

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA  
V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti  
podniku**

**Customer relationship management and its importance for strengthening for the  
competitiveness of the company**

Denisa BUIOVÁ

Cheb 2019

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za odborné vedení práce, věcné připomínky, dobré rady a vstřícnost při konzultacích a vypracovávání bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat managementu Hotelu Ontario garni za poskytnutí informací k mé bakalářské práci, za ochotu a vstřícnost.

## Obsah

<b>1</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
1.1	VYMEZENÍ POJMU CRM.....	10
1.2	VZNIK CRM.....	11
1.2.1	<i>Od marketingu k CRM .....</i>	<i>11</i>
1.2.2	<i>Historický marketing.....</i>	<i>12</i>
1.2.3	<i>Klasický marketing .....</i>	<i>12</i>
1.2.4	<i>Moderní marketing .....</i>	<i>13</i>
1.3	CRM VE VZTAHU K TQM .....	13
1.4	PRVKY CRM.....	14
1.4.1	<i>Lidé .....</i>	<i>14</i>
1.4.2	<i>Obchodní procesy .....</i>	<i>14</i>
1.4.3	<i>Technologie.....</i>	<i>14</i>
1.4.4	<i>Data .....</i>	<i>15</i>
1.5	METRIKY ÚSPĚŠNOSTI CRM .....	15
1.5.1	<i>Ziskovost vztahu se zákazníkem .....</i>	<i>15</i>
1.5.2	<i>Trvání vztahu se zákazníkem.....</i>	<i>16</i>
1.5.3	<i>Hodnota schopností a znalostí.....</i>	<i>16</i>
1.5.4	<i>Referenční hodnota .....</i>	<i>16</i>
1.5.5	<i>Potencionální hodnota.....</i>	<i>17</i>
1.6	PRAKTICKÁ TVORBA CRM VE FIRMĚ .....	17
1.6.1	<i>Strategie .....</i>	<i>17</i>
1.6.2	<i>Informační systém CRM.....</i>	<i>18</i>
1.7	FÁZE VZTAHU ZÁKAZNÍK VERSUS FIRMA V RÁMCI CRM.....	19
1.7.1	<i>Získání zákazníka.....</i>	<i>19</i>
1.7.2	<i>Přímý kontakt se zákazníkem .....</i>	<i>21</i>
1.7.3	<i>Rozvíjení vztahu se zákazníkem .....</i>	<i>22</i>
1.7.4	<i>Ukončení vztahu.....</i>	<i>23</i>
1.8	TRENDY CRM.....	24
1.9	VYMEZENÍ POJMU 3C .....	25
1.9.1	<i>Zákazníci.....</i>	<i>25</i>
1.9.2	<i>Dodavatelé.....</i>	<i>26</i>
1.9.3	<i>Konkurence .....</i>	<i>26</i>

<b>2</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>28</b>
2.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HOTEL ONTARIO GARNI *** – BAU-HOLD, A. S. ...	28
2.2	4P V PRAXI .....	28
2.2.1	<i>Pokoje a služby (Produkt)</i> .....	28
2.2.2	<i>Místo (place)</i> .....	29
2.2.3	<i>Cena (price)</i> .....	30
2.2.4	<i>Propagace (promotion)</i> .....	30
2.3	ZAMĚSTNANCI.....	31
2.4	SWOT ANALÝZA .....	32
2.4.1	<i>Silné stránky – vnitřní prostředí</i> .....	32
2.4.2	<i>Slabé stránky – vnitřní prostředí</i> .....	33
2.4.3	<i>Příležitosti – vnější prostředí</i> .....	33
2.4.4	<i>Hrozby – vnější prostředí</i> .....	34
2.5	ANALÝZA 3C .....	34
2.5.1	<i>Customers (zákazníci)</i> .....	34
2.5.2	<i>Collaborators (dodavatelé)</i> .....	42
2.5.3	<i>Competition (konkurence)</i> .....	43
2.6	DOSAVADNÍ ZPŮSOB CRM PODNIKU .....	46
2.6.1	<i>Obchodní procesy</i> .....	46
2.6.2	<i>Lidé</i> .....	46
2.6.3	<i>Data</i> .....	46
2.6.4	<i>Technologie</i> .....	47
2.7	FÁZE VZTAHU ZÁKAZNÍK VERSUS FIRMA V RÁMCI CRM.....	47
2.7.1	<i>Získání zákazníka</i> .....	47
2.7.2	<i>Rozvíjení vztahu se zákazníkem</i> .....	48
2.7.3	<i>Ukončení vztahu</i> .....	48
2.8	NÁVRHY NA OPTIMALIZACI CRM .....	48
2.8.1	<i>Dotazníky</i> .....	49
2.8.2	<i>Kartotéka stálých hostů</i> .....	50
2.8.3	<i>Důsledné školení zaměstnanců</i> .....	50
2.8.4	<i>Recenze na webu</i> .....	53
2.8.5	<i>Newslettery</i> .....	54
2.8.6	<i>Facebook a instagram</i> .....	55
2.8.7	<i>Věrnostní program</i> .....	55

2.9	KALKULACE NÁKLADŮ NA ZAVÁDĚNÍ ZMĚN V OBLASTI CRM .....	57
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
3	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>59</b>
4	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>61</b>
5	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>62</b>
6	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>63</b>
7	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>64</b>
8	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>65</b>
	.....	70
	<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>78</b>
	<b>ABSTRACT.....</b>	<b>79</b>

## Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem řízením vztahů se zákazníkem, významem těchto vztahů pro konkurenceschopnost podniku, bariérami, které se při řízení vztahů se zákazníkem vyskytují a v neposlední řadě návrhy na optimalizaci CRM (Customer Relationship Management) v konkrétním podniku.

Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou podrobně vysvětleny pojmy, které s problematikou CRM úzce souvisejí a jejichž znalost je pro pochopení problematiky stěžejní. Mezi důležité pojmy, které jsou v teoretické části popsány patří například vysvětlení pojmu řízení vztahů se zákazníky, jaké jsou části CRM, jeho tvorba a implementace do podniku, popis fází vztahu se zákazníkem a stručně také popis marketingových analýz 3C a 4P.

Praktická část se skládá jak z popisné části podniku, tak i z analytické části, vlastního výzkumu autorky a návrhové části. V popisné části podniku je představen hotel Ontario garni – Bau-hold, a.s., na nějž je řešená problematika aplikována v praxi. V popisné části jsou popsány služby a pokoje, které jsou zákazníkům nabízeny. Dále jsou v analytické části provedeny analýza SWOT, 3C a 4P. Součástí analytické části je i část výzkumná, kde autorka ze získaných a následně zpracovaných dat získává informace o zákaznících. Poslední část je část návrhová, kde autorka navrhuje opatření, kterými by došlo ke zlepšení současného řízení vztahů se zákazníky.

V současné době jsou požadavky zákazníků čím dál více rozmanitější. Proto, aby si firma udržela své místo na trhu, musí neustále rozvíjet portfolio svých služeb a snažit se splnit individuální požadavky a očekávání zákazníků. Problematika CRM se tedy stává velmi důležitým tématem pro management současných podniků. Aby byl podnik schopen naplnit očekávání svých zákazníků, musí nejprve tato očekávání znát. Proto je důležité zaměřit se na průzkumy, které podniku přinášejí poznatky o aktuálních individuálních požadavcích zákazníků. Je důležité vědět, co vše nabízí konkurence a jakým způsobem řídí své vztahy se zákazníky. Neustálá tendence rozvoje informačních technologií přináší firmám stále nové způsoby, kterými mohou získávat informace o svých zákaznících, jejich potřebách a zájmech.

Cílem bakalářské práce je odhalit nedostatky CRM ve vybraném podniku a navrhnout možná opatření, která by vedla k optimalizaci systému. Dílčími cíli práce je například

zjištění stavu dané firmy oproti konkurenci, popis současného způsobu řízení CRM, popis zákazníků daného podniku.

Dle názoru autorky si vybraná firma stojí na trhu lépe než její konkurence. Aby bylo možné zamítnout či nezamítnout tuto hypotézu, bylo dílčím cílem práce provést porovnání konkurence vůči vybranému podniku, dále také podrobnější analýza zákazníků podniku a v konečné fázi analýza současného CRM a návrh opatření k jeho zlepšení.

Zdrojem informací ke zpracování teoretické části jsou převážně knižní publikace, poznatky ze studia a elektronické články. Pro zpracování praktické části jsou použity zdroje interní, které byly poskytnuty managementem hotelu a výsledky vlastního výzkumu.



# 1 Teoretická část

## 1.1 Vymezení pojmu CRM

Řízení vztahů se zákazníky neboli v angličtině Customer Relationship Management, můžeme chápat jako soubor činností a procesů podporujících udržování dlouhodobých a těsných vztahů se zákazníky. Těmito procesy se snažíme docílit osobního vztahu se zákazníkem od počátečního čistě obchodního vztahu. K vývoji vztahu se zákazníkem nám pomáhají, jak technologická zařízení jako je hardware a software, tak především firemní zaměstnanci a jejich přístup k zákazníkům. (Kozák, 2011)

*„Ve své podstatě představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje CRM veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. CRM není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti“ (Dohnal 2002, s. 18)*

Jelikož na současném trhu převyšuje nabídka nad poptávkou, je třeba si jako firma zajistit odbyt. Abychom zákazníkům mohli nabídnout lepší služby či produkty než konkurenční firmy, je třeba dobře znát nejen konkurenci, ale i své zákazníky. Převážná většina firem se soustředí pouze na tvorbu ceny, produktu či služby. Ovšem to by pro firmu, která si chce udržet své zákazníky, nemělo být primární. Je důležité vědět, co zákazník požaduje a jaké jsou jeho preference. (Kozák, 2011)

Několik desítek let platilo pravidlo, že největší konkurenční výhodou je nabídnout zákazníkům výjimečný výrobek nebo službu. Ovšem s postupem času a rostoucí dostupností moderních technologií ve výrobě se rozšířila konkurence a produkty na trzích začaly být srovnatelné. Muselo být tedy nalezeno jiné řešení, jak si zajisti lepší odbyt než konkurence. Do popředí se dostali zákazníci a orientace na jejich přání a spokojenost. Konkurenční výhodou dnes tedy není excelentní produkt, nýbrž excelentní znalost svých zákazníků. (Chlebovský, 2017)

Pokud se firma rozhodne zavést systém CRM, je nutné, aby změnila celou filosofii svého prodeje. Cílem CRM totiž není zvyšování tržeb (to je konečný efekt procesu), ale vytvoření trvalého a pevného vztahu se svými zákazníky. Je nutné si uvědomit, že trvalé

vztahy se zákazníky jsou pro firmu ziskové vztahy. Důležité je znát jaké jsou hodnoty našich zákazníků, co při poskytování naší služby, či prodeje našeho výrobku oceňují. Bez této znalosti nemáme možnost poskytovat zákazníkovi například lepší a kvalitnější služby a ztrácíme tím jeho spokojenost. O takového zákazníka snadno firma přijde. Pevný a dlouhodobý vztah je přínosem jak pro firmu, tak i pro zákazníka. (Storback, Lehtinen, 2002)

Smyslem CRM je vytvoření a následné udržení dlouhodobých a pevných vztahů mezi firmou a jejími zákazníky. Koncepce se však zabývá i nezbytností udržení si pevných vztahů s dodavateli. (Chlebovský, 2017)

## **1.2 Vznik CRM**

Problematikou řízení vztahů se zákazníky se management firem začal zabývat na přelomu osmdesátých a devadesátých let 20. století. (Chlebovský, 2005, str. 3)

V dobách před průmyslovou revolucí existoval téměř vždy osobní vztah mezi například řemeslníkem (firmou) a zákazníkem. Zákazník, který má k prodávajícímu osobní vztah je více loajální než ten, který s prodávajícím osobní vztah nemá. Loajální zákazník se vrací a je naším stálým zákazníkem a ziskovým zákazníkem. Důležité bylo, že výrobce přímo znal přání a očekávání svých zákazníků, a proto jim mohl lépe vyhovět. Po průmyslové revoluci, kdy se výroba již nesoustředila u jednotlivých řemeslníků, ale ve firmách, se tento osobní vztah začal vytrácet. Probíhala masová výroba výrobků. Systém obchodu již nebyl ten, že zákazníci poptávali daný produkt, ale firmy poptávaly zákazníky po svém produktu. (Storback, Lehtinen, 2002)

### **1.2.1 Od marketingu k CRM**

Každá firma, která určitým způsobem řeší svůj marketing, ví, že cílem celého marketingového procesu je udržení konkurenční výhodu na trhu. Díky neustálému vývoji komunikačních technologií je i pro malé podniky velmi snadné oslovit stejný počet potenciálních zákazníků jako pro velké podniky. To si management velkých firem uvědomuje, a proto musí neustále podstupovat nové kroky, jak si nové zákazníky získat a stávající zákazníky udržet. Firmy si začaly uvědomovat, jak je důležité neztrácet se svými zákazníky kontakt, stále se zajímat o jejich přání a potřeby a následně se těmto

přáním a potřebám snažit vyhovět, než tomu tak učiní konkurenční firma. (Chlebovský, 2003)

## 1.2.2 Historický marketing

Abychom správně pochopili, proč je v dnešní době ve firmách CRM tak důležitým tématem, je důležité znát fakta o vývoji marketingu a výroby obecně.

Historický marketing vychází z toho, co firma umí vyrobit, nikoli z toho, co požaduje trh. Cena těchto výrobků je stanovena pouze náklady na výrobek, nikoli tržní cenou. Firmy, které jsou svou výrobou orientují na základě historického marketingu, se nepřizpůsobují aktuálním požadavkům svých zákazníků, nýbrž vyrábějí stále stejný výrobek. Takovýmto způsobem mohou fungovat pouze firmy, jejichž výroba je založena na tradicích a tradičních recepturách, díky nimž jsou jejich produkty stále vyhledávané. V ostatních případech zákazníci těchto firem často přecházejí ke konkurenci, která je více vztahově orientovaná ke svým zákazníkům. (Chlebovský, 2005)

## 1.2.3 Klasický marketing

Klasický marketing je, již marketing jaký všichni známe, tedy marketing založený na marketingovém mixu 4P, neboli na výrobku – **Product**, ceně – **Price**, místě – **Place** a propagaci – **Promotion**. Model klasického marketingu nalezneme u převážné většiny firem, jelikož je tento model již dlouhodobě prověřený. (Chlebovský, 2005)

### 1.2.3.1 Marketingový mix 4P

Marketingový mix je kombinací 4 prvků, které jsou vzájemně propojené. Mezi tyto prvky patří produkt (product), cena (price), místo (distribuce) a propagace (promotion). Cílem firmy je při práci s marketingovým mixem sestavit takovou kombinaci daných prvků, která bude nejbližší potřebám a přáním zákazníků. Marketingová strategie firmy je tvořena marketingovým mixem, výběrem tržních segmentů a výběrem cílových trhů.

V současné době se stále více odborníků přiklání k zařazení prvku vztahu s veřejností do marketingového mixu. Tento názor vznikl na základě rostoucí důležitosti komunikace se zákazníky. (Jakubíková, 2013)

Pokud v marketingovém mixu vymezujeme **produkt**, nepopisujeme pouze výrobek nebo službu, nýbrž také kvalitu produktu, design, obal, značku, záruky, služby spojené s produktem a další faktory, jež ovlivňují spotřebitele při koupi.

V rámci **ceny** charakterizujeme nejen cenu našich produktů a služeb, ale i slevy a slevový program, různé platební podmínky, možnosti náhrad apod. Při popisu ceny charakterizujeme celou cenovou politiku.

**Místo** neboli distribuce uvádí jak místo, kde probíhá prodej produktu či služby, tak i distribuční cesty. Tyto distribuční cesty jsou popisovány z pohledu dostupnosti jak pro zákazníky, tak i pro dodavatele.

Prvek **propagace** nám popisuje veškeré způsoby, jakými se zákazníci dozví o našem produktu, ať už se jedná o reklamu, osobní prodej, přímý marketing apod. (Jakubíková, 2012)

### **1.2.4 Moderní marketing**

Moderní marketing vychází z klasického marketingu. V rámci moderního marketingu se již firmy nezaměřují pouze na produkt, cenu, místo nebo propagaci. Největší pozornost je věnována zákazníkovi. Jedná se takzvaně o zákaznický orientované firmy. V zákaznický orientovaných firmách určuje především zákazník, co se bude vyrábět, jelikož si tyto firmy uvědomují, že zákazník firmu živí a je tedy v určitém smyslu pánem výroby. Jelikož se moderní marketing vyznačuje silnou orientací na přání zákazníka, je kladen důraz na intenzivní osobní kontakt se zákazníky. Firmy, jež jsou zákaznický orientované, nemají za cíl primárně prodat produkt, který vyrobili, ale jde jim primárně o uspokojení zákaznickovy potřeby. Důležité je pro firmu uspokojit zákaznickovu potřebu lépe, než konkurence.

V moderním marketingu mluvíme o tzv. 3C nebo-li cusotomer benefits (prospěch pro zákazníka), total customer cost (celkové náklady spojené s nákupem), convenience (pohodlí zákazníka).

Z moderního marketingu tedy vychází koncepce CRM. (Chlebovský, 2017)

## **1.3 CRM ve vztahu k TQM**

CRM je jakési rozšíření manažerského konceptu TQM (Total Quality Management), což je koncepce zaměřující se na zlepšení kvality služeb a produktů, jež jsou nabízeny zákazníkům. Metoda řízení TQM se v podnicích zaváděla už v 80. letech 20. Století. Již

v TQM se hovoří o tom, že na konečné spokojenosti zákazníka se podílí všichni zaměstnanci firmy.

Jedním z nástrojů TQM jsou ceny za kvalitu. Tyto ceny jsou firmám udělovány na základě znalostí svých zákazníků, práci s daty a informacemi o zákaznících apod. (Dohnal, 2002)

## **1.4 Prvky CRM**

Jak již bylo řečeno, správně fungující CRM je souborem mnoha procesů a činností v podniku. Tyto procesy a činnosti jsou vykonávány lidmi, obchodními procesy, technologiemi a obsahem (daty). (Kozák, 2011)

### **1.4.1 Lidé**

Pokud zavádíme do firmy CRM, je nezbytné, aby byli zaměstnanci firmy obeznámeni s podnikovými cíli a byli ztotožněni s podnikovou kulturou. Je nutné zaměstnance dostatečně motivovat k plnění cílů. (Chlebovský, 2005)

Stěžejní pro implementaci CRM je kvalifikovaný personál. Jedná se jak o vrcholový management, tak i o řadové zaměstnance na nejnižších pozicích. Nejčastěji právě řadoví zaměstnanci jako jsou prodavači, recepční apod. přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem, a právě oni mají největší vliv na zákaznickou spokojenost v rámci doplňkových služeb (nikoli přímo na produkt, jelikož jeho výrobu neovlivní). Ovšem je důležité, aby i manažeři byli motivováni a seznámeni s cíli podniku, jelikož právě oni přímo motivují ostatní zaměstnance. (Kozák, 2011)

### **1.4.2 Obchodní procesy**

Obchodní procesy by měly být zaměřeny především na rychlost a vyřízení objednávek. Za každý obchodní proces a za jeho realizaci by měl být zodpovědný jeden tým pracovníků. Tento tým by měl mít také určité pravomoce, zodpovědnost za daný proces a přístup ke všem důležitým informacím, které jsou pro daný proces potřebné. (Chlebovský, 2005)

### **1.4.3 Technologie**

Největší pozornost se v praxi při implementaci CRM věnuje především technologiím. Tyto technologie slouží podniku především ke sběru a shromažďování dat. Tyto systémy

umějí vyhodnocovat z dat různé informace, na základě kterých, je poté prováděný cílený marketing, jako je například zasílání specifických nabídek apod.

Je nutné podotknout, že jako je tomu u většiny provozů, výroby apod., jsou technologie nespolehlivější částí CRM. Největší chybovost nastává u lidského činitele. (Kozák, 2011)

#### **1.4.4 Data**

Jelikož sběrem dat o zákaznících získáváme veliké množství informací, které je následně třeba setřídit a vybrat je jedním z nejtěžších úkolů pro management vybrat a zpracovat pouze správné a vhodné informace. Není tedy podstatné sesbírat co největší množství dat, ale umět vybrat pouze ta potřebná, která nám pomohou odhalit přání zákazníků. V dnešní době již ve většině případů provádí třídění dat software. (Kozák, 2011)

### **1.5 Metriky úspěšnosti CRM**

Abychom zjistili, na kolik je námi vedené CRM efektivní vůči ziskovosti podniku, je nezbytné zabývat se měřením úspěšnosti CRM. Je důležité určit, jakou má pro firmu vztah se zákazníkem hodnotu. Budování vztahu se zákazníkem je proces probíhající v sociálním kontextu. Je důležité, aby podnik vnímal zákazníky jako zdroj své další existence, proto by měl vztah se zákazníkem stále prohlubovat. (Storback, Leihtinen, 2002)

#### **1.5.1 Ziskovost vztahu se zákazníkem**

Vztah se zákazníkem je pro firmu ziskový tehdy, pokud je rozdíl mezi příjmy ze vztahu a náklady na vztah kladný. Pokud je tento rozdíl záporný, pak vztah se zákazníkem není ziskový a firma by měla přehodnotit tento vztah, případně jej dále neprohlubovat. Ovšem neměli bychom docházet k těmto závěrům na základě jednoho měření. Je třeba toto měření několikrát zopakovat, než daného zákazníka vyřadíme se systému CRM. Zpravidla se měření ziskovosti provádí jednou za rok. Náklady na vztah určíme jako investici, která byla vynaložena na vznik a udržení vztahu. Příjmy ze vztahu jsou dány zvýšením ziskovosti firmy, vyplývající přímo ze vztahu se zákazníkem. (Storback, Leihtinen, 2002)

### **1.5.2 Trvání vztahu se zákazníkem**

Pokud je vztah se zákazníkem ziskový, měla by se firma snažit o dlouhou dobu trvání tohoto vztahu. Do určité míry je délka vztahu ovlivněna spokojeností zákazníka s našimi službami či produktem.

Délka vztahu se zákazníkem je určující jednotkou pro počítání ziskovosti vztahu se zákazníkem. (Storback, Leihtinen, 2002)

### **1.5.3 Hodnota schopností a znalostí**

Hodnota schopností a znalostí zákazníků firmy je nehmotným přínosem firmy. Jak již bylo řečeno, pro firmu jsou hodnotní zákazníci ti, kteří firmě přinášejí nové poznatky, podílejí se na image firmy, pomáhají s tvorbou nových produktů a služeb apod. Hodnota schopností a znalostí těchto zákazníků je vysoká. Proto je náročný zákazník pro firmu přínosem, jelikož svými novými požadavky směřuje firmu k rozvoji nových produktů či služeb. I přes to, že stálí zákazníci jsou pro firmu ziskovější, mohou být noví zákazníci pro firmu velkým nehmotným přínosem například svými novými požadavky.

Optimální je snažit se s těmito zákazníky držet v těsné komunikaci. Pokud se budeme blíže zajímat o jejich požadavky, můžeme odhalit nový směr vývoje našich produktů či služeb. Pokud je to možné, osobně se novým zákazníkům věnujeme a zajímáme se o jejich přání i nad rámec námi poskytovaných služeb. Samozřejmě ve firmě, která má přibližně 1000 nových zákazníků měsíčně, není možné držet těsný kontakt se všemi novými zákazníky. Pro takové firmy volíme různé strategie hromadných dotazníků apod.

Ovšem neměli bychom zanedbávat ani hodnotu schopností a znalostí svých stávajících dlouhodobých zákazníků, jelikož ti naše produkty či služby pečlivě znají a mohou nám pomoci odhalit různé nedostatky ohledně kvality apod. (Storback, Leihtinen, 2002)

### **1.5.4 Referenční hodnota**

Referenční hodnotou zákazníka rozumíme, jaký má vliv daný zákazník na získávání nových zákazníků. Tedy zákazník, který se podílí na získání nových zákazníků pro firmu, má vysokou referenční hodnotu. Jednoduše řečeno, pokud je zákazník spokojený s naším produktem či službou, podává o těchto produktech či službách reference dalším potenciálním zákazníkům. Jedná se tedy o jakýsi druh reklamy pro danou firmu.

Zpravidla dá potencionální zákazník spíše na radu svého známého než na reference poskytnuté danou firmou. (Storback, Lehtinen, 2002)

### **1.5.5 Potencionální hodnota**

edná se o jakousi budoucí hodnotu zákazníka. Zákazník, který je pro danou firmu v současné hodnotě nepřilíš ziskovým, se může v budoucnosti ziskovým stát. Proto bychom se měli zabývat i zákazníky, kteří v současné době přilíš ziskový pro firmu nejsou. Tito zákazníci v sobě mají tedy potenciál v oblasti růstu své hodnoty pro firmu. (Storback, Lehtinen, 2002)

## **1.6 Praktická tvorba CRM ve firmě**

Než firma začne provádět jakékoli organizační a technologické změny, je nutné stanovit si jaký je cíl našich změn, co vše by měly změny obsahovat, jaký je časový plán na tyto změny a jaký je finanční rozpočet na změny.

### **1.6.1 Strategie**

Nejdříve je třeba si uvědomit, že zavedení CRM do podniku neslouží k zvýšení podílu daného produktu či služby na trhu, ovšem zvýšení podílu na trhu může být vedlejším efektem. Tvorba a zavádění CRM do firmy jsou vhodné spíše pro firmy, které již mají určitý počet zákazníků, mají již zorganizovanou výrobu, mají stálé zaměstnance, pevné firemní zázemí apod. Je nesmyslné zavádět CRM do firmy, která právě vstoupila na trh a nemá zatím žádné zákazníky. Takovéto firmy by se v prvních letech své existence měly soustředit především na vytvoření/upevnění svého místa na trhu, na marketing svých produktů či služeb a na vnitřní a vnější organizační strukturu firmy.

Tvorba CRM je pro firmu samostatným projektem. Prvním krokem, jako v každém projektu, bychom měli **vymezit cíl** projektu, tedy co od zavedení **CRM** do podniku očekáváme? Pro definování cíle projektu je nutné odpovědět si na tyto otázky: „Chceme více zákazníků obecně, či ponechat si stávající počet zákazníků, ale zaměřit se na prohlubování vztahu s těmito zákazníky?“ apod.

Dalším krokem je **zhodnocení dosavadního způsobu řízení vztahů se zákazníky**. Tento krok je velmi důležitý, jelikož abychom mohli zlepšit naše vztahy se zákazníky, je třeba nejdříve si zmapovat ty současné.



Třetím krokem je **analýza současných trendů CRM**. Tento krok se nezaměřuje až tak na volbu druhu IT vybavení, jako spíše na způsob jeho používání. Primárně IT vybavení slouží k úschově a shromažďování dat, ovšem velmi důležité v dnešní době je, jakým způsobem bude získávání dat realizováno. Současným trendem pro získávání informací o zákaznících jsou sociální sítě. Díky neustálému vývoji mobilních technologií jsou tištěné dotazníky téměř minulostí. Firmy nyní mohou zasílat své dotazníky online přes email, či jiné komunikační sítě. Proto hraje IT vybavení v CRM velmi důležitou roli.

Čtvrtý krok zahrnuje **návrh informačního systému CRM** a integraci vnitropodnikových procesů. Díky integraci vnitropodnikových procesů propojíme celý IS a veškerá data podniku tak budou snadno dohledatelná.

V pátém kroku bychom měli **určit lidi**, kteří budou za funkci CRM v podniku zodpovědní.

Předposledním krokem je **definice modelu CRM**. Sestavíme tedy podrobný plán, jakým chceme získávat informace o zákaznících, jakým způsobem tyto informace chceme uchovávat, jak je chceme třídit apod.

Jako poslední přichází **implementace** navrženého modelu CRM. Před tímto krokem bychom měli seznámit detailně pracovníky podniku se změnami, které zavádění CRM přináší, s důvodem zavádění CRM, jakým způsobem bude CRM aplikováno apod. (Chlebovský, 2005)

## 1.6.2 Informační systém CRM

V současné době, kdy nám svět nabízí stále nové technologie a informační systémy, je z hlediska časového tak i sofistikovanosti vhodné používat pro CRM informační systémy. Samozřejmě i bez IS je možné vést ve firmě CRM, ovšem s IS jej můžeme vést efektivněji. Při dnešním obrovském množství dat bychom ručním výběrem a tříděním dat zbytečně ztráceli drahocenný čas, když tuto práci za nás zvládnou technologie.

Není stanoven jednoznačný recept, jak si ve firmě zvolit správný informační systém, jelikož každá firma je něčím odlišná a volba informačního systému je velmi individuální záležitostí. Ovšem existují parametry, jimiž se můžeme při volbě IS řídit. Těmito parametry jsou například:

1. Jaké má firma dosavadní zkušenosti s IS a CRM?
2. Velikost organizace
3. Jak velká je naše cílová skupina potenciálních zákazníků
4. Jak velký je k dispozici rozpočet na IS?
5. Existuje specializovaný IS pro CRM v daném odvětví?

Po zodpovězení těchto a dalších otázek bychom měli mít jasnější představu, jaký IS do firmy zvolit. (Chlebovský, 2005)

## **1.7 Fáze vztahu zákazník versus firma v rámci CRM**

Vztah zákazníka a firmy prochází několika fázemi, od počátečního navázání vztahu, přes jeho prohlubování až k ukončení tohoto vztahu. Pro firmu je důležité správně uchopit každou fázi, ovšem fázi vytváření pevného a dlouhodobého vztahu by měla být věnována největší pozornost.

### **1.7.1 Získání zákazníka**

První fází péče o zákazníka je daného zákazníka nejprve získat, přičemž v této fázi uplatňujeme spíše nástroje marketingu než CRM. Důležité proto je, si předem určit jakým způsobem budeme s našimi potenciálními zákazníky komunikovat. Komunikace může probíhat například reklamou našeho produktu či služby v televizi, rádiu nebo v novinách v časopisech, dále promotion akcemi, apod. Jako firma se zaměříme na konkrétní segment zákazníků. Abychom zákazníka poznali, pokládáme si otázky typu: „Jsou naši zákazníci ti, co vyžadují kvalitu i za vyšší cenu, či dají přednost nižší ceně před kvalitou?“, „Do jaké věkové kategorie naši zákazníci spadají?“, „Mají naši zákazníci zájem o inovační produkty, či dávají přednost již známým a vyzkoušeným produktům?“ apod. Představa kvality se z pohledu zákazníka může lišit od pohledu firmy. Podstatou CRM systému je poté získat určitým způsobem odpovědi na kladené dotazy a získaná data z celého tohoto procesu přetvořit na užitečné informace. (Chlebovský, 2005)

Úkolem CRM by v rámci získávání zákazníků mělo být předpovídání poptávky zákazníků, což vyplývá z dostatečné znalosti segmentu zákazníků, na který se firma zaměřila. Měli bychom rozpoznat dobu, kdy zákazník o dané zboží či službu má zájem a v době zájmu na tohoto zákazníka zacílit reklamu. To, kdy má zákazník zájem o produkt či službu probíhá nejčastěji v cyklech v závislosti na odvětví. Tyto cykly mohou být

týdenní, měsíční, roční apod. Praktický příklad můžeme uvést na firmě prodávající automobily. Pokud si nyní zákazník zakoupil nový vůz, je nepravděpodobné, že by v příštím roce plánoval další koupi. Na tohoto zákazníka zacílíme reklamu například za dalších 3-5 let.

V současné době jsou potencionální zákazníci zaplavováni reklamami. Při velkém objemu nabídek již lidé ani nevěnují pozornost sdělením, které nabídka obsahuje. Reklamní kampaně jsou sestavovány tak, aby oslovili co největší počet potencionálních zákazníků a neorientují se na konkrétní požadavky zákazníků. V takovém případě, zákazník, který má specifické požadavky, na reklamu nereaguje. (Storback, Lehtinen, 2002)

Součástí marketingu firmy by mělo být vytvoření person. Persony jsou jacísi fiktivní zákazníci, kteří námi nabízený produkt nebo službu nakupují. Díky vytvořeným personam si jako firma můžeme blíže uvědomit, kdo je naším zákazníkem. Obecně bychom při tvoření persony měli odpovědět na následující informace:

1. **Jméno**
2. **Pohlaví**
3. Popřípadě vizualizace (obrázek)
4. **Příjem** – je důležité vědět jaký má naše persona příjem, jelikož od příjmu persony se v určité části může odvíjet i tvorba ceny našeho produktu či služby
5. **Práce** – od zaměstnání persony se částečně odvíjejí i její potřeby
6. **Stav**
7. **Děti**
8. **Lokalita**
9. **Věk** – věk je při tvoření person jedním z nejdůležitějších faktorů, jelikož nám z velké části určuje cílovou skupinu zákazníků
10. **Volný čas** – pokud víme, jak naše persona tráví volný čas, můžeme tímto směrem uzpůsobit i portfolio našich produktů či služeb
11. **Způsob komunikace** – je-li nám známo, že persona nevyužívá jiný komunikační prostředek, než například mobilní telefon, je neefektivní komunikovat s ní jiným způsobem než telefonicky (například u starší generace bychom nevyužívali příliš komunikaci přes sociální sítě apod.)
12. **Potřeby a problémy**
13. **Naše řešení a pomoc**

Konkrétní personu můžeme uvést například k firmě poskytující poradenství v oblasti zdravé výživy:

*Anna Nováková, žena 35 let. Pracuje jako manažerka v jisté reklamní agentuře. Její příjem se pohybuje v rozmezí 25.000 až 30.000 Kč měsíčně. Anna má sedavé zaměstnání a nedostatek pohybu, proto je pro ni zdravá a vyvážená strava velmi důležitá. Anna je vdaná, bydlí v centru města a má dvě děti, které se aktivně věnují sportu. I kvůli dětem a jejich sportovnímu nadšení se Anna zajímá o zdravou stravu. Volného času má velmi málo, proto se nestihá věnovat sportu apod. Anna komunikuje prostřednictvím mobilního telefonu, emailu a částečně i přes sociální sítě.*

*Jelikož má Anna sedavé zaměstnání a nedostatek pohybu, může tento nedostatek péče o své zdraví vyvážit zdravou stravou. S Annou firma komunikuje buď osobně, či emailem pokud Anna nemá dostatek času na osobní schůzky.*

Díky personě si nyní můžeme lépe uvědomit, zda námi poskytovaný produkt nebo služba je pro naše zákazníky vhodná a zda by nebylo efektivnější zaměřit se na jinou cílovou skupinu zákazníků, či změnit portfolio našich produktů či služeb. (Řezníček, 2016)

### **1.7.2 Přímý kontakt se zákazníkem**

Jakmile jsme se zacílili na určitý segment, oslovili zákazníka z tohoto segmentu například naší reklamou, dochází k prvnímu přímému kontaktu se zákazníkem. Toto první setkání může probíhat buď přímo v prodejně, online na chatu apod. Je důležité si uvědomit, že první moment přímého kontaktu je moment, který si zákazník zapamatuje, přičemž na zbylou část konverzace pravděpodobně časem zapomene. V této chvíli musí pracovník, který přichází se zákazníkem do kontaktu jednat profesionálně a řídit se jistými pravidly komunikace. Hovor by měl být zahájen pracovníkem podniku nikoli zákazníkem, a to pozdravem, dále následným představením organizace a sebe sama a dále by měl následovat úvodní dotaz. Vždy je důležité udržovat oční kontakt a působit sebejistě. Při rozhovoru se zákazníkem by měl prodejce, či jiná osoba, se kterou probíhá komunikace, naslouchat zákaznickovým potřebám a vyjádřit pochopení, na základě kterého, by měl být zákazníkovi nabídnut nejvhodnější produkt. Zákazníka bychom měli také seznámit blíže se službami a možnostmi, které firma nabízí. Komunikace by měla být oboustranná, tedy měli bychom se snažit vést se zákazníkem dialog, nikoli jen přednášet o produktech a nevyslechnout si zákazníkův názor a přání. (Cram, 2012)

### 1.7.3 Rozvíjení vztahu se zákazníkem

Ve fázi rozvíjení vztahů narůstá hodnota tohoto vztahu pro společnost. Cílem této fáze je vybudování pevného a dlouhodobého vztahu. Snažíme se vyhovět individuálním požadavkům zákazníka, jelikož pouze u spokojeného zákazníka můžeme očekávat další odbyty.

Je nutné získat si zákaznickou důvěru a dát mu najevo, že právě on je středobodem našeho snažení. Pokud zákazníkům ukážeme, že **zisk** je pro nás **až na druhém místě** po zákaznické spokojenosti, vyvoláme v něm pocit důležitosti.

Důvěru si získáme také **nasloucháním** a neustálým zájmem o zákaznicka přání. Zákazníkovi se tak dostane pocitu, že firma chce vyrábět jen pro něj a jeho přání jsou pro firmu alfou a omegou.

Pokud je to ve firmě možné, je vhodné přidělit každému zákazníkovi určitého zaměstnance firmy. Tento zaměstnanec pak vede po celou dobu existence vztahu komunikaci s daným zákazníkem a s každou další schůzkou má možnost více prohlubovat vztah se zákazníkem, než kdyby zákazník stále navštěvoval jiného zaměstnance firmy. Zákazníci upřednostňují **osobní kontakt** s někým, komu důvěřují a o kom vědí, že daný člověk rozumí jejich potřebám a ví co jim má a nemá nabídnout.

Chceme-li si získat zákaznickou důvěru a prohloubit s ním tak vztah, neměli bychom zatajovat žádné **informace**, které souvisí s poskytovaným produktem či službou. Zákazníka bychom měli vždy seznámit se všemi důležitými fakty a zdůraznit, že jej informujeme o všech náležitostech. (Cram, 2012)

Pokud je to možné, nabízíme zákazníkovi **rozšiřující servis** k službě či produktu, zákaznickou podporu atd. Následné náklady na individualizaci produktu či služby jsou zanedbatelné oproti výdajům na reklamu či promotion akcí. Spokojenost zákazníka je ovšem velmi individuální téma, jelikož pro každého zákazníka je dosažení spokojenosti jiné. Například někteří zákazníci jsou spokojeni tehdy, je-li cena za daný produkt či službu nejnižší bez ohledu na kvalitu. Jiní zákazníci jsou spokojeni tehdy, je-li kvalita daného produktu či služby nejvyšší bez ohledu na cenu.

V mnohých literaturách se dočteme, že spokojený zákazník je loajální zákazník a loajální zákazník je věrný zákazník. Ovšem i spokojení zákazníci odcházejí ke konkurenci.

Takovýto zákazníci chtějí například jen změnu nebo například vyzkoušet produkt konkurence.

Zákazníci očekávají od produktů a služeb kvalitu, ovšem je třeba si uvědomit, do jaké míry je kvalita produktu či služby ovlivňuje při koupi. Pokud bychom si načrtli křivku vztahu kvality výrobku ku vlivu na zákaznickou spokojenost, zjistili bychom že tato křivka je zpočátku prudce rostoucí ovšem v určitém bodě začne rychlost růstu křivky klesat, až nakonec je průběh křivky téměř konstantní. Od tohoto bodu již naše iniciativa zkvalitňovat výrobek nedosahuje požadovaných výsledků na růst spokojenosti zákazníka. Je tedy nutné podstupovat jiné kroky k dosažení zákaznickovi spokojenosti, než zvyšování kvality služeb či produktu. Těmito kroky může být například rozšíření portfolia služeb, rozšíření servisu a rozšiřujících služeb spojených s produktem apod. (Storback, Lehtinen, 2002)

#### **1.7.4 Ukončení vztahu**

Ukončení vztahu přichází ve většině případů ze strany zákazníka, ale může jej ukončit i firma. Zákazník často ukončí vztah se společností z důvodu přechodu ke konkurenci. Jako firmu by nás měl zajímat důvod odchodu zákazníka, zda konkurence nabízí lepší produkt, doplňkové služby, nabízí nižší cenu apod.

Je důležité si uvědomit, zda právě končící vztah byl pro společnost ziskový či nikoli. Neziskový vztah není třeba nadále udržovat, ovšem pokud by šlo o ukončení ziskového vztahu, měla by společnost podstoupit kroky, aby ukončení vztahu zamezila.

Zákazník v převážné většině případů dává společnosti buď úmyslné či neúmyslné signály naznačující nespokojenost a možnost jeho odchodu od společnosti. Firma by měla věnovat pozornost těmto signálům a nepřehlížet je. Těmito signály může být například stížnost na výrobek, reklamace, snížení objemu prodeje apod.

Dojde-li k fázi ukončení vztahu, měla by společnost jednat zodpovědně a ukončovat vztah „na úrovni,.. Nejen že bychom se měli zajímat o důvod ukončení vztahu, ale zrekapitulovat si se zákazníkem jeho pocity z průběhu vztahu a poděkovat zákazníkovi za dosavadní věrnost a loajalitu. Zákazník by měl odcházet s pocitem, že společnost mu za jeho odběr byla a je vděčná. Je totiž možné, že zákazník, který přestoupí ke konkurenci, nebude s konkurenčním produktem či službou spokojený a vrátí se zpět. Navázání vztahu bude pro firmu mnohem příjemnější, pokud rozvázání vztahu probíhalo hladce, než kdyby zákazník odcházel rozbouřený.

I zákazník, který s námi ukončil vztah, má pro nás jistou referenční hodnotu a pokud byl s našimi službami spokojený a odchod tohoto zákazníka probíhal na úrovni, je možné, že nás tento zákazník doporučí jiným potenciálním zákazníkům. (Storback, Lehtinen, 2002)

## 1.8 Trendy CRM

Od 80. let dvacátého století dochází k rozvoji informačních a komunikačních technologií. Tento rozvoj poznamenal téměř všechny oblasti výroby, prodeje a mnohých dalších. Přibližně ve stejné době se začalo ve firmách řešit řízení vztahů se zákazníky. V prvopočátcích se vedly pouze písemné evidence, jichž ovšem bylo takové množství, že již nebylo možné pracovat s nimi efektivně. Této možnosti se chytli IT vývojáři, kteří chtěli proniknout i do této oblasti trhu. Začaly se tedy vyvíjet informační systémy podporující CRM. Tyto IS se dodnes vyvíjejí a zlepšují, tak, aby vyhovovaly dnešním nárokům a požadavkům jejich uživatelů.

V současné době se klade především důraz na propojení, integraci podnikových procesů s těmito informačními systémy. Software by měl být komplexní a propojený s ostatními IS v podniku. Již je přežitkem využívání oddělených specializovaných systémů. Na vývoj softwarů pro CRM se klade čím dál více větší důraz, jelikož požadavky firem na tyto softwary stále roste.

Z CRM vychází také CEM neboli Customer experience management. Můžeme jej chápat jako řízení zákaznických znalostí. Tento nový směr vychází především z vlivu zákaznických zkušeností na jeho pohled na náš produkt či službu.

Hovoříme-li o trendech v CRM, tak nesmíme opomenout technologie a přístroje, které nám k řízení CRM napomáhají. Těmito přístroji jsou například platební terminály, GPS apod. Tyto moderní technologie nám zprostředkovávají a zpracovávají data na informace.

S možnostmi, které nám přináší internet, začaly firmy nabízet i služby na internetu, jichž s postupem času stále přibývá. Nevýhodou internetových služeb je to, že nedochází k přímému kontaktu s prodejcem, který tak nemůže přímo reagovat na zákazníka a jeho specifická přání během prodeje. Obrovskou výhodou je ovšem čas,

který ušetříme zákazníkovi s navštěvováním prodejen, a také pohodlí možnosti poskytnout zákazníkovi službu z domova. (Dohnal, 2002)

## 1.9 Vymezení pojmu 3C

Jednou z analýz okolí podniku je analýza 3C, která zkoumá okolí podniku, a to v rámci zákazníků (customers), dodavatelů (collaborators) a konkurentů (competitive) podniku. Tato analýza bývá někdy označována také jako analýza odvětví nebo analýza oborového okolí podniku. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### 1.9.1 Zákazníci

Pokud se již jako firma zabýváme strategickým řízením podniku, zajímá nás také, kdo jsou naši zákazníci a na jaký segment zákazníků se zacílit. V daném segmentu je třeba sledovat trendy a vývoj daného produktu či služeb abychom posílili konkurenceschopnost našeho podniku. V závislosti na oboru podnikání se zákazníci dělí na tři sektory, jimiž jsou **spotřebitelé, velkoobchod a maloobchod, průmysl a instituce**. Každý sektor zákazníků se vyznačuje jinými prvky při rozhodování o nákupu. Spotřebitelé řeší otázku dostupnosti výrobku, pohodlí koupě, reference od dalších spotřebitelů, financování, cenu výrobku, doplňkových služeb apod. Velkoobchody a maloobchody se spíše zajímají o dodací podmínky, dostupnost výrobku, konkurenční schopnost výrobku, rozmanitost. Průmyslový sektor a instituce ovlivňuje při koupi především financování výrobků či služeb, technické zabezpečení a poskytovaný servis, informace o výrobku, náklady vs. ziskovost.

Vzhledem k segmentu, na který se daný podnik zacílil, je pak třeba uplatňovat různé strategie a uvádět do popředí propagace příhodné vlastnosti produktu či služby.

V některých oblastech podnikání je důležité zohledňovat i rozložení příjmů populace a dle tohoto stavu zhodnotit i nastavení cenové politiky.

Dalším faktorem ovlivňující naše podnikání z hlediska zákazníků jsou i demografické podmínky. Je tedy důležité zabývat se strategickým umístěním podniku. Demografické podmínky se ovšem netýkají pouze zákazníků ale i dostupnosti pro dodavatele. Problém demografických podmínek dnes snadno překonávají například e-shopy, jež z hlediska dostupnosti pro své zákazníky řeší pouze správu webových stránek. Problém s logistikou v rámci dodávek však zůstává. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)



## **1.9.2 Dodavatelé**

V rámci dodavatelského sektoru je nejdůležitější zanalyzovat dostupnost zboží, náklady na zboží a dodávky a stabilitu dodávek. V sektoru dodavatelů hrají velkou roli vztahy mezi odběratelem a dodavatelem, jelikož mnoho podmínek se dá určit na základě domluvy.

U každého dodavatele je jiná síla jeho dodávek a je tomu tak i u odběratele z hlediska dodavatele. Dodavatelé si uvědomují, že zdali podnikají ve vysoce konkurenčním prostředí, je pro ně nutností nabídnout nám jako odběratelům něco víc než konkurence. Ovšem pokud je námi vybraný dodavatel z téměř monopolního prostředí a jeho pozice na trhu je vysoká, takový dodavatel nebude příliš mít zájem o poskytování zvláštních výjimek v podmínkách dodávky a poskytování zboží či služby. V tomto případě se musí firma jako odběratel téměř zcela podřídit již přednastaveným podmínkám. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

## **1.9.3 Konkurence**

Ne vždy je třeba na konkurenci pohlížet jako na negativní faktor na trhu. Díky konkurentům a jejich výrobkům, inovacím, růstu a dalším faktorům, je naše firma tlačena růst a posouvat své výrobky či služby na další úroveň. Toto je jeden z pozitivních vlivů konkurence na podnik.

Z hlediska konkurence je důležité zaobírat se otázkami současné pozice naší firmy vůči konkurentům, jaké je postavení naší firmy na trhu, jaká je naše konkurenceschopnost, zdali do odvětví, ve kterém podnikáme, vstupují často noví konkurenti, jaká je rentabilita odvětví apod.

Je důležité stále sledovat, zda konkurenti nemění své strategie a těmto změnám se včasně přizpůsobovat. Zajímá nás, zda konkurence inovuje své výrobky, rozšiřuje portfolio svých služeb, jaké má konkurent partnery a dodavatele apod. Čím lépe známe svou konkurenci, tím lépe víme, jak posílit svou konkurenceschopnost a můžeme snáze upevňovat své místo na trhu. V čím více konkurenčním prostředí podnikáme, tím více získává analýza konkurence na své podstatě a důležitosti.

Důležitost analýzy konkurenčního prostředí se odvíjí také o závislosti podniku na okolí. Pokud se podnik nachází v nepřátelském prostředí konkurentů, tím významnější je pro

nás analýza těchto konkurentů, jelikož od nepřátelských konkurentů budeme očekávat spíše jakýsi boj a rivalitu v rámci podnikání. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

## **2 Praktická část**

### **2.1 Představení společnosti Hotel Ontario garni \*\*\* – Bauhold, a. s.**

Společnost Bauhold, a. s. se zabývá pronájmem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, od 11. 5. 2009 také výrobou, obchodem a službami, hostinskou činností, činností účetních poradců, vedením účetnictví, vedením daňové evidence.

Hotel Ontario Garni se zabývá poskytováním služeb v oblasti hotelnictví. Hotel se nachází strategicky v centru Karlových Varů v lázeňské zóně. V provozu je hotel od roku 2002, kdy jeho budova prošla rekonstrukcí z bytových jednotek na hotel. Název Ontario získala budova již při jeho výstavbě v roce 1855. (interní dokumenty hotelu, 2019)

## **2.2 4P v praxi**

### **2.2.1 Pokoje a služby (Produkt)**

V současnosti nabízí hotel Ontario Garni k dispozici 13 apartmánů (1-6 lůžek) a řadí se mezi hotely v kategorii \*\*\* (standard). Všechny pokoje jsou nekuřácké a jsou vybaveny vlastní koupelnou, lůžky, nočními stolky, konferenčním stolem, trezorem, telefonem, rychlovarnou konvicí, TV, šatní skříní, sedačkou, fénem, lednicí, základním nádobím jako jsou talíře a příbory a některé pokoje mají balkon, či vanu. Pokoje jsou rozděleny do 4 kategorií dle jejich velikosti a vybavení:

Budget double room 25m<sup>2</sup>

Clasic double room 35m<sup>2</sup>

Comfort APT 45m<sup>2</sup>

Luxury APT 90m<sup>2</sup>

V přízemí hotelu se nachází restaurace, ve které se od 7.30 do 10.00 podávají denně snídaně. Snídaně v hodnotě 8€ je zahrnuta v ceně pobytu. Tyto snídaně jsou podávány formou bufetu. V případě speciálního přání hostů se podávají i bezlepkové potraviny, či

potraviny uzpůsobené pro jiný druh diet. Hotel nabízí i možnost snídaně TO GO, bezlepkové nebo bezlaktózové snídaně (za příplatek 8€).

Na recepci mají hosté možnost zarezervovat lístky na různé kulturní události ve městě. Recepce zajišťuje také letištní transfery, či zprostředkování pronájmu vlastního vozidla.

Zvířata jsou v hotelu vítána za příplatek 5€ na noc.

Monitorované parkoviště je hostům poskytováno zdarma.

Hotel dále svým hostům nabízí k dispozici, po domluvě, prostory restaurace k jednáním či jiným sešlostem zdarma.

Služba praní a žehlení prádla je hostům poskytována za poplatek.

Stálým hostům jsou na pokoj zdarma poskytovány župany a bačkory, ostatní hosté mají možnost zakoupení bačkor na recepci.

Při příležitosti narozenin je pro hosty na pokoji zdarma připravena láhev sektu a set belgických pralinek spolu s blahopřáním k narozeninám.

Wi-Fi připojení pro hosty zdarma. (interní dokumenty hotelu, 2019)

### **2.2.2 Místo (place)**

Hotel Ontario se nachází v centru města Karlovy Vary přímo nad Mlýnskou kolonádou. V docházkové vzdálenosti od hotelu se nachází vyhlášené karlovarské restaurace, kavárny, supermarket, historické památky, kostely, muzeum, lázně, divadlo a mnohé další.

Jednou z mála nevýhod polohy hotelu je vzdálenost od autobusového a vlakového terminálu, vzdálenost činí 2 km. Co se týče hostů, kteří se do hotelu dopravují vlastními automobily, je pro ně dostupnost k hotelu bez jakýchkoli překážek, opomeneme-li orientaci v mapách při hledání místa, či správné nastavení GPS.

Jelikož se hotel nachází v lázeňské zóně, musejí mít dodavatelé zboží zajištěné povolení k vjezdu do lázeňské zóny. Toto povolení je za poplatek. Ovšem dodavatelé dodávající zboží hotelu Ontario garni jsou téměř vždy i dodavateli do konkurenčních hotelů. Z tohoto důvodu není poloha hotelu pro dodavatele v rámci dodávky do hotelu Ontairo problém. (interní dokumenty hotelu, 2019)

### **2.2.3 Cena (price)**

**Ceník** ubytování, se snídaní v ceně, je rozdělen na dvě hlavní části, a to na hlavní sezónu a na období mimo sezónu, viz příloha A této práce.

Cena za pokoj je kombinací nákladů na pokoj a cen konkurence. Ceny, které jsou uvedeny v ceníku, nejsou vždy konečnou cenou, kterou hotel nabízí. Existují výjimky, jako jsou ceny pro stálé hosty, ceny pro cestovní kanceláře, individuálně sestavované ceny pro velké skupiny apod.

Ceny, které jsou dostupné na online serverech, se neustále mění, jelikož hotel pracuje s revenue, a tak neustále aktualizuje své ceny a přizpůsobuje nabídku poptávce, událostem v okolí, hostům a konkurenčním cenám.

Součástí cenové politiky hotelu jsou také slevy. Slevy poskytuje hotel stálým hostům a jejich výše je různá v závislosti na sezóně, délce pobytu a dalších faktorech.

Náhrady a kompenzace jsou poskytovány například při nedodržení podmínek ze strany hotelu. Takováto situace může nastat v případě overbooku dané kategorie pokoje. V tomto případě je host přeložen například do nižší kategorie pokoje, což se promítne na celkové ceně za pobyt. Kompenzaci získávají hosté také v případě různých technických problémů jako je například výpadek elektrického proudu, problémy s dostatkem teplé vody apod. (interní dokumenty hotelu, 2019)

### **2.2.4 Propagace (promotion)**

Hotel Ontario propaguje své služby několika různými způsoby. Největší propagace probíhá na rezervačních online serverech, dále na hotelovém webu, kde mají hosté možnost přímé rezervace, dále má hotel svůj profil na sociálních sítích jako je facebook a instagram, propagace probíhá také na cestovních veletrzích a emailovou komunikací s hosty. (interní dokumenty hotelu, 2019)

#### **2.2.4.1 Rezervační portály**

Hotel Ontario Garni spolupracuje s rezervačními portály booking.com, hotel.cz, hrs.de, hotel.de, expediapartnercentral.com, topkur.cz. Hotel poskytuje na svých webových stránkách hotelontario.cz možnost přímé rezervace. (interní dokumenty hotelu, 2019)

#### **2.2.4.2 Hotelový web**

Webové stránky prošly v posledních 2 letech rekonstrukcí. Jsou tedy stále ve vývoji a neustále se na tento web nahrávají nové a nové informace. Na zaujetí hosta máte v online světě přibližně 10 sekund, proto bylo vynaloženo velké množství peněz na design stránek a na obsahu se stále pracuje. Vizi obsahu bude především poskytování speciálních nabídek například v rámci různých sezón, jako je svátek svatého Valentýna apod. Vzhled hotelového webu viz příloha B. (interní dokumenty hotelu, 2019)

#### **2.2.4.3 Instagram a facebook**

V dnešní době, kdy se sociální sítě dostávají do popředí, je důležité mít i profil na těchto sociálních sítích. Hotel Ontario přispívá na svůj profil na instagramu a facebooku příspěvky s různými akcemi v okolí a v Karlových Varech, fotografie pokojů, hotelových snídaní, prostředí hotelu, města a různých zajímavých míst z Karlových Varů a snaží se tím zaujmout potenciální hosty k návštěvě hotelu. Vzhled hotelového instagramu viz příloha C a D. (interní dokumenty hotelu, 2019)

#### **2.2.4.4 Účast na veletrzích**

Od roku 2017 se hotel Ontario pravidelně účastní svými propagačními materiály na veletrzích cestovního ruchu jako je například Holiday World. Zde vystavuje hotel Ontario pod záštitou destinační agentury Živý kraj. Účast na veletrhu Holiday world v Praze viz příloha E. (interní dokumenty hotelu, 2019)

### **2.3 Zaměstnanci**

V současnosti zaměstnává hotel 8 stálých zaměstnanců.

- na pozici pokojská 3 zaměstnanci.
- na pozici recepční 3 zaměstnanci.
- na pozici manažer 1 zaměstnanec.
- na pozici účetní 1 zaměstnanec.

Dále jsou nepravidelně využívány služby údržbáře z partnerského hotelu Windsor. Hotel také zaměstnává několik pracovníků na dohodu o provedení práce. (interní dokumenty hotelu, 2019)

## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá jak vnitřním, tak vnějším prostředím firmy. Výčet silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb hotelu Ontario, je zpracován v následující kapitole.

### 2.4.1 Silné stránky – vnitřní prostředí

**Financování podniku** – veškeré financování podnikových aktivit pochází z vlastních zdrojů. Hotel tedy není závislý na cizích zdrojích.

**Nízká fluktuace zaměstnanců** – hosté vždy rádi vidí při návratu do hotelu známé tváře. Pro hosta je vždy příjemné například s recepčními zrekapitulovat si minulý pobyt, oznámit recepčnímu nové zprávy od svého posledního pobytu apod. Se stálými zaměstnanci se hosté cítí v hotelu mnohem příjemněji. Tato znovushledání navozují v hostech i pocit domácího prostředí.

**Hodnocení hotelu na portále booking.com** – hotel Ontario se pyšní vysokým hodnocením na portále booking.com, kde dosahuje hodnocení 9,2. Toto hodnocení je nejvyšším hodnocením mezi 3 hvězdičkovými hotely v Karlových Varech a patří mezi jedno z nejvyšších v kategorii 4 hvězdičkových hotelů v Karlových Varech. Na základě komunikace s hosty je nám známo, že hosté si často vybírají své pobyty na základě hodnocení hotelu.

**Vybavení pokojů** – nábytek, kterým jsou pokoje v hotelu vybaveny, se nese v barokním stylu, což navozuje vzhled luxusu. Veškeré vybavení v pokojích je velmi udržované. Dle různých typů pokojů nabízí hotel Ontario také různé vybavení jako je třeba možnost vany oproti sprchovému koutu apod.

**Velikost pokojů** – oproti konkurenci nabízí hotel Ontario Garni ve své kategorii nadstandardně velké pokoje. K porovnání klasický double room v dané kategorii nabízejí konkurenční hotely s rozměry 15-27m<sup>2</sup> zatímco hotel Ontario Garni poskytuje pokoje stejné úrovně o velikosti 35m<sup>2</sup>.

**Umístění** – strategické umístění hotelu je jeho velmi silnou stránkou. Hotel se nachází na ulici Zámecký Vrch, což je pouhých pár metrů od kolonády a léčivých pramenů. Nedaleko hotelu se nacházejí i oblíbené Karlovarské restaurace, městské divadlo, muzea,

spa a wellness a mnohé další. Hosté hotelu si jeho polohu velmi chválí. Jelikož se hotel nachází na kopci, nabízí všechny pokoje, včetně pokojů na prvním patře, výhled na centrum města.

#### **2.4.2 Slabé stránky – vnitřní prostředí**

**Vztahy se zákazníky** – hotel Ontario nevyužívá v současné době příliš nástroje pro rozvoj vztahů se zákazníkem. Stálá klientela tvoří pouze malé množství z celkového počtu klientů.

**Technologie** – technologické vybavení hotelu je na nízké úrovni. Hotel nedisponuje klimatizací a pokoje nejsou vybaveny minibary. Při checkinu se informace z dokladů totožnosti zadávají do systému ručně, nikoli přes čtečku dokladů. Jedna z mála moderních technologií, kterou hotel disponuje, jsou magnetické čipové karty, kterými si hosté odemykají dveře od pokojů a zadního vchodu.

**Šíře nabídky služeb** – Jelikož je hotel Ontario hotelem typu B&B, není jeho nabídka služeb příliš pestrá. Šíře nabídky je oproti konkurenci úzká. Převážná většina konkurenčních hotelů nabízí svým hostům možnost polopenze a disponuje restaurací i pro veřejnost. Hotel Ontario Garni nabízí svým hostům pouze možnost snídaní. Z kapacitních důvodů není možné zřízení restaurace. Pro některé hosty je způsob stravování poskytované hotelem klíčové pro volbu jejich pobytu.

**Marketing na internetu** – webové stránky hotelu jsou stále ve fázi rekonstrukce, takže neposkytují jejím uživatelům všechny své služby naplno. Kromě reklamy na rezervačním portále booking.com nemá hotel žádnou reklamu na internetu.

#### **2.4.3 Příležitosti – vnější prostředí**

**Wellness** – přibližně 300 metrů od hotelu se nacházejí Zámecké lázně. Jelikož hotel nedisponuje svým vlastním SPA, nabízí se možnost spolupráce se Zámeckými lázněmi. Pokud by hotel zařadil mezi nabídku služeb možnost zajištění SPA, je možné, že by získal další klientelu.

**Dotace** – hotely mají možnost získání dotace na dobíjecí elektro stanice pro elektro vozy. Vystavení dobíjecí stanice by mohlo zajistit hotelu velkou konkurenční výhodu.



**Růst významu sektoru podnikání** – lidé cestují stále více, a i počet rezervací se dle serveru booking.com oproti předešlým létům stále zvětšuje. Tento nárůst by mohl pro hotel znamenat vyšší obsazenost, a tím i vyšší zisk.

#### **2.4.4 Hrozby – vnější prostředí**

**Platy konkurence** – konkurenční hotely se snaží nabízet svým zaměstnancům stále lepší platební a pracovní podmínky či různé benefity. Proto hrozí i odchod zaměstnanců z hotelu. I přes tento problém není v hotelu vysoká fluktuace zaměstnanců.

**Vstup nového konkurenta na trh** – v roce 2017 byl uveden do provozu nový hotel Revelton suites v Karlových Varech. Tento hotel nabízí nové a moderně zařízené ubytování v centru města. Pokud by takovýchto hotelů vstoupilo na trh více, hrozil by hotelu Ontario odliv zákazníků.

### **2.5 Analýza 3C**

V následující kapitole je detailně prozkoumáno okolní prostředí podniku. Okolní prostředí se skládá ze tří složek, jimiž jsou zákazníci (Customers), dodavatelé (Collaborators) a konkurence (Competition).

#### **2.5.1 Customers (zákazníci)**

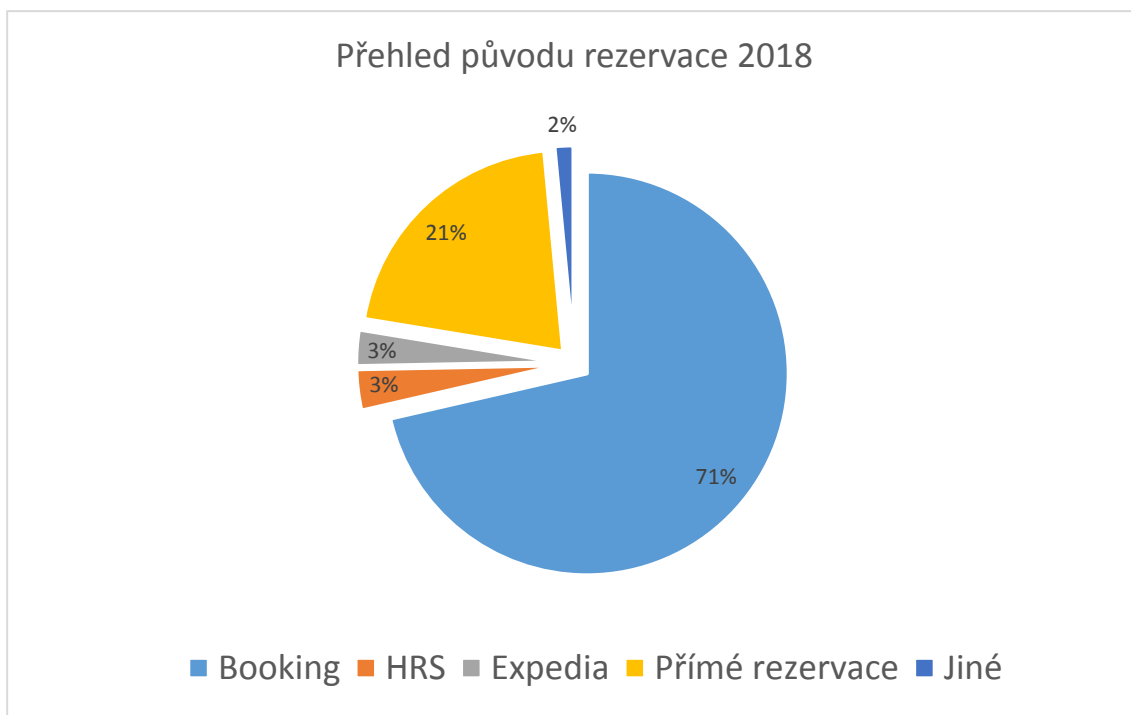
V rámci analýzy zákaznické sféry bylo provedeno ve firmě šetření zabývající se složením zákazníků z hlediska národností, věku, účelu ubytování, délky pobytu, původu rezervace a poměru stálých a nových hostů. Veškeré informace jsou interními záznamy podniku, či byly získány vlastním šetřením autorky z rezervačního a informačního systému, který je ve firmě zaveden.

##### **2.5.1.1 Původ rezervací 2018**

Pro zjištění původu rezervací, myšleno, zda byla rezervace uskutečněna přes rezervační portál či přímo přes hotel, vytvořila autorka přehled původu rezervace 2018, viz příloha F.

Z přehledu lze vypočítat i průměrnou délku pobytu, který činí **2,06** noci. Pro lepší orientaci v informacích z tabulky slouží koláčový graf Přehled původu rezervace 2018.

**Graf č. 1 Přehled původu rezervace 2018**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

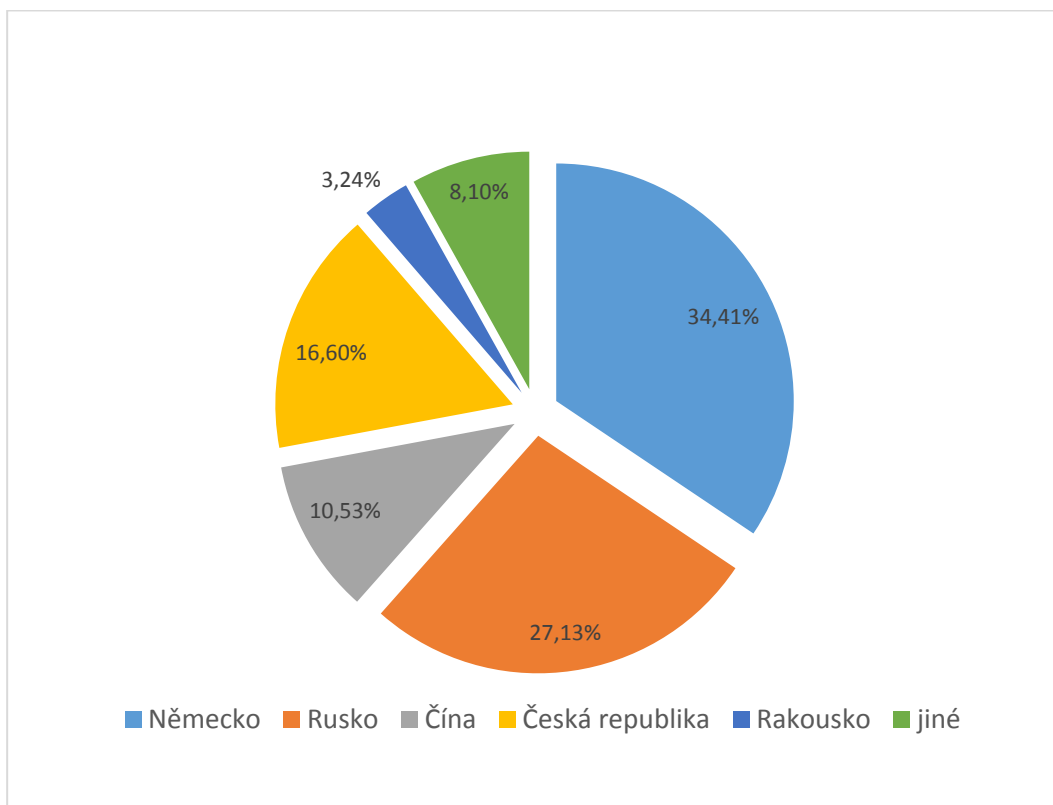
Z výše uvedeného grafu je patrné, že převážná většina rezervací pochází z rezervačního portálu booking.com a na druhém místě jsou přímé rezervace přes hotelové webové stránky.

Ideálním poměrem původu rezervací je pro hotel stav, kdy veškeré rezervace jsou vytvořené přímo přes hotel. Hotel tím ušetří vysoké náklady vynaložené na platby provizí zprostředkujícím portálům.

#### **2.5.1.2 Poměr národností 2018**

Pro zjištění poměru ubytovaných hostů dle národností použila autorka interní zdroje podniku. Jedná se o měsíční přehled, který se posílá na Český statistický úřad. Z čísel, která se uvádějí v měsíčním přehledu pro Český statistický úřad, vycházejí hodnoty v následujícím grafu Hosté dle národností.

**Graf č. 2 Hosté dle národností 2018**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z grafu vyplývá, že nejčastěji navštěvují hotel Ontario hosté z Německa a z Ruska. V sekci „jiné,, jsou například hosté ze Španělska, Polska, Ukrajiny, USA, Anglie, SAE apod.

### 2.5.1.3 Účel pobytu

V hotelu Ontario jsou evidovány pouze dva druhy účelu ubytování a těmi jsou turistika a business. Nejčastějším účelem pobytu hosta v hotelu Ontario za rok 2018 byla **turistika**. Tento účel pobytu je uvedený u **97%** pobytů. Pouze **3%** pobytů jsou za účelem **pracovní cesty**. Tuto informaci získala autorka z karet, jež odesílá hotel v reportu pro cizineckou policii.

### 2.5.1.4 Hosté dle věku

Pro určování průměrného věku hostů bohužel systém Previo nenabízí žádný přehled. Autorka tedy provedla šetření, kdy náhodně vybrala z databáze 150 hostů a vypsala roky jejich narození, viz příloha G.

Z dat, která autorka získala, vychází následující tabulka Přehled věku hostů.

**Tabulka č.1 Přehled věku hostů**

<b>Základní popisné statistiky</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Počet let</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Četnost výskytu</b>
Nejstarší host	71	Kategorie 0-30	19
		kategorie 31-40	40
Nejmladší host	21	Kategorie 41-50	38
		Kategorie 51-60	33
Průměrný věk	45,2333	Kategorie 61-70	19
		Kategorie 71-80	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Z informací v tabulce Přehled věku hostů bylo zjištěno, že nejpočetnější věkové kategorie, které navštěvují hotel Ontario, jsou kategorie 31-40 a 41-50 let. Průměrný věk hostů je 45 let. Klientelu hotelu Ontario tvoří tedy převážně starší skupina zákazníků než mladí zákazníci.

#### **2.5.1.5 Poměr stálých hostů 2018**

Celkový počet rezervací za rok 2018 je již výše uvedených 1794. Aby byl správně určen poměr rezervací od stálých hostů vůči rezervacím od ostatních hostů, bylo zapotřebí ručně vypsát odbydlé rezervace stálých hostů za rok 2018 do tabulky v MS excel. Do tabulky se uvedlo jméno hosta a četnost jeho návštěv za rok 2018. Pro uchování osobních údajů hostů jsou v bakalářské práci uvedena pouze čísla potřebná pro rozbor poměru.

**Tabulka č. 2 Poměr rezervací 2018**

<b>Poměr rezervací</b>	
<b>Text</b>	<b>Počet</b>
Celkem stálých hostů	58
Celkem rezervací od stálých hostů za rok 2018	114
Průměrný počet návštěv jedním stálým hostem za rok 2018	1,965517
Celkem rezervací za rok 2018	1794
Procento rezervací stálých hostů vůči ostatním rezervacím	<b>6,3545</b>

\*počtem stálých hostů myšleno rodin nikoli jednotlivců

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Z dat uvedených v tabulce vyplývá, že pouze 6% rezervací ročně je vytvořeno stálými hosty hotelu. Zbýlých 94% rezervací pochází od ostatních hostů. Stálí hosté navštíví hotel Ontario průměrně 2x ročně.

#### **2.5.1.6 Poměr mužů a žen**

Není třeba provádět průzkum, zda hotel navštěvují spíše ženy či muži. Z osobní zkušenosti autorky, jako zaměstnance hotelu je známo, že hosté, kteří hotel navštěvují, přijíždějí téměř vždy v párech. Z tohoto tvrzení vyplývá, že poměr mužů a žen bude srovnatelný.

#### **2.5.1.7 Persona hotelu**

Z informací, které autorka získala vlastním šetřením, můžeme popsat typického hosta hotelu následovně:

Muž či žena ve věku 40-50 let a německé národnosti. Účelem pobytu je turistika a host zde stráví přibližně 2 noci. Host si rezervoval rezervaci přes booking.

#### **2.5.1.8 Srovnání roku 2017 vs 2018**

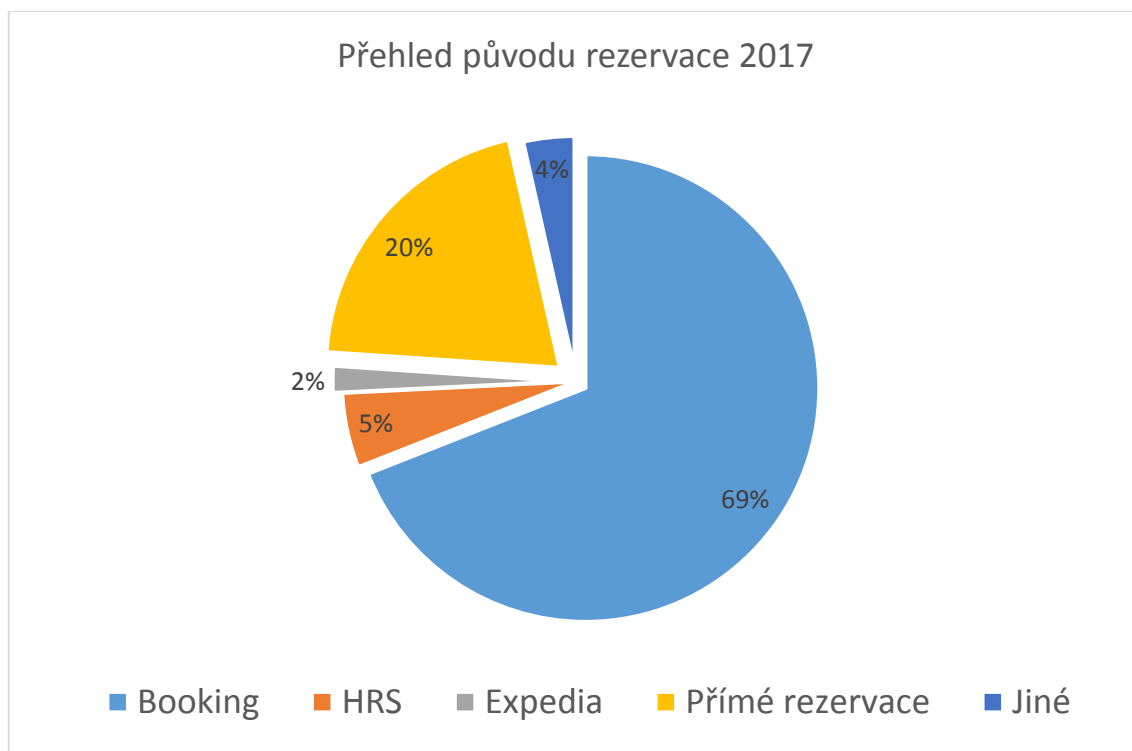
Informace o zákaznících hotelu Ontario pro jeden rok jsou cenné, ovšem máme-li srovnání těchto dat s jinými léty, můžeme určit také trend, kterým se ubírá typologie hotelových hostů.

Aby bylo možné zjistit směr, jakým se ubírá typologie zákazníků hotelu Ontario, sesbírala autorka data pro rok 2017. Data byla získána stejným způsobem, jako byla získána data pro rok 2018.

##### **2.5.1.8.1 Původ rezervací 2017**

Autorka sesbírala informace o původu rezervací za rok 2017 a tyto informace utřídila do přehledu, viz příloha H. Pro přehlednost v informacích z tabulky, byl vytvořen graf Přehled původu rezervace 2017.

**Graf č. 3 Přehled původu rezervace 2017**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

K porovnání původu rezervací roku 2017 a 2018 byla vytvořena tabulka Porovnání původu rezervací 2017 vs 2018.

**Tabulka č. 3 Porovnání původu rezervací 2017 vs 2018**

<b>Porovnání původu rezervací 2017 vs 2018</b>				
<b>Rezervační portál</b>	<b>Počet za rok 2017</b>	<b>Počet za rok 2018</b>	<b>Procentuální podíl 2017</b>	<b>Procentuální podíl 2018</b>
Booking	1156	1281	0,69	0,71
HRS	87	59	0,05	0,03
Expedia	31	52	0,02	0,03
Přímé rezervace	342	375	0,20	0,21
Jiné	59	28	0,04	0,02
<b>Celkem rezervací</b>	<b>1675</b>	<b>1795</b>		

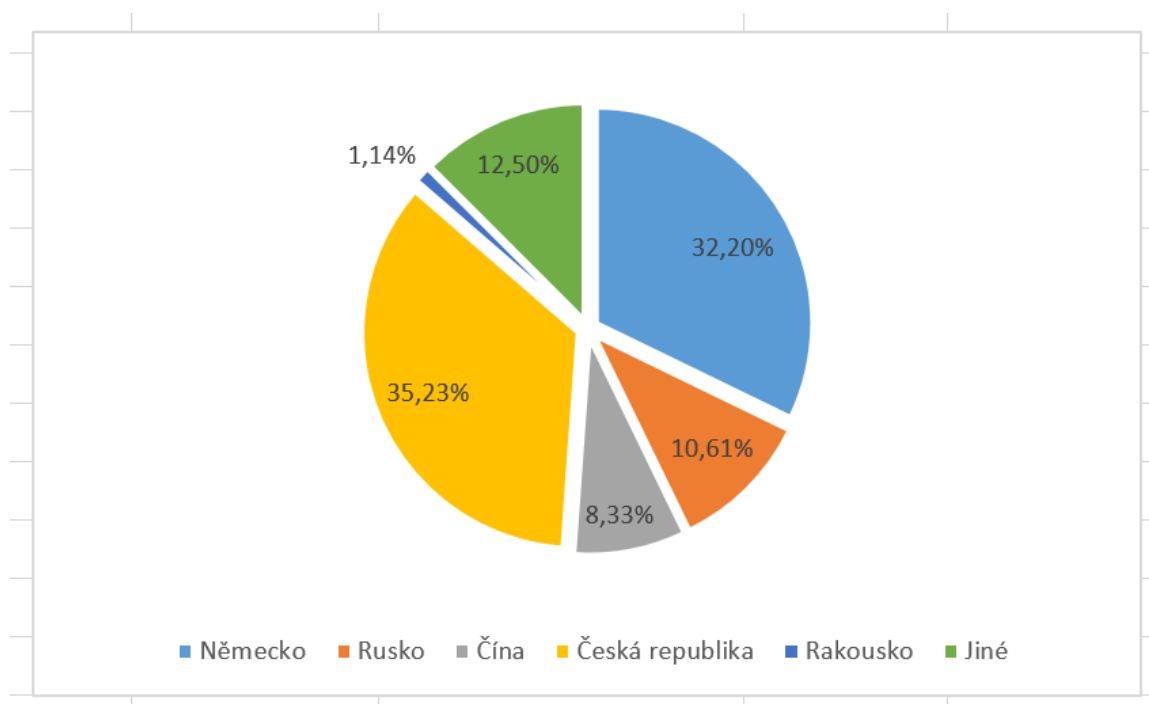
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z informací, které vyplývají z výše uvedené tabulky, je patrné, že podíl přímých rezervací se oproti roku 2017 zvedl o 1%. Ovšem také se zvýšil podíl rezervací, které pochází ze serveru booking.com, a to o 2%.

#### 2.5.1.8.2 Poměr národností 2017

Do porovnání byl zařazen mimo původ rezervací také poměr národností hostů. Údaje zjištěné pro rok 2017 jsou zaneseny do grafu Hosté dle národností 2017.

**Graf č. 4 Hosté dle národností 2017**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pro přehlednost v informacích grafu byla vytvořena tabulka, kde je porovnán poměr národností hostů pro rok 2017 vs 2018.

**Tabulka č. 4 Porovnání národností hostů 2017 vs 2018**

<b>Porovnání národností hostů 2017 vs 2018</b>		
<b>Národnosti</b>	<b>Procentuální podíl 2017</b>	<b>Procentuální podíl 2018</b>
Německá	32,20	34,41
Ruská	10,61	27,13
Čínská	8,33	10,53
Česká	35,23	16,60
Rakouská	1,14	3,24
Jiná	12,50	8,10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z informací vyplývajících z tabulky o porovnání národností hostů můžeme usoudit, že podíl německé klientely zůstává stejný, ovšem co se týče ruské klientely, ta oproti roku 2017 vzrostla o téměř 17%. Poměr českých hostů klesl o polovinu.

#### **2.5.1.8.3 Poměr stálých hostů**

Dalším faktorem vhodným ke srovnání je poměr návštěvnosti stálých hostů vůči ostatním hostům v rámci návštěvnosti za rok 2017. Autorka ručně sesbírala data o této návštěvnosti a utřídila je do tabulky Poměr rezervací 2017.

**Tabulka č. 5 Poměr rezervací 2017**

<b>Poměr rezervací</b>	
<b>Text</b>	<b>Počet</b>
Celkem stálých hostů	41
Celkem rezervací od stálých hostů za rok 2017	86
Průměrný počet návštěv jedním stálým hostem za rok 2017	2,09756
Celkem rezervací za rok 2017	1675
Procento rezervací stálých hostů vůči ostatním rezervacím	<b>5,1343</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pro porovnání návštěvnosti stálými hosty let 2017 a 2018 byla vytvořena tabulka Srovnání poměru rezervací.



**Tabulka č. 6 Srovnání poměru rezervací**

Srovnání poměru rezervací		
Text	Počet 2017	Počet 2018
Celkem stálých hostů	41	58
Celkem rezervací od stálých hostů za rok	86	114
Průměrný počet návštěv jedním stálým hostem za rok	2,09756	1,965517
Celkem rezervací za rok	1675	1794
Procento rezervací stálých hostů vůči ostatním rezervacím	<b>5,1343</b>	<b>6,3545</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z údajů, které vyplývají z výše uvedené tabulky, je patrné, že v roce 2018 navštívilo hotel Ontario více stálých hostů než v předešlém roce. Ovšem tento nárůst může být pouhým kolísáním návštěvnosti, nikoli tendencí růstu návštěvnosti stálými hosty.

### **2.5.2 Collaborators (dodavatelé)**

Dodavateli **potravin** jsou pro hotel Ontario firma Bidfood Czech Republic, s. r. o. a Makro Cash&Carry, s. r. o.. Ceny potravin jsou v obou firmách srovnatelné ovšem liší se kvalita různých výrobků. Objednávky zboží jsou možné online, což je velkou výhodou v rámci úspory času. S firmou Bidfood Czech Republic, s. r. o. spolupracuje hotel Ontario krátce, od roku 2017. Spolupráce s Makro Cash&Carry, s. r. o. probíhá již od počátku fungování hotelu Ontario garni. Z prvopočátku probíhal odběr osobně, nyní již smluvně s možností dovozu zboží.

Zvlášť pro objednávky **pečiva** spolupracuje hotel Ontario s firmou Karlovarská pekárna, s. r. o., spolupráce probíhá od roku 2015.

Zvlášť pro odběr **džusů** spolupracuje hotel Ontario s firmou Dolanea, s. r. o. od roku 2016.

Odběr **internetu a telefonních služeb** provádíme u společnosti T-mobile Czech Republic, a. s.. Spolupráce probíhá od roku 2018, kdy hotel odstoupil od společnosti O2.

Služby **praní a čištění prádla** zajišťuje Prádelna a čistírna OTS – Obchodně technické služby, s. r. o.. Spolupráce probíhá od roku 2018.

**Elektrická energie** je odebírána od firmy Elgas, s. r. o. a spolupráce s touto firmou probíhá od roku 2017.

Odběr **vody** je zajištěn firmou Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s. a odběr probíhá od počátku fungování hotelu Ontario.

**Tepelná energie** je odebírána od firmy Trade Group, a. s. od počátku fungování hotelu Ontario.

Hotel dále odbírá i jiné služby, ovšem odběr probíhá spíše jednorázově a není podmíněný smlouvami o určitém odběru apod.

### **2.5.3 Competition (konkurence)**

Jako konkurenční hotely jsou uváděny hotely v blízkosti hotelu Ontario Garni, které poskytují své služby na srovnatelné úrovni. Hotel Ontario se snaží udržovat si dobré vztahy s konkurencí, jelikož v případě overbooků a podobných problémů, Vám konkurence poskytnutím náhradního ubytování může zachránit pověst.

#### **2.5.3.1 Hotel Heluan\*\*\*\* (booking rate 7,9)**

Hotel Heluan je 4 hvězdičkový hotel, který se nachází 150 metrů od hotelu Ontario garni. Hotel Heluan nabízí k ubytování 15 pokojů, což je srovnatelná kapacita, jakou nabízí hotel Ontario garni. Služby poskytované v hotelu Heluan jsou ubytování v barokních pokojích, hotelové snídaně, zprostředkovávání wellness a spa v Zámeckých lázních, nabídka parkingu v blízkosti hotelu. Pokoje v tomto hotelu mají velikost průměrně 25m<sup>2</sup>.

Portfolio služeb je stejně jako v hotelu Ontario garni, nicméně nevýhodou hotelu Heluan je, že neovládá vlastní parkovací místa. V převážné většině případu musejí hosté hotelu Heluan parkovat u Grand hotelu Pupp, u hotelu Ontario, u hotelu Bristol nebo u jiných hotelů v lázeňské zóně, jež disponují vlastním parkovištěm. Všechny tyto hotely, včetně hotelu Ontario, poskytují parkování za poplatek.

Hotel Heluan nabízí často mnohem nižší cenu, než jakou nabízí hotel Ontario garni. Nižší cena je jedním z důvodů, proč hosté, kteří se orientují na cenu, si pro svůj pobyt vyberou hotel Heluan.

I přes to, že hotel Heluan uvádí status 4 hvězdičkového hotelu, jsou služby i vybavení pokojů, které nabízí spíše na úrovni 3 hvězdičkového hotelu.

Konkurenční výhodou hotelu Ontario je vysoké hodnocení na portále booking oproti hotelu Heluan. (hotelheluan.cz, 2019).

### **2.5.3.2 Hotel Romance Puškin\*\*\*\* (booking rate 9,0)**

Hotel Romance Puškin je 4 hvězdičkový hotel nacházející se přibližně 180m od hotelu Ontario garni. Hotel nabízí 8 kategorií pokojů o průměrné velikosti 30m<sup>2</sup>. Na webových stránkách hotelu je uvedena možnost wellness a spa, ovšem tyto procedury nejsou poskytovány v prostorách hotelu nýbrž v Zámeckých lázních, které se nacházejí v budově naproti hotelu Romance Puškin.

Oproti hotelu Ontario nabízí hotel Romance Puškin možnost plné penze i polopenze, což je jednou z konkurenčních výhod hotelu.

Na webových stránkách hotelu jsou zpracovány informace ohledně výhodnosti přímých rezervací či různé pobytové balíčky a celkový dojem z webových stránek je působivý.

Nevýhodou hotelu Romance Puškin je parkování, jelikož hotel nedisponuje vlastními parkovacími místy a tento problém řeší stejným způsobem jako hotel Heluan.

Hotel Romance Puškin konkuruje hotelu Ontario především nabídkou služeb. (hotelromance.cz, 2019).

### **2.5.3.3 Hotel Saint Petersburg\*\*\* (booking rate 8,9)**

Přibližně 800 metrů od hotelu Ontario se nachází konkurenční hotel Saint Petersburg. Tento hotel nabízí 7 kategorií z 24 pokojů. Vybavení a styl pokojů je srovnatelný s hotelem Ontario. Průměrná velikost pokoje je 25m<sup>2</sup>.

Velkou nevýhodou hotelu jsou webové stránky, jejichž vzhled je velmi neprofesionální a pouze v angličtině. Hotel nenabízí žádné pobytové balíčky ani akce.

Hotel disponuje restaurací, a tak má možnost nabídnout svým hostům i možnost polopenze či plné penze. V prostorách hotelu se nachází sauna a vířivá vana, což může být pro určitou klientelu rozhodující při výběru ubytování. Ovšem vybavení tohoto wellness je již zastaralé a byla by třeba jeho rekonstrukce k nalákání většího množství klientely.

Hotel Saint Petersburg konkuruje hotelu Ontario především svou polohou a možností poskytnutí plné penze a polopenze. (hotelsaint-petersburg.cz, 2019)

### **2.5.3.4 Porovnání hotelu Ontario vůči konkurenci**

Pro lepší orientaci v porovnání konkurenčních hotelů vůči hotelu Ontario zvolila autorka porovnání v tabulce.

**Tabulka č. 7 Porovnání konkurence**

	<b>Hotel Ontario</b>	<b>Hotel Heluan</b>	<b>Hotel Romance Puškin</b>	<b>Hotel St. Petersburg</b>
<b>Klasifikace hotelu dle počtu hvězd</b>	3	4	4	3
<b>Booking rate celkový</b>	9,2	7,9	9,0	8,9
<b>Booking rate – personál</b>	8,9	8,0	9,0	8,9
<b>Booking rate – čistota</b>	9,4	7,8	9,2	9,0
<b>Booking rate - snídaně</b>	7,7	7,7	9,5	8,9
<b>Průměrná cena za ubytování</b>	97,5€	84€	119€	144€
<b>Průměrná velikost pokoje</b>	46,4m <sup>2</sup>	36,5 m <sup>2</sup>	28,7 m <sup>2</sup>	30,5 m <sup>2</sup>
<b>Parking</b>	ano	ne	ne	ne
<b>SPA</b>	ne	ne	ne	ano
<b>Možnost polopenze</b>	ne	ne	ano	ano
<b>Počet pokojů</b>	13	15	28	24

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Dle údajů v tabulce Porovnání konkurence, můžeme vidět, že jednou z konkurenčních výhod hotelu Ontario je vysoké hodnocení na portále booking.com. Hodnocení hotelu Ontario je vyšší, než hodnocení konkurenčních hotelů. Další výhodou hotelu Ontario je velikost pokojů, která je v průměru o 24% větší, než velikost pokojů konkurenčních hotelů. Konkurenční výhodou je také vlastní parkování, jelikož ostatní hotely, které byly určeny jako konkurence, jej nemají.

Nevýhodou hotelu Ontario je v rámci stravování možnost nabídky pouze snídaní nikoli polopenze, či plné penze.

## **2.6 Dosavadní způsob CRM podniku**

V současné době není firma zákaznický orientovanou firmou. Uplatňuje především prvky klasického marketingu. Dosavadní způsob řízení vztahů se zákazníky je popsán třemi (čtyřmi) základními pilíři CRM.

### **2.6.1 Obchodní procesy**

Management hotelu již zná své stálé hosty a těmto nabízí speciální ceny při zpracovávání jejich poptávek. Tito stálí hosté dostávají jako dárek během pobytu například květiny, sekt, pralinky, zdarma zapůjčení županů apod. Stejně je tomu tak v případě narozenin stálých hostů.

Proces řízení procesu začne probíhat prvotní poptávkou zákazníka po ubytování. Následuje zhodnocení této poptávky, zdali se jedná o stálého hosta, o jak dlouhou rezervaci se jedná, apod. Na základě těchto faktů je vytvořena individuální cena za ubytování. Konečnou fází prodejního procesu je potvrzení rezervace a její zadání do systému. K rezervacím se do systému zapisují speciální požadavky hostů, pokud nějaké jsou.

### **2.6.2 Lidé**

Jak již bylo řečeno v teoretické části, personál je klíčovým prvkem pro efektivní řízení vztahů se zákazníky.

Zaměstnanci hotelu se vždy snaží mít osobní přístup k hotelovým hostům, což navozuje příjemnou a rodinnou atmosféru.

Personál hotelové recepce obzvláště vždy hotelové hosty o možnosti přímé rezervace a tím i možnosti získání nižší ceny za pobyt a možnost výběru pokoje dle vlastních preferencí. Tímto způsobem se management hotelu snaží snížit počet rezervací přes hotelové servery a zároveň získat další stálé hosty.

V rámci upevnění vztahů s hosty přebírá jednou měsíčně manažer hotelu práci recepční.

### **2.6.3 Data**

V současné době jsou jediná data o hostech v rezervačním a informačním serveru Previo. Dále jsou archivována data z předešlého systému ABX, ovšem tato data nejsou nijak utřížena, a proto je obtížné z tohoto systému čerpat informace.

## **2.6.4 Technologie**

Od ledna 2019 byl do hotelu zaveden nový rezervační a informační systém Previo. Tento systém nabízí mnohem větší množství služeb, manažerských přehledů a snazší práci s rezervacemi než předchozí systém ABX. Tento systém nabízí možnosti mailingu například automatické emaily na narozeniny hostů, upozorňuje na problémové hosty, kteří byli již v minulosti zařazeni na black list, vytváří přehledy obsazenosti dle národností, dle pohlaví, vyhledávání rezervací a mnohé další.

## **2.7 Fáze vztahu zákazník versus firma v rámci CRM**

Vztah zákazníka a hotelu prochází různými fázemi. Průběh těchto fází je přímo ovlivněn přístupem zaměstnanců hotelu jak z řad obsluhy, housekeepingu a recepce, tak i přístupem hotelového managementu.

### **2.7.1 Získání zákazníka**

Fáze získání zákazníka je doménou hotelového managementu. Abychom si hosta získali, je třeba vytvářet zajímavou a poutavou reklamu, dbát na recenze ostatních hostů, nabízet zajímavější produkt než konkurence apod.

Jak již bylo řečeno, největší počet zákazníků hotelu tvoří hosté, jež si vytvořili rezervaci přes rezervační portál booking.com. Tato klientela tvoří za rok 2018 celých 71% z celkového počtu klientů. Management hotelu se tedy zaměřuje především na propagaci na webu booking.com například zvýšenou provizí za zprostředkovanou rezervaci. Tržby Bookingu jsou tvořeny především provizemi, jež odvádějí partnerské hotely za propagaci na stránkách booking.com. Výše provize je přímo úměrná s propagací na booking.com. Čím větší tedy hotel odvádí provizi z každé rezervace, tím více booking.com propaguje daný hotel na svých stránkách. Výši provize, kterou hoteliér odvádí, a kterou si sám nastavuje, je volitelná od 15% do 30%. V současnosti odvádí hotel Ontario za každou provizi Bookingu 18% z ceny, kterou host zaplatí.

Hotel si dále získává zákazníky i prostřednictvím webových stránek, do kterých v posledních letech bylo investováno přibližně 50.000 Kč.

Zákazníky hotelu tvoří především segment hostů od 31-50 let. U této věkové kategorie nezaznamenáváme příliš velkou aktivitu na sociálních sítích, proto nejsou investice do sociálních sítí hotelu tak důležité. Ovšem investicí do komunikace přes sociální sítě by hotel získal příležitost proniknout k novému segmentu zákazníků.

### **2.7.2 Rozvíjení vztahu se zákazníkem**

Ve fázi rozvíjení vztahu získávají hlavní postavení zaměstnanci hotelu, kteří přímo přicházejí do styku se zákazníky. Těmito zaměstnanci jsou recepční, obsluha hotelových snídaní a pokojské.

Recepční mají možnost rozvíjet vztah se zákazníky mnohem větší než například pokojské a obsluha snídaní. Občas stačí hostovi pouze milý pozdrav a přání hezkého dne k tomu, aby se v hotelu cítil lépe. Recepční vždy hosta pozdraví, i přes to, že host prochází hotelovou recepcí například 10x denně. Při checkinu nabízejí recepční hostům doporučení na zajímavá místa v Karlových Varech, ať už se jedná o restaurace, muzea, divadla, památky, parky apod.

Silnou stránkou hotelu je nízká fluktuace zaměstnanců. Hosté vždy při návratu do hotelu vidí rádi stejné známé tváře.

Upevnění vztahu probíhá i při checkinu hosta. Recepční nabízejí hostům přímou rezervaci a tím i možnost získání nižší ceny.

### **2.7.3 Ukončení vztahu**

Jsou zákazníci, kteří i přes spokojenost se službami nemají zájem o další ubytování v hotelu. Tito zákazníci jsou především z Číny. Číňané tvoří klientelu, která hotel navštíví pouze jednou a většinou jen na jednu noc. U těchto zákazníků nemá rozvíjení vztahu příliš velký význam, spíše je vhodné soustředit se na jejich spokojenost v hotelu a získání tak alespoň dobrých recenzí.

Vztahy jsou ukončovány i u problémových hostů, kteří například devastují zařízení pokojů. Ovšem i s těmito hosty jedná hotel na úrovni. Průběh ukončení vztahu začíná požadavkem na uhrazení škod, dále domluvou o následujícím průběhu již započatého pobytu, zda hosté budou chtít na pokoji setrvat či nikoli. Hosté vždy mají možnost dokončit svůj pobyt, ovšem tito hosté jsou zařazeni na black list a není s nimi navazována další spolupráce.

## **2.8 Návrhy na optimalizaci CRM**

Mezi návrhy na optimalizaci CRM jsou návrhy, které jsou finančně nenákladné a jejichž zavádění by tedy podnik nestál mnoho finančních prostředků spíše více času.

## 2.8.1 Dotazníky

Abychom získali více informací o našich hostech, než je pouze datum narození (věk), národnost, pohlaví a bydliště, tak navrhuje autorka sestavit krátký dotazník, který by každý host našel na pokoji při příjezdu. Tímto dotazníkem lépe poznáme své hosty a lépe můžeme provádět změny. Doposud byly prováděny změny pouze z iniciativy manažera a jeho vlastním uvážením, nyní by bylo možné provádět změny, o které je skutečně zájem.

Do dotazníku navrhuje autorka uvést maximálně 10 otázek, aby host nebyl nezatěžován déle než 10 minut, jelikož dlouhé dotazníky respondenty odrazují před vyplněním. Důležité je také pokládat jasné a stručné otázky. Odpovědi budou uvedeny v dotazníku a host by pouze kroužkoval odpovědi. Často ani respondenti neznají nebo v danou chvíli je nenapadá odpověď na určitou otázku, a tím, že bude respondentovi poskytnuta možnost výběru, mu bude ulehčeno odpovídání a tím i čas. Možností odpovědí by bylo 3-5. Ve více odpovědích se respondent snadno ztratí. Samozřejmě by u každé otázky byla možnost otevřené odpovědi v případě, že by host chtěl odpovědět jinak, než jak by bylo uvedeno v předvolbě. V dotazníku by autorka uvedla také otázky, na které se odpovídá formou škálování. Například: „Na úrovni 1-5, na kolik byste uvedli spokojenost s hotelovou snídaní?“. Škála by měla být stanovena na 3-7 škál, přičemž optimálních je 5. Při velké možnosti výběru se respondent může ztrácet v hodnocení. Uvedeme-li například u otázky spokojenosti se snídaněmi v hotelu (přičemž 1 je nespokojen a 15 je velice spokojen) škálu 1-15 a respondent nám v hodnocení uvede hodnotu 12, není jisté, zda byl respondent „spokojen“, či „spíše spokojen“. Mezi hodnotami 11-12 a 12-13 nevidí respondent, ani člověk, jež je zodpovědný za vyhodnocování dotazníku, takový rozdíl jako mezi škálami 3-4 a 4-5.

Celý dotazník by byl samozřejmě anonymní. Ovšem i přes to, že dotazník by byl anonymní, byla by možnost uvést své jméno a email. S hosty, kteří by uvedli své jméno a emailovou adresu, by měli možnost získávat informace o různých nabídkách apod.

Možný vzhled dotazníku viz příloha CH.

Vyhodnocování odpovědí dotazníků by se provádělo například do tabulky v Microsoft excel a pomocí kontingenčních tabulek by se porovnávaly odpovědi dle četností výskytu. Tímto bychom získali přehled přání našich hostů a jejich aktuální požadavky, na základě kterých bychom dále prováděli patřičné změny.



Pokud by dotazníky vyplňoval nízký počet hostů, byla by zavedena odměna za vyplnění dotazníku například sleva 5% na další pobyt apod.

Náklady na dotazníkové šetření by při přibližném počtu 1800 rezervací ročně činily:

**Tabulka č. 8. Náklady na dotazníkové šetření**

<b>Náklady na dotazníkové šetření</b>		
<b>Text</b>	<b>Částka v Kč</b>	<b>Množství v ks</b>
Náklady na tisk	4	1800
<b>Celkem v Kč za rok</b>		<b>7200</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

### **2.8.2 Kartotéka stálých hostů**

Jelikož hotel neviduje velký počet stálých hostů, který vytvářejí rezervace záměrně přes email, je možné vést pouze kartotéku hostů a není zapotřebí kupovat specializovaný informační systém. Toto řešení je ekonomické a v rámci takto malého počtu zákazníků i přijatelné.

Karty by se ručně aktualizovaly. Možný vzor karty stálého hosta viz příloha I.

Z karet bude možné vyčíst, v jakém období se hosté pravidelně vrací. Na základě těchto informací by hostům byly zasílány speciální nabídky a informace o různých akcích, které se v Karlových Varech a okolí konají.

Náklady na zřízení kartotéky jsou pouze ve formě času stráveného vytvářením a aktualizací dat.

### **2.8.3 Důsledné školení zaměstnanců**

Přístup zaměstnanců je v rámci řízení vztahů se zákazníky velmi důležitý. Je proto třeba, zavádíme-li systém CRM do podniku, důkladně proškolit zaměstnance ohledně jejich vystupování před hosty. Zaměstnanci recepce přicházejí do kontaktu s hosty nejvíce, proto by bylo školení zaměřeno především na ně.

Školení by bylo zaměřené na přístup zaměstnanců vůči hostům. Probírané body a průběh školení by byly následující:

### **1. Vystupování a vzhled**

Vystupování recepčního by mělo být vždy profesionální, ovšem nikoli strojené. Hosté rádi vidí, že personál, který je obsluhuje, je lidský. Recepční by se měl usmívat, hovořit spisovně a během komunikace s hostem se věnovat jen a pouze danému hostovi, nikoli řešit několik požadavků od různých hostů najednou. Ovšem v případě, že na recepci například během checkinu zvoní telefon, musí se recepční hostovi omluvit za vyrušení a telefon zvednout.

Ženy na recepci by měly mít vždy svázané vlasy a upravené nehty, neměly by nosit výrazné líčení ani výrazné šperky. Co se týče oblečení, pokud ženy nosí sukně či šaty, měla by délka sukní a šatů sahat ke kolenům. Vršek oblečení může být například košile či halenka, ovšem délka rukávů by měla být až k loktům, nikoli pouze přes ramena.

Muži na recepci nosí vždy dlouhé oblekové kalhoty s elegantními společenskými polobotkami. Vršek oblečení může být například košile doplněná kravatou. Muži by měli také dbát na manikúru a délka vlasů by neměla být delší než po ramena, v případě, že má muž delší vlasy, měly by být svázané.

### **2. Typologie hosta**

Už po prvních chvílích by měl recepční odhadnout, s jakým typem hosta přichází do kontaktu. Ne vždy i přes úsměv a ochotu bude host milý. Jsou hosté, kteří budou vždy nespokojení a budou hledat chyby. S takovými hosty nesmí recepční ztrácet trpělivost a musí si zachovat chladnou hlavu a uzpůsobit své jednání danému hostovi. Pokud dokáže recepční dobře odhadnout osobnost hosta, může lépe uzpůsobit svou strategii například při upsellingu.

### **3. Check-in a první dojem**

Při checkinu začíná konverzaci vždy recepční. První přichází na řadu uvítání v hotelu, dále představení sebe sama a následně úvodní dotaz. Například: „Dobrý den, vítejte v hotelu Ontario garni, mé jméno je Jan Novák, jak Vám

mohu pomoci?“. Hostovi nikdy nenabízí recepční podání ruky, k podání ruky dochází, pouze pokud podání ruky nabídne host. Recepční by měl dát hostovi najevo, že v případě jakýchkoli dotazů je mu personál recepce vždy k dispozici. Na konci checkinu by měl být hostovi popřán příjemný pobyt. Seznámení se službami probíhá současně při checkinu, kdy recepční uvádí hosta do průběhu pobytu. Patří sem například otevírací doba restaurace, recepce apod.

#### 4. **Osobní doporučení** - navázání bližšího vztahu se zákazníkem

Pokud host žádá recepčního o doporučení restaurace, památek a zajímavostí, divadla či jiného místa, měl by se recepční snažit zahrnout do doporučení i vlastní zkušenosti. Pokud host žádá o doporučení restaurace, spa, či lístků do divadla, vždy by měl recepční nabídnout i pomoc s rezervací a poradit s cestou, jelikož pro hosta je okolí hotelu neznámé a hůře se v místě orientuje. Po příchodu hosta z ať už z restaurace, spa apod. by se měl recepční informovat o spokojenosti s doporučením.

#### 5. **Průběh pobytu**

V průběhu pobytu se recepční zeptá alespoň 1x, zda je host spokojený se službami, kterých se mu v hotelu dostává. Pokud totiž zaevidujeme nespokojenost během pobytu, je možné hostům stále vyhovět a jejich názor na ubytování změnit. Pokud se ovšem o nespokojenosti dozvíme až na konci pobytu, nemáme již možnost hostův dojem změnit.

#### 6. **Checkout a zhodnocení služeb**

Na konci pobytu hosté nabyli jistého dojmu z ubytování a služeb, kterým se jim během pobytu dostalo. Recepční by se měl vždy během checkoutu zajímat s jakými službami byli hosté spokojeni, a naopak s jakými službami byli nespokojeni. Vždy je nutné vyjádřit pochopení a poděkovat za zhodnocení. Pokud nám host vyjádří svou spokojenost s ubytováním, vždy bychom mu měli nabídnout výhody, které by získal další rezervací jako je například nižší cena, větší pokoj, balkon apod.

## 7. Recenze

Pokud host vyjádřil, že byl s ubytováním spokojen, recepční jej vždy požádá o recenzi ubytování (v případě, že se jedná o rezervaci z rezervačních portálů, nikoli o přímou rezervaci).

Pokud ovšem vedení podniku požaduje od svých zaměstnanců nadstandardní přístup k hostům, pak je třeba zaměstnance motivovat. Tato motivace může být jak finanční, tak i v podobě různých benefitů apod. Pokud zaměstnance dostatečně nemotivujeme, nemají důvod k nadstandardním výkonům.

Vhodnou motivací by mohlo být například hodnocení na bookingu. Management hotelu by měl za úkol sledovat tato hodnocení, a pokud se hodnocení personálu od zavedení změn zvýší, pak by zaměstnanci dostali například prémie.

Náklady na školení zaměstnanců jsou pouze ve formě času stráveného školitelem na školení.

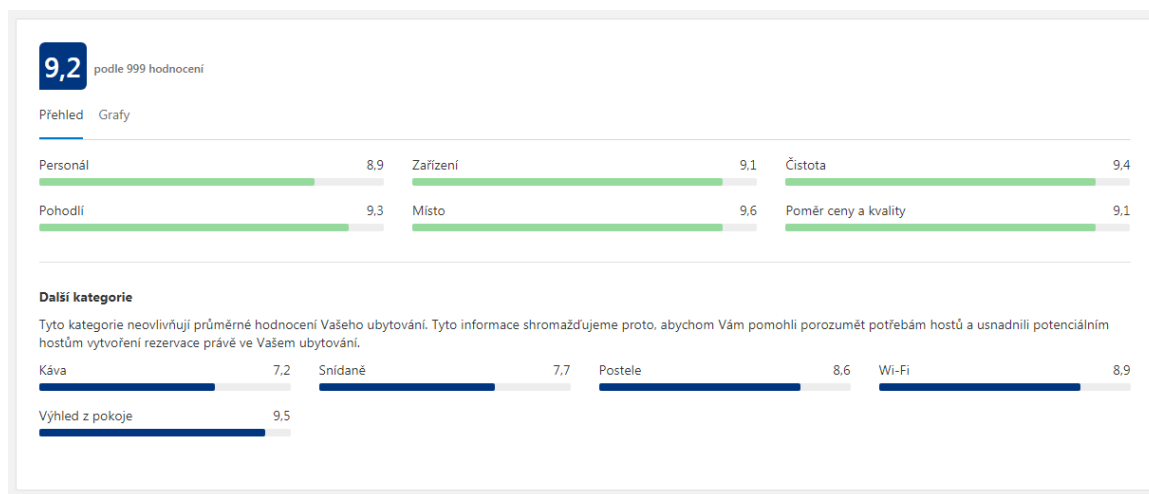
### 2.8.4 Recenze na webu

Jak již bylo v teoretické části řečeno, zákazník dá vždy na doporučení svých známých než na sdělení podniku. Podnik vždy své služby vyzdvihuje oproti konkurenci, ovšem pokud vyzdvihuje služby podniku již zkušený zákazník, má toto doporučení mnohem větší váhu.

Recenze na webových stránkách hotelů nepůsobí tak přesvědčivě, jako recenze na stránkách Bookingu. Pokud používáme vhodné nástroje k zjištění potřeb zákazníků a jejich spokojenosti s naší službou, máme pak možnost provádět požadované změny. Pokud provádíme požadované změny, zákazníci jsou s našimi službami spokojeni, a to vede k lepšímu hodnocení našich služeb. Dobrá recenze je tedy vyústěním celého procesu zavádění změn. Ovšem i prostřednictvím recenzí se můžeme dozvědět o přáních zákazníků v případě, že zákazník v recenzi vyjádří nespokojenost.

Pokud bychom se podívali na složky, ze kterých se serveru booking.com skládá celková recenze ubytování, jednalo by se o tyto složky:

## Obrázek č. 5 Hodnocení na Bookingu



Zdroj: booking.com, 2019

Z hodnocení je patrné, že v oblasti personálu, hotelových snídaní a kávy je mnohé co zlepšit.

### 2.8.5 Newslettery

V případě, že od hostů získáme emailové adresy, bylo by vhodné zpracovat na newsletterech. Hostům by byly zasílány informace o právě probíhajících akcích, či změnách v hotelu.

Před několika měsíci byly nakoupeny pro hosty k zapůjčení hole nordic walking. Bohužel hosté se o možnosti zapůjčení dozvědí až při příjezdu, ovšem pokud by o této možnosti věděli z newsletteru, je možné, že by měli větší zájem o pobyt. Podobně je tomu i s možnostmi zapůjčení horských kol.

V newsletterech by se hostům zasílali informace o akcích, které se konají ve městě a okolí jako je například festival světla v Karlových Varech, zahájení lázeňské sezóny, výstavy apod.

Jakmile by hosté měli větší přehled o akcích v Karlových Varech, je možné, že by se zvýšil jejich zájem o ubytování.

Náklady na zavedení newsletterů jsou pouze ve formě času stráveného rozesíláním newsletterů.

## **2.8.6 Facebook a instagram**

Jak je, známo sociální sítě hýbají světem, ovšem jsou doménou spíše mladší generace. Není na škodu zaměřit se i na segment mladších zákazníků. Správou sociálních sítí jako je Facebook a Instagram má hotel možnost dostat se do povědomí mladší generace a přilákat tak nový segment zákazníků.

S uživateli je možné pod příspěvky komunikovat. Komunikací na sociálních sítích bychom otevřely nové způsoby komunikace se svými zákazníky.

Nákladem na vylepšení profilu na sociálních sítí, je pouze čas strávený nad správou sociálních sítí.

## **2.8.7 Věrnostní program**

Abychom dali najevo našim hostům, že si vážíme jejich přízně, doporučuje autorka zavést věrnostní program. Hosté, jež jsou součástí věrnostních programů, mohou pocítovat jistou důležitost svých návštěv a cítit se výjimeční. Hosté, jež by byli ve věrnostním programu, by čekalo:

### **2.8.7.1 Poděkování za věrnost**

Poděkování za věrnost by chodilo 1x ročně a bylo by podepsáno ručně manažerem hotelu. Dopis by byl zasílán poštou, jelikož je to mnohem osobnější forma komunikace než například emailem.

K poděkování by byla připojena 10% sleva na ubytování, která by se odečítala z celkové ceny ubytování při platbě na recepci.

Vzhled poděkování, viz příloha J.

Dle informací z kapitoly 2.5.1.5. Poměr stálých hostů, je nám známo, že hotel má přibližně 58 stálých hostovských rodin. Náklady na poděkování za věrnost 1x ročně činily přibližně

Tabulka č. 9 Náklady na poděkování

<b>Náklady na poděkování hostům</b>		
<b>Text</b>	<b>Částka v Kč</b>	<b>Množství v ks</b>
Náklady na tisk	2	58
Obálka	3	58
Náklady na poštovné	26	58
<b>Celkem v Kč za rok</b>		<b>1798</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

#### **2.8.7.2 Speciální nabídky**

Hostům ve věrnostním programu by hotel zasílal pravidelně nabídky na termíny, jež často stálý host poptává spolu s informací o současné dostupnosti termínu. Informace o dostupnosti ve smyslu: „Zbývají poslední dva volné pokoje“ apod. Dále by v nabídce bylo uvedeno, co se v době požadovaného termínu koná v Karlových Varech a okolí.

#### **2.8.7.3 10+2 zdarma**

Akce 10 nocí plus 2 zdarma by podpořila hosty k volbě dlouhodobých pobytů. Mohla by být zavedena i akce 6+1 noc zdarma. Tato akce by však byla omezená pouze na období mimo sezónu. Hosté by tak byli motivováni navštívit hotel i v méně poptávaných termínech.

Náklady na část věrnostního programu 10+2 noci zdarma jsou ve výši dvou nocí, které by hotel poskytl hostovi zdarma. Tato částka by se mohla pohybovat od **2500 Kč do 5000 Kč**.

#### **2.8.7.4 Slevy**

Součástí věrnostního programu by byly také slevy na procedury a vstup do bazénu v partnerském hotelu Spa Hotel Windsor. Spa hotel Windsor se nachází pouze několik set metrů od hotelu Ontario.

## 2.9 Kalkulace nákladů na zavádění změn v oblasti CRM

Velká část nákladů na změny v oblasti CRM v daném hotelu je v podobě času stráveného nad uskutečňováním změn. Jen malá část položek vyžaduje finanční prostředky.

Tabulka č. 10 Kalkulace ročních nákladů na změny v CRM

<b>Celkové náklady na implementaci změn</b>	
<b>Text</b>	<b>Částka v Kč</b>
Dotazníkové šetření	7.200
Věrnostní program 10+2	2.500-5.000
Věrnostní program poděkování	1.798
<b>Celkem v Kč za rok za implementaci</b>	<b>11.498-13.998</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019



## **Závěr**

Proces řízení vztahů se zákazníky je v dnešní době velmi diskutovaným tématem v oblasti podnikání. V současnosti, kdy ve většině odvětví převažuje nabídka nad poptávkou, si musejí firmy hlídat své místo na trhu a jakýmkoli způsoby si udržet své zákazníky. Čím dál více firmem si uvědomuje, jak je důležité lépe poznávat přání svých zákazníků a orientovat se na jejich spokojenost. Takovými firmám se říká zákaznický orientované firmy.

Celá práce byla rozdělena na dvě části, na část teoretickou, kde byly popsány pojmy, které souvisí s CRM a na část praktickou, kde se prakticky uplatňovaly informace z teoretické části. V praktické části byla představena firma Hotel Ontario garni\*\*\* - Bau-hold, a. s., provedena SWOT analýza, průzkum 4P, 3C a dále průzkumy k identifikaci zákazníků a průzkum současného CRM.

Na konci práce bylo provedeno zhodnocení nákladů na zavádění změn v oblasti CRM. Jelikož je praktická část práce zaměřená na malý podnik, jedná se spíše o časově náročné změny než na finančně nákladné.

V současné době nevyužívá firma téměř žádné nástroje k řízení vztahů se zákazníky. Ve firmě je tedy prostor pro zlepšení těchto vztahů.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav řízení vztahů se zákazníky a navrzení optimalizace tohoto systému. Vlastním průzkumem autorky byli identifikováni zákazníci a dále navržena opatření, kterými by si hotel mohl jak získat nové stálé zákazníky, tak udržet ty stávající.

V následujících měsících budou v podniku implementovány některé z navržených opatření jako například dotazníkové šetření, zavedení hostovských karet a některé části věrnostního programu.

Na základě informací, které vyplývají z celé práce, vidí autorka ve firmě velký potenciál v možnosti získání nových stálých zákazníků.

Autorka věří, že touto prací a návrhy na zlepšení CRM pomůže firmě posílit konkurenceschopnost.

### 3 Seznam použité literatury

**DOHNAL, Jan.** *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie.* Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.

**CHLEBOVSKÝ, Vít.** *Management zákaznických řešení.* 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 128 s. ISBN 978-80-271-0559-5.

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

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

**KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení: Teorie pro praxi.* 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

**KOZÁK, Vratislav.** *Budování vztahů se zákazníky CRM v teorii a praxi.* Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

**ŘEZNIČEK, Josef.** *Tvoříme persony pro obsahový marketing. Včeliště* [online]. Branýs nad Labem: Včeliště, 2016 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/blog/tvorime-persony-pro-obsahovy-marketing/>

**STORBACKA, Kaj a LEHTINEN, Jarmo.** *Řízení vztahů se zákazníky: customer relationship management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

BOOKING [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: [https://admin.booking.com/hotel/hoteladmin/extranet\\_ng/manage/reviews.html?hotel\\_id=185603&lang=cs&ses=ea1fd7f66273f20e4a14a9c74d55eb1c](https://admin.booking.com/hotel/hoteladmin/extranet_ng/manage/reviews.html?hotel_id=185603&lang=cs&ses=ea1fd7f66273f20e4a14a9c74d55eb1c)

HOTEL HELUAN [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.heluan.cz/cs/uvod>

HOTEL ONTARIO garni [online]. [cit. 2019-09-06]. Dostupné z: <http://hotelontario.cz/>

HOTEL ROMANCE PUŠKIN [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.hotelromance.cz/>

HOTEL SAINT PETERSBURG [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.hotelsaint-petersburg.cz/hotel.html>

## **4 Seznam tabulek**

Tabulka č.1 Přehled věku hostů.....	37
Tabulka č. 2 Poměr rezervací 2018.....	37
Tabulka č. 3 Porovnání původu rezervací 2017 vs 2018.....	39
Tabulka č. 4 Porovnání národností hostů 2017 vs 2018.....	41
Tabulka č. 5 Poměr rezervací 2017.....	41
Tabulka č. 6 Srovnání poměru rezervací.....	42
Tabulka č. 7 Porovnání konkurence.....	45
Tabulka č. 8 Náklady na dotazníkové šetření.....	50
Tabulka č. 9 Náklady na poděkování.....	56
Tabulka č. 10 Kalkulace ročních nákladů na změny v CRM.....	57

## **5 Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 Hodnocení na Bookingu.....	54
---	----

## **6 Seznam grafů**

Graf č. 1 Přehled původu rezervace 2018.....	35
Graf č. 2 Hosté dle národností 2018.....	36
Graf č. 3 Přehled původu rezervace 2017.....	39
Graf č. 4 Hosté dle národností 2017.....	40

## **7 seznam použitých zkratk**

CRM	Customer Relationship Management
IS	Informační systém
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
Kč	Koruna česká
Ks	kus
TQM	Total Quality Management
Atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

## **8 Seznam příloh**

Příloha A: Ceník hotelu Ontario garni

Příloha B: Vzhled hotelového webu

Příloha C: Instagram 1

Příloha D: Instagram 2

Příloha E: Účast na veletrhu Holiday world v Praze

Příloha F: Přehled původu rezervace 2018

Příloha G: Data o narození hostů

Příloha H: Přehled původu rezervace 2017

Příloha CH: Dotazník spokojenosti

Příloha I: Karta hosta

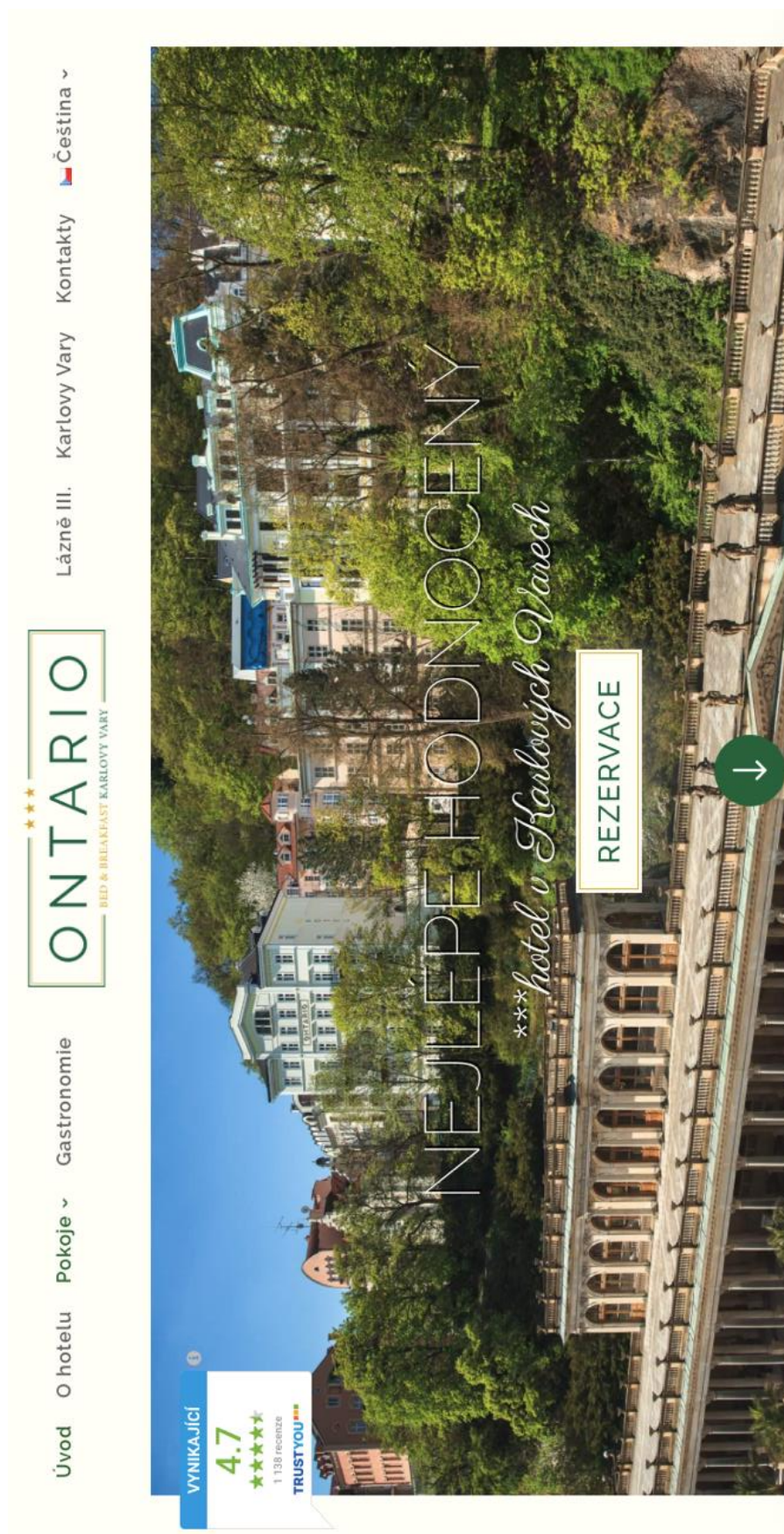
Příloha J: Poděkování za věrnost



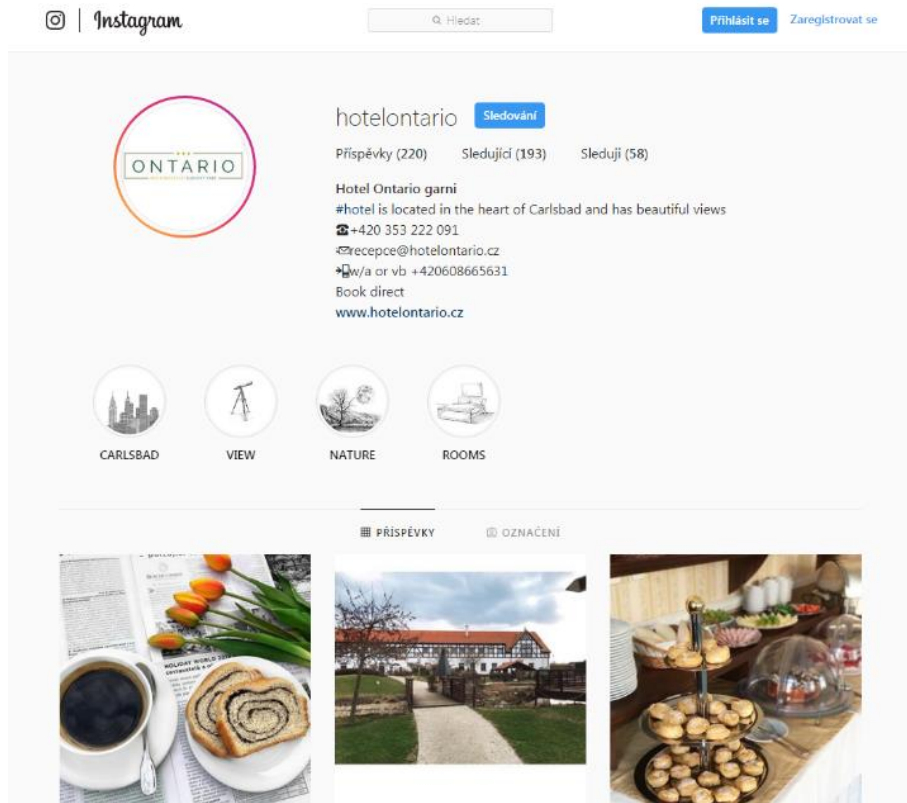
**Příloha A: Ceník hotelu Ontario garni**

<b>Hlavní sezóna</b>		<b>Mimosezóna</b>	
1.4.2018-14.10.2018		15.10.2018-19.12.2018	
20.12.2018-15.1.2019		16.1.2019-31.3.2019	
1.4.2019-14.10.2019		15.10.2019-19.12.2019	
Budget double room	85€	Budget double room	75 €
Clasic double room	95€	Clasic double room	85 €
Comfort APT	105 €	Comfort APT	95 €
Luxury APT	150 €	Luxury APT	130 €
Uvedené ceny jsou v € za pokoj a jednu noc včetně snídaně, lázeňské taxy, DPH a parkoviště.			

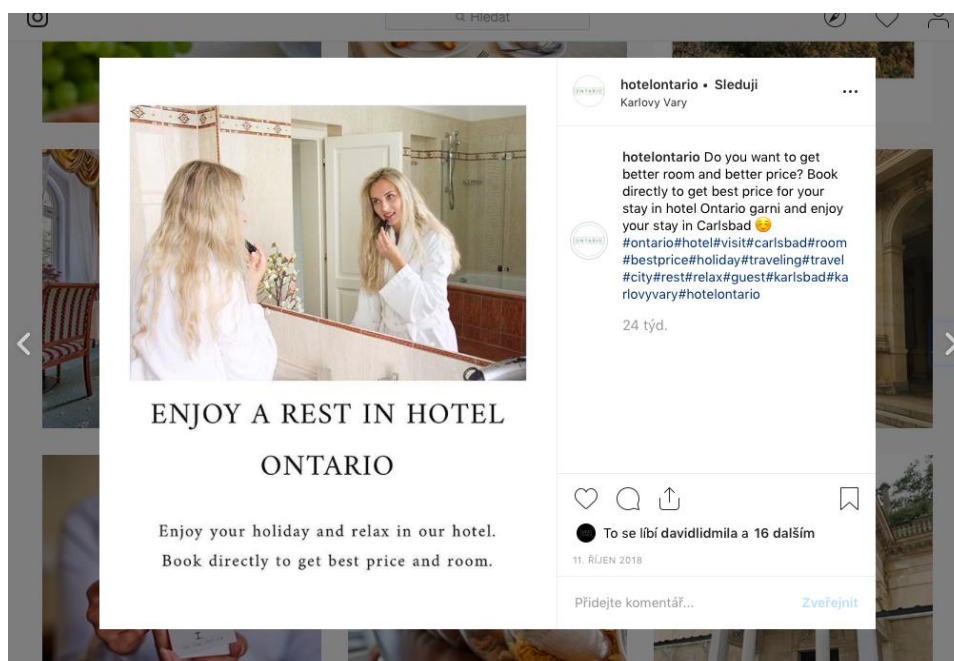
Příloha B: Vzhled hotelového webu



## Příloha C: Instagram 1



## Příloha D: Instagram 2



## Příloha E: Účast na veletrhu Holiday world v Praze



Hotel Ontario on  
Holiday world in Prague



hotelontario • Sleduji

hotelontario Holiday world in Prague  
#hotel#hotelontario#ontario#travelin  
g#holiday#holydayworld#prague#vis  
it#trip#karlovyvary#carlsbad#karlsb  
ad

4 týd.

valtberg.cz 👍👍👍  
4 týd. Odpovědět

1 BŘEZEN

Přidejte komentář... Zveřejnit

Příloha F: Přehled původu rezervace 2018

<b>Přehled 2018</b>												
Pokoj	Počet rezervací od 1.1.2018 do 1.1.2019	Booking v % z celkového počtu rezervací	Z toho booking	Z toho HRS	Z toho expedice	Přímé v % z celkového počtu rezervací	Z toho přímé	Z toho jiné	Počet neobsazených dní v roce	Obsazenost		
1	170	88,23529412	150	2	3	8,235294118	14	1	114	68,76712329		
2	158	70,25316456	111	8	4	20,88607595	33	3	78	78,63013699		
3	128	63,28125	81	5	3	25,78125	33	2	94	74,24657534		
4	156	68,58974359	107	7	6	20,51282051	32	4	62	83,01369863		
5	175	62,85714286	110	13	4	24	42	5	76	79,17808219		
6	105	76,19047619	80	1	1	20,95238095	22	2	64	82,46575342		
7	130	72,30769231	94	6	6	20	26	0	51	86,02739726		
8	147	61,9047619	91	8	9	23,1292517	34	5	61	83,28767123		
9	113	71,68141593	81	0	1	28,31858407	32	0	67	81,64383562		
10	155	69,67741935	108	5	7	21,93548387	34	1	67	81,64383562		
11	128	67,1875	86	3	4	22,65625	29	5	89	75,61643836		
12	101	71,28712871	72	1	3	26,73267327	27	0	106	70,95890411		
13	128	85,9375	110	0	1	13,28125	17	0	123	66,30136986		
<b>Celkem</b>	<b>1794</b>	<b>Průměrně přes 71,49</b>	<b>1281</b>	<b>59</b>	<b>52</b>	<b>Průměrně přímé v % 21,26</b>	<b>375</b>	<b>28</b>	<b>1052</b>	<b>Průměrná roční obsazenost 77,83</b>		
Přes ostatní rezervační portály v %											Průměrná délka pobytu	<b>2,05853</b>
<b>79,15273133</b>												
Přímé rezervace v %												
<b>20,90301003</b>												

**Příloha G: Data o narození hostů**

1976	1979	1961	1964	1996	1971	1977	1990	1992	1977	1964	1995	1992	1962	1967
1975	1973	1976	1948	1961	1980	1993	1962	1982	1983	1953	1975	1972	1960	1969
1983	1968	1998	1953	1972	1974	1983	1983	1965	1996	1989	1968	1959	1962	1969
1981	1979	1967	1975	1956	1963	1954	1991	1986	1987	1957	1984	1985	1959	1965
1991	1982	1987	1977	1985	1975	1990	1976	1966	1991	1994	1968	1953	1976	1974
1987	1970	1986	1977	1985	1977	1990	1986	1975	1980	1982	1953	1953	1984	1982
1983	1972	1967	1954	1973	1966	1984	1961	1974	1983	1982	1958	1980	1976	1976
1972	1997	1988	1977	1984	1991	1983	1952	1961	1969	1969	1959	1984	1982	1982
1960	1972	1951	1964	1974	1982	1964	1992	1963	1956	1950	1989	1977	1964	1978
1952	1958	1985	1977	1964	1966	1987	1987	1950	1959	1979	1976	1953	1960	1949

Příloha H: Přehled původu rezervace 2017

<b>Přehled 2017</b>												
Pokoj	Počet rezervací od 1.1.2017 do 1.1.2018	Booking v % z celkového počtu rezervací	Z toho booking	Z toho HRS	Z toho expedia	Přímé v % z celkového počtu rezervací	Z toho přímé	Z toho jiné	Počet neobsazených dní v roce	Obsazenost		
1	131	83,20610687	109	3	2	10,6870229	14	3	180	50,68493151		
2	115	65,2173913	75	4	6	17,39130435	20	10	105	71,23287671		
3	120	64,16666667	77	8	3	25	30	2	122	66,57534247		
4	144	64,58333333	93	13	6	18,05555556	26	6	81	77,80821918		
5	153	65,35947712	100	14	0	20,26143791	31	8	85	76,71232877		
6	115	64,34782609	74	2	1	30,43478261	35	3	87	76,16438356		
7	136	58,08823529	79	7	2	28,67647059	39	9	52	85,75342466		
8	162	70,98765432	115	17	6	11,72839506	19	5	54	85,20547945		
9	123	59,3495935	73	1	1	38,21138211	47	1	85	76,71232877		
10	150	80	120	4	1	14,66666667	22	3	85	76,71232877		
11	135	66,66666667	90	14	2	18,51851852	25	4	102	72,05479452		
12	84	73,80952381	62	0	1	21,42857143	18	3	114	68,76712329		
13	107	83,17757009	89	0	0	14,95327103	16	2	147	59,7260274		
Celkem		Průměrně přes bo	Celkem	Celkem	Celkem	Průměrně přímé v %	Celkem	Celkem	Celkem z 4745 pokoj/dnů	Průměrná roční obsazenost		
	1675	69,15	1156	87	31	20,77	342	59	1299	72,62		
Přes ostatní rezervační portály v %											Průměrná délka pobytu	
	<b>79,58208955</b>										<b>2,05731</b>	
Přímé rezervace v %												
	<b>20,41791045</b>											



*Drazí hosté,*

*záleží nám na Vaší spokojenosti, a proto bychom Vás rádi požádali o vyplnění krátkého dotazníku ohledně Vaší spokojenosti s našimi službami.*

**1. Cítili jste se během vstupu do našeho hotelu vítáni?**

- Ano
- Ne

**2. Byli jste během Vašeho pobytu spokojeni s přístupem personálu na recepci?**

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

Jiné:

.....



**3. Byli jste během Vašeho pobytu spokojeni s přístupem personálu hotelových snídaní?**

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

Jiné:

.....

**4. Jaké vybavení na pokoji, byste ke svému pobytu uvítali?**

- Mikrovlnná trouba
- Vaříč
- Žehlicí prkno a žehlička
- Kávovar
- Minibar

Jiné:

.....

**5. Byli jste spokojeni s výběrem potravin a nápojů na hotelových snídaních?**

- Ano
- Ne

Pokud ne, jaké potraviny a nápoje byste na snídaních uvítali?

Jiné:

.....

**6. Doporučil/a byste ubytování v hotelu Ontario svým známým?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**7. Napište nám prosím, co bychom mohli zlepšit?**

.....

.....

.....

.....

Pokud máte zájem o zasílání speciálních nabídek, uveďte prosím svou

emailovou

adresu:.....

- Souhlasím se zpracováním osobních údajů za účelem zasílání obchodních nabídek

**Příloha I: Karta hosta**

	A	B	C	D	E
1	<b>Karta hosta</b>				
2	<b>Jméno a příjmení</b>	Karel Novák			
3	<b>Datum narození</b>	13.6.1969	Věk: 50 let		
4	<b>Pobyt</b>				
5	<b>od</b>	29.6.2018	<b>do</b>	1.7.2018	
6	<b>Cena za noc</b>	150 €	<b>Typ pokoje</b>	DBL	
7	<b>Účel pobytu/událost</b>	Turistika/Mezinárodní filmový festival			
8	<b>Pobyt</b>				
9	<b>od</b>	1.2.2019	<b>do</b>	5.2.2019	
10	<b>Cena za noc</b>	70 €	<b>Typ pokoje</b>	COMFORT	
11	<b>Účel pobytu/událost</b>	Turistika			
12	<b>Pobyt</b>				
13	<b>od</b>		<b>do</b>		
14	<b>Cena za noc</b>		<b>Typ pokoje</b>		
15	<b>Účel pobytu/událost</b>				



*Vážený pane a paní Novákovi,*

*Velmi si vážíme, že již pátým rokem jste našimi stálými hosty. Věříme, že i v následujících letech budete s našimi službami spokojeni, jako tomu bylo doposud.*

*Jako poděkování za věrnost Vám zasiláme 10% slevu na ubytování v Hotel Ontario garni z již dohodnuté celkové ceny.*

*Tuto slevu uplatněte při platbě na hotelové recepci.*

*Těšíme se na Vaši další návštěvu!*

*Andrea Pašková*

*Andrea Pašková*

*Manažer hotelu Ontario garni*

## **Abstrakt**

BUIOVÁ, Denisa. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*. Cheb, 2019. 54s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** řízení vztahů se zákazníky, CRM, zákazník, konkurence, hotel

Bakalářská práce se zaměřuje na téma řízení vztahů se zákazníky. Práce popisuje jak teoretické poznatky k problematice, tak i současný stav CRM v dané firmě. Řízení vztahů se zákazníky je velmi aktuálním tématem v oblasti podnikání. Proto je třeba se touto oblastí zabývat. Firmy, které chtějí udržet své dosavadní místo na trhu, si uvědomují, jak je důležité zajímat se o zákaznickou spokojenost a aktuální požadavky svých zákazníků. Praktická část a informace v ní obsažené byly získávány vlastním šetřením a prováděním analýz. Výstupem práce je především navržení nástrojů pro zlepšení dosavadního způsobu řízení vztahů se zákazníky ve firmě a tím i zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Uskutečnění návrhů, které jsou v práci uvedeny, je převážně časově náročné než finančně náročné. Ve firmě budou v následujících měsících aplikovány některé z uvedených návrhů.

## **Abstract**

BUIOVÁ, Denisa. *Customer relationship management and its importance for strengthening for the competitiveness of the company*. Cheb, 2019. 54p. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** customer relationship management, CRM, customer, competitive, hotel

This bachelor thesis focuses on the topic of customer relationship management. The thesis describes both theoretical knowledge and the current state of CRM in the company. Customer relationship management is very topical business issue. Therefore, this area needs to be addressed. Companies, that want to maintain their current market position, are aware of the importance of customer satisfaction. Practical part and information used in it were obtained by own investigations and analysis. The outcome of this work is to primarily design tools to improve current way of managing customer relations in the company and thus improving competitiveness. Implementation of the proposals mentioned in the thesis is more time consuming than costly. Some of the suggestions described in here will be applied in the company in the upcoming months.