 %. Dlouhodobě nejhorší situace je naopak je v Moravskoslezském kraji (5,77 %) a nejlepší situace je vidět v Praze (2,47 %). Jako pozitivum můžeme říct, že v žádném okresu nepřesáhl podíl nezaměstnaných 5 %, tedy lidé mají větší příjmy a jsou schopni a ochotni více spotřebovávat a investovat.

Průměrná měsíční hrubá mzda byla v roce 2017 na Vysočině 26 944 korun. To představuje proti roku 2016 nárůst o 7,2 %. Vyčísleno v absolutních číslech to je 1 819 korun, o více než

100 Kč méně oproti celorepublikovému průměru. Růst mezd byl zaznamenán nejvýrazněji zejména v průmyslové výrobě, a to především díky nedostatečné pracovní síle na trhu. Tím se kraj Vysočina řadí na 9 místo s nejvyšší hrubou mzdou v krajích.

Za minulý rok došlo k nárůstu hrubého domácího produktu na 2,5 %. Hlavním důvodem hospodářského růstu byla důvěra a spotřeba domácností, rostoucímu disponibilnímu důchodu, a především dobré situaci na trhu a trhu práce. Domníváme se, že pro následující roky poroste ekonomika podobným tempem. Zejména spotřeba domácností díky dobré situaci na trhu práce, rostoucího disponibilního důchodu a vysoké důvěry spotřebitelů. Předpokládá se, že v roce 2018 a 2019 by česká ekonomika měla růst obdobným tempem, a to na 2,6 % v roce 2018 [12].

Tabulka 6 - Vývoj HDP v ČR

Rok	HDP v %
2012	-0,8
2013	-0,5
2014	2,7
2015	4,5
2016	2,5
2017	2,6
2018	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování podle Český statistický úřad (2019)

Pro rok 2018 očekáváme díky zvýšení cen pohonných hmot, energií a potravin mírné zvýšení inflace na téměř 2 %. Historicky nejvyšší průměrná míra inflace dosáhla v posledních letech v roce 2012. Opačnou hodnotou se stalo v roce 2015.

Tabulka 7 - Průměrná roční míra inflace v ČR

Rok	Míra inflace v %
2011	1,9
2012	3,3
2013	1,4
2014	0,4
2015	0,3
2016	0,7
2017	2,5
2018	2,1

Zdroj: Vlastní zpracování podle Český statistický úřad (2019)

4.4 Vnitřní analýza prostředí podniku

V následující části se budeme zabývat analýzou vnitřního prostředí, jak bylo již zmíněno v teoretické části, které nám pomohou rozhodnout, zda za daných okolností je implementace vhodná. Pro tento účel byly zvolena SWOT a BCG analýzy.

4.4.1 SWOT analýza

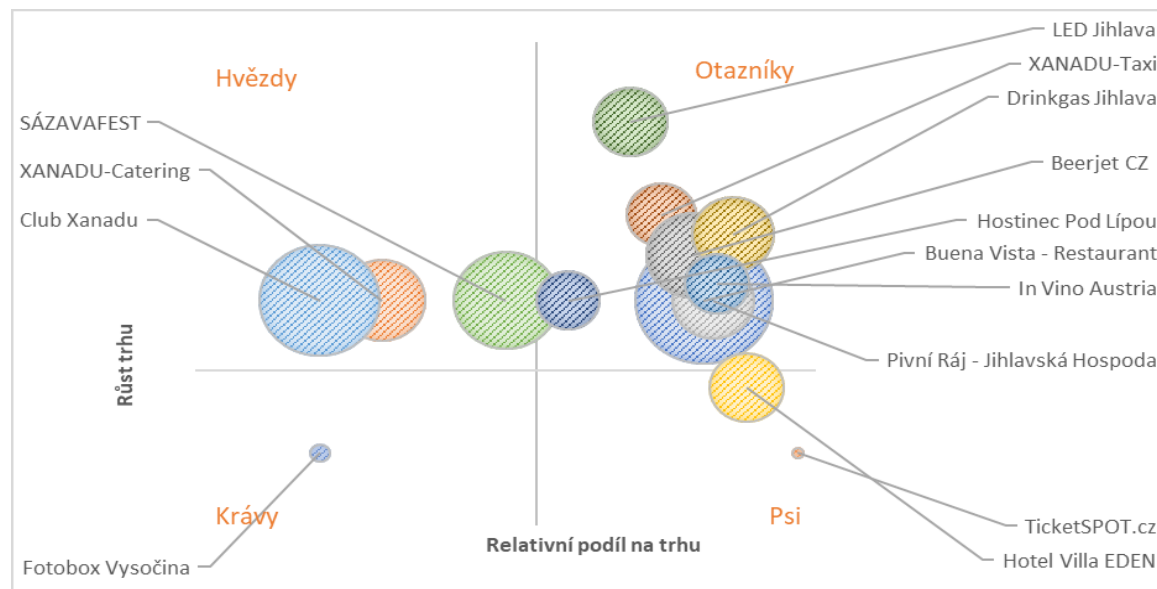
Silné vnitřní stránky	Slabé vnitřní stránky
vstřícný personál dostupnost služeb vysoká kvalita moderní čisté prostředí čistota sociálních zařízení adekvátní teplota prostředí vyhlášený šéfkuchař tematická kuchyně i akce kompletní portfolio služeb akceptace platebních karet	nestálý pracovní team nízká loajalita týmu migrace vedení špatná pověst
Vnější příležitosti	Vnější hrozby
malá konkurence v oblasti a oboru široká síť provozoven rostoucí zájem o festivaly slevové portály	krize na trhu práce (personál) zákaz kouření snížení kvality a přilákání nežádoucích návštěvníků ekonomická krize

Ze SWOT analýzy vyplývá, že podniky mají silné postavení na trhu a mají nemálo kladných stránek. Je třeba zmínit, že tyto kladné (silné stránky) není vhodné přehlížet, a naopak si je udržovat a mít je jako dominantní součást všech podniků. Mezi těmito atributy se řadí zejména kvalita služeb (téměř nad očekávání) oproti konkurenci. Objektivně pak vyniká celé portofolio služeb, se kterým by se mělo více pracovat, aby se tato silná stránka neprojevila jako slabá. Menší počet slabých stránek taktéž neznamená, že je vhodné je přehlížet, ale naopak je strategicky změnit tak, aby se projevíly jako silná stránka. Mezi ně se zařadil i management jednotlivých podniků a jeho struktura, goodwill (v tomto případě badwill) i vyšší fluktuace zaměstnanců. Jasným řešením a přínosem je zaměstnávat vyškolený (vzdělaný personál) a to nikoliv podle předchozích zkušeností, ale podle povahových vlastností a také dobře finančně motivovaný. Jedná se o trh služeb a na práci s lidmi je tento sektor postavený. Co se týče horší reputace jak podniku tak jeho vedení, je tato známa. Pro překonání tohoto subjektivního faktu by se společnost měla postavit například podporou sociálního života v místě, kde vystupuje. Společnost by neměla zapomínat, že hodnotnou část klientů, přinášející zisky a postavení podniků ve městě, jsou právě místní obyvatelé.

Mezi vnější příležitosti a hrozby, ač se to nezdá, může společnost významně zasáhnout a mít z nich výrazný zisk anebo převahu nad konkurenci. Jak je již zmíněno, rostoucím trendem jsou malé jednodenní akce, například burger festivaly, kterých by se měl například Udanax Catering držet a maximálně se jich zúčastňovat, a zároveň prezentovat vynikající a ryzí kvalitu služeb. Dalším podpůrným nástrojem by mohla být právě přítomnost na slevových portálech, které by mohly přiblížit síť podniků i ostatním lidem, nejen z absolutního okolí, ale také z celého kraje nebo i lidem, kteří by mohli mít mínění, že právě tato síť podniků není pro ně finančně dostupná. Mezi hrozby jsme zařadili možnost ztráty zaměstnanců díky možné krizi na trhu práce. Jak je již zmíněno výše vnější analýze prostředí, nezaměstnanost je nejnižší v historii a do budoucna může být problém získat kvalitní personál. Proto je potřeba nejen motivovat budoucí zaměstnance, ale hlavně stávající, aby nedocházelo ke zvýšené fluktuaci. Zákaz kouření v restauračních zařízeních, včetně těch, kde se nestravuje, ohrozil a ovlivnilo všechny podniky. Ale pokud je třeba z ní udělat silnou stránku, je potřeba zvážit možnost kouřit elektronické cigarety nebo alespoň IQOS.

4.4.2 BCG analýza

Graf 7 - BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak samotný graf napovídá, v portfoliu je znázorněno několik menších odchylek, které jsou způsobeny zejména tempem růstu trhu. V horizontální části je vyjádřen relativní

podíl trhu. Na tuto úroveň bychom se rádi zaměřili. Vypovídá totiž zároveň o konkurenci na místním trhu.

V části otazníky bychom zvolili silnější finanční podporu ze strany společnosti. Otazníky stále nemají silný relativní podíl na trhu oproti ostatním, a proto je potřeba se na ně zaměřit a popřípadě zvolit silnější strategii neboli strategii zvýšení tržního podílu.

Hvězdy jsou druhým velkým zastoupením v portfoliu. Jak je vidět, jsou silnými hráči. Firma zejména z těchto podniků čerpá finanční prostředky. Je důležité, aby si podniky zachovaly stávající postavení i do budoucna.

Odchylkami v tomto grafu jsou psi a krávy. Jsou to zejména menší podniky, jako je foto koutek anebo ticketSPOT. Překvapivě se zde objevil i hotel. To si vysvětlujeme tím, že má akurátní postavení v rámci konkurence, ale bohužel se zde objevuje nízké tempo růstu. Tyto služby je vhodné zachovat, jelikož jejich provoz nic nestojí a jsou na ně navázány ostatní podniky. Hotel doplňuje celé portfolio firmy a pokud není ztrátové, doporučuji ho také zachovat. Je ovšem potřeba počítat s znehodnocením (odpisy) zařízení a budovy. Tudíž strategii odchodu z trhu nenavrhujeme.

4.5 Základní charakteristika dotazníkového šetření

Formulace výzkumného problému a definování cílů výzkumu je zjistit aktuální stav marketingu společnosti, vliv vztahů zákazníka vůči společnosti potažmo jednotlivým podnikům, využívání aktuálních marketingových nástrojů a vliv zavedení nových nástrojů ke spokojenosti stávajícího zákazníka.

Rozhodnuli jsme se o při výběru metody tzn. stanovení reprezentativního vzorku. Do tohoto vzorku byli vybráni dotazující, kteří jsou zletilí a tím pádem jsou objektivní skupinou pro společnost i pro výzkum, dotazující zastupující všechna pohlaví, a jsou rozprostřeny po celé věkové struktuře. Uvádět věk, pro detailnější analýzu, by mohlo být urážející pro dotazované, proto jsme zvolili formu rozsahů následovně: méně než 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 a víc. Dále jsme se dotazovali na rodinný stav, který by mohl popřípadě odhalit, zda má tento faktor vliv na návštěvnost – svobodný-á, ve vztahu, vdaná / ženatý / registrovaný, rozvedený / rozvedená / vdovec / vdova. Jako poslední sociologický faktor byla otázka, zda má dotazovaný děti – je-li rodičem.

Výběr byl zaměřený zejména na zákazníky, kteří již alespoň jeden z podniků někdy navštívili a žijí v kraji Vysočina nebo jsou s ní bezprostředně spojeni.

Tvorba dotazníku byla provedena prostřednictvím aplikace Google Forms. Sběr dat probíhal následovně: odkaz na tento formulář byl sdílen na sociálních sítích mezi známými žijícími v Jihlavě. Ti pak posílali dál odkaz svým známým. Sběr dat poté pokračoval telefonickými dotazy a osobně vybraným lidem v podniku a následně zanesen do databáze.

Návrh dotazníku jsme zvolili tak, aby byl jednoduchý, lehce vyplnitelný, časově nenáročný a bez jakékoliv rasové, národnostní nebo gender diskriminace. Dotazník je tvořen ze dvou částí – výzkumné a sociodemografické. V první části si klademe otázku, zda vůbec dotazovaný navštívil podnik společnosti UDANAX – tak, aby bylo možné další data popřípadě vyfiltrovat, pokud by dotazovaný dotazník neukončil a zároveň, abychom zjistili strukturu návštěvnosti podniků.

Mezi další otázky si klademe například, jak často navštěvuje tyto podniky, zda zákazník vlastní věrnostní kartu Clubu Xanadu. Pak na marketingové otázky, jestliže je dotazovaný zasažen marketingovými kampaněmi – zda dostává obchodní sdělení, pokud jej zajímají, proč pro něj nejsou zajímavá a kde se dotazovaný zákazník setkal ve veřejném prostoru s reklamou společnosti UDANAX. Mezi poslední otázky jsme zařadili, jestli dotazovaný by měl zájem o věrnostní kartu společnosti UDANAX.

V druhé části se ptáme na již zmíněné socio-demografické údaje dotazovaných. Tyto otázky byly právě zařazeny do druhé části dotazníku, právě z toho důvodu, aby dotazovaného neodradili od vyplnění formuláře.

Dotazník se dá požadovat za polostrukturovaný s převahou standardizované části. Otázky byly orientované pro maximální pohodlí dotazovaných a rychlejší vyhodnocení, tudíž jsme se vyhýbali použití otevřených odpovědí, až na dvě. Těmi byly otázky, proč nečtou obchodní sdělení a druhá byla pro případně komentáře a připomínky. V těchto případech nešlo zobecnit odpovědi.

4.6 Výsledky dotazníkového šetření

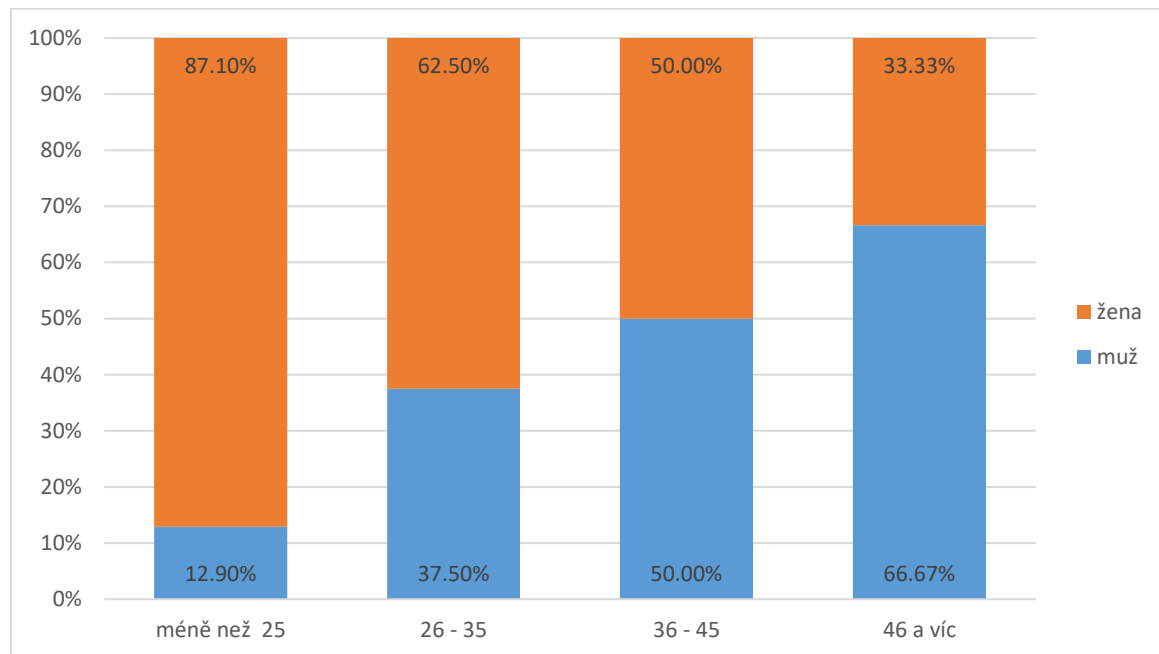
V rámci zpracování výsledků dat přejdeme k části sociografické části, kde můžeme s menším přihlédnutím zjistit na jakou skupinu dotazovaných jsme narazili a popřípadě můžeme přihlédnout k objektivnosti výsledků.

4.6.1 Zhodnocení sociodemografických údajů

Na další stránce najdeme graf, který ukazuje věkové zastoupení a pohlaví respondentů. Dotazníku se zúčastnilo 122 respondentů, z toho byl jeden uživatel vyloučen.

Převažující skupinou respondentů jsou ženy, kterých bylo 74 %. Ty měly větší ochotu odpovídat a dokončit celý dotazník. Muži starší než 45 let si však chtěli povídat a odpovědět více než ženy v této věkové skupině.

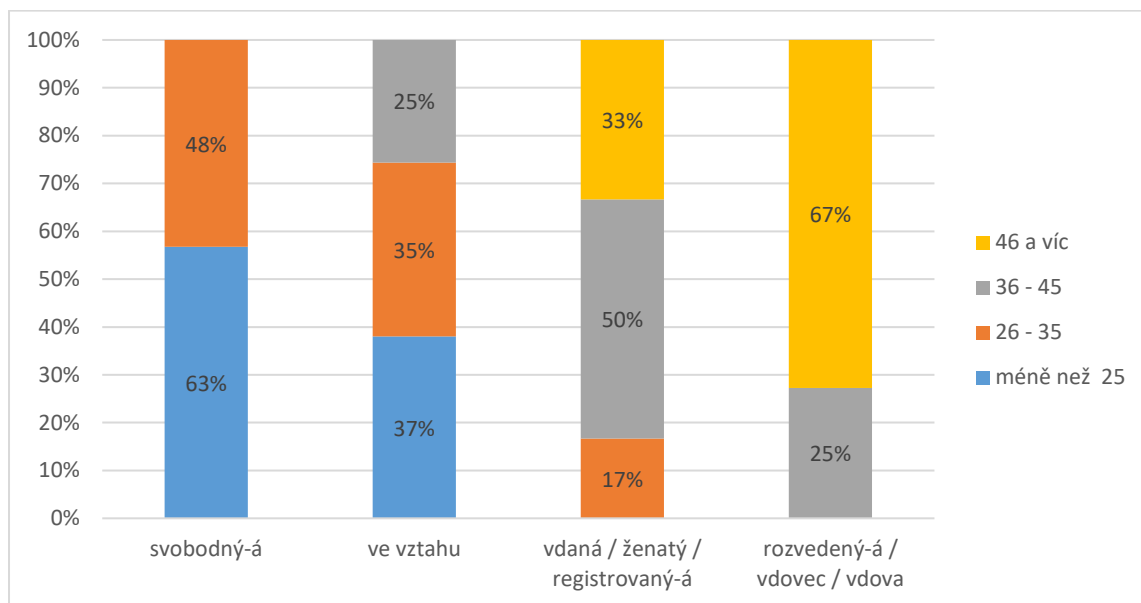
Graf 8 - Věkové zastoupení pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče rozložení sociálního nebo rodinného stavu respondentů - v následujícím grafu je vidět, že nejzastoupenější skupinou jsou právě mladí lidé s 51 % a pak lidé ve vztahu téměř s 35 %. Dále pak odpovědělo nejvíce nejmladších lidí pod 26 let a s přibývajícím věkem se zájem o dotazování klesal. Toto rozložení se pak objevovalo právě i v podnicích.

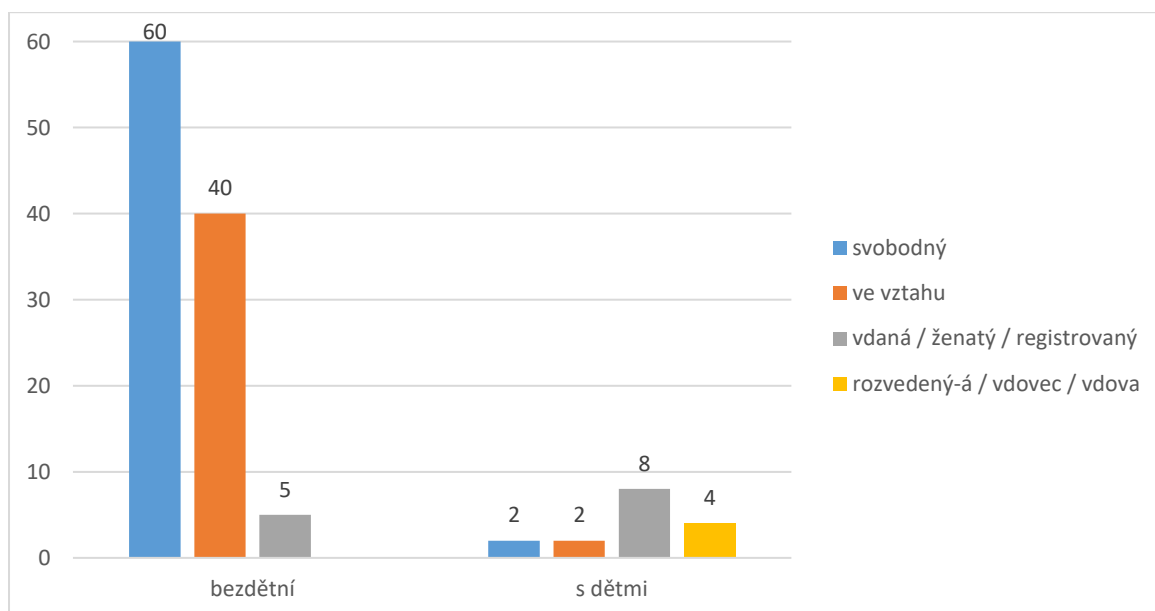
Graf 9 - Věkové rozložení respondentů v rámci sociálního statusu



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším zajímavým rozdělením respondentů a návštěvníků je i jejich rodinný status. Jak můžeme v grafu níže vidět, nejvíce jsou zastoupeni respondenti právě bezdětní návštěvníci. V této skupině nenajdeme nikoho rozvedeného. Dotazovali jsme se 105 lidí. V druhé skupině najdeme pouze 16 respondentů, kteří jsou rodiči, zato ve všech skupinách, a to včetně svobodných.

Graf 10 - Rozdělení dětí v sociálních stavech respondentů



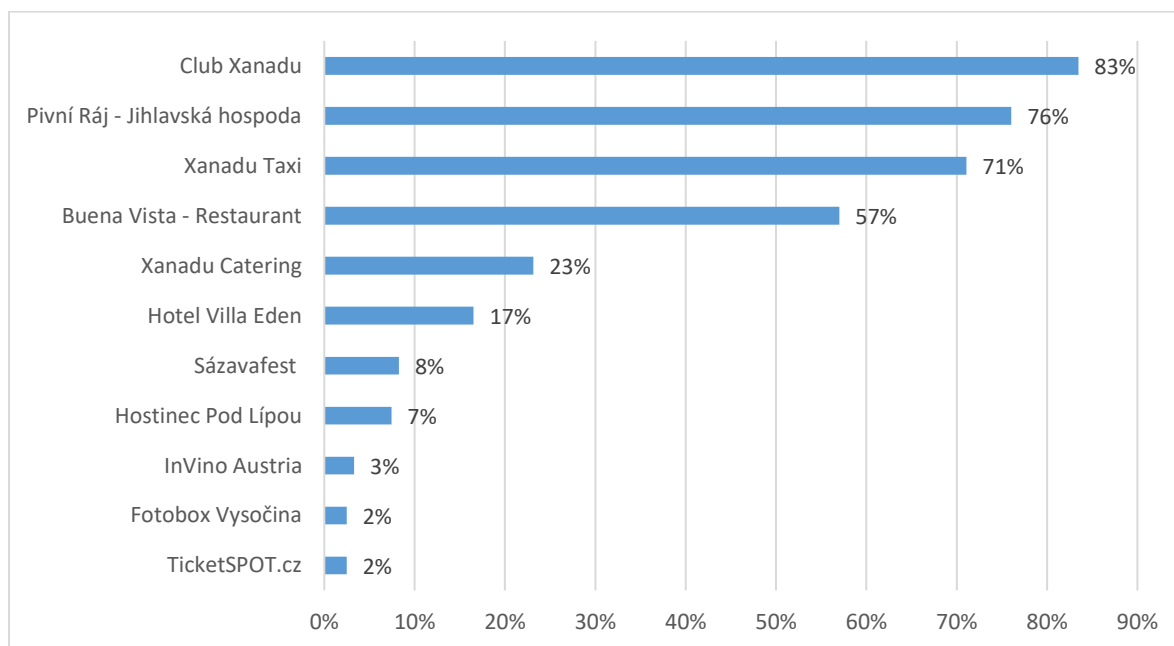
Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.2 Zhodnocení návštěvnosti podniků a prvků závislosti

Přejdeme k hlavní části dotazníku, a to je návštěvnost, využití stávající věrnostní karty a vztahy mezi nimi, zejména využití pro marketingové účely a rozšíření stávající karty na fungování CRM systému.

Jedna z otázek byla návštěvnost podniků. U této otázky mohli respondenti využít více odpovědí tak, aby později bylo možné analyzovat vzájemné propojení mezi jednotlivými podniky. Z následujícího grafu návštěvnosti podniků v procentech vyplývá, že Club Xanadu je jeden z nejnavštěvovanějších podniků. To si dokážeme odvodit ze vzorku respondentů. Téměř 84 % dotazovaných navštívilo tento podnik. Dalším oblíbeným podnikem je Pivní ráj – Jihlavská hospoda. Na otázku, zda navštívili alespoň jeden z těchto podniků, odpovědělo, že právě tento podnik zná 76 % respondentů. Dalším podnikem nebo spíše službou je Xanadu Taxi, které je čtvrté nejvyužívanější. Překvapivým je i podnik Xanadu Catering, jehož služeb využívá nebo využívalo pouze 23 % dotázaných. Ostatní podniky nemají tak vysoký podíl.

Graf 11 - Návštěvnost podniků

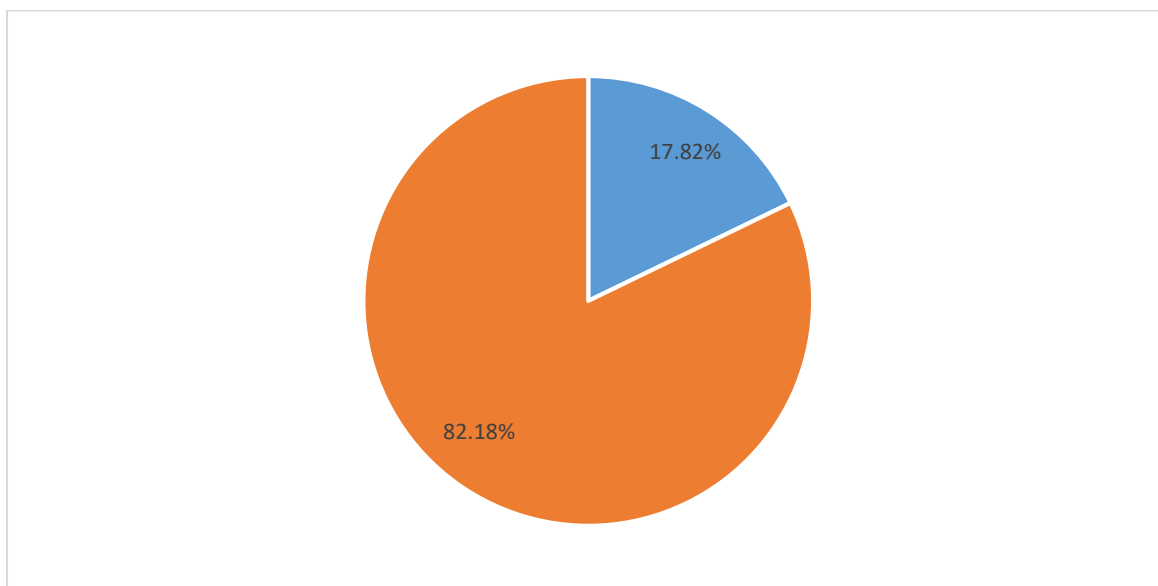


Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavým zjištěním, jak je vidět na předchozím grafu Návštěvnost podniků je služba Xanadu Taxi. V následujícím grafu Míra využití Taxi Xanadu při návštěvě Clubu Xanadu je velmi názorně vidět, že korelační koeficient těchto veličin je vyšší, než pro kterékolik jiné podniky. Takřka 82 % respondentů používá Taxi Xanadu pokud zároveň

navštíví Club Xanadu. Tato veličina se nedá nevidět a bylo by dobré ji udržet a zároveň nabídnout tuto nabídku v rámci ostatních zařízení a služeb.

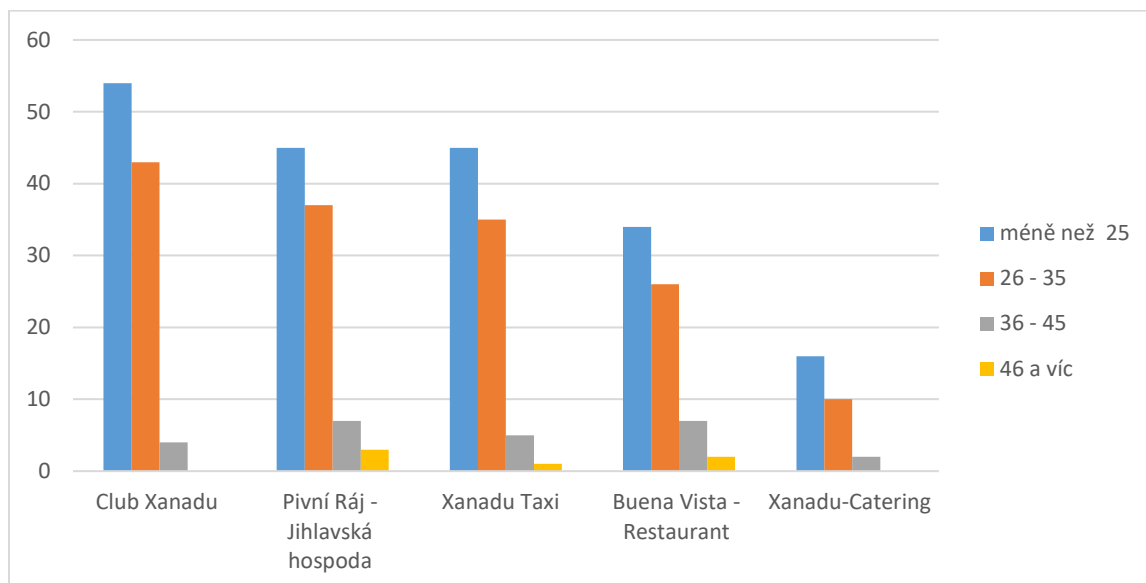
Graf 12 - Míra využití Taxi Xanadu při návštěvě Clubu Xanadu



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším zajímavým zhodnocení při analyzování dat je využívání hlavních podniků jednotlivými skupinami zákazníků, které je názorně vidět v grafu níže. Pro marketingové účely tak lze segmentovat jednotlivé skupiny stávajících ale i potenciálních klientů. Jak je vidět ve všech podnicích se vyskytují mladí lidé a skupina 26 až 35 let. Starší lidé jsou v podnicích zastoupeni také, ale není jich tolik, a proto by společnost měla upoutat pozornost také na ně a zjistit, z jakého důvodu některé tyto podniky nenavštěvují.

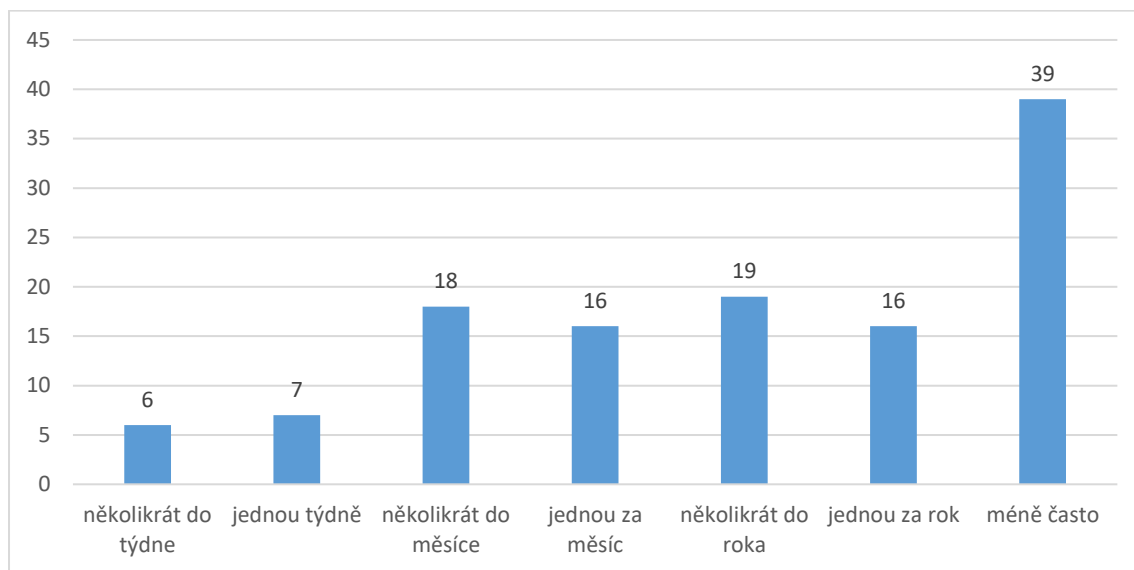
Graf 13 - Využívání hlavních podniků jednotlivými skupinami zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

V předchozím grafu jsme se podívali na návštěvnost jednotlivých věkových skupin, v následujícím grafu se podíváme na frekvenci návštěv jednotlivých respondentů. Jak je vidět, v grafu největší zastoupení jsou respondenti, kteří navštěvují podniky méně často, tvoří celkem tedy téměř jednu třetinu respondentů. Další cca třetina respondentů je skupina, která navštěvuje velmi často sledované podniky, a to v cyklu od několikrát do týdne až jednou za měsíc.

Graf 14 - Frekvence návštěvnosti jednotlivých podniků

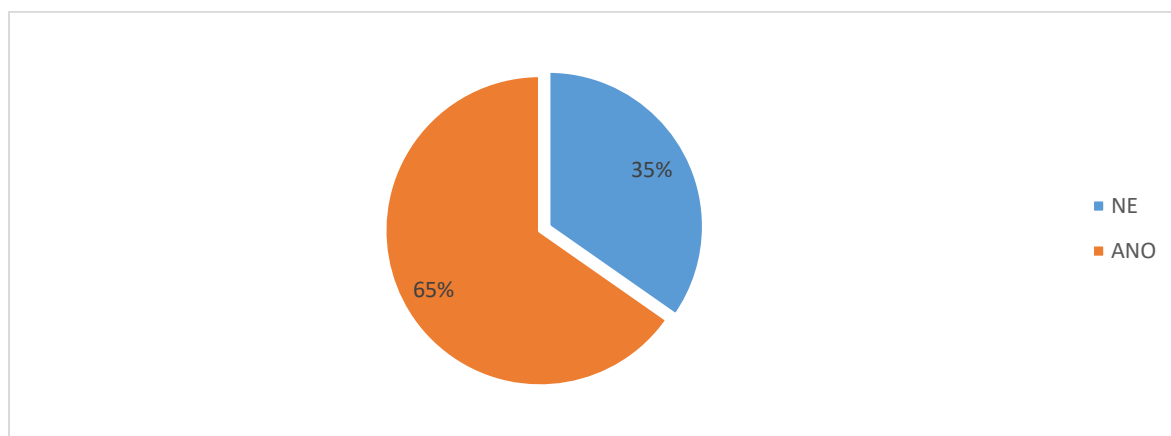


Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.3 Zhodnocení VIP karty Clubu Xanadu

Další otázkou jsme se ptali, zda respondent vlastní věrnostní kartu Xanadu či věrnostní kartu podniku Club Xanadu. V následujícím grafu je vidět, že 65 % respondentů odpovědělo, že kartu vlastní. To odpovídá v přechodím grafům, kde 85 % navštěvuje tento podnik, na kterýžto trend se chci zaměřit v dalším grafu. Tedy 35 % respondentů, což je tedy 42 lidí, kteří nemají tuto kartu, odpovídá skupině lidí, kteří navštěvují podniky společnosti UDANAX méně často, než jednou ročně.

Graf 15 – Poměr vlastníků věrnostní karty Xanadu

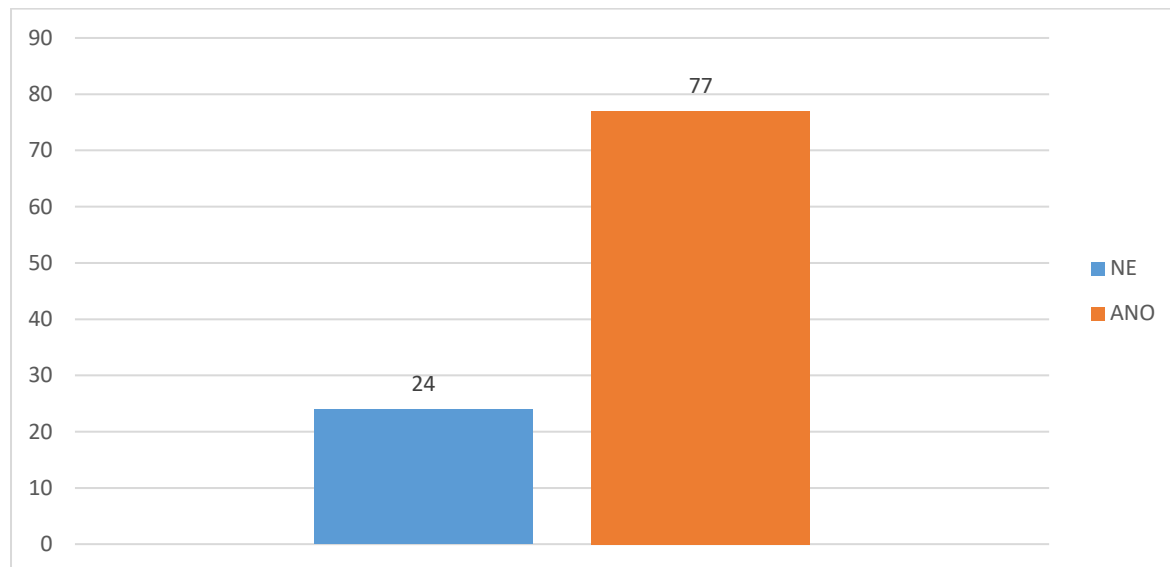


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jsme viděli v grafu výše, nastala zde odhalení závislosti na návštěvě Clubu Xanadu na vlastnění členské karty Xanadu karty. V následujícím grafu je vidět, že 77 %

návštěvníků klubu Xanadu, vlastní členskou kartu, a pouze 24 % ji při návštěvě nevlastní. Popisek ANO odpovídá tomu, že respondent kartu vlastní, pro popis ne, je tomu naopak, kartu nevlastní.

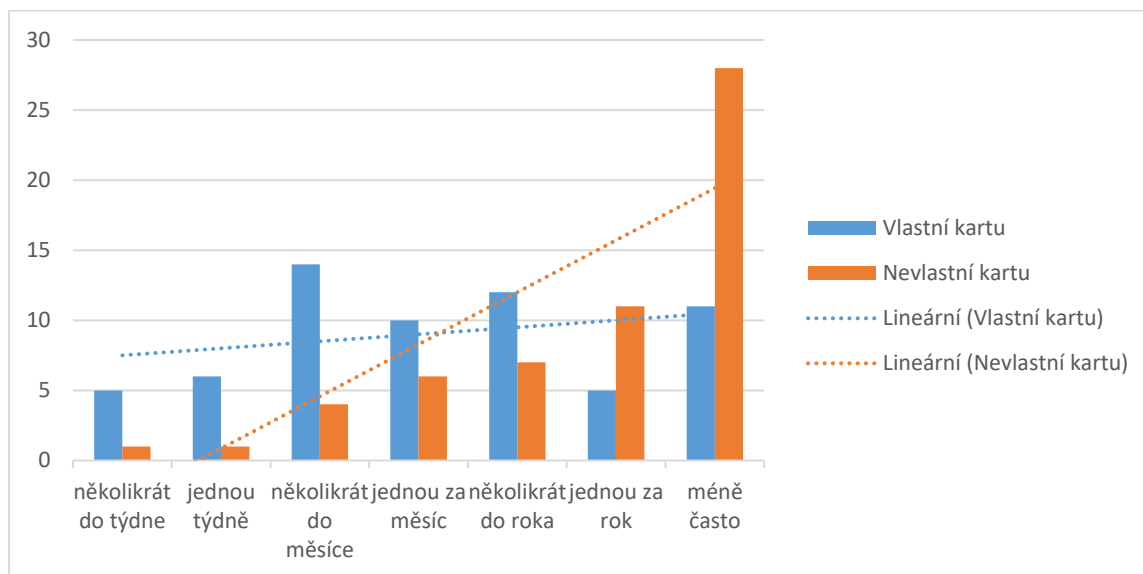
Graf 16 - Závislost návštěvy Clubu Xanadu na členské kartě Xanadu



Zdroj: Vlastní zpracování

Vrátíme-li si ještě k návštěvnosti podniků a porovnáme je s vlastnictvím věrnostní stávající karty, budeme v následujícím grafu vidět, že i přes to, že karta má platnost pouze pro Club Xanadu, je zde vidět, kartu vlastní velká část respondentů i přes to, zda do podniků chodí často nebo ne. Jediná expozice nastala v kategorii, kdy návštěvník chodí do podniku méně často než jednou za rok. Což se dá logicky vysvětlit. Z toho se dá usoudit, že pokud by věrnostní karta byla v praxi uplatněna pro více podniků, měla by dosah do více skupin než jen té aktivnější části (a to několikrát týdně až jednou za měsíc). Tyto údaje mohou být podkladem pro zákazníka nebo alespoň pro marketingové oddělení, aby se mohlo rozhodnout, zda implementovat CRM a případně program loajality.

Graf 17 - Závislost návštěvy na vlastnění věrnostní karty



Zdroj: Vlastní zdroj

4.6.4 Zhodnocení dosahu marketingových kanálů

V další otázce jsme se ptali také na dosah jednotlivých marketingových kanálů. První otázkou bylo, zda vůbec dostávají nějaká obchodní sdělení, nebo na ně někde naráží a druhou bylo, zda je vůbec čtou. Existuje spousta nástrojů, jak monitorovat efektivitu těchto kampaní. Avšak v dotazníku jsme zvolili jednu standartní obecnou metodu a jednoduše jsme se zeptali sami.

Obecně - pokud je respondent vlastníkem věrnostní karty, dostává obchodní sdělení. A dále jsme se ptali, pokud jej respondent věnuje pozornost, a pokud ne, tak proč.

Z dotazníku vyplynulo, že 80 lidí tuto kartu vlastní, ale 29 z nich žádné obchodní sdělení nedostává. To znamená, že 36 % vlastníků nedostává žádný email nebo SMS. To může znamenat, že 36 % databáze klientů je neaktuální.

Pokud vlastník věrnostní karty dostává obchodní sdělení, ptali jsme se, zda si obchodní sdělení čte. Z této vyfiltrované skupiny o 50 lidí odpovědělo pouze 24 % z nich, že obchodní sdělení opravdu čte. Zbýlých 76 % tato obchodní sdělení nečte. To je poměrně dost zásadní informace, se kterou by společnost měla pracovat a trvat na jejím zlepšení.

Pokud vlastník email dostává a nečte si jej, důvodem podle respondentů bylo zejména to, že je to nezajímá (opakující se obsah) - téměř 68 %, dále že tam již nechodí nebo

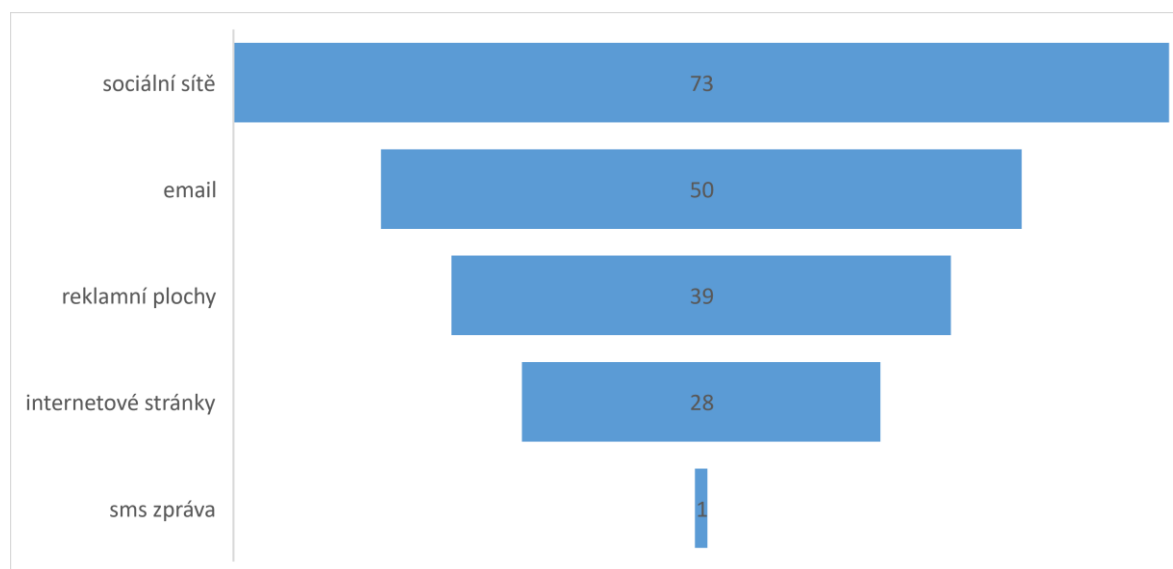
bydlí daleko - 19 %, dávají přednost jinému komunikačnímu kanálu - 6 %, chodí příliš často - 4 %, nebaví je to (neatraktivní obsah) - 3 % anebo je to obtěžuje - 3 %.

Na tyto výsledky by se mělo marketingové oddělení společně se zaměstnanci podniku Clubu Xanadu zaměřit a nastavit zlepšení.

V následujícím histogramu je vidět, které reklamní kanály respondenti vnímají a setkávají se s nimi. V rámci tohoto grafu není zohledněno, zda je respondent vlastníkem věrnostní karty či nikoliv.

Většina respondentů se setkala právě se sociálními sítěmi, které mají výrazně větší dosah, než ostatní kanály a to 73 respondentů. Dalším významným prvkem je emailová komunikace. Je třeba dodat, že v předchozích odstavcích bylo zmíněno, že úspěšnost není tak vysoká. Dalším významným kanálem jsou reklamní plochy. Je třeba zmínit, že pod touto položkou nejsou jen reklamní billboardy a reklamy v místních bulletiních, ale také firemní reklamní plochy a televize v jednotlivých podnicích. Na tuto otázku odpovědělo kladně 39 z nich. Internetové stránky nejsou až tak využívány a sledovány, ale i přesto na ně odpovědělo 28 lidí, že se s nimi setkala nebo setkává. Jeden člověk odpověděl, že mu dokonce přišla SMS zpráva s nabídkou. Domníváme se, že od toho konceptu společnost již upustila.

Graf 18 - Dosah marketingových kanálů

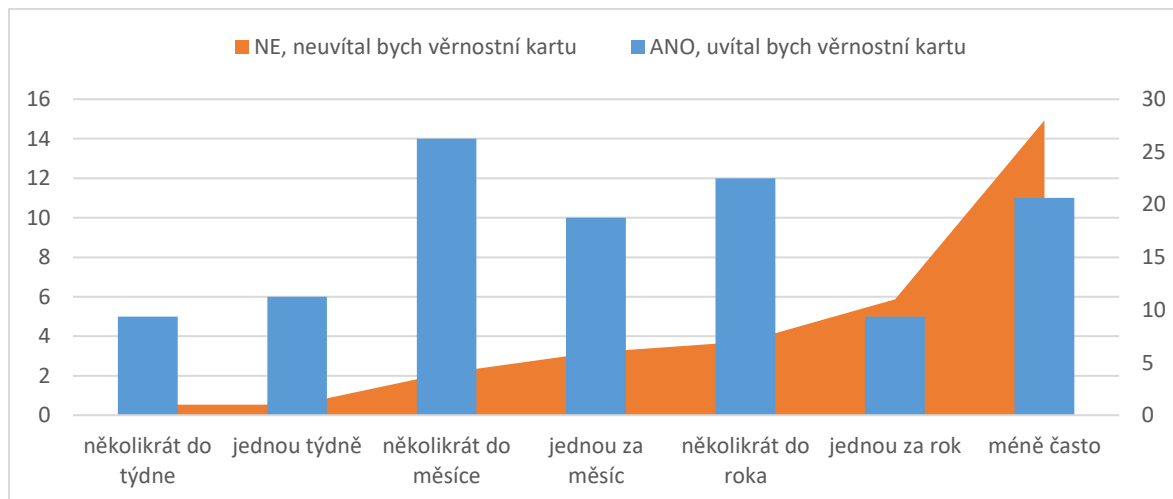


Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.5 Zhodnocení ochoty vlastnit věrnostní kartu UDANAX

V rámci dotazování jsme se ptali zákazníků zda by přivítali možnost vlastnit rozšířenou věrnostní kartu UDANAX. Z grafu níže vyplývá, že právě první skupina lidí, a to jsou ti zákazníci, kteří navštěvují podniky několikrát do týdne až jednou za měsíc, by tuto kartu přivítali. Druhou skupinou jsou zákazníci, kteří navštěvují podniky několikrát do roka až jednou za rok. Zde je vidět, že pouze skupina, která navštěvuje vícekrát do roka, než jednou by o tuto kartu měla zájem a přilákalo to jejich pozornost než ty, kteří chodí pouze jednou do roka - zpravidla ke sváteční konzumaci. Poslední skupinou jsou lidé, kteří chodí do podniků méně často než jednou ročně. Pro tuto skupinu lidí je vidět, že o tuto výhodu nestojí, protože ji jednoduše nevyužijí, ať už je to jakýkoliv důvod.

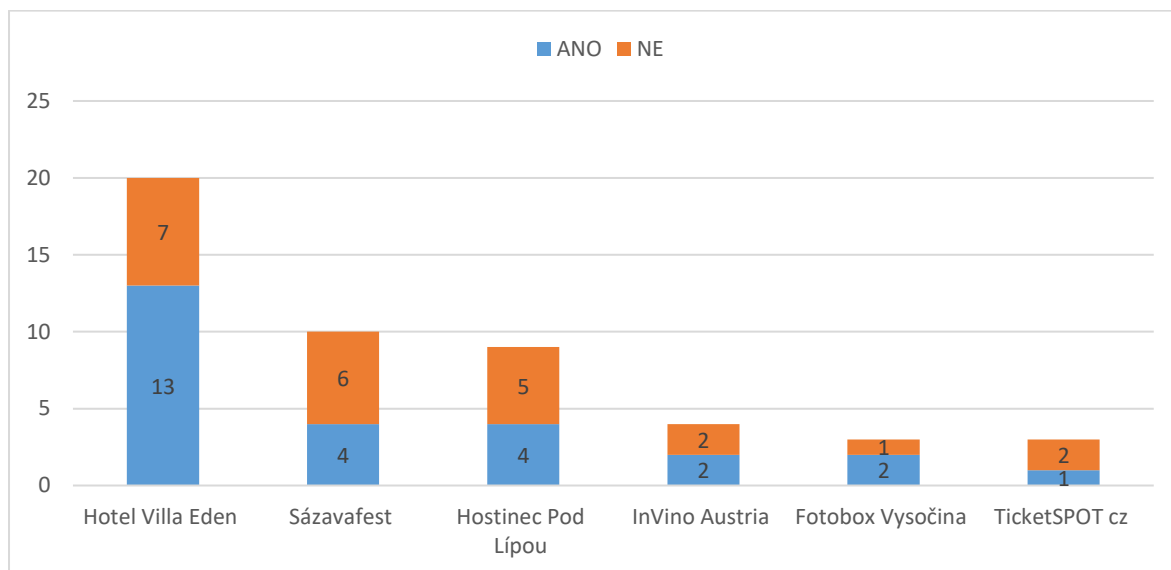
Graf 19 - Možnost vlastnit věrnostní kartu v rámci návštěvnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu je vyjádřen vztah mezi ochotou vlastnit věrnostní kartu v rámci návštěvnosti jednotlivých podniků. V grafu je vidět, že ve všech podnicích je převaha věrnostní kartu vlastnit.

Graf 20 - Ochota vlastnit věrnostní kartu v rámci jednotlivých podniků



Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníku vyplývají mnohá úskalí. V rámci sociografického hodnocení se dá říct, že v rámci rodinného statusu je zde více mladých a bezdětných návštěvníků. Společnosti by se měla ovšem zaměřit nejen na tuto skupinu, ale na opomíjenou skupinu s dětmi a starší generaci. Dále můžeme dle analýzy výsledků říct, že zde existují různé závislosti využívání služeb jednotlivých podniků mezi sebou. Výborným příkladem je například Taxi Xanadu a Club Xanadu. Tato závislost by se měla využít celým portfoliem společnosti Udanax. To samé platí pro stávající věrnostní kartu klubu Xanadu a návštěvnosti jednotlivých podniků. Závislost se projevila celým spektrem služeb, a proto se dá říct, že pokud by návštěvník navštívil jednotlivý podnik, je více než pravděpodobné, že bude mít věrnostní kartu Xanadu.

Dozvěděli jsme se také, že jsou zde tři skupiny lidí dělené podle frekvence návštěv podniků. První jsou lidé, kteří chodí pravidelně do sledovaných podniků, a to od několikrát týdně až po jednou za měsíc. Dále je zde skupina, která chodí několikrát za rok až jednou ročně a poslední skupina, která tyto podniky navštěvuje méně často jak jednou za rok. Tyto skupiny jsou si návštěvností rovny. Doporučením by mohlo být zaměřit se na jednotlivé skupiny z marketingového hlediska, týdenní/měsíční akce, speciality, rodinné akce, akce pro děti anebo jiná aktivita, jak přilákat zákazníky na příležitostnou akci, například oslavy.

Co se týče stávající věrnostní karty Clubu Xanadu, že 65 % respondentů kartu vlastní. Doporučením by bylo, s touto kartou nadále pracovat a propojit ostatní podniky společnosti UDANAX, tak aby byla atraktivním lákadlem pro nákup u této společnosti.

Bohužel také z dotazování vyplynulo to, že stávající databáze je neaktuální. Aktuálním řešením tohoto problému by měla být až už krátkodobý sprint nebo dlouhodobý maraton s využití personálu klubu Xanadu a marketingového oddělení a zefektivnění tak emailového kanálu. Stejně tak i sociálních sítí. Chtěli bychom podotknout, že přes vysokou návštěvnost v rámci získávání informací pro tuto diplomovou práci jsme se nesetkali s cílenou reklamou na sociálních nebo internetových stránkách.

V rámci marketingové části dotazníku můžeme najít menší nedostatky, například neaktuálnost databáze klientů, tak i neefektivní dosah a měření výsledků jednotlivých kampaní. Společnost by si měla klást otázku, zda tato forma není více na škodu než ku prospěchu. Pouze 24 % čte obchodní emailová sdělení, ostatní je buď nedostávají z důvodu neaktuálnosti databáze nebo protože je obtěžuje, nejsou zajímavá nebo chodí příliš často. Je potřeba implementovat jednoduchý prvek, který dal možnost si zvolit, co je opravdu zajímavá a jak často si přejí doručovat tyto emaily.

Kladným zhodnocením jsou reklamní plochy v jednotlivých podnicích. V této digitální době bychom nevěřili, že spousta respondentů tyto reklamní plochy stále vnímá. Dají se právě využít pro tu skupinu zákazníků, kteří nejsou zastánci internetu.

V poslední části jsme se ptali na ochotu vlastnit věrnostní kartu společnosti UDANAX pro celé spektrum podniků stejnojmenné společnosti. Zkoumali jsme ji na dvou úrovních, a to na frekvenci návštěvnosti a na jednotlivých podnicích. O tuto kartu by měl v rámci všech podniků zájem vyšší počet dotazovaných než nezájem a podle frekvence vyplynulo, že pouze skupina, která navštěvuje podniky méně často než jednou ročně, by o tuto kartu neměla zájem. Což hodnotíme velmi kladně a měla by být podkladem pro rozhodnutí pro společnost.

4.8 Aktuální situace společnosti

Společnost Udanax má ve svém portfoliu služeb nemálo podniků. Společným softwarovým řešením je ASW Systems a jejich produkty odpovídají potřebám jednotlivých podniků, jako je restaurační systém Septim Resturace, hotelový systém Protel a pokladní systém a hardware, včetně android pokladen s implementací elektronické evidence tržeb (EET).

Jednotlivé systémy se skládají zpravidla z těchto aplikací a to: pokladní, manažerskou a věrnostní části. Každý podnik má přístup k různým částím. Například pouze Club Xanadu má přístup k věrnostní části, jelikož zde jsou zavedené věrnostní VIP karty. Správou těchto karet a aktuálností se v podniku se konkrétně nikdo nezajímá. Při registraci zde je pouze jedna kontrola, a to při vstupu.

Do přístupu na manažerské sekce má přístup manažer podniku a jejich nadřízený. Z marketingového hlediska v jednotlivých systémech není známo, že by data někdo analyzoval a vyhodnocoval. Jediným kritériem je pouze tržba podniků v časovém měřítku a návštěvnost.

Pro emailový marketing se používají pouze data získaná při registraci VIP věrnostní karty Clubu Xanadu. Ta je účelově zřízena pouze jako ošetření pro GDPR a souhlas při zveřejňování fotografií na webových nebo sociálních stránkách podniku Xanadu a vyhnutím se tak placení poplatku při vstupu. Popřípadě motivací neplatit poplatek při dalším vstupu. Tato data se pak pouze exportují a posílají na emailové adresy. Nenastává zde žádné vyhodnocování efektivnosti kampaně.

Tím, že společnost UDANAX má - jak je několikrát zmíněno - různorodé služby, nespojuje je žádná ucelená databáze klientů. Například TicketSpot podnik získává další informace při nákupu na jejich stránkách pro nákup lístků pro společnost Sázavafest. Tyto data taktéž nikdo dále neanalyzuje, ale pouze využívá pro další hromadný email na další rok pro nákup lístků na příští sezónu.

4.9 Návrh na zlepšení

Z výsledků analýzy společnosti UDANAX můžeme vyvodit, že společnost má vhodné prostředí a okolnosti pro implementaci CRM v rámci celé společnosti.

V rámci SLEPT analýzy nám vyšlo, že klíčové prostředky okolí firmy jsou na místě, je zde nízká nezaměstnanost, průměrná měsíční mzda společnosti i celkově demografické podmínky určují budoucí rozvoj okolí firmy tak, že tento trend bude rostoucí i v následujících letech, a proto z geografického i časového hlediska je optimální do toho systému investovat kapitál, který v případě budoucí krize může hrát klíčovou roli v zaujmutí konkurenceschopné společnosti a postavení v rámci okolních podniků.

SWOT analýza nám ukázala, že společnost má silné i slabé stránky, ale také i příležitosti a hrozby. Doporučením je zaměřit se nejen na silné stránky a příležitosti, jako získat silnější postavení a silnější vnitřní stránku, ale i eliminovat slabé stránky a hrozby a připravit se na budoucí rozvoj a možné změny, ať už v legislativní či sociální sféře. Upevnit tedy kvalitu poskytovaného servisu a vstřícný personál včetně portfolia nabízených služeb, zaujmout své pevné postavení v široké síti provozoven, zvýšit loajalitu zaměstnanců a zlepšit pověst společnosti. Pomocí těchto kroků by měla do budoucna společnost UDANAX dosáhnout značné výhody nad konkurencí. Důležité je se také zaměřit na dobré jméno podniku a být sponzorem (například charitativní akce) a vizionářem v tom, aby se z Jihlavy a kraje Vysočina stalo lepší místo pro život.

V rámci BCG matice nám vyšly výsledky, které korespondují s předchozím textem. Je na místě se rozhodnout, do kterých podniků je potřeba investovat a více se na ně soustředit tak, aby tyto byly konkurenceschopné. Je vhodné zmínit, že portfolio je velmi spektrální, což je výhodou této společnosti. Zlepšením by mělo být soustředění pozornosti na podniky typu otazník a udržovat si kategorii hvězdy. V rámci výsledku skupiny psi by se měla společnost rozhodnout, zda jsou náklady na provoz vyšší, než je jejich budoucí výnos. V případě negativního rozhodnutí vzít potaz i kompletnost portfolia.

4.10 Fáze implementace CRM

Zhodnocením všech faktorů popsaných výše vyplývá, že společnost používá systém CRM, ale pouze v okrajovém měřítku a pouze pro vybraný podnik. Doporučením pro nejen zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a jednotlivých podniků, ale i budoucích možných výnosů je začít používat systém CRM v rámci všech podniků.

Existuje mnoho způsobů, jak implementovat systém CRM. Vzhledem k tomu, že společnost v rámci všech svých podniků používá SW produkty společnosti ASW Systems, je zde možnost dokoupit aplikaci CRM, neboli věrnostní systém. Tento termín je zavádějící, jelikož se nejedná o CRM jako takové, ale program loajality, kterým se spíše nastavuje pokladní část, aby nedocházelo k chybám při vystavování dokladu. Například menu, akce 1+1, ale i sběr bodů apod. Tento systém je propojitelný napříč všemi podniky, ale také lehce rozšiřitelný na nové podniky.

CRM je postaveno na sběru údajů o zákaznících podniků a jejich identifikaci. Tento bod splňuje pouze jeden podnik, a to Club Xanadu. Je zde již implementovaná věrnostní karta Xanadu a podnik má i přehled o návštěvách a útratách.

Možným řešením je implementaci tohoto programu loajality pro všechny podniky. V rámci dotazování většina stávajících zákazníků by toto možnost věrnostní karty přivítala. Tím pádem by byla možnost sledovat a následně efektivněji nastavit marketingový program a stimulovat zákazníka pro vyšší tržby. Tímto způsobem by bylo dosažení větší efektivity implementace CRM.

Je logické, že implementace systému CRM by byla velkou investicí. Proto dalším možným řešením, jak získat informace o zákaznících jsou veřejné WIFI hotspoty, kde by se musel zákazník přihlásit pomocí emailu, telefonního čísla nebo účtu na sociální síti. Tím by bylo dosaženo sběru klíčového prvku k identifikaci zákazníka. Bohužel následně by bylo možné pouze aplikovat marketingové nástroje k masírování pomocí emailu nebo sociálních sítí. Tyto údaje je možné propojit také s některými nástroji jako je Google Analytics a Facebook Ads.

Prvním krokem v rámci implementace by mělo být zásadní očištění stávající database zákazníků. Databáze obsahuje irelevantní data, jako jsou neplatné emailové adresy, jména či telefonní čísla. V rámci očištění by společnost měla zařadit takové nástroje, které by dokázaly vyhodnotit, zda zákazník emaily čte, jeví-li o služby zájem apod. Zároveň je potřeba zdůraznit, že klienti musí souhlasit s podmínkou GDPR.

V rámci kroku vyčištění navrhujeme i segmentovat stávající klienty do několika skupin, jako jsou zejména aktivní uživatelé, uživatelé souhlasící s využíváním dat (předpoklad pro CRM a GDPR), podle obrátu tržeb klienta, VIP, dále věkového segmentu, popřípadě s orientací na jednotlivé služby. Do budoucna zařadit i obchodní partnery nebo vyloženě B2B (pro potřeby mimo pohostinství).

Takovým krokem může být například emailová kampaň pro neaktivní uživatele, nebo pro uživatele, u kterých si nejsme jisti, zda máme platnou emailovou adresu aj. Této skupině klientů zaslat speciální email, který je vyzve k akci, kterou očividně osloví a získá si jejich pozornost. Podmínkou je souhlas s používáním jejich údajů k marketingovým účelům, popřípadě registrace do věrnostního programu. Pro tyto účely může posloužit třeba Mail-Chimp, SendinBlue, Mailerlite a jiné, které by hravě databázi obsáhly a to i zdarma. Dalším doporučením a trikem je, aby společnost neposílala emaily najednou, aby nedošlo k blokaci emailů. To je velmi častou chybou všech firem, a proto je giganty jako Gmail zařadí do spamu. Tuto část by měla společnost konzultovat opravdu s profesionály.

Druhým krokem je zavedení programu loajality pomocí věrnostní karty. Jsou dvě možnosti - ponechat stávající a upgradovat automaticky na tento program, nebo zavést vizuálně atraktivnější kartu. Tato karta by platila ve všech pohostinských zařízeních společnosti Udanax, popřípadě i v návazné spolupráci s ostatními podniky, tak aby bylo motivující pro stávající, a hlavně potenciální zákazníky tuto kartu využívat, a společnost tak mohla získat jejich data, ta dále zpracovávat a analyzovat. Jedním z motivátorů může být sběr bodů, různé akce a motivační slevy, tak, aby společnost nestálo mnoho peněz a zákazníci kartu chtěli. Tato akvizice by měla nastat v delším časovém měřítku, a měla by být ve všech podnicích společnosti Udanax. Z této fáze by byly vyloučeny podniky BeerJet, Drinkgas Jihlava a LED Jihlava v rámci zachování databáze zákazníků.

Třetím krokem je samotné využívání CRM systému, analýza a zpracování dat, vyhodnocování. Je důležité zdůraznit, aby byli všichni pracovníci s tímto modelem obeznámeni a vedoucí směny by měli sami v tomto systému pracovat a vyhodnocovat ho jakožto uživat operativních faktorů; kromě těch dlouhodobých, které by mělo nastavovat marketingové oddělení spolu s vedením a jednotlivými manažery.

Je zde mnoho způsobů, jak by měl CRM systém fungovat a kterým způsobem se bude chtít společnost vydat a komunikovat se svými zákazníky. Společnost Udanax se snažila v minulosti oslovovat pomocí SMS. Pokud by se společnost rozhodla, je možnost oslovovat zákazníky spíše pomocí WhatsAppu.

V rámci samotného používání doporučujeme zejména používání i takových dat, která nejsou jednoznačně spojena se zákazníkem, nebo zákazník nedal souhlas s používáním dat. Tento způsob je zcela legální, jelikož zákazník dal souhlas s používáním těchto dat jiným stranám. Například zákazník, který se přihlásil přes naši síť a byl přihlášený přes účet Google

nebo Facebook, automaticky používáním dává souhlas ke sledování. Například filtrace jen toho uživatele, který se připojil pomocí naší sítě a naprosto klíčově mu zobrazit reklamu, nabídku apod. K tomuto účelu můžeme doporučit Google Ads, Google Words, Google Analytics, Facebook Ads, Seznam Reklama.

Podobně může společnost lákat potenciální zákazníky mnoha způsoby. Společnosti se nejvíce povedla virální reklama na steak podávaný na lávovém kameni, který přilákal nespočet nových klientů, bohužel však jednorázově. Podnik – společnost by si z tohoto měla vzít ponaučení a tato cenná data implementovat do svých modelů a kampaní v rámci CRM a marketingu.

Čtvrtou fází je propočítat, zda se investice vrátila. K tomuto účelu slouží právě zmiňovaný CRACK model. Je třeba rozlišit samotnou implementaci věrnostní karty, náklady a jejich výnosy bez použití ostatních nástrojů. K vyhodnocování samotných marketingových kampaní slouží jednotlivé funkce služeb třetích stran, jako je právě Google Analytics, kde může marketingový pracovník vidět, jak moc byla kampaň úspěšná. Pomocí mailingových služeb je možnost aplikovat testing A/B, který nám zjistí, pro kterou skupinu lidí byla lepší odezva apod.

Pátou fází je zohlednění fungování CRM systému a možnosti dalšího rozvoje rukou v ruce s business modelem společnosti UDANAX. Implementace dalších podniků do společnosti tedy nebude problém a naopak, pokud se společnost začne rozvíjet i jiným směrem, jako je tomu u podniků BeerJet, Drinkgas Jihlava nebo LED Jihlava. Kde je implementovaná databáze klientů (B2B = identifikační číslo = dohledatelnost = oslovení).

Doporučením může být napojení na stávající SW systém společnosti AWS další modely, jako je například mobilní aplikace nebo internetový přístup k zjištění aktuálního počtu bodů. Doporučením by však bylo najít službu, která by vyhovovala potřebám firmy. Doporučením by byl například Salesforce nebo jeho levnější alternativy. Správnou implementací může Salesforce až o 29 %, zvednout produktivitu o 34 % a zvýšit přesnost předpovědi zisku o 40 %.

Závěr

V diplomové práci jsme se zaměřili na analýzu současné situace společnosti UDANAX, s. r. o. a posouzení účinnosti systému řízení vztahu s customer relationships managementem a návrh řešení a implementace. Zhodnotili jsme efektivnost využívaného systému CRM a aplikovaného nástroje CRM na řízení vztahů se zákazníky. Společnost nevyužívá kompletně nástroje CRM řešení poskytované v rámci současného softwarového nastavení, resp. neumožňuje vyhodnocovat efektivnost využití. Navíc tento nástroj je součástí pouze jednoho podniku Clubu Xanadu. Navrhli jsme postupy, které je potřeba před řádnou implementací vyřešit. Následně jsme sestavili fáze implementace CRM, které budou efektivní, zlepší přehlednost a maximalizují rentabilitu investic a pracovní síly. Také jsme navrhli možnost rozvoje CRM pro budoucí využití v rámci budoucího rozvoje a nastavení obchodního modelu společnosti tak, aby byl maximálně přizpůsoben potřebám podniku.

Řízení vztahu se zákazníky může být velkým přínosem pro společnost UDANAX, ale i pro ostatní podniky cestovního ruchu v rámci konkurenční výhody a náskokem před ostatními, zejména v případě budoucího rozvoje společnosti.

V rámci vykonaného výzkumu a následné analýzy ve společnosti jsme dospěli k následujícím závěrům:

- Analýzou dat získaných ze Českého statistického úřadu lze souhrnně říct, že velké společnosti tento druh nástroje řízení používají ve větším měřítku než menší podniky. Lze jednoznačně říct, že tyto podniky si udržují jistou konkurenční výhodu oproti ostatním firmám v oboru. Dále lze z těchto statistik vyvodit, že podniky budou tento systém implementovat s čím dál větší oblibou a budou zavádět i další inovativní technologie.
- Implementování systému CRM, proškolení všech zaměstnanců a následné správné nastavování a vyhodnocování výsledků vede k větší konkurenční výhodě. Společnost může ušetřit i tím, že povede správné směřování energie k uspokojování potřeb individuálních zákazníků a tím vyšším tržbám a úspoře času pracovní síly. Společnost může taktéž ušetřit cíleným oslovováním zákazníků, a to povede i k vyšší efektivitě a úspěšnosti marketingových kampaní.
- Společnost UDANAX nepochopila a správně nenastavila nástroje CRM tak, aby dosahovala správných výsledků. Analýzou a dedukcí jsme odhadli, že

zákaznická databáze je zastaralá a neaktuální. Je třeba ji aktualizovat a více rozčlenit tak, aby byla připravena pro budoucí rozvoj a pro potřeby marketingového oddělení, ale i pro potřeby zaměstnanců podniků.

- V rámci optimalizace jsme doporučili implementaci systému AWS Systems a jeho modulu CRM do všech podniků tak, aby bylo možné implementovat program loajality a tím docílit klíčového prvku pro implementaci systému CRM napříč podniky společnosti UDANAX.
- Fáze implementace byly nastaveny tak, aby finančně nezatížily společnost a ta se mohla později rozhodnout o budoucnosti tohoto systému. Avšak finální rozhodnutí je na společnosti a zaměstnancích, tedy jak se systémem budou pracovat a jak jej dokáží využít ve svůj prospěch.

Závěrem lze říct, že řízení vztahu se zákazníky pomocí CRM je relativně jednoduše pořiditelným nástrojem, ale je složitější jej správně implementovat, řídit a vyhodnocovat.

Resumé

Systém riadenia vzťahov so zákazníkmi, v angličtine Customer Relationship Management alebo CRM, je nástrojom, ktorý môže viesť k zvýšeniu konkurencieschopnosti v rámci podnikov cestovného ruchu, kde je v súčasnosti silná hospodárska súťaž. Globalizácia sa dotýka všetkých vrstiev trhu a pre firmy nie je ľahké uspieť v konkurenčnom boji.

Diplomová práca pojednáva o riadení vzťahu so zákazníkmi pomocou systému CRM spoločnosti Udanax v podniku cestovného ruchu. Práca je rozdelená do dvoch častí, teoretickej a praktickej. V teoretickej časti sa venuje opisu tohto systému, jeho prvkov, filozofii a štruktúre, ale aj výhodám a nevýhodám zavedenia. Popisuje tiež koncepciu interných a externých analýz predchádzajúcich rozhodnutí, či je vhodné tento systém do spoločnosti zaviesť. Popisuje taktiež možnosti riešenia voľby systému CRM. V poslednej kapitole teoretickej časti pojednáva o súčasnom využívaní tohto nástroja ako kľúčovej konkurenčnej výhody v oblasti cestovného ruchu v Českej republike, či zahraničí, a ich zastúpení v rámci firiem rôznej veľkosti.

V praktickej časti sa diplomová práca zameriava na samotnú spoločnosť Udanax, spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Českej republike. Analyzuje vonkajšie prostredie firmy a pomocou PEST, SWOT a BCG analýz vyhodnocuje súčasnú situáciu danej spoločnosti. Je tu uvedená aj charakteristika jednotlivých podnikov, ktoré spoločnosť prevádzkuje s primárnym zameraním na typy podnikov, využívané nástroje. aby bolo možné po následnej analýze nastaviť následný návrh na ich zlepšenie.

V tejto časti práce sa vyhodnocujú aj výsledky dotazníkového prieskumu, ktorý mal za úlohu zistiť, kto je zákazníkom podnikov a posúdiť súčasné nastavenie CRM v spoločnosti.

Predposledná časť práce sa venuje návrhu na zlepšenie aktuálnej situácie spoločnosti a jej jednotlivých podnikov tak, aby bolo možné správne a efektívne využívať tento nástroj.

V poslednom bode práca popisuje návrh fázy implementácie pre danú spoločnosť, ktorá by nebola finančne náročná, a ktoré nástroje by mala pridať tak, aby optimalizovala náklady vložené do prevádzky. Tým by ušetrila čas zamestnancom podnikov a sústredila sa na individuálne potreby a prania zákazníkov, ktoré vytvárajú zisk a konkurenčnú výhodu nad ostatnými podnikmi v prostredí danej firmy.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. BARAN, R.J. & GALKA, R.J., 2013. *CRM: the foundation of contemporary marketing strategy*, New York: Routledge.
2. CHLEBOVSKÝ, V., 2005. CRM: řízení vztahů se zákazníky, Brno: Computer Press. ISBN 802510798.
3. CHLEBOVSKÝ, V., 2017. *Koncepce managementu zákaznických řešení*, Brno: Vysoké učení technické v Brně, nakladatelství VUTIUM.
4. ĚLLJAŠENKO, S.M. & STRIELKOWSKI, W., 2016. *Managing economic growth: marketing, management, and innovations*. Praha: Pražský Institut zvyšování kvalifikace.
5. KOESTER, A., ROSENBERG, M. & BIRKIN, J., 2012. *Business advantage: intermediate*, Cambridge: Cambridge University Press.
6. KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, Praha: Grada. ISBN 9788024715452.
7. KOZÁK, V., 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*, Zlín: VeRBuM.
8. LOŠŤÁKOVÁ, H., 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*, Praha: Grada Publishing.
9. MILLER, J.G., 2016. *Vynikněte!: 47 způsobů, jak přeměnit vaši společnost v jedinečnou*. V Brně: Motiv Press.
10. OSTERWALDER, A. et al., 2016. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks.
11. SMEJKAL, V. & RAIS, K., 2003. *Řízení rizik*, Praha: Grada. ISBN 80-247-0198-7.
12. WESSLING, H., 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*, Praha: Grada. ISBN 80-247-0569-9.
13. YOON, E., 2017. *Superzákazník: jednoduchá a rychlá cesta k růstu*. Praha: Management Press.

Odborné studie v recenzovaných časopisech

14. BUTTLE, F., 2008. *Customer Relationship Management*. Taylor & Francis Group, Jordan Hill. [online]. Dostupné z: <<https://search.proquest.com/docview/2131128401/8D64790218AA4335PQ/5?accountid=12552>>

15. BUTTLE, F., & MAKLAN, S., 2015. *Customer Relationship Management : Concepts and Technologies*. Routledge, London. [online]. Dostupné z: <<https://search.proquest.com/docview/2135628281/94F33BD80B264593PQ/5?accountid=12552>>
16. CHAFFEY, D, & SMITH, PR 2017, *Digital Marketing Excellence : Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*, Routledge, Florence. [online]. Dostupné z: <<https://search.proquest.com/docview/2135514220/bookReader?accountid=12552>>
17. CHEN, X., 2013. *A diagnostic tool to evaluate customer relationship management performance*. University of Ottawa (Canada). [online]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/304323961?accountid=12552>
18. JOHNSON, L.K. 2002, *New views on digital CRM*, MIT Sloan Management Review, vol. 44, no. 1, pp. 10. [online]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/224977361?accountid=12552>
19. KRIZANOVA, A., GAJANOVA, L. & NADANYIOVA, M. 2018, *Design of a CRM Level and Performance Measurement Model*, Sustainability, vol. 10, no. 7. [online]. Dostupné z: <<https://search.proquest.com/docview/2126356162/80AC387F18244EC3PQ/8?accountid=12552>>
20. HELGESON, L., 2017. *CRM for Dummies*. John Wiley & Sons, Incorporated, Newark. [online]. Dostupné z: <<https://search.proquest.com/legacydocview/EBC/4883038?accountid=12552>>
21. LAGER, M., 2006. 'Don't Put It in Writing'. CRM Magazine, 10(12), p. 50. [online]. Dostupné z: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=23337342&lang=cs&site=ehost-live>>
22. LEARY, B., 2018. 'Which CRM Features Are Small Businesses Not Taking Advantage of?'. CRM Magazine, vol. 22, no. 8, pp. 38–39. [online]. Dostupné z: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=132060662&lang=cs&site=ehost-live>>
23. PECHOVÁ, H., 2014. *Porovnání vybraných metod měření výkonnosti CRM systémů*. 16. Mezinárodní konference. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. [online]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/275409610_Porovnani_vybranych_metod_mereni_vykonnosti_CRM_systemu>

24. RAAB, G., AJAMI, RA., GODDARD, GJ., & GARGEYA, PVB., 2016. *Customer Relationship Management : A Global Perspective*. Routledge, Farnham. [online] Dostupné z: <<https://search.proquest.com/legacydocview/EBC/476253?accountid=12552>>
25. RIGBY D., K. et al., 2002. *Avoid the Four Perils of CRM*. In Harvard business review. Boston: Harvard Business Publishing, 1922-. ISSN 0017-8012. [online]. Dostupné z: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=6026539&lang=cs&site=ehost-live>>
26. VENTURINI, W., BENITO, O., 2015. *CRM software success: a proposed performance measurement scale*. Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Issue: 4, pp.856-875. [online]. Dostupné z: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=103192651&lang=cs&site=ehost-live>>
27. WANDER, T.V. and ÓSCAR GONZÁLEZ BENITO, 2015. *CRM software success: a proposed performance measurement scale*. Journal of Knowledge Management, 19(4), pp. 856-875. [online]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-10-2014-0401>

Elektronické zdroje

28. BUSINESSINFO.CZ. 2009. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b12>>
29. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018. *ČSÚ - Věková struktura*. ČSÚ [online]. Copyright © Statistisches Bundesamt 2009, Insee 2011, CZSO 2018 [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz063/index.html?lang=cz>>
30. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2017. *Nezaměstnanost v Kraji Vysočina k 31. 12. 2017 byla na republikovém průměru* | ČSÚ v Jihlavě. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xj/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-k-31-12-2017-byla-na-republikovem-prumeru>>
31. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD . 2019. 2. *ICT v podnicích ČR – časové řady hlavních ukazatelů* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z:

- <https://www.czso.cz/documents/10180/23170386/2_it_podniky_cz_casove_rady_fin.xlsx/0a6c1bd2-99ff-47d8-9fd8-3c9c23d2700b>
32. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018a. *Průměrná roční míra inflace v letech 1994-2016* [online]. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace_1994_>
33. EUROSTAT. 2019. CRM: *Customer Relationship Management. January of the survey year*. [online]. LUXEMBOURG: G4: Innovation and information society [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <<https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tin00116&language=en&toolbox=type>>
34. EVROPSKÉ KOMISE (EUROPEAN COMMISSION). 2018. *Monitorování Digitální Ekonomie a Společnost*. Ministestvo vnitra České republiky [online]. Copyright ©2019 [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <<https://www.mvcr.cz/soubor/vladni-program-digitalizace-ceske-republiky-2018-digitalni-cesko-cesko-v-digitalni-evrope.aspx>>
35. JIHLAVSKÝ DENÍK. 2019. *Mzdy na Vysočině už nejsou na chvostu - Jihlavský deník*. Jihlavský deník [online]. Copyright © [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <https://jihlavsky.denik.cz/zpravy_region/mzdy-na-vysocine-uz-nejsou-na-chvostu-20180309.html>
36. MINISTERSTVO FINANCÍ. 2017. *Ministerstvo financí: Hrubý domácí produkt v %* [online]. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>>
37. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2012. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. Copyright © 2012 [cit. 11.03.2019]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=640897&typ=UPLNY>>
38. UDANAX. 2019. *Logo Club Xanadu*. In: UDANAX, s. r. o.: Podniky [online]. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <<https://img2.udanax.cz/d/ux/logos-svg/CX.svg>>
39. ZEMAN, M., 2008. *SLEPT (PEST) analýza. Martin Zeman* [online]. Copyright © 2008 Všechna práva vyhrazena. [cit. 04.06.2019]. Dostupné z: <<https://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza>>