

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

CRM AKTIVITY V OBLASTI UBYTOVACÍCH SLUŽEB

Bc. Lukáš ZIMOLA

Vedoucí práce: Ing. Eva Jaderná Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 5. 1. 2020

Děkuji Ing. Evě Jaderné, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	6
Úvod.....	7
1 Customer relationship management	10
1.1 Podnikový informační systém.....	10
1.2 Charakteristika řízení vztahů se zákazníky	11
1.3 Vztah mezi nakupujícím a prodávajícím.....	13
1.4 Přínosy CRM pro podnik	15
1.5 Strategie CRM.....	17
1.6 Měření výkonnosti CRM	22
2 Ubytovací služby.....	24
2.1 Produkt cestovního ruchu.....	24
2.2 Charakteristika služeb	26
2.3 Zákaznický proces.....	29
2.4 Spokojenost zákazníka	30
3 Analýza zavedení CRM u vybraného subjektu	33
3.1 Charakteristika Hotelu Delta.....	34
3.2 Výzkum spokojenosti klientů Hotelu Delta.....	40
3.4 Strukturovaný rozhovor s manažerem.....	44
4 Vyhodnocení CRM systému a návrhy na zlepšení	51
Závěr	55
Seznam literatury	57
Seznam obrázků a tabulek.....	61

Seznam použitých zkratk a symbolů

AirBnB	AirBed & Breakfast
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
KPI	Key Performance Indicator
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USP	Unigue Selling Proposition

Úvod

Častým tématem debaty soukromého ale i veřejného sektoru je problematika tzv. sdílené ekonomiky. Sdílená ekonomika je ekonomický koncept založený na sdílení, výměně, pronájmu a půjčování na místo vlastnictví. Vzestup sdílené ekonomiky je zapříčiněn několika faktory. Tím prvním jsou možnosti na poli digitální ekonomiky a internetu obecně, které umožňují jak fyzické, tak zároveň i finančně dosažitelné informační a komunikační technologie.

Jedním z odvětví, které vzestup sdílené ekonomiky citelně zasáhl je cestovní ruch. Ten zaznamenal výrazný celosvětový růst a také změnu nákupního chování díky vyšší informovanosti a zvýšení očekávané úrovně služeb v tomto odvětví. Platí to zcela jistě i o ubytovacích službách, jež jsou předmětem této diplomové práce. V souvislosti se sdílenou ekonomikou se v této oblasti zmiňují webové platformy, z nichž nejčastěji skloňovaná je webová platforma AirBnB zprostředkující pronájem ubytování, jež vytvořila nemalý tlak na tradiční poskytovatele ubytování jako jsou hotely či penzióny.

A právě s novými trendy potřeb zákazníků se i tradiční poskytovatelé služeb musí zaměřit na flexibilitu a adaptaci svého produktu v nově vzniklých podmínkách svého podnikání. K efektivnímu řízení adaptace na zákaznické požadavky je třeba nástroje, který maximalizuje přínos vztahu mezi poskytovatelem služby a jeho zákazníkem. A právě k tomuto účelu slouží systém resp. přístup zvaný *Customer relationship management* zkr. CRM. Systém, jehož účel podniky spatřují v řízení stávajících a nových vztahů se stávajícími a novými zákazníky.

Hlavním cílem diplomové práce je vymezení základních funkcí systému řízení vztahů se zákazníky a jeho využití v oblasti ubytovacích služeb. Práce se zabývá sestavením analýzy zavedení CRM řešení ve vybrané firmě, provedením zhodnocení a podáním návrhů na zlepšení CRM aktivit.

První kapitola představuje úvod do problematiky řízení vztahů se zákazníky. V první řadě je definován systém práce s informacemi v podniku a jeho prvky. Kapitola se dále zabývá účelem řízení vztahů se zákazníky, definuje vztah mezi prodávajícím a kupujícím. V textu jsou nastíněny hlavní přínosy systému řízení vztahů se zákazníky pro podnik. Následné podkapitoly se věnují plánování a implementaci tohoto systému včetně vyhodnocení jeho úspěšnosti. Cílem je seznámit se

s tématem budování a udržování vztahů se zákazníky, které je aplikováno ve vlastním projektu se zaměřením na analýzu zavedení systému na řízení vztahů se zákazníky ve vybrané firmě.

Druhá kapitola směřuje na oblast ubytovacích služeb, kde je hlavním předmětem teoretického poznání bližší analýza vztahu nabízejícího a poptávajícího a zároveň i produktu v této oblasti. Cílem druhé kapitoly je specifikování dílčích znaků ubytovacích služeb, jako jsou vlastnosti služby jako takové, typický nákupní proces ubytování a jeho fáze, a dále měření spokojenosti zákazníka s poskytovanými službami.

Třetí kapitola se zaměřuje na vlastní projekt analýzy zavedení systému řízení vztahu se zákazníky u vybraného poskytovatele ubytovacích služeb – Hotelu Delta. Tato praktická část je sestavena na pozadí teoretického základu o CRM a o ubytovacích službách, které jsou předmětem první resp. druhé kapitoly. Účelem fáze analýzy je obdržení co nejširšího spektra informací o každodenním provozu Hotelu Delta v souvislosti s interakcí hotelu ke svým zákazníkům.

Analýza je rozčleněna do několika dílčích částí, jejichž spojením vzniká celistvý obraz reálných aktivit a výsledků firmy ve vztahu s jejími zákazníky. V první části je zaměřeno na popis zařízení, jeho vlastností a předností. V další řadě se analýza zaměřuje na obecné ukazatele firmy jako je hospodaření a také procesy uvnitř firmy. Dále je vyhodnocen průzkum spokojenosti zákazníků před implementací komplexního systému CRM v podniku.

Hlavní oporou analytického projektu je strukturovaný hloubkový rozhovor s provozním ředitelem Hotelu Delta, kde hlavní úlohu hrají otázky týkající se přínosů systému pro hotel, podmínek implementace a nastavení procesů pro systém řízení vztahu se zákazníky. Předpoklady zkoumaných důvodů implementace takového systému jsou jednak zvýšení podnikové ziskovosti a jednak zefektivnění interních procesů v rámci firmy směrem k zákazníkům.

Rozhovor je strukturován do 5-ti dílčích oblastí pro kvalitativní výstup. První oblastí jsou otázky týkající se celkové strategie firmy a plánů rozvoje. Druhou oblastí je dotazování na aktivity řízení vztahu k zákazníkům před implementací nového systému. Dále je rozhovor směřován na fungování CRM, důvody jeho zavedení a předpoklady přínosů pro podnik. Následuje okruh směřující ke kladeným nárokům

na systém, samotný výběr a praktická implementace systému CRM u daného subjektu. Dále se práce detailněji zaměřuje na charakteristiku užitého informačního systému v rámci CRM.

Závěrečná kapitola diplomové práce se skládá z analýzy implementace systému CRM, kdy cílem této kapitoly je vyhodnocení, jaký dopad mělo zavedení CRM systému na fungování Hotelu Delta. Předpokladem v tomto případě je, že by zavedení systému CRM mělo přispět k zefektivnění komunikace se zákazníky, zlepšení řešení požadavků a stížností, a k odstranění neefektivity v rámci podnikových procesů subjektu. Vyhodnocení dílčích aktivit firmy ve vztahu k zákazníkům za pomoci CRM slouží k vytvoření souboru návrhů a doporučení na vylepšení tohoto systému.

1 Customer relationship management

První kapitola představuje úvod do problematiky řízení vztahů se zákazníky, které je předmětem praktické části diplomové práce. Kapitola se nejprve zabývá účelem řízení vztahů se zákazníky, definuje vztah mezi prodávajícím a kupujícím, a zaměřuje se také na plánování a implementaci tohoto systému. Závěrem se kapitola věnuje klíčovým ukazatelům CRM dle dílčích aktivit.

Kapitola si dává za cíl seznámit se s tématem budování a udržování vztahů se zákazníky, které je aplikováno ve vlastním projektu se zaměřením na analýzu zavedení systému na řízení vztahů se zákazníky ve vybrané firmě. Definováním jednotlivých pojmů a souvislostí je poskytnut nezbytný základ pro praktické vyhodnocení aktivit, které zkoumaná firma provedla.

1.1 Podnikový informační systém

Pro úvodní pochopení systému řízení vztahu se zákazníky je nejprve charakterizován informační systém podniku obecně. Podnikový informační systém je vnímán jako soubor prvků spolupracujících za účelem vytváření, zpracování, sdílení a rozšiřování informací. Informační systém je tvořen lidmi, jakož to uživatelé informací. V podnikové činnosti probíhá řízený proces kooperace a transformace komponent podniku, mezi něž se řadí lidé, informace a technologie. Podnikový informační systém je vnímán jako řízený proces transformace, kde hlavní roli hrají opět lidé, poté data a informační technologie. (Šilerová, Hennyeyová, 2017)

Molnár (2000) charakterizuje informační systém podniku jako „Soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení.“

Mezi prvky informačního systému se řadí data, informační technologie, lidé, řízení a transformační proces. Data neboli údaje jsou strukturované záznamy lidského poznání s pomocí symbolů, které jsou dále přenášeny, uchovávány, definovány a zpracovávány. Pod pojmem informační technologie jsou představovány metody vyjádření, zachycení, zpracování a sdílení informací. Dělí se na hardware a software. Lidé jsou vnímáni jednak jako uživatelé systému (výstupů v podobě informací), a jednak jako správcích těchto systémů (obvykle oddělení IT).

Transformační proces má podobu aplikování informačních technologií v podobě software, který v rámci podnikových činností (výroba, finance, prodej, marketing apod.) poskytuje funkce uživatelům a pracuje s podnikovými daty. (Gála, Pour, Šedivá, 2015)

Sodomka a Klčová (2010) rozlišují podnikové systémy na dvě základní skupiny – ekonomický software a ERP systém (Enterprise Resource Planning). Ekonomický software zahrnuje primárně funkce účetnictví a daňové evidence, a dále některé další komponenty pro potřeby podniku. Databáze je nositelem informace o skladovém hospodářství, knize jízd, objednávek zásob a jiných služeb, o dokladech a dokumentech obchodních partnerů. ERP systémy jsou oproti tomu komplexnější. Naproti tradičnímu softwaru se odlišují mírou adaptace na požadavky uživatelů. Systémy ERP jsou určeny k pomoci s komplexním řízením činností celého podniku. Z hlediska funkčnosti a produktivity je hodnota ERP pro podnik oproti tradičnímu systém výrazně vyšší. Další rozšířená klasifikace ERP systému je následující:

1. **Jádro ERP** – cílené na řízení vnitropodnikový procesů
2. **CRM** (Customer Relationship Management) – systém cílený na řízení vztahů se zákazníky
3. **SCM** (Supply Chain Management) – systém se zaměřením na řízení dodavatelského řetězce
4. **MIS** (Management Information System) – informační systém určený pro manažery, jež shromažďuje data z výše uvedených systémů včetně externích dat. Tento systém slouží jako nástroj pro manažerské rozhodování. (Sodomka, Klčová, 2010)

1.2 Charakteristika řízení vztahů se zákazníky

„Řízení vztahů se zákazníky (CRM, customer relationship management) představuje komplex aplikací informačních technologií, technických prostředků, podnikových procesů a personálních zdrojů určených pro řízení a zlepšování vztahů se zákazníky, a to v oblastech podpory obchodních činností, zejména prodeje, marketingu a zákaznických služeb.“ (Gála, Pour, Šedivá, 2015, str. 148)

„Řízení vztahů se zákazníky (CRM) je kombinací postupů, strategií a technologií, které společnosti používají ke správě a analýze interakcí a údajů zákazníků v celém životním cyklu zákazníka s cílem zlepšit vzájemné vztahy a přispět k udržení zákazníků a růstu tržeb.“ (TechTarget, 2019)

Customer relationship management (dále „CRM“) představuje metodu budování výhodných a ekonomicky rentabilních vztahů firmy se svými zákazníky. Jedná se především o integraci současných technologií řízení firmy a směřování obchodních procesů se zaměřením na zákazníka. Hlavním cílem CRM je zajištění efektivní, jednoduché a přitom kvalitní komunikace se zákazníkem.

Mezi základní hodnoty CRM patří lidé, procesy, technologie a obsahy nebo-li data. Lidmi je myšlen lidský kapitál organizace a samotní zákazníci, procesy se definují jako zaměření a technologie se vyznačují typem a oblastí využití. Jednotlivé prvky je třeba brát jako komplexní systém, kdy je zacíleno na posilování kvality lidských zdrojů, zvýšení technologické vyspělosti, zaměření obchodních procesů a práci s daty.

CRM je souhrnný nástroj v organizaci, který řídí koordinaci složek podniku, jako jsou činnosti marketingového, personálního oddělení, odbytu apod. Pro úspěšné fungování je zapotřebí jednotlivé prvky systému spojovat, aby došlo ke vzniku integrovaného celopodnikového řešení, kde jsou data sdílena v maximální možné míře.



Zdroj: Wessling, 2003, vlastní zpracování

Obr. 1 Fáze vztahu se zákazníkem

Vztah k zákazníkovi tedy navazování a zlepšování takového vztahu, se skládá z několika fází, které jsou vyobrazeny na obrázku č. 1. Navazování vztahu začíná vytvořením povědomí u potenciálních zákazníků. Hlavní úlohu v této fázi hraje daný podnik, kdy nejčastěji používaným komunikačním kanálem je online prostor. Jakmile je potenciální zákazník osloven, nastává část rozvíjení a konsolidace vztahu s podnikem. V případě úspěšné a pro obě strany prospěšné spolupráce jsou tyto vazby pevné. V opačném případě, kdy zákazník už nemá zájem o služby firmy

či zákazník nepřináší firmě dostatečný zisk, nastupuje úpadek a následné ukončení vztahu obou jednotek (Wessling, 2003).

Péče firmy o své zákazníky sestává z několika aktivit. Mezi ty patří neustálá aktualizace a adaptace potřeb a přání zákazníka, jeho motivace a zvyky. Dále kvantifikace přínosu v oblasti prodejních a marketingových aktivit, inovace produktu na základě znalostí a zpětné vazby od zákazníka. Jak bylo zmíněno výše, je třeba udržovat podporu marketingových a prodejních aktivit v rámci jednoho CRM celku se záměrem maximalizace zisku. V poslední řadě je třeba zavedení moderních nástrojů, které zajistí dostatečnou podporu pro zákazníka a především pro management firmy.

Zmiňovaná komplexnost celého systému vyžaduje změnu pohledu na to, jakým způsobem je uzavírán obchod se zákazníkem. Jedná se o přechod myšlení zaměřeného na co nejlépe ujednaný kontrakt v krátkodobém pojetí k nahlížení na vztah se zákazníkem jako spolupráci s dlouhodobým účinkem. Rovněž jde o přesunutí produktového vnímání k zákaznickému pojetí, kde hlavní úlohu hrají zákaznické potřeby nikoliv produkt podniku.

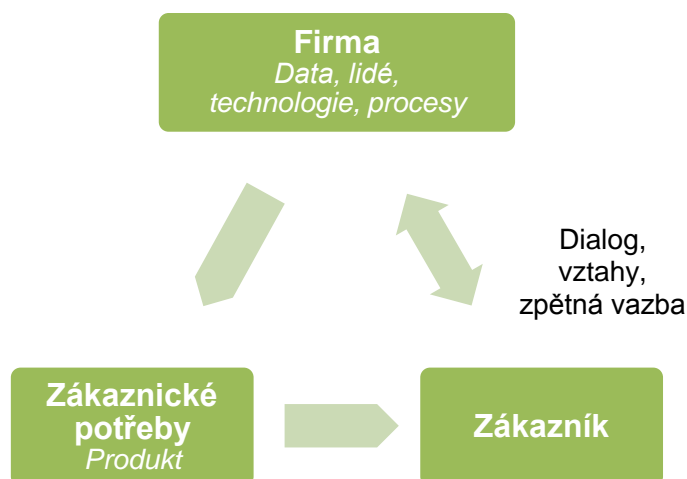
CRM systém představuje konkurenční výhodu za předpokladu, že zákazníci přispívají k rozvoji image firmy, poskytují odezvu a motivují tím tak samotné firmy. Zákazníci tlačí firmy k inovaci a rozvoji svých služeb, kdy firmy získávají nové zkušenosti a sdílejí vědomosti a odborného know-how s jejich zaměstnanci.

Strategie, jak pojmout CRM v dané firmě, je determinována jednak oborem podnikání, jednak podnikovými záměry a také cílovými zákazníky. CRM, jako informační kanál ke komunikaci a analýze, vyžaduje sofistikovaný informační systém k efektivnímu zpracování informací. Mluvíme zejména o softwarových řešeních pro práci s databázemi. (Chlebovský, 2005)

1.3 Vztah mezi nakupujícím a prodávajícím

Zákazníkem se člověk stává v momentě nákupu výrobku či služby. Z pohledu CRM jde o vyváženost životnosti zákazníka k investicím do něj. Aby firma mohla maximálně využít hodnotu životnosti zákazníka, je zapotřebí mezi ním a firmou vybudovat dlouhodobý, oboustranně výhodný vztah. CRM tedy řeší kontinuální sdílení a směnu hodnot mezi podnikem a zákazníkem.

U zákazníka je třeba rozlišovat dva faktory, kterými jsou přijetí role zákazníka a udržení si této role. Obě role závisí na prospěchu, který je užíváním služeb dané firmy zákazníkovi vytvořen, a na nákladech s tím spojených. Náklady se v zásadě myslí nejen samotná cena produktu, ale také např. úsilí získat o produktu informace, délka nákupu apod.



Zdroj: Chlebovský, 2005, vlastní zpracování

Obr. 2 Vazba mezi CRM, zákazníky a jejich potřebami

Zákazník porovnává náklady a prospěch ve čtyřech dimenzích. V prvním případě porovnává dosavadní prospěch s vynaloženými náklady jako výsledek vztahu k dané firmě. Pokud je výsledek negativní, zákazník s největší pravděpodobností přehodnotí své setrvání u dané firmy. Dále zákazník porovnává náklady s očekávaným prospěchem v budoucnu. Typickým příkladem jsou věrnostní karty, ze kterých zákazník čerpá určitý prospěch v budoucnu. V takovém případě opět roste pravděpodobnost, že zákazník upřednostní firmu s touto výhodou před firmou bez takové možnosti.

Dále zákazník porovnává nabídku služeb a výrobků s konkurencí. Pokud má zákazník u konkurence lepší poměr prospěchu a nákladů, firma má šanci, že o takového zákazníka přijde. Poslední srovnávací hladinou je alternativní role zákazníka. Pokud je nabídka konkurence přitažlivá, není náročné roli zákazníka přijmout bez velkých nákladů u konkurence. Avšak pokud je podnik ve vztahu se zákazníkem, může takový podnik ztížit zákazníkovi přesun tím, že mu nabídne služby na základě dat z celé historie zákazníka. Alternativní prodávající není schopen tyto služby pohotově nabídnout. (Wessling, 2003)

Komunikace

Nedílnou součástí vytvoření kvalitního vztahu mezi prodávajícím a zákazníkem je nejen prvotní, ale i následný kontakt a komunikace se zákazníkem. Komunikace probíhá ve dvou rovinách. Za prvé sleduje obsah sdělení a za druhé styl dané komunikace. Obsahová rovina komunikace zahrnuje funkční oblast, která spočívá v prezentaci vlastností nabízeného produktu, dále je definován obecný význam produktu a emocionální hodnota. Obsah také závisí na dané situaci během komunikace.

V oblasti stylu komunikace literatura rozeznává tři hlavní orientace. A to na úkolově zaměřený, zaměřený na interakci a osobně zaměřený styl. Úkolový styl se zaměřuje čistě na účel sdělení, interakci a předpokládá personifikované sdělení, které nejlépe podporuje dlouhodobý vztah mezi prodávajícím a zákazníkem. Třetí styl se primárně zaměřuje na prodej dobrého jména osoby prodávajícího a až následně na prodej daného produktu. Komunikace je ovlivněna v zásadě třemi vlivy, na které je třeba brát zřetel. Jedná se vliv národní kultury, kultury organizace a kultury komunikace jejich účastníků. (Study.com, 2019)

1.4 Přínosy CRM pro podnik

Pokud obchodník chce budovat kvalitní vztah ke svému zákazníkovi, potřebuje k tomu neméně kvalitní CRM systém. Systém, který mu pomůže rozpoznat, pochopit a podporovat zákazníka. Přínosem tohoto systému je v zásadě 6 prvků, které jsou hodnotné pro business. Prvním přínosem je zlepšený tok informací napříč organizací. Díky CRM je možné ukládat velké seznamy a vézt rozsáhlé databáze s důležitými informacemi o klientech organizace.

Všechno co zákazníci dělají, každá interakce je identifikována a zaznamenána. A jelikož přístup k této databázi vlastní širší okruh zaměstnanců firmy, má každý kdo pracuje se zákazníkem k dispozici stejné a hlavně aktuální informace.

S tokem informací napříč organizací souvisí i vylepšená komunikace. V případě, že má zákazník jeden hlavní kontaktní bod ve firmě, může dojít k situaci, kdy tato kontaktní osoba není k dispozici a klient bude nucen komunikovat s někým jiným. Takový případ ale klient bere negativně, jelikož je nucen komunikovat s někým novým, kdo nerozumí jeho preferencím a situaci. Právě pomocí CRM je nová

kontaktní osoba detailně informována a seznámena s klientem. A vzhledem k tomuto sdílení informací podnik i zákazník čerpají výhody flexibility času, kdy např. zákazník nemusí zbytečně čekat na svou kontaktní osobu.

Důležitým benefitem CRM je zlepšení služeb zákazníkům. Za obecné měřítko řešení problému se považuje čas. Pokud klient hledá řešení problému, chce tento problém vyřešit k jeho spokojenosti co nejdříve. Při zavedeném CRM se prodejní personál ihned dostane k potřebným informacím o zákazníkovi a jeho nákupech v minulosti. Personál by měl být schopen najít řešení během několika minut. A pokud personál není schopen nalézt požadované řešení, není pro něj obtížné přivolat odborníka na daný problém. Jedním z příkladů takových služeb jsou zákaznické linky a portály, které se snaží o co nejrychlejší nalezení řešení pro zákazníka.

Každodenní úkoly se pomocí CRM stávají rutinou. Vedle uskutečnění samotného nákupu, tedy i prodeje, existují úkoly pro prodejní personál s tím spojené. Potřebné dokumenty, které musejí být vyplněny, reporty, které musejí být vyhotoveny, a další náležitosti, které spotřebovávají nemalý čas. Díky CRM jsou tyto rutinní činnosti zautomatizovány a obchodníci se tak mohou více zaměřit a soustředit na zákazníka, na řešení jeho požadavků.

Přidaná hodnota ukládání informací o zákazníkovi v CRM má pro organizaci následující význam. Je díky němu možno sladit a vzájemně posilovat úsilí nejen zákaznického servisu, ale i marketingového a odbytového oddělení, které vytvářejí podklad pro znalost nových produktů, kvality služeb, a tedy i podklad pro uzavření prodeje.

CRM přináší i jiný pohled a práci s daty, přináší rozšířené možnosti analyzování a reportování. CRM zpravidla umí analyzovat informace jako celek, má k dispozici potřebné nástroje a modely, bez kterých se obchodník neobejde. Rovněž automaticky generované reporty šetří čas, poskytují potřebné informace o klientovi, o prodejních cílech, o výkonnosti a o nových příležitostech. S těmito informacemi má obchodník možnost efektivních rozhodnutí, které se projeví v loajalitě zákazníka a ziskovosti podniku. (Salesforce.com, inc., 2019)

Vedle výše zmíněných benefitů CRM nalezneme i další, odvozené přínosy. Vezměme do úvahy jednotnou databázi CRM. Ta vedle schopnosti poskytovat

informace v reálném čase a tedy zefektivnit nakládání s nimi, firmě přináší i výhodu v podobě snížení nákladů na řízení obchodních procesů. CRM je rovněž nástroj individualizace přístupu k zákazníkům, kteří byli původně osloveni nástroji masového marketingu firmy. Díky CRM se lze zaměřit na personalizované účely v rámci životního cyklu zákazníka.

Kvalitní CRM představuje pro podnik nástroj konkurenční výhody, jelikož má mnohem lepší vztahy a vazby s odběrateli než podnik, který CRM nemá. Pro stoprocentní využití tohoto potenciálu je zapotřebí vybudovat celkovou koncepci CRM strategie, která bude bezpodmínečně dodržována. CRM odlišuje firmu od konkurence také vytvořením lepší image, neboť zákazníci kladně referují o dané firmě, je u nich vybudována patřičná důvěra a loajalita. Tuto image pak podnik může využít při tvorbě cenové politiky.

A v poslední řadě lze hovořit o růstu motivace prodejního personálu. Marketingové oddělení disponuje informacemi k rozhodování, odbytové oddělení je podporováno, nezdržuje se s rutinními procesy, a servis umí zajistit dostatečnou kvalitu svých služeb. A jelikož se celý personál nemusí zabývat zbytečnými úkoly, je motivován, jelikož vytváří firmě skutečnou hodnotu. Toto se následně odráží i na zákaznické spokojenosti. (Wessling, 2003)

1.5 Strategie CRM

V dosavadní teorii o CRM bylo zacíleno na tři oddělení organizace (marketing, odbyt, servis), kteří jsou stěžejními uživateli systému CRM. Při plánování strategie je třeba uvažovat v mezích celopodnikové obchodní strategie, a to si vyžádá zapojení všech oddělení, kteří budou pracovat s CRM.

Stanovení celkové strategie firmy

Vytvoření efektivní strategie CRM začíná nejprve rozbořením celkové **strategie společnosti**. Jakubíková (2013) uvádí, že v závislosti na volbu strategie, je třeba pokusit se odpovědět na klíčová témata, jako je to, kde, co, kdo a jak bude podnik působit na v daném trhu. Odpovědi pomohou vytvořit páteř prodejní strategie. Níže jsou znázorněny některé prvky obchodní strategie, které jsou potřeba před vytvořením strategie prodeje.

Porozumění podnikatelským cílům dopomůže správnému stanovení obchodních cílů, díky nimž je podnik informován o tom, jak přistupuje k dalším prvkům strategie řízení vztahů se zákazníky. V moment, kdy to firma provede, zařídí si jednu z mnoha konkurenčních výhod, které CRM představuje. Obchodní cíle na nejvyšším stupni managementu podniku představují zpravidla zvyšování efektivity týmu pro zákazníky, zvýšení marže všech nových obchodů o určité procento, implementace dobrovolnického programu pro své zaměstnance, zvyšování ročních příjmů o určité procento apod.

Dále se v rámci celkové strategie stanovuje tzv. Unique Selling Proposition – jedinečný prodejní argument. USP definuje faktory, které činí produkt či službu jinou, jedinečnou či lepší než nabídka u konkurence. Základní otázkou, kterou si management musí položit je „Jak se naše nabídka liší od konkurence?“ USP se tak stává důležitou součástí marketingu.

S pojmem USP souvisí i definice hodnoty, kterou zákazník získává koupí produktu či služby. To je počátkem prodejní konverzace a odliší tak podnik od konkurence. Špatným příkladem vyjádření hodnoty je následující věta – „Naše řešení sníží Váš stres z účetnictví a pomůže vám lépe spát.“ Z věty je zjevné, že nelze definovat konkrétní přínos, který by měl být zákazníkovi nabídnut. Naopak dobrým příkladem jasně definovaného přínosu pro zákazníka je věta - "Pomáháme společně snižovat náklady na programy zaměstnaneckých benefitů bez vlivu na výši dávek. Jeden z našich klientů, výrobní společnost podobné té Vaší, se potýkal s tím, jak snížit výdaje na tyto programy. Během půl roku jsme jim ušetřili více než 1 milion korun.“ (D'Angelo, 2019)

Poznání zákazníků

Kotler (2007) uvádí, že klíčovým prvkem pro každou firmu je porozumění potenciálním zákazníkům. To pomáhá určit, kdo a jak bude zodpovědný za marketing, prodej a kontakt se zákazníkem. To také pomáhá se lépe umístit v mysli kupujících. Tato skupina představuje kupující zákazníky dané firmy. Skupiny potenciálních zákazníků se obvykle třídí dle následujících znaků - demografie, věk, umístění, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, titul práce a příjmy, a psychografie, které zahrnují zájmy, hodnoty a osobnost daného člověka.

Základní informačním zdrojem pro podnik jsou samotní zaměstnanci, kteří komunikují s klienty, a kteří tedy o nich mají nejvíce informací. Například zástupce zákaznického servisu mluví s klienty každý den. Slyší výzvy, cíle a dokonce i to, jak zákazníci chtějí nakupovat.

Vedle sdílení informací ze strany zaměstnanců je třeba vést rozhovory se současnými i minulými zákazníky. Pro firmu toto představuje nejlepší způsob, jak se dozvědět o svých ideálních klientech. Zamyšlení se nad svým ideálním klientem, přinese definování skupiny, kterou chce firma oslovit co nejvíce. Od zákazníků se lze dozvědět více o tom, jak rozvinout své podnikání. Tyto informace jsou neocenitelné i s tím rizikem, že z nich mohou vyplynout negace vůči firmě a jejím produktům.

Další zdroj potřebný pro podnikové plánování a řízení představují vlastní marketingové výzkumy. Výzkumy jsou skvělý způsob, jak získat odpovědi od potenciálních kupujících, zejména pokud má firma spoustu zákazníků a dobrých vyhlídek. Výzkum může zefektivnit proces shromažďování údajů a přitom poskytnout jasný obraz o tom, kdo jsou kupující firmy a co je pro ně důležité.

Při plánování **strategie CRM** se firma rovněž zaobírá prostorem, ve kterém působí, a to konkrétně konkurenčním prostředím. Znalost konkurenceschopnosti podniku a jeho produktů v rámci tohoto prostředí umožňuje sledovat trendy v oboru, chování konkurence v oblasti marketingu či prodeje, a to přináší schopnost udržení si konkurenční výhody. Existuje mnoho způsobů, jak lze sestavit porovnání s konkurencí. Z pohledu zákazníka se může jednat o atributy původu zboží, rychlosti distribuce, záruky na produkt, záruky vrácení peněz, dostatečné pokrytí zákaznického servisu a apod.

Mapování cesty zákazníků

Mapa zákaznických cest je plán, který ukazuje, jak se zákazník dostává ke společnosti, jaká je jeho zkušenost s vyhledáním dané firmy. Do cesty zákazníka vstupují marketing, odbyt, servis i podpora – čili jakýkoli aspekt podnikání. Některé příklady styčných bodů (angl. touch points) zahrnují webové stránky, sociální média, emailový marketing a placené reklamy.

Každý styčný bod na cestě zákazníka bude vyžadovat obsah pro podporu v různých fázích vzájemné komunikace. Typy obsahu se budou lišit od konkrétních zákazníků.

Například obsah může zahrnovat vodítka jako je vzdělávací e-kniha, která ukazuje, jak může být určitý problém vyřešen pomocí určitého typu taktiky.

Na straně zákazníka mohou být obsahem například návody, jak používat produkt, instruktážní webináře a placené reklamy na nové nebo doplňkové produkty. Tyto příklady mohou být také použity na straně podpory prodeje. Příklady obsahu lze zobrazit jako styčné body na mapě výše uvedené cesty zákazníka. (Wolny a Charoensuksai, 2014)

Kanály prodeje

Kanály, kterými se řídí odbyt firemních produktů a řešení, jsou na začátku strategie dány. Co je ovšem důležité si uvědomit je odlišnost a specifika prodejních kanálů např. trhu Business-to-Customer či Business-to-Business. Specifika prodejního kanálu totiž determinují prodejní proces a jeho integraci v rámci strategie CRM.

Vytvoření procesu prodeje je někdy přehlíženou součástí strategie CRM. Je však velmi důležitý, zejména pokud je plánován růst obchodního týmu a či celého podnikání. Čím složitější je prodej a čím delší je prodejní cyklus, tím podrobnější by měla být definice samotného procesu. Jedná se o definici styčných bodů či kroků v procesu prodeje z pohledu zákazníka, které budou sledovány v rámci CRM řešení. (FitsSmallBusiness, 2019)

Analýza firemních procesů

Ať už probíhá implementace CRM poprvé či se jedná o přechod na jinou platformu, je třeba vždy identifikovat koncového uživatele CRM a pochopit, jak může změna ovlivnit zaměstnance firmy. K tomu dopomáhá zahrnutí příslušných zaměstnanců ve všech fázích budování strategie CRM od stanovení cílů přes technologické aspekty až po výběr software CRM. Zaměstnanci, kteří budou mít vliv na sestavení dané strategie, budou s větší pravděpodobností ochotni přijmout novou technologii.

Ne každý v organizaci bude muset mít přístup k CRM. Je třeba určit, kdo potřebuje přístup a jaké úrovně přístupu bude mít každý člen týmu. Zpravidla je rovněž ustanovena pozice CRM systému, kterou představuje osoba, která chápe jak technologii platformy, tak všechny obchodní procesy. Pro malé podniky to může být například manažer kanceláře, IT specialista či samotný vlastník firmy. Další pozice, kterou je třeba zvážit, je stratég CRM. Tito odborníci, často konzultanti, vyvíjejí,

realizují a řídí strategie CRM pro trvalé účely podniků. (Öztayşi, Sezgin a Fahri Özok, 2011)

Cíle jednotlivých týmů

Pro vyhodnocení výkonů týmu je dobré nastavit cíle pro každou skupinu – například pro prodejní oddělení, která bude používat CRM. Tyto cíle by měly navazovat na celkové obchodní cíle firmy. Znalost těchto cílů nejenže nastaví očekávání zaměstnanců, ale bude také informovat o požadavcích potřebných pro CRM. Cílem softwarové společnosti může být například 85 % uzavřených zakázek, avšak uzavírá jich pouze 55 %. Z toho může společnost usoudit, že část rozdílu vyplývá z chybějícího následného kontaktu se zákazníkem. Řešením problému s pomocí CRM tedy bude systém, který bude posílat automatizované následné e-maily pro lepší podporu prodejního procesu. Účinnost těchto e-mailů pak lze sledovat pomocí CRM, které má také tuto schopnost.

V souvislosti s danými metrikami se používá pojem „klíčové ukazatele výkonnosti“ angl. Key Performance Indicators (dále KPI), které se používají k měření výkonnosti osoby, týmu a organizace. Vybrané ukazatele KPI by měly přímo navazovat na celkové cíle a strategii dané společnosti. KPI lze sledovat pomocí různých analytických metod CRM, jako je například „měsíční prodej oproti plánu“ apod. Na nejvyšší úrovni společnosti KPI představují například zvýšení tržeb o 25 %, na úrovni střední například zvýšení tržního podílu na určitém produktu. (FitsSmallBusiness, 2019)

Definování důležitých částí systému

Jedná se o podrobnější fázi strategie CRM, ve které jsou specificky definovány kanály a informační toky. Zahrnuje rovněž definování kontaktů, fází interakci se zákazníkem, identifikaci požadavků a výběr dalšího softwaru nezbytného pro úspěšný prodej. Důležitější je identifikovat různé komunikační kanály, které firma má a fáze, které jsou v nich obsaženy. Pokud například je předmět prodej produktů či služeb, budou potřeba různé kanály pro každý z nich.

Fáze prodejního procesu se budou lišit a bude potřeba je samostatně identifikovat a sledovat v CRM pro účely správy a evidence. V rámci každého kanálu je uveden seznam všech kroků nezbytných k tomu, aby byl kontakt veden k zákazníkovi. Vše závisí na ustanovení kvalitního a správného procesu prodeje.

Výběr správného software

Na trhu existují desítky CRM platforem, z nichž každý má své silné a slabé stránky s různými náklady. Některé z nich jsou speciálně navrženy pro konkrétní průmyslová odvětví, zatímco jiné mají zabudované nástroje, jako je integrace sociálních médií nebo automatizace marketingu. Pro pochopení požadavků dané, které byly nastíněny v rámci předchozích podkapitol, je stěžejní zejména spolupráce a diskuze s prodejními, marketingovými a servisními týmy. (Wessling, 2003)

1.6 Měření výkonnosti CRM

V tabulce č. 1 jsou znázorněny některé z hlavních metrik v oblasti CRM. Metriky se zpravidla dělí na tři hlediska – odbytové, marketingové a služby. Někdy se k nim přiřazují, či odděleně kontrolují metriky z oblastí logistických operací a z internetových aktivit.

Tab. 1 Klíčové ukazatele CRM dle aktivit

Prodejní aktivity	Počet nových příležitostí	Výše nových příjmů
	Počet nových zákazníků	Počet uskutečněných hovorů
	Počet zadržených zákazníků	Počet prodejních volání
	Rychlost uzavření obchodu	Procento volání a nových příležitostí
	Míra obnovení obchodů	Počet otevřených příležitostí
Marketingové aktivity	Počet kampaní	Počet zobrazení webových stránek
	Počet referencí od zákazníků	Oblíbené stránky na webu
	Míra konverze	Čas strávený na webu
	Příjmy generované kampaní	Hodnota životnosti zákazníka
	Poměr up-sell	Poměr cross-sell
Servisní aktivity/ zákaznické služby	Počet zpracovaných dotazů	Průměrný počet služebních hovorů za den
	Průměrná čekací doba	Reakční doba
	Míra ztracených volání	Počet případů uzavřených ve stejný den
	Doba vyřešení požadavku	Počet zpětných volání zákazníků

Zdroj: Mycustomer.com, online, vlastní zpracování

V aplikaci na **ubytovací služby**, které jsou předmětem této práce, se mezi klíčové metriky CRM řadí následující ukazatelé – procento nově příchozích zákazníků, procento stávajících zákazníků, výsledky průzkumu spokojenosti, reakce/hodnocení na sociálních sítích a internetu obecně, přínos marketingových kampaní. Další z klíčových metrik managementu v ubytovacích službách jsou předmětem kapitoly 2.4. (eHotelier, 2019)

Předmětem první kapitoly byla charakteristika, předpoklady a východiska kvalitně nastaveného systému řízení vztahu se zákazníky tzv. CRM. Nejprve byl definován informační systém podniku jako takový, dále samotné CRM s jeho specifickými znaky. Dále byly nastíněny základní vztahové linie mezi nabízejícím a poptávajícím na trhu resp. poskytovatelem služby a kupujícím. Mezi základní přínosy CRM pro podnik se řadí zkvalitnění procesů a s tím spjatá konkurenční výhoda. Stěžejní prvek kapitoly představuje sestavení podnikové strategie CRM a závěrem byly znázorněny některé z klíčových metrik systému.

Praktické uplatnění teoretických poznatků je předmětem praktické části práce - kapitoly 3 a 4, ve kterých je analyzováno a hodnoceno zavedení CRM ve vybrané firmě. Pro správné uchopení teorie o CRM v kontextu vybrané odvětví je dále nutná charakteristika specifik podnikání v ubytovacích službách, které jsou předmětem následující kapitoly.

2 Ubytovací služby

Druhá kapitola doplňuje první část, kde byl charakterizován vztah mezi prodávajícím a jeho zákazníkem. Oblast, na kterou se tato práce zaměřuje, jsou ubytovací služby. Z tohoto důvodu je druhá kapitola věnována bližšímu seznámení se se specifiky vztahu nabízejícího a poptávajícího služeb ubytování.

Definování aspektů podnikání poskytovatelů ubytování je přínosné pro výstup praktické části práce. Porovnáním toho jaká řešení CRM systémů mají podniky k dispozici s daným řešením zkoumaného subjektu, slouží k zhodnocení a zlepšení CRM aktivit.

2.1 Produkt cestovního ruchu

Dle výkladu agentury CzechTourism je produkt cestovního ruchu definován jako „turistický produkt exaktně definovaný (časem, místem, rozsahem, a kvalitou služeb s cenou) balíček služeb určených pro konzumaci konečným spotřebitelem, distribuovaný prostřednictvím organizovaného prodeje systému cestovních kanceláří. Je připravován přímo lokálním managementem subjektů nebo místními institucemi s přihlédnutím k potenciálu území a k poznatkům o trhu a poptávce cestovního ruchu.“

V souvislosti se službami cestovního ruchu se hovoří o čtyřech úrovních produktu, který je zákazníkovi nabízen. První úroveň je **jádro produktu** resp. základní služba. Služba splňuje primární cíl uspokojení základní potřeby zákazníka (např. přeprava z místa A do místa B). Hodnota služby vzniká tedy v okamžiku interakce zákazníka s poskytovatelem služby, na rozdíl od hmotného statku, kde je hodnota vytvořena již před prodejem (např. výrobním procesem).

Další vrstvou produktu je **reálný produkt** nebo-li očekávaný produkt. Jádro produktu je doplněno o podpůrné prvky poskytované služby (jako například čisté toalety, pohodlná sedadla na recepci, rychlé odbavení apod.). Reálný produkt poskytuje zákazníkovi nejenom základní užitek, ale zahrnuje i uspokojení zákaznických očekávání se službou spojených. Vlastnosti reálného produktu jsou charakterizovány například vysokou úrovní kvality, zavedenou značkou či předpoklad určitého standardu komunikace se zákazníkem. (Kandampully a kol., 2001)

Kotler a kol. (2014) v oblasti cestovního ruchu vymezují zjednodušený produkt a podpůrný produkt. V rámci zjednodušeného produktu jsou na zákazníka komunikovány vlastnosti základního balíčku služby, který je přizpůsoben potřebám cílového trhu a jeho očekáváním. Příkladem je nabídka leteckých společností, které nabízí balíčky v závislosti na ceně jako je ekonomická třída a jeho palubním cateringem či první třída s možností přednostního odbavení. Podpůrným produktem se myslí určitá přidaná hodnota, která dále slouží jako nástroj positioningu a konkurenční výhody. V oblasti hotelnictví se jedná například o tzv. „welcome present“ nebo-li dárek na uvítanou při příchodu hostů na pokoj.

Navazující vrstvou produktu cestovního ruchu je **rozšířený produkt**. U rozšířeného produktu mluvíme o způsobu poskytnutí služby, kdy hlavním cílem je překonání zákaznických očekávání. Takový cíl je zpravidla splněn laskavým přístupem personálu, vysokou kvalitou či atmosférou. Celková spokojenost zákazníka se službou je determinována nejen komunikací klienta a prodávajícího, ale rovněž i interakcí klienta s ostatními klienty. V tomto kontextu můžeme o samotných zákaznících hovořit jako o prvku produktu, který se podílí na celkové spokojenosti. Dále například úroveň a image navštěvovaných lokalit je jedním atributů rozšířeného produktu.

Kotler a kol. (2014) v poslední řadě představují **potenciální produkt**. Potenciální produkt by měl představovat hodnotu, která díky inovacím slouží k rozšíření a vývoji produktů. Zvýšení přidané hodnoty pak v praxi představuje překonávání běžných očekávání od služeb, překvapování zákazníka či vzbuzování dojmu výjimečnosti.

Marketingový mix služeb

Na obrázku č. 3 je znázorněn marketingový mix vztažený na oblast ubytovacích služeb.

Produkt	<ul style="list-style-type: none">• Rozsah• Úroveň značky	Kvalita Produktová řada
Cena	<ul style="list-style-type: none">• Úroveň• Platební podmínky	Slevy Diferenciace Vnímání hodnoty
Místo	<ul style="list-style-type: none">• Umístění• Distribuční kanály	Přístupnost Pokrytí trhu
Podpora	<ul style="list-style-type: none">• Reklama• Public relations	Osobní prodej Přímý marketing
Lidé	<ul style="list-style-type: none">• Zaměstnanci - vzdělání, postoje, motivace, mezilidské vztahy• Zákazníci - chování, kontakty	
Materiální předpoklady	<ul style="list-style-type: none">• Prostředí - úroveň a kvalita zařízení, komfort, zábava• Materiální podněty - zboží, dárky, spotřební produkty	
Procesy	<ul style="list-style-type: none">• Postupy• Pravomoci	Politika Rozhodování Spolupráce Aktivity

Zdroj: Janečková, 2001, vlastní zpracování

Obr. 3 Marketingový mix 7P

2.2 Charakteristika služeb

Služby jsou definovány jako výsledek činnosti s nemateriální hodnotou, které přinášejí užitek pro konzumenty služby, nebo jako proces, při kterém nevzniká výrobek hmotné povahy, ale určitý efekt. V praxi se často jedná o spojení nehmotných a hmotných produktů jako například již zmiňovaný uvítací balíček na hotelovém pokoji, kdy službou je ubytování a výrobkem právě tento dárek. Mezi hlavní prvky charakteristiky služeb patří následující vlastnosti.

Vlastnictví – není možné službu vlastnit, služba poskytuje zákazníkovi užitek nebo zážitek (nákupem ubytování v rekreačním objektu nezískáváme žádné vlastnictví)

Krátká expozice služby – přijímání a poskytování služby má svůj vymezený čas, který je zpravidla kratší (obědvání v restauraci vs. koupě zimního kabátu); příkladem

krátké expozice je čas setrvání potencionálního zákazníka na webu nabízejícího, kde se čas měří v sekundách a jde o to zákazníka zaujmout, udržet ho na webových stránkách co nejdéle a podnítit jej ke koupi dané služby.

Součástí produktu jsou spotřebitel, poskytovatel, distributoři, zaměstnanci a ostatní – při poskytování služby a její spotřeby dochází mezi jednotlivými subjekty k vzájemné interakci, která má vliv na vnímání dané služby. Zaměstnanci firmy a jejich vystupování, přístup, znalosti a dovednosti při prezentování a poskytování služby mají velký význam na spokojenost a hodnocení. Jak již bylo zmíněno dříve i samotní hosté utváří atmosféru lokality (například hlučná podnapilá mládež na hotelovém baru apod.) Dále se také uvažuje místní obyvatelstvo a jeho náklonost či případná negace k cestovnímu ruchu, který má na návštěvníka vliv.

Převzetí inovací – služba je na rozdíl od hmotného výrobku velmi lehkou napodobitelnou a kopírovatelnou z důvodu malé patentové ochrany, která je velmi obtížná. Nové a úspěšné přístupy ke službám jsou v brzké době převzaty ostatními firmami. Na síle tedy nabírá poskytování jedinečné hodnoty a jeho proces, kde hlavní roli hraje dotyčný personál a jeho přístup k zákazníkovi.

Propojenost produktů a dodavatelů – i když je zákazníkovi poskytován komplexní balíček služeb (ubytování, doprava, stravování apod.), tyto služby jsou zpravidla dodávány vícero dodavateli ve vzájemných destinacích. Často se tedy hovoří o řízení vzájemných vztahů mezi firmami, neboť spokojenost zákazníka firmy je ve značné míře ovlivněna přístupem jiných firem. Řízením vztahů s ostatními, partnerství a spolupráce patří do činitelů marketingu služeb.

Sezónnost – je jedním ze specifíků cestovního ruchu, kde je v rámci jednoho roku či kratšího období nerovnoměrně rozložena poptávka po daných službách. Poskytovatelé služeb se musejí vyrovnávat se zájmem v rámci ročního období (horská střediska během roku) či v rámci pouhého týdne, kdy je například vyšší návštěvnost restaurací pravděpodobně o víkend než o pracovní den, během oběda než o kolem dopoledních hodin. Sezónnost je pro poskytovatele ubytovacích služeb stěžujícím prvkem, jelikož znamená nevyužití jejich kapacit či naopak jejich nedostatek. Kolísání poptávky nabádá poskytovatele k efektivnímu plánování kapacit pomocí prodeje správného produktu, správnému zákazníkovi, ve správný

čas. Příkladem jsou například ceny hotelových pokojů v turisticky atraktivních destinacích v letní sezóně či mimo ni.

Časování propagace – propagace služeb v cestovním ruchu si žádá na rozdíl od zboží dřívější aktivity, než li dojde k samotnému využití služby. Důvodů je celá řada – službu nelze skladovat, jsou omezené ubytovací kapacity, včasná platba záloh napomáhá lepšímu finančnímu řízení podniků, letní zájezdy se prodávají již během zimy atd. Naopak velkému zájmu se rovněž těší i tzv. last minute zájezdy, jež představují výprodej za sníženou cenu.

„Word of mouth“ marketing – „ústní reklama“ hraje klíčovou roli při rozhodování zákazníka při koupi určité služby, kterou si neměl možnost ještě vyzkoušet. Nabývá na důležitosti sdílení informací a zážitků od jiných návštěvníků, přátel, rodiny či kolegů v zaměstnání. Ať už se jedná o internetové blogy, recenze na sociálních sítích či hodnocení na internetových zdrojích, ovlivňují tyto informace zákazníka již na počátku nákupního procesu.

Psychologické faktory a jejich význam – zde se střetávají již zmíněná zkušenost s přáním klienta; v oblasti ubytovacích služeb je patrný příklon k emotivním a často iracionálním rozhodnutím při koupi daných produktů, jež je odvozena stylem a úrovní komunikace, profesionalitou, rychlostí elektronického objednání a podobně. Na jedné straně stojí elektronická komunikace se zákazníkem pomocí formulářů a automatických odpovědí a na straně druhé osobní přístup pomocí telefonického či osobního kontaktu.

Hmatatelné aspekty služby a image – zákazníci se u služeb koncentrují na tzv. záchytné body, kterými jsou zpravidla – vzhledově příjemné webové stránky, poutavé katalogy s nabídkami, užití loga na firemních dresech personálu, vybavenost provozovny a její čistota apod. Tyto faktory včetně asociace s image firmy se podílejí na rozhodnutí o nákupu dané služby.

Náklady provozu – náklady na provozování služeb se vyznačující vysokou úrovní fixních nákladů na provoz. Například ubytovací zařízení i přes malou vytíženost stále musí vynakládat prostředky na mzdy svých zaměstnanců, letecké společnosti musí platit letištní náklady na kontrolu letadla, i když může být vytížené jen na 30 %. (Kandampully a kol., 2001; Kotler, 2014)

2.3 Zákaznický proces

Stejně jako služby mají specifické znaky a vlastnosti, tak i proces nákupu takové služby je odlišný od nákupu hmotného zboží. Zákazníci prochází určitým rozhodovacím procesem, kdy vybírají z velkého seznamu možností odlišných služeb, destinací, aktivit a zážitků. To, jaký druh cestování a typ dovolené velmi často záleží na osobnosti daného člověka, na jeho společenském postavení, stylu života a postoji k životu. V zásadě se myšlený zákazník setkává s procesem nákupu o čtyřech krocích, které rozhodují o následném nákupním jednání.

První fází zákazníka je uvědomění si svých potřeb, tužeb a přání. Co zákazník požaduje? Chce poznávat či relaxovat? Cestuje sám či s rodinou? Prvním krokem je tedy představa příjemně stráveného času, která je podmíněna informacemi, reklamními sděleními či referencemi.

Druhou fází zákazník využívá k analyzování nabídek a možností, které se nabízejí. Naplňuje některá z nabídek představu o dovolené? V této fázi hraje internet stále větší roli a poskytovatelé služeb tedy musejí nabídnout sestavy a balíčky, které budou odpovídat cílovým skupinám zákazníků. Zákazník dále hodnotí faktory, které by mohli mít vliv na jeho dovolenou, jako například místní jazyk, vízová povinnost, vzdálenost, bezpečnost apod.

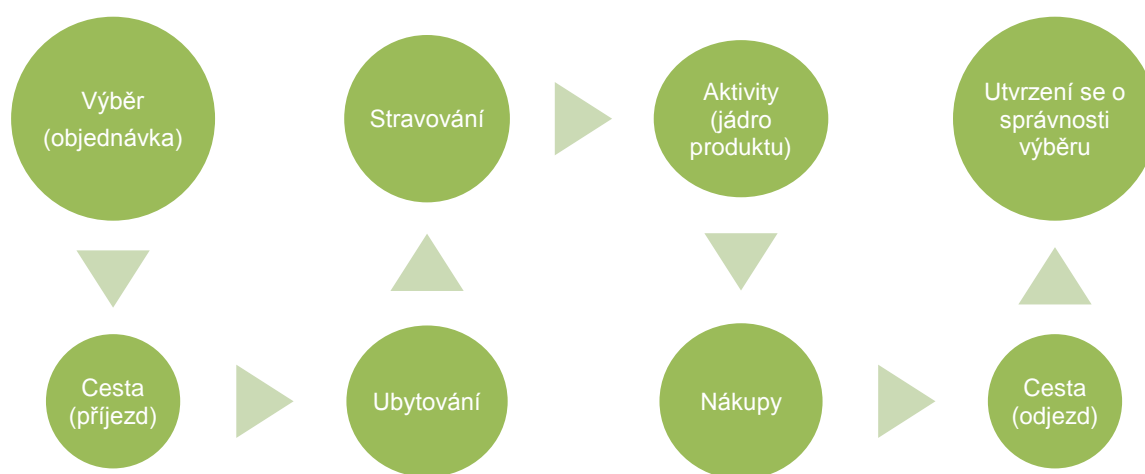
Během **třetího** kroku se zákazník zabývá hodnocením cenové výhodnosti a svých finančních zdrojů vyčleněných na nákup dovolené. Zákazník se nejčastěji ptá: Nabízí se za dané peníze dost? Jaké další výdaje jsou potřeba vzít v potaz (doprava na/z letiště, pojištění, stravování apod.)?

Pro poskytovatele je tedy důležitá transparentnost všech výdajů na službu, která napomáhá vyhnout se případné nespokojenosti zákazníka a pošramocení image. Tato fáze je charakteristická zpětných zhodnocením, tedy vrácením se do první či druhé fáze rozhodování, kdy například nabídka neodpovídá představám či je lokalita nad rámec finančních možností.

Poslední krok zákazníka, který si promyslel své rozhodnutí, je objednávka. Pokud se daná nabídka zákazníkovi zamlouvá a chce si ji objednat, je důležité mu poskytnout jednoduchou cestu, jak toho docílit. Zpravidla tato komunikace probíhá přes internet, kdy mezi nejdůležitější prvky činností prodávajících jsou včasné

reakce na dotazy, rychlé potvrzení objednávky či nastavení automatických odpovědí.

Dlouhý čas odpovědi zákazníkům skýtá riziko v podobě přehodnocení rozhodnutí o akceptaci dané nabídky a může vést ke ztrátě zájmu. Stěžejním prvkem je neustálý kontakt se zákazníkem, dokud není objednávka plně sjednána. Velký problém je naopak inzerce produktu již nedostupného či produktu, u kterého se změnila cena. V takovém případě je třeba nabídnout zákazníkovi akceptovatelnou alternativu. (Vajčnerová, Ryglová, 2017)



Zdroj: Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, vlastní zpracování

Obr. 4 Zákaznický proces

2.4 Spokojenost zákazníka

Jedním s důležitých pojmů, jež je předmětem vytváření kvality ve službách a v ubytovacích službách nevyjímaje, je spokojenost zákazníka. Ta se v zásadě hodnotí dle určitého stupně naplnění očekávání zákazníka ve vztahu k poskytnuté službě a hodnotě, kterou mu služba přinesla. V případě nenaplnění zákaznických očekávání zůstává zákazník v pozici nespokojeného, zatímco naplnění přání, které převyšuje očekávání, znamená příjemné překvapení. Spokojený zákazník je tedy nejen v oblasti služeb cílovým atributem podnikání firem, které slibují pouze takovou úroveň služeb, které dokáží zajistit a následně poskytnou klientovi více než očekával.

Spokojený zákazník navíc nemá tendenci k využití jiné alternativy produktu než li nabízí daná firma a vytváří se zde tak emocionální vztah k danému produktu a firmě. Zaměření se na očekávání zákazníka tvořené jeho přáními a potřebami, předchozími zkušenostmi se službami je důležité i z pohledu trendů a jiných faktorů, které mají na zákazníka vliv. Příkladem jsou nové technologie a platformy, bezpečnostní situace, nové možnosti výběru služeb (mobilní aplikace, webové stránky, online průvodci, srovnávače a mnoho dalších).

Očekávaná kvalita jako taková je ovlivněna více faktory jako marketingová komunikace, image či reference. Marketingovou komunikací resp. jejími nástroji jsou zpravidla webové stránky, internetová inzerce, reklama, direct marketing apod. Za komunikační prostředek lze rovněž označit cenu služby, s tím spojené očekávání kvality služby (v případě vyšší ceny vyšší úroveň služeb). Image či reference formují představy zákazníků o firmě na základě minulé či současné, vlastní či cizí zkušenosti. Nejen recenze umístěné na internetu od jiných zákazníků, ale rovněž i zkušenosti sdílené od přátel a rodiny hrají podstatnou roli.

Pozornosti nesmí uniknout již uvedený pojem a tím pojmem je slovo kvalita a její vnímání. Kvalita služeb se dělí na technickou a funkční. Technická kvalita poskytované služby je tvořena objektivními faktory jako jsou čistota, světelnost, vybavení pokojů, šíře, nápojů a pokrmů, dress code personálu atd. Funkční kvalita služeb je myšlena vzájemná interakce poskytovatele s klientem, tedy na způsob poskytování dané služby jako takový. Jedná se například o atmosféru, příjemné jednání, dary apod.). Suma obou vnímaných kvalit, jak technický tak funkčních, je výsledkem následné celkově vnímané kvality služby. (Vajčnerová, Ryglová, 2017)

Berry, Parasuraman (1991) také doplňují, jak jsou zákaznická očekávání ovlivněna trendy a postupným získáváním zkušeností a zážitků. Očekávání lze takto dělit na dvě úrovně a to úroveň požadovanou zákazníkem a úroveň přiměřenou, jež je dělící čarou mezi přijatelnou úrovní služeb a navození nespokojenosti. Požadavky zákazníka jsou dány zejména osobními tužbami jedince a nákupním chováním. V oblasti ubytovacích služeb lze takovou úroveň spatřit například v podobě moderně vybavených prostor, tzv. welcome presentu na pokoji či nabídka volnočasových aktivit. Přiměřená úroveň služby má souvislost s teorií o tzv. **zóny tolerance**.

Zóna tolerance charakterizuje individuální ochotu zákazníka přijmout difference poskytované služby a je tedy mezníkem mezi službou požadovanou a službou přiměřenou. V případě kdy je služba nad hranicí tolerance v oblasti požadované úrovně, nastává u zákazníka stav spokojenosti či překvapení a vede tak k navození loajality k jejímu poskytovateli. Kotler a Keller (2013) předkládají odpovědi na otázky týkajících se naplnění očekávání klientů:

- Propagujeme naše služby a komunikujeme s našimi zákazníky (práce s webem, sociálními sítěmi, přístup a ochota našeho personálu apod.) důvěryhodným způsobem?
- Mají všichni zaměstnanci zájem na tom, poskytnout co nejlepší službu pro zákazníka? Pracujeme na neustálém zlepšování?
- Komunikujeme efektivně s klientem (výzkumy spokojenosti, pravidelný kontakt, ...)? Hýčkáme si klienta?
- Čím a zda vůbec překvapujeme, resp. dokážeme předčít očekávání?
- Jak personál přistupuje ke stížnostem či problémům? Je to zdroj frustrace či naopak motivátor ke zvýšení kvality služeb?
- Provádíme pravidelnou sebereflexi našich služeb? Odpovídá kvalita našich služeb přáním zákazníků?

Druhá kapitola se zaměřila na oblast ubytovacích služeb. Nejprve byl popsán produkt cestovního ruchu, tak jak ho definuje P. Kotler, a který byl následně doplněn o tzv. marketingový mix 7P. Dále byly představeny dílčí znaky služeb a charakteristika zákaznického resp. nákupního procesu služeb cestovního ruchu.

Věnování se bližšímu seznámení se specifiky vztahu nabízející a poptávající služeb ubytování a s aspekty jejich podnikání dále slouží jako znalosti potřebné v následující praktické části této práce. Díky této kapitole byly představeny podmínky podnikání s ubytovacími a hotelovými službami, na které je primárně nahlíženo při zavádění systému jako je CRM. CRM a jeho fungování je totiž ovlivněno od daného zákaznického procesu, přes propojenost klientů a dodavatelů až po marketingový mix.

3 Analýza zavedení CRM u vybraného subjektu

Třetí kapitola diplomové práce představuje jeden z hlavních pilířů praktického šetření implementace systému řízení vztahu se zákazníky u vybraného podnikatelského subjektu, který působí v ubytovacích službách.

V minulých kapitolách byly podrobně rozebrány rámce konceptu CRM, kde byly vyzdvíženy zejména přínosy tohoto systému pro daný podnik a způsob sestavení strategie CRM systému. Na pozadí těchto teoretických východisek je zkoumáno počínání vybraného subjektu – Hotelu Delta, jehož vedení se v minulých letech rozhodlo pro zavedení systému CRM do podnikového informačního systému. Se specifiky ubytovacích služeb, tak jak s nimi byl čtenář seznámen v rámci kapitoly 2, bylo třeba systému, jež právě odpovídá požadavkům zákaznického procesu s cílem zvyšování spokojenosti klientů.

Základem projektu na zhodnocení implementace CRM je v první řadě analyzování situace ohledně řízení vztahů s klienty Hotelu Delta. Pro tuto fázi je využito několika informačních zdrojů, a to výstupů minulého hospodaření hotelu, zákaznických dat a hloubkového řízeného rozhovoru s provozním ředitelem Milanem K., jež měl implementaci systému na starosti a jež byl také otcem myšlenky zavedení integrovaného systému CRM. Taktéž je popsáno vnitřní fungování hotelu obecně i ve vztahu k zákazníkům.

Metoda řízeného rozhovoru byla pro danou situaci neoptimálnější, protože se jedná o subjekt střední velikosti a jednak možnost získat informace od člověka, jež projekt implementace vedl, přináší kvalitní souhrn informací pro následný výstup projektu. Prostřednictvím daného rozhovoru byla testována strategie, jakou si Hotel Delta zvolil v otázce zavedení CRM a jejich dílčích částí. Byly stanoveny předpoklady přínosů CRM systému pro Hotel Delta a ty předpoklady jsou následující:

- Je předpokladem, že zavedení systému CRM přispěje k zefektivnění procesů uvnitř Hotelu Delta ve vztahu k zákazníkovi,
- Je předpokladem, že systém CRM přispěje k nabídce kvalitnějších služeb přizpůsobených přání zákazníkům, což dále přispěje k posílení jejich spokojenosti,

- Je předpokladem, že systém CRM přinese pracovníkům Hotelu Delta snazší a efektivnější práci s vyřizováním zákaznických požadavků a se zákaznickou evidencí.

Cílem vlastního analytického projektu je podání zpětné vazby ve formě souhrnného hodnocení a návrhů na zlepšení použitého systému CRM u konkrétního podniku působící v oblasti ubytovacích služeb. Výstup z teoretického rámce první a druhé kapitoly je stěžejní oporou při podávání zmiňovaných návrhů a doporučení, které jsou předmětem kapitoly závěrečné.

3.1 Charakteristika Hotelu Delta

Následující část je věnována popisu zkoumaného subjektu. V první části je text věnován specifikaci podniku z hlediska vlastností hotelových služeb. Dále jsou předmětem práce procesy a hierarchie uvnitř Hotelu Delta. V další části jsou okomentovány hospodářské výsledky Hotelu Delta ve vybraném období. Kapitola se dále věnuje výsledkům minulých šetření spokojenosti klientů se službami podniku a také míře jejich loajality.

Beránek (2013) identifikuje 7 faktorů, jak se hotely (ubytovací zařízení obecně) liší mezi sebou. Prvním faktorem, který není standardizovaný, je velikost. Zde například Český statistický úřad eviduje hromadná ubytovací zařízení podle počtu pokojů – 10 a méně, 11 až 50, 51 - 100, 101 a více. Pro zjednodušení lze rozlišovat tedy malé zařízení (do 60 lůžek), střední (60 až 250 lůžek) a velké (nad 250 lůžek).

Dále sehrává roli umístění jako například lokality u moře, v horách, v centrech měst, na venkově, lázeňské destinace apod. Doba provozu jakožto další faktor je dělena na sezónní a celoroční. Faktor poptávky charakterizuje zejména zaměření hotelu na své zákaznické segmenty. Může se jednat o kongresové hotely, hotely rekreačních středisek, hotely zaměřené na business klienty či sportovní teamy atd. Co se tříd ubytování týče, dělí se na neklasifikované až pěťhvězdičkové. Rovněž je odlišena forma řízení, kdy se může jednat o nezávislé subjekty, zařízení pod franchisingovou smlouvou či síť řízenou skupinou. V poslední řadě je třeba rozlišovat dle faktoru prostředí, ve kterém se podnik nachází, ať už jde o tradiční hotely, hotely s rodinou atmosférou, ubytování v historických objektech atd.

Kategorizace ubytovacích zařízení závisí na druhu poskytovaných služeb a procesu jejich poskytování. Dle těchto parametrů rozlišujeme následující entity:

- Hotel – zařízení se službami ubytovacími, stravovacími a dalším příslušenstvím
- Apartmánový hotel – hosté tohoto hotelu jsou ubytováni v apartmánech, které zahrnují oddělenou místnost pro spaní a prostor se kuchyní a sedací prostorem či ubytování v jednom pokoji s kuchyní)
- Boarding House – hotel umístěný v městském prostředí, kde hosté zůstávají v delším časovém úseku
- Motel – hotel s parkovištěm v blízkosti určený zejména pro krátkodobé pobyty
- Penzion – subjekt s ubytováním na delší čas než li je jedna noc poskytující rovněž i stravování
- Horská chata – turistické ubytování pro horské turisty v horských oblastech

(Beránek, 2013)

Hotel Delta má dle výše zmíněných faktorů následující vlastnosti. Samotný Hotel Delta byl založen v roce 2005. Hotel Delta nabízí moderně zařízené pokoje deluxe nebo klasik s celkovou kapacitou 234 lůžek, díky kterým se řadí do kategorie středního hotelu. Hotel Delta se nachází u města Třebíč v kraji Vysočina v oblasti turisticky vyhledávané oblasti pro své památky, které jsou vedeny v seznamu UNESCO. Co se týče samotného umístění hotelu, nachází se v těsné blízkosti města s velmi dobrou dopravní dostupností a rovněž s dostupností jak občanských, tak turistických služeb. Tyto faktory včetně faktorů moderně řešené budovy zajišťují návratnost klientů.

Zařízení je provozováno celoročně a to i díky jiným než ubytovacím službám jako například organizace konferencí a podobně, popsáno v textu dále. Návštěvnost Hotelu Delta a využití jejich kapacit je do značné míry ovlivněno sezónností, které je dáno místním cestovním ruchem. Hotel Delta je v rámci kategorizace tříd ohodnocen čtyřmi hvězdami a je řízen nezávislými subjekty – fyzickými osobami.

Faktor prostředí u tohoto subjektu je silně spjat s celkovou podnikatelskou koncepcí a strategie, kde hlavní dominantou je sportovní tematika, přesněji sportovní pobyty. Ubytovat se lze například v pokojích s balkony s výhledem na městský zámeček

nebo v jednotlivých apartmánech. Hotelová restaurace disponuje kapacitou 250 míst a zahrnuje taneční parket, videoprojektor a zvukové zařízení.

Hotel Delta dále nabízí možnost konání kongresů či školení, kdy je v nabídce 8 sálů a konferenčních místností s různou kapacitou. Hotel má v nabídce široké možnosti sportovních a volnočasových aktivit. Předností Hotelu Delta je nabídka sportovních aktivit přímo v areálu hotelu. Sportovní hala zahrnuje čtyři tenisové kurty, lezeckou stěnou a lanovou dráhou. Klienti mají možnost zajít také na bowling či využít skupinové akce jako jsou například aquaaerobik, spinning, joga a další. Do nabídky patří i další z teambuildingových aktivit jako jsou například venkovní adrenalinové sporty. Vše je vždy přizpůsobenou konkrétním požadavkům klientů. Vedle sportovních aktivit mají klienti k dispozici wellness centrum s whirlpoolem, saunou a masážemi.

V rámci rozvoje Hotelu Delta je nastaven proces neustálého zlepšování kvalit hlavních služeb – to jsou ubytovací služby, i služby doplňkových jako provoz kongresového centra a sportovního areálu. Hotel Delta je zaměřen zejména na turisty toužící po poznání kultury a historický památek města Třebíč, dále na hosty s potřebami klidného, komfortního prostředí či naopak s potřebami sportovního zážitku. A v poslední řadě Hotel Delta cílí na nabídku na firmy a obchodní partnery pro potřeby zajištění ubytování, školení či teambuildingových akcí pro své pracovníky.

Vnitřní procesy Hotelu Delta

Následující část je věnována interním procesům a organizační struktuře Hotelu Delta, jež je uspořádána z hlediska pracovních pozic a vykonávaných úloh. Popsání vnitřního organizačního uspořádání je důležité z hlediska definování přístupu k zákazníkům. Organizační struktura společnosti Hotel Delta se skládá ze tří úrovní – vedení, vedoucí jednotlivých úseků a běžný personál.

Nejvyšší složkou vedení Hotelu Delta je generální ředitel, jež spravuje procesy řízení hotelu dle přání jednatelů společnosti. Pod generálního ředitele spadají úkoly řízení obchodní, ekonomické a marketingové stránky podnikání včetně dodržování platných právních předpisů a norem. Z hlediska obchodní funkce se ředitel zabývá procesy ve vztahu k poskytování služeb hotelu, řízení vztahů s obchodními partnery, vyhodnocuje výsledky apod.

V rámci ekonomické úlohy ředitel vede agendu řízení financí a financování, stanovuje finanční plán, a má na starosti mzdovou a cenovou politiku. V oblasti marketingu ředitel zpracovává celkovou strategii, stanovuje marketingové plány a řídí procesy propagace a reklamy. Poslední funkcí je kontrola dodržování předpisů z oblasti obchodního a pracovního práva, dále koordinace smluv a vymáhání pohledávek.

Další úrovní v rámci hierarchie Hotelu Delta jsou vedoucí jednotlivých úseků. Ti se dělí na oddělení příjmu (angl. Front Office), lůžkové části (angl. Housekeeping), stravovací provoz a oddělení kongresového centra a sportovního areálu. Vedoucí oddělení příjmu má na starosti management ubytovací jednotky hotelu a jejího efektivního využívání, monitoruje spokojenost zákazníků, vede rezervační oddělení a recepci, halové a jiné podpůrné činnosti. Vedoucí lůžkového oddělení koordinuje a spravuje procesy lůžkové části, zejména řízení kvality a služeb a zaměstnanců, dbá na hygienické předpisy a normy.

Stravovací část si na jejího vedoucí klade nároky ve formě zodpovědnosti za provoz jídelny, restaurace a cateringu. Mezi hlavní úkoly patří řízení procesů a kvality, kalkulace tržeb a nákladů, cenová politika, organizace nákupu, kontakt s dodavateli apod. Vedoucí kongresového centra a sportovního areálu vede agendu a provozu a údržby, správu jednotlivých ploch, ekonomické plánování, procesy objednávek, řízení pronájmů apod.

Důležitým faktorem z hlediska analýzy implementace systému CRM v Hotelu Delta je nastavení procesů **rezervačních služeb**. Tyto služby totiž následně určují požadavky na informační systém. Jak bylo uvedeno na teoretickém rámci zákaznického procesu v ubytovacích službách (kapitola 2), prvním krokem zákazníka je výběr a objednávka. Toto je v Hotelu Delta spravováno rezervačními službami, které zajišťují rezervaci pokojů a místností. Za rezervace zodpovídají vedoucí jednotlivých úseků a samotný kontakt se zákazníky je veden přímo pracovníky recepce. Dominantními komunikačními kanály jsou online rezervační systémy přes webové stránky a cestovatelské portály (například portál Booking.com).

Rezervační systém je založen na přímém informování zákazníka o volných kapacitách v daném časovém období. Rezervační funkce zaštiťuje procesy

zpracování poptávek a vypracování evidence závazných objednávek, která shromažďuje informace o příjezdech a odjezdech zákazníků a celkové vytíženosti pokojů.

V rámci závazné poptávky je zpracováno následující množství informací – požadovaný termín, požadovaný pokoj či místnost (velikost a vybavení), počet hostů (počet dospělých a dětí), jejich jména a kontaktní údaje, služby na pokoji (balkón, televize, masážní sprcha apod.), požadované stravování (snídaně, polopenze či plná penze), výsledná cena objednávky, platební podmínky (zálohy, úhrady celé částky apod.) a podmínky příjezdu/odjezdu, a další jiná přání.

Nedílnou součástí činnosti Hotelu Delta je i analýza procesů a obecně analýza poptávky po službách hotelu. Jelikož se Hotel Delta podobně jako mnoho jiných podniků snaží o zvyšování celkové efektivity provozu, optimalizaci používání zdrojů ke snížení nákladů, zlepšování procesu komunikace a kontaktů se zákazníky. Právě proto bylo nezbytné vytvořit požadavek na nový manažerský nástroj v podobě systému CRM.

Navazující funkcí je marketing. Marketing společnosti je založen na dlouhodobé zkušenosti s efektivitou jednotlivých forem a platforem, kde značně převažují online internetové reklamní kampaně. Marketingové aktivity jsou rovněž uzpůsobeny sezónnosti poptávky po službách.

Hospodářské ukazatele Hotelu Delta

Se zvyšující se kvalitou služeb Hotelu Delta a stejně tak s rostoucím cestovním ruchem dané lokality vypovídají i hospodářské ukazatele Hotelu Delta v následující tabulce č. 2. Dynamika zvyšující se trendu výkonnosti hotelu je nejlépe vidět na tržbách za služby ve sledovaném období. Za dané období byl zaznamenán růst tržeb o 27 % a naproti tomu náklady, zejména mzdové rostli o více jak 50%. Propad v provozní zisku a v celkové zisku byl dán zvýšením zmiňovaných nákladů a také růstu cen dodavatelů Hotelu Delta.

Tab. 2 Finanční ukazatele Hotelu Delta

Ukazatelé (v tis. Kč)	2015	2016	2017	Delta 2017/2015 v celých	Delta 2017/2015 %
Tržby	6 749	7 292	8 605	1 856	27%
Výkonová spotřeba	4 945	5 835	7 568	2 623	53%
Osobní náklady	436	625	723	287	66%
Provozní výsledek hospodaření	1 167	687	208	-959	-82%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 004	668	104	-901	-90%

Zdroj: Interní materiály Hotelu Delta, vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce č. 2, tržby Hotelu Delta byly ve sledovaných obdobích stagnující s mírným vzestupem v souvislosti s ekonomickým růstem ČR tehdejších let. Stejně jako tržby se postupného zvyšování dočkaly i náklady a to zejména mzdové.

Z výše uvedeného je patrná velikost Hotelu Delta z finančního pohledu a velikost rozpočtu, který je nutný pro financování běžné činnosti firmy. Z hlediska schopnosti vynakládat prostředky na investice jsou Hotelu Delta umožněny výdaje v řádek desítek až stovek tisíc korun. Při investici, jakou byl nákup CRM systému, bylo počítáno s výdajem v maximální výši 200 tis. Kč.

3.2 Výzkum spokojenosti klientů Hotelu Delta

V následující části je provedeno zhodnocení vztahů Hotelu Delta se svými zákazníky za pomoci realizovaného průzkumu spokojenosti se službami zařízení. Výzkum přinesl data od 163 klientů, což představuje zhruba 20 % klientů, kteří ve sledovaném roce 2018 navštívili Hotel Delta. Dotazování probíhalo formou jak papírovou, tak formou odkazu na elektronický dotazník. Na následujících grafech jsou znázorněny celkové výsledky, jež odrážejí reálné počínání firmy ve vztahu ke svým zákazníkům před implementací komplexního CRM systému.

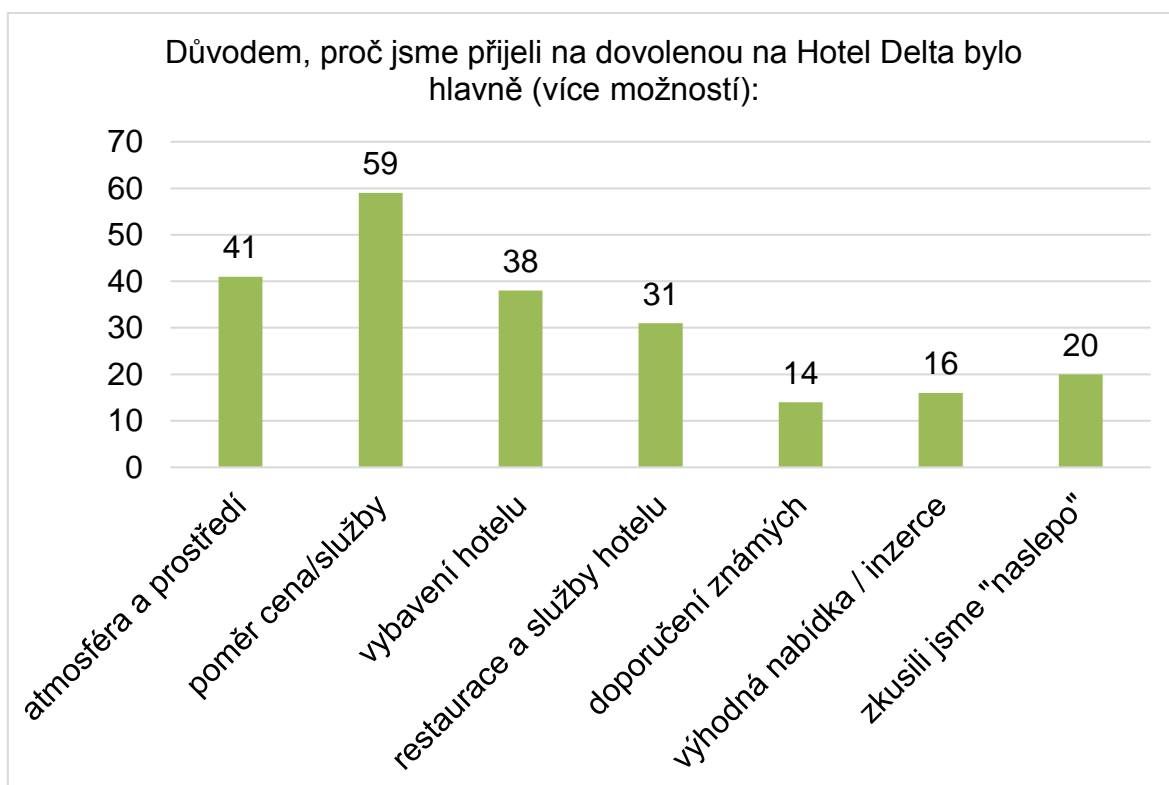
Na Obr. 5 jsou zachyceny výsledky spokojenosti návštěvníků v dílčích oblastech jako jsou vybavení, čistota pokojů a rovněž spokojenost s restaurací a wellness. I přes to, že více jak polovina respondentů odpověděla na vybrané otázky kladně (velmi spokojen a spíše spokojen), byla zaznamenána relativně vysoká míra nespokojenosti. Co se vybavení pokojů týče, byly zde velmi časté připomínky na straně funkčnosti některých elektronických zařízení na pokoji. Nespokojenost s čistotou pokojů byla zapříčiněna nedůsledným úklidem i následnou kontrolou. Tyto připomínky se následně odrazily na vnímané hodnotě za danou cenu. A v oblasti wellness a restaurace nejčastější výtky padaly na stranu personálu, kvalitu jídel a nízkou kapacitu jak wellness prostor tak restaurace, které mnohdy vyústili do dlouhých čekacích dob.



Zdroj: Dotazníkový průzkum Hotelu Delta, vlastní zpracování

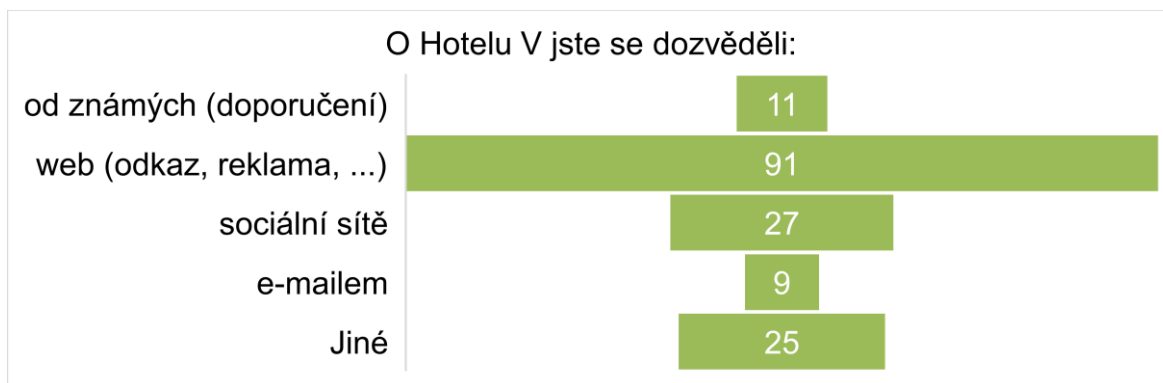
Obr. 5 Výzkum zákaznické spokojenosti – dílčí spokojenost

Na obrázku č. 6 jsou znázorněny výsledky dotazování na hlavní důvody a pohnutky pro návštěvu daného zařízení. Respondenti mohli vybírat více možností, z nichž nejčastějším důvodem byl poměr ceny za poskytované služby. Důležitými vlastnostmi hotelu pro návštěvníky bylo prostředí, vybavení a služby Hotelu Delta, které byly hlavní doménou online marketingové komunikace (jak následně potvrzuje i Obr. 7). Jen v malém počtu bylo důvodem návštěvy doporučení a reference či výhodná nabídka. Jak dále ukazuje Obr. 8 dominantním kanálem komunikace byly odkazy z reklam a kampaní společností Google a Seznam.



Zdroj: Dotazníkový průzkum Hotelu Delta, vlastní zpracování

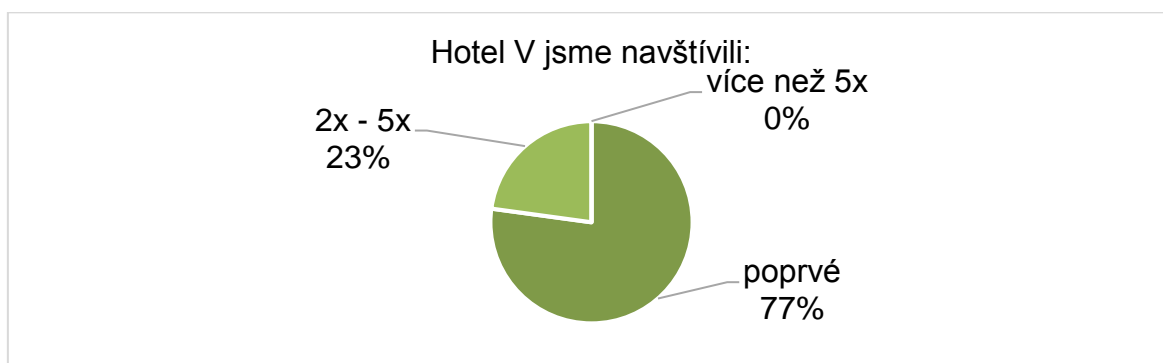
Obr. 6 Výzkum zákaznické spokojenosti – důvod návštěvy



Zdroj: Dotazníkový průzkum Hotelu Delta, vlastní zpracování

Obr. 7 Výzkum zákaznické spokojenosti – informační kanál

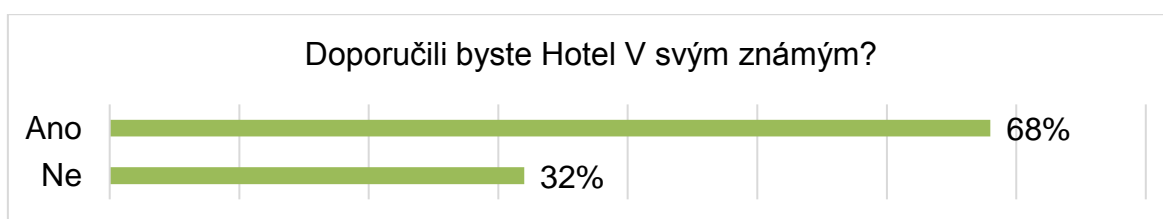
Na Obr. 8 je ilustrován poměr nových zákazníků se zákazníky, kteří už v minulosti hotel navštívili. Zde více jak tři čtvrtiny z dotazovaných byly nově příchozí klienti, zbývající část tvořili zákazníci, kteří již v minulosti Hotel Delta navštívili.



Zdroj: Dotazníkový průzkum Hotelu Delta, vlastní zpracování

Obr. 8 Výzkum zákaznické spokojenosti – počet návštěv hotelu

Na otázku doporučení a možné opětovné návštěvy odpovídají výsledky na obrázku č. 9. Většina dotazovaných odpověděla na otázku doporučení kladně, avšak celá třetina by nedala doporučení svým známým, což je poměrně vysoké procento.



Zdroj: Dotazníkový průzkum Hotelu Delta, vlastní zpracování

Obr. 9 Výzkum zákaznické spokojenosti – doporučení

Dále se hotel dotazoval na opětovnou návštěvu daných zákazníků. Zde je již více negativních odpovědí nežli v předchozím případě. Vedení Hotelu Delta chápe tento výsledek jako ukazatel, který má potenciál pro zlepšení, avšak je zde zahrnut i faktor lokality, kde se stále pracuje na zlepšení některých služeb a možností trávení volného času pro cizí návštěvníky. V otázce věkové struktury návštěvníků je pro hotel cílová skupina návštěvníků, kteří jsou aktivní lidé středního věku. Dále Hotel Delta navštěvují v nemalé míře návštěvníci starší věkové kategorie. Malým procentem jsou zde zastoupeni mladí lidé do 25 let.

Z výzkumu spokojenosti klientů Hotelu Delta jsme se dozvěděli následující informace. Co se týče celkové spokojenosti zákazníků se službami hotelu, nebyly zjištěny žádné zásadní nedostatky, které by měl hotel řešit. V dílčích oblastech jako jsou služby restaurace či wellness najdeme potenciál ke zlepšení. Hotel Delta je pro návštěvníky atraktivní zejména poměrem cena/hodnota, přičemž se toto odráží i na retenci (opětovné návštěvě) klientů, kde jejich velká část jsou ti, kteří navštěvují hotel poprvé. V otázce nejvyužívanějších informačních kanálů hostů s hotelem, dominantní úlohu hrají webové rozhraní, online marketingové kampaně, a působnost na sociálních sítích.

Uvedené výsledky výzkumu byly důležité z hlediska toho, jak by chtěl Hotel Delta s těmito informacemi v budoucnu nakládat. I proto bylo plánováno **zavedení CRM**, jelikož zde byl předpoklad zefektivnění procesů a komunikace nejen při řešení problémů, ale i při oslovování zákazníků. V konkrétním případě daného subjektu se jedná například o možnost následujících řešení. Už samotný průzkum mezi klienty by Hotel Delta měl plně zautomatizovat. Moderní řešení CRM umí poslat dotazník na klientův email automaticky po jeho odjezdu ze zařízení (zpravidla do tří dnů). CRM napomáhá nejen k automatizaci některých marketingových nástrojů, jako je například pravidelné rozesílání newsletterů, ale i lepší práci s daty obecně. Na příkladu informačních kanálů můžeme hovořit o tom, že právě CRM systém by měl manažerům být nápomocen při jejich rozhodování tím, že jim poskytne detailnější informace a závislost mezi nimi.

Následující část navazuje na výše zmíněné poznatky a vyhlídky, o kterých Hotel Delta resp. jeho vedení přemýšlelo při zavádění systému CRM do podnikového informačního systému.

3.4 Strukturovaný rozhovor s manažerem

Vedle kvantitativních dat poskytnutých firmou bude pro analýzu důležitý i hloubkový rozhovor s provozním ředitelem Hotelu Delta Milanem K. o procesu zavádění CRM, o stanovování celkové koncepce a o dosažených výsledcích.

Dotazování provozního ředitele mělo podobu **hloubkového řízeného rozhovoru**. Tato kvalitativní metoda výzkumu umožňuje dotazovanému volně vyjadřovat své názory k danému tématu a diskutovat hlavní postřehy. Hloubkový rozhovor je sestaven dle určených okruhů a to mezi moderátorem a dotazovaným. Během rozhovoru je předpokladem hlubší poznání a kvalitní zpětná vazba, která byla v tomto případě poskytnuta přímo vedením hotelu. A proto výsledky tohoto výzkumu přináší detailní informace o zkoumaném jevu, které jsou zároveň spolehlivé. (Hendl, 2016)

Hloubkový rozhovor

Rozhovor s manažerem trval v rozmezí 90 minut. Struktura rozhovoru byla připodobněna procesu stanovování strategie CRM, tak jak bylo nastíněno v rámci kapitoly 1. Rozhovor se skládal ze pěti základních okruhů: celková strategie firmy, původní procesy ve vztahu ke klientům, předpokládané přínosy CRM, nároky na systém a jeho výběr.

Prvním okruhem dotazování provozního ředitele byla celková strategie firmy. Úvodní otázky směřovaly k obecnému popisu stavu firmy a jejímu každodennímu fungování. Celkový růst firmy tak jak je z části zaznamenán v tabulce č. 2, byl podnětem pro rozhodnutí společníků Hotelu Delta k vytvoření nové pozice provozního ředitele. Společníci resp. jednatelé hotelu do té doby řídili jeho každodenní chod sami, přičemž následně došlo kvůli časovému vytížení obou osob k předání vrcholné manažerské funkce Milanu K.

Milan K., který v minulosti působil ve velkém hotelu s mezinárodní působností, přišel do společnosti s jasnými úkoly v podobě zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení kvality poskytovaných služeb a růstu ziskovosti. V době příchodu nového provozního ředitele v Hotelu Delta nebyl zaveden žádný IT systém, který by mapoval a spravoval data o zákaznících a jejich komunikaci s hotelem. Jediným IT systémem byl ekonomický systém spravující účetnictví. Nový provozní ředitel

vyhodnotil absenci systémového přístupu práce se zákazníky jako klíčový úkol, na který se chce v následujících letech zaměřit.

V otázce celkové strategie Hotelu Delta provozní ředitel uvedl, že v dlouhodobém horizontu plánuje budoucí rozšíření kapacity celého hotelu, nejen ubytovací části, ale i doprovodných částí jako je sportovní centrum. Od zvýšení kapacity lůžkové části si hotel slibuje budoucí ekonomický růst a zvýšení konkurenceschopnosti vzhledem k hlavnímu, velkému konkurentovi na lokálním trhu. Toto si také vyžádá posílení nejen služeb samotných, ale rovněž i personálu, jeho koordinaci, také posílení vztahu s dodavateli. S potencionálním růstem počtu klientů v budoucnu bude také vyvinut tlak na efektivitu podnikových procesů, které jsou popsány v druhém okruhu dotazování.

V krátkodobém výhledu ředitel cítí potřebu zvýšení spokojenosti klientů, která má být zajištěna nejenom kvalitnějšími službami než doposud, ale i jejich rozšířením o nové. V celkovém pojetí je pro hotel nastavena investiční strategie, která by v budoucnu měla přispět k dalšímu růstu. S růstem spokojenosti zákazníků by ředitel rád viděl i rostoucí trend v počtu návštěvníků, kteří se do hotelu budou vracet opakovaně. Také oslovování nových zákazníků bylo potřeba podrobit změně resp. vylepšení a to díky využívání nových komunikačních metod a platform.

V otázce zacílení na zákaznické segmenty si Hotel Delta chce udržet roli a profilování se hotelu se sportovní tematikou. Vzhledem k lokálním podmínkám, obzvláště pak velikosti města a počtu konkurentů, si hotel neslibuje většího potenciálu o výrazné rozšíření firemní klientely. Segment, u kterého vidí ředitel výrazného potenciálu, je segment běžných zákazníků, zejména pak rodin s dětmi a manželských párů. Hotel Delta by chtěl vynaložit velké úsilí k tomu, aby oslovil tyto skupiny k návštěvě hotelu a dané lokality a to zejména z odlehlých krajů republiky.

A právě na základě stanovení budoucích plánů rozvoje firmy si ředitel položil otázku, zdali tento růst je hotel schopen za stávajících podmínek realizovat. Milan K. a jeho spolupracovníci dospěli k názoru, že vedle dílčích rozšiřování služeb a aktivit rovněž bude zapotřebí vylepšení IT systému, který by napomohl s výše uvedenými plány. Již nebude stačit pouhého ekonomického softwaru, ale bude zapotřebí nového systému s rozšířenými funkcemi jakou je aplikace CRM v rámci systému ERP.

Druhý okruh dotazování se týkal vnitřních procesů Hotelu Delta ve vztahu k jejím zákazníkům. Před implementací komplexního IT řešení CRM, vykonávali pracovníci hotelu kontakt s klienty následovně. Zaměstnanci do té doby vedli evidenci o komunikaci se zákazníky v papírové podobě formou ubytovacích knih či bloků, anebo zanášeli údaje do tabulek programu Microsoft Excel. Evidence nezávazných poptávek z webu či telefonátů sice byly vedeny, ale nebylo s nimi dále nikterak nakládáno ve smyslu analýzy a vyhodnocení. Veškerá e-mailová komunikace se zákazníky navíc byla na konci roku mazána, a tedy nebyly vyhodnocovány například uniklé objednávky či příležitosti. Taktéž komunikace hotelu ohledně například individuálních nabídek neměla adekvátní úroveň, když nebyla diferencována na běžné klienty nebo na firemní klientelu. Nesystémový přístup k zákazníkům byl rovněž vyzorován v činnostech zaměstnanců jednotlivých oddělení hotelu, kteří měli potíže s komunikačními šumy napříč těmito odděleními. Dále zde byl neefektivní proces fakturace a vystavování potvrzení o rezervaci pokojů. Ty se zpravidla vyplňovaly manuálně, opisování údajů o zákazníkovi do daných formulářů. Platby za pokoje a přijaté zálohy pracovníci ověřovali na bankovním účtu hotelu a až poté posílali potvrzení mailem klientovi.

Z výše uvedeného vyplynulo, že nepřilíživě nastavený procesní management snižuje jednak efektivitu procesů uvnitř hotelu, ale rovněž snižuje rychlost a jednoduchost objednávkového procesu ze strany klienta. Tehdy nový ředitel rozhodl o zavedení nového integrovaného IT systému, který řešil výše uvedené příklady nedostatků ve fungování hotelu směrem ke klientům. Tak jak se setkal se systémem CRM během svého působení ve velkém mezinárodním řetězci hotelů, tak i zde na formátu hotelu střední velikosti v oblasti s poměrně rozvinutým turistickým ruchem, se zdálo, že by správně implementovaný systém mohl společnosti přinést zefektivnění procesů směrem ke klientům.

Dále byl rozhovor zaměřen na **předpoklady přínosu CRM**. Provozní ředitel dále předložil hlavní důvody zavedení takového systému a předpokládané přínosy pro firmu. Systém CRM by měl být systém, pomocí něhož by se daly spravovat zákaznická data, marketingové aktivity, cenové nabídky a také vyhodnocovat aktivity na sociálních sítích. Zapotřebí tedy bylo systému komplexního, jež by vedl evidenci rezervací a s tím spojené údaje o klientovi, tyto klienty segmentoval, byl uživatelsky přívětivý a nekomplikovaný a jehož ekonomický přínos by byl zřetelný.

Jedním z dalších přínosů a tedy argumentů pro implementaci CRM je potřeba práce se zákaznickou databází a to formou analytických nástrojů samotného CRM. Ten je schopen provádět hlubší a podrobnější analýzy dat o zákaznících. S tím souvisí i určení hodnoty daného klienta pro společnost a modelování jeho chování.

Dále byly Milanem K. probírány **nároky na systém**. Zákaznická základna společnosti je široká a proto je také nabízena široká škála služeb. Zaměřuje se jak na zákazníky, tak i na dodavatele. Zajišťuje řadu obchodních aktivit (př. výstavy, semináře, direkt maily, call centrum,...), což jsou aktivity, které společnost musí řídit, plánovat a vyhodnocovat. Potřeba kvalitního CRM systému byla pro další rozvoj Hotelu Delta nutná. Předpokladem CRM systému byla možnost jednoduššího vyřizování poptávek a objednávek a také udržování stávajících zákazníků a získávání nových. Systém také musí být dostatečně intuitivní a přehledný pro své uživatele. Rozhraní systému CRM by dále mělo být schopné poskytovat funkce pro vedení úkolů, procesů a práci se zákazníky. Další funkce by měla spočívat v potřebné dokumentaci, účetnictví, jež by usnadňovali práci všem uživatelům.

Při pohovoru bylo rovněž debatováno o nárocích na zefektivnění komunikace s klienty, fakturaci ze CRM a kontrolu prodejního kanálu. Provozní ředitel si sliboval od CRM funkce, jež by umožňovali shromažďovat všechny informace o klientech, tak aby bylo možné lépe porozumět jejich potřebám. Dále systém by měl být možnost vést evidenci informací o účtech a fakturách v souvislosti s očekávanými příjmy a platbami.

Další okruhem dotazování byl proces výběru konkrétního **IT řešení**. Nároky na systém, již byly nastíněny výše. V první řadě ředitel hotelu zvažoval dva typy realizace IT systému – nákup tzv. On-Premise řešení nebo cloudového řešení.

On-premise řešení zahrnovalo vlastní nákup nového softwaru, který by byl nainstalován na vlastním hardwaru hotelu. Mezi výhody takového přístupu patří vlastní kontrola systému podnikem, možnost integrace se stávajícími systémy a vlastní zabezpečení ochrany dat. Naproti tomu toto řešení přináší nevýhody v podobě celkové finanční náročnosti investice (pořizovací cena softwaru, licencí a některého hardware), delší doba implementace a složitější zaškolení zaměstnanců.

Cloudový přístup umožňuje užívání všech nástrojů a funkcí CRM díky sdíleným serverům poskytovatele takové služby. V takovém případě by Hotel Delta potřeboval pouze kvalitní připojení k internetu a mohl by využít vlastní počítače. Výhodou je rychlost integrace, pravidelná aktualizace a nízké náklady (není třeba pořízení nového hardware, službě je zpoplatněna na měsíční bázi). Na druhé straně jsou nevýhody v podobě omezené ochrany osobních dat, menší individualizace systému a závislost na IT poskytovateli, který např. může v čase službu zdražovat.

Cloudový přístup byl dle ředitele neoptimálnější variantou zejména díky nižším finančním nákladům a rychlostí, jakou mohl být systém implementován. Rovněž počet uživatelů, kteří by přišli se systémem do styku, by nepřesahoval 10 lidí. A to znamenalo, že cloudový přístup byl vhodnější i z hlediska adaptace pracovníků na nový systém.

Po analyzování trhu, porovnávání nabídek a možností od různých poskytovatelů CRM systémů, nakonec padlo konečné rozhodnutí ve prospěch softwaru Salesforce, který je dodáván českým dodavatelem. Salesforce je jednou z nejznámějších platform CRM celosvětově, i díky její dobré schopnosti přizpůsobit se velikosti zákazníka, ať už se jedná o malý či velký podnik. Jakožto cloudové řešení má Salesforce tu výhodu, že nabízí manažerům přístup k podnikovým datům téměř odkudkoliv a také téměř ze všech možných zařízení – ať už se jedná o stolní počítač, notebook, tablet či telefon.

Salesforce nabízí jednoduché a uživatelsky přívětivé prostředí, což byl jeden z požadavků Hotelu Delta v souvislosti s adaptací zaměstnanců na nový systém. Taktéž je v nabídce rozsáhlá podpora a nápověda v případě řešení problémů a téměř všechny potřebné úpravy a nastavení lze jednoduše provést. Jako takový je Salesforce navíc několikrát ročně aktualizován z důvodu změn programu samotného či např. legislativních změn. (Enehano Solutions, 2019)

Software je uzpůsoben na systém profilů, rolí a hierarchie, což dává možnost vytvářet pracovní skupiny a sdílet potřebné informace. Data podniku lze díky nástrojům Salesforce analyzovat a zpracovat do přehledných a účelných výkazů v závislosti na požadavky manažera. Vedle analytických funkcí nabízí Salesforce i marketingové funkce jako například tvorbu a vedení průzkumu spokojenosti klientů se službami organizace. Dále se jedná o sledování dílčích kanálů komunikace,

historické interakce se zákazníkem a také monitorování profilů v každé etapě spolupráce.

V otázce bezpečnosti je Salesforce stabilní systém šifrující veškerou komunikaci a zabezpečující přístup jen těm, kteří mají oprávnění. Snadná integrace Salesforce do informačního systému zákazníka je jednou z předností systému. Činnost systému je možno párovat s činnostmi aplikací jako jsou produkty Microsoft Office (Outlook, Excel apod.), dále se službami Google (e-mail, kalendář, sdílený disk...) a také se sociálními sítěmi (Facebook, Twitter, Youtube atd.). (AspectWorks, 2019)

Adaptace na činnost Hotelu Delta

Základní struktura každého software Salesforce je členěna dle zákazníků, kontaktů, příležitostí, událostí, úkolů a další. Tuto strukturu lze dále rozšiřovat či doplňovat dle potřeb zákazníka. V případě Hotelu Delta byl systém doplněn o moduly - hotelový systém, reporting, restaurační systém a rezervační systém. Rezervační systém byl dále rozdělen na systém rezervace pokojů, systém rezervace konferenčních místností a systém rezervace sportovních ploch. Doplnkové moduly instalované v Hotelu Delta mají pro tento subjekt následující funkce:

- Informační články – informační články zajišťují informace o aktuálním stavu hotelu, jeho obsazenosti, struktura ubytovaných klientů, potvrzené objednávky, nezávazné poptávky apod. S touto funkcí přijde do styku zejména oddělení recepce pro zpracování příjezdů a odjezdů hostů
- Interaktivní layout pokojů – nástroj zpracování rezervací a jejich stavu, kdy jsou pokoje a místnosti uživateli graficky vyobrazeny
- Rezervační funkce – umožňuje rezervaci individuálních zákazníků i firemním klientům, automatické potvrzování a možnost rychlé změny či zrušení rezervace
- Klient – jednoduchým naskenováním tzv. QR kódu na rezervačním voucheru systém načte veškeré informace o klientovi, je identifikován do evidence systému a přihlášen k pobytu. Do karty klienta mohou být umístěny informace o stravování či jiných službách a vodička pro jiná oddělení

- Reporting – systém nabízí uživateli informace a tržbách, obsazenosti hotelu, struktuře aktuálních klientů, nejžádanějších termínech a pokojích, přijatých platbách a mnohé další.

Praktická implementace daného CRM v Hotelu Delta byla Milanem K. popsána následovně. Do procesu zavádění CRM byli zahrnuti všichni uživatelé, kteří se mohli aktivně podílet na jeho vybudování a kterým bylo uspořádáno školení ze strany dodavatele. Samotná instalace zahrnovala kroky - seskupení stávajících informací, zejména sběr informací o zákaznících a jejich analyzování, instalace softwaru, testování systému na případné chyby a nakonec zkušební provoz.

V třetí kapitole byla zpracována analýza vybraného subjektu – Hotelu Delta, u kterého byl zaveden systém CRM do podnikového informačního systému. Byly analyzovány data a informace o subjektu, o jeho službách, hospodaření, zákaznické spokojenosti a interním procesům. Hlavním prvkem kapitoly byl rozhovor s provozním manažerem subjektu, kde bylo zkoumáno fungování systému řízení vztahu se zákazníky v Hotelu Delta.

4 Vyhodnocení CRM systému a návrhy na zlepšení

Zhodnocení implementovaného Customer relationship management systému v Hotelu Delta je předmětem čtvrté kapitoly. Na teoretickém základě vlastností systému CRM a na základě charakteristiky daného sektoru – ubytovacích služeb, je zpracováno vyhodnocení CRM systému jako rozšířeného ERP v rámci podniku Hotel Delta. V této kapitole je vyhodnocena analýza CRM na pozadí informací z předešlé kapitoly.

Pro firmu Hotel Delta, jež je hotelem střední velikosti a je vlastněn soukromými českými vlastníky, byla implementace a integrace CRM systému velkým krokem vpřed. Byl to krok, jež si žádal nemalé zapojení pracovníků a manažerů, a to hlavně v otázce nastavení koncepce systému – jak by měl vypadat, jak fungovat, co by měl umět a co by měl přinést. Taktéž v souvislosti s každoročně se zvyšujícím počtem zákazníků, byl u CRM příslib toho, že se bude jednat o nástroj, jež bude oporou pro udržitelný růst společnosti.

V rámci teoretického podkladu o řízení vztahu se zákazníky, jež byla předmětem první kapitoly práce, byly identifikovány hlavní znaky a obecná charakteristika CRM. Hlavní úlohu zde hraje vztah kupujícího a prodávajícího resp. zákazníků a poskytovatelů služeb. Nejde pouze o navazování vztahů se zákazníky, ale i o jeho budování a rozšiřování. Jakožto rozšířený podnikový informační systém je CRM pro zkoumaný subjekt nástrojem, jehož funkce jsou přínosné nejen z hlediska navazování a budování vztahů, ale i z hlediska efektivity práce, která by ve výsledku měla zaručit spokojenost klienta s danou službou. K tomu je třeba sestavit kvalitní strategii, jež má obsahovat především analýzu firemních procesů, komunikačních a prodejních kanálů a správný výběr IT řešení. Nejméně důležitou částí je rovněž vyhodnocení výkonnosti firmy pomocí klíčových ukazatelů CRM.

Co je důležité si uvědomit při zhodnocení CRM v podniku, je to, v jakém odvětví firma působí, a jaký je charakter jejího podnikání. Na tuto otázku přinesla odpověď druhá kapitola, která se zaměřila na charakteristiku ubytovacích služeb. Hotel Delta působící v této oblasti, je příkladem hotelu, jehož fungování a nabídka služeb je součtem činností nejen vedení hotelu, ale i jeho dodavatelů a zaměstnanců. Společně mají vliv na vnímání kvality poskytovaných služeb.

V souvislosti se zaměstnanci je důležité vystupování a přístup k zákazníkovi, které mají velký význam na spokojenost a hodnocení. Díky CRM by zaměstnanci Hotelu Delta měli být schopni maximalizovat své znalosti a dovednosti při komunikaci a poskytování služby samotné.

Z oblasti zákaznického procesu je důležité pochopení, že ve vztahu k zákazníkovi je pro zkoumaný subjekt důležitá fáze výběru a objednávky ze strany zákazníků. K oslovení klienta je možné využít řadu nástrojů marketingu, avšak důležité je nastavení vhodných nabídek resp. sestav pro oslovení cílových zákazníků. A právě proto je pro Hotel Delta důležitý CRM systém, který umožňuje analyzovat data od zákazníků a být podkladem pro správné nastavení zmíněných služeb. V případě správně nastavených služeb Hotelu Delta je dále důležité, aby hotel umožnil zákazníkovi jednoduché cesty nejen pro jejich objednávku, ale také pro vyřizování dotazů a pro rychlé potvrzení objednávky.

V kapitole 3.2 byl představen výzkum spokojenosti, který Hotel Delta v minulosti uskutečnil, a který byl neméně důležitým podkladem pro rozhodování, jaké nároky na nakládání s informacemi budou na CRM kladeny. Byly to předpoklady efektivnější komunikace nejen při řešení problémů, ale i při oslovování zákazníků. Jako příklady byly vzaty procesy zjišťování zákaznické spokojenosti či procesy informovanosti klientů o nových, doprovodných službách hotelu.

Systém CRM od firmy Salesforce, tak jak byl charakterizován v předešlé kapitole, představuje pro Hotel Delta software, který napomáhá k pochopení zákaznických přání a podporuje ho nejen při fázi objednávky, tak jak bylo nastíněno na zákaznickém procesu. Systém Salesforce je schopen také zaznamenávat velké množství informací a vézt databáze o zákaznících hotelu. Aktivita klientů a jejich interakce s hotelem je identifikována a zaznamenána. A z důvodu jednotné databáze je pak pro zaměstnance Hotelu Delta mnohem snazší se k potřebným informacím o klientech dostat, jelikož jsou stejné a aktuální. Totéž platí i pro management hotelu, který na základě výstupu z aplikace Salesforce může rozhodovat například o cenové politice na příští období.

Zmíněný tok informací v Hotelu Delta je jedním dílčích přínosů v oblasti komunikace se zákazníkem. Kontaktní personál je díky aplikaci nejen detailněji informován o klientovi, ale také má díky přidané rezervační funkci systému, možnost ihned

komunikovat o dostupnosti pokojů. V souvislosti s novým klientem je pak díky Salesforce možné ihned zanáest základní informace o novém klientovi do systému, a každá budoucí komunikace je přiřazena právě k tomuto účtu. Personál Hotelu Delta v tomto shledává výhodu nejen v okamžitém potvrzení rezervace, ale například i ve snadné a rychlé fakturaci. Systém od firmy Salesforce poskytovat pro Hotel Delta dostupné řešení z hlediska jeho investičních možností, tak jak bylo nastíněno na pozadí hospodářských ukazatelů hotelu v rámci kapitoly 3.1. Byl zvolen přístup pomocí tzv. cloudového řešení, který byl neoptimálnější variantou z hlediska nákladů a rychlosti implementace. Další výhodou Salesforce byla možnost instalace na stávající počítačové systémy hotelu, na jejichž užívání byly zaměstnanci zvyklí a museli se adaptovat pouze na aplikaci samotnou.

Z oblasti efektivity práce personálu, který komunikuje se zákazníky, byly díky CRM Salesforce zaznamenány mnohá zlepšení. Úkoly a postupy, které v minulosti byly zdouhavé, se díky CRM výrazně zrychlily a některé zautomatizovaly. Zaměstnanci oceňují zejména přehlednost a snadnou práci se správou zákaznických dat. Informace, které jsou potřeba zaznamenat či přehledy o dílčích objednávkách či rezervacích jsou vyhotoveny v krátkém čase a nespotebouvají tolik času jako v minulosti. Díky tomu má personál větší prostor k tomu, aby se zaměřil na komunikaci s klienty v podobě telefonické či emailové komunikace, ale také např. komunikace na sociálních sítích.

Nyní jsou třeba shrnout všechny **přínosy**, které byly v Hotelu Delta zaznamenány. A chceme-li shrnout přínosy CRM pomocí softwaru Salesforce v rovině celého podnikání hotelu, tak mezi hlavní výhody patří:

Lepší vztahy s klienty

Hotel Delta je díky CRM schopen uchovávat a rozšiřovat informace o svých klientech, kteří tak vědí, že v případě služeb hotelu o ně bude kvalitně postaráno. A to umožňuje Hotelu Delta navázat mnohem silnější spojení a hlubší vztahy s jejími klienty.

Vylepšená schopnost přizpůsobení se požadavkům zákazníka

Čím více ví Hotel Delta o potřebách svých klientů, tím lépe je schopen poskytnout řešení jejich individuálního problému resp. přání. Vedení přesných a přístupných záznamů o zákaznických transakcích, preferencích, potřebách a obavách ve

výsledku znamená zcela rozdílný vztah, který prospívá oběma stranám, nežli pouze jednostranný vztah, kde jsou přání nenaplněny.

Větší spokojenost zaměstnanců

Teorie říká, že čím více znalostí mají zaměstnanci, tím více jsou v budování vztahů s klienty angažovaní. Hotel Delta díky CRM má přesné a aktuální informace, které může používat každý. Toto pomáhá zaměstnancům řešit problémy klientů. Díky tomu jsou zaměstnanci i klienti šťastní.

Zvýšené příjmy a ziskovost

Po implementaci CRM v Hotelu Delta a následném užívání jeho funkcí, se zvýšila nejen produktivita, ale také se zkrátily cykly objednávek. Také se začalo více využívat nabízení rozšířených a doprovodných služeb jako jsou například služby wellness centra.

Vylepšená analytika a reporting

System Salesforce vytváří pro vedení Hotelu Delta centrální úložiště dat a vylučuje možnost nesprávných informací vedoucích ke špatnému rozhodování. Salesforce také Hotelu Delta pomáhá při vytváření propracovaných sestav nabídek, které jsou například vhodně komunikovány v čase vzhledem k silné sezónnosti poptávky po službách. Přizpůsobitelný centrální řídicí panel Salesforce je domovem všech důležitých statistik a informací (přehled poptávek atd.), na které vedení hotelu neustále hledí.

I přes výše zmíněné přínosy a pozitiva systému CRM, by se Hotel Delta měl v budoucnu zaměřit na neustálý rozvoj a postupné vylepšování tohoto systému. Pro využití celého potenciálu systému je vhodné nastavit procesy vyhodnocování informací ze CRM, tak jak bylo nastíněno v rámci kapitoly 1.6. Monitoring výkonnosti CRM je oblastí, ve které by pracovníci hotelu měli být dále proškoleni, aby byly schopni správné analýzy dat. Rovněž je pro Hotel Delta nutné zajistit, aby uživatelé vkládali do CRM systému nová a aktualizovaná data, což je prozatím jednou ze slabých stránek fungování systému. V poslední řadě je pro Hotel Delta a jeho služby doporučeno zakoupení a zavedení rozšířených funkcí, které aplikace Salesforce nabízí. A to konkrétně doplňkové aplikace pro správu kampaní na sociálních sítích, a dále aplikace, která sjednocuje ovládání CRM s portálem Booking.com. Ten je hlavním kanálem obchodní strategie společnosti Hotel Delta.

Závěr

System řízení vztahu se zákazníky neodmyslitelně patří k hlavním nástrojům podnikání současné doby. CRM je založeno zejména na víře, že navázání udržitelného vztahu se zákazníky je základním kamenem pro získání věrných zákazníků, kteří jsou mnohem výnosnější než ti, kteří nejsou loajální. V tomto ohledu je úspěšná implementace strategie CRM pro firmy velkým přínosem, protože budou moci těžit z nárůstu prodeje prostřednictvím lepší segmentace trhu, přizpůsobení produktů a služeb, získání přístupu k informacím, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a především zajištění dlouhodobého udržení a loajality zákazníků.

V této diplomové práci byl analyzován relativně mladý podnikatelský subjekt působící v ubytovacích službách, který si do budoucích let svého působení dal za cíl stálé zlepšování služeb zákazníkům. Pro vedení tohoto subjektu bylo využito znalostí z prostředí velkých, nadnárodních hotelů a na základě této zkušenosti byl navrhnout a implementován systém CRM. Předmětem práce bylo vyhodnotit nakolik byla implementace úspěšná a nakolik přispěla ke zlepšení při budování pevných vztahů se zákazníky.

V první kapitole diplomové práce byla charakterizována problematika řízení vztahů se zákazníky. Dílčí okruhy se postupně věnovaly systému práce s informacemi v podniku obecně, dále se zaměřily na účel řízení vztahů se zákazníky. Od definice vztahu mezi klientem a poskytovatelem služby se přešlo k charakteristice hlavních výhod, jakou má systém CRM pro podniky. V neposlední řadě se kapitola věnovala plánování a implementaci takového systému. V poslední řadě šlo o to, jakým způsobem jsou vyhodnocovány klíčové ukazatele systému CRM.

Druhá kapitola směřovala na oblast cestovní ruchu, kde byl definován produkt a jeho specifika. Dále byly charakterizovány znaky ubytovacích služeb, kde typickým jevem je například krátká expozice či sezónnost poptávky. Z oblasti zákaznického procesu práce poskytovala přehled o jednotlivých krocích, kterými klient prochází při samotném užívání služby. V poslední části kapitoly o ubytovacích službách byla popsána zákaznická spokojenost, vnímaná kvalita a očekávání od služby.

V třetí kapitole byl představen vlastní projekt analýzy zavedení systému řízení vztahu se zákazníky u vybraného poskytovatele ubytovacích služeb – Hotelu Delta. Analýza byla rozdělena na dílčí kroky - v první části bylo popsáno dané ubytovací zařízení a jeho vlastnosti. V další kroku se analýza zaměřila na obecné ukazatele firmy jako je hospodaření a dále vnitřní procesy firmy. Dále byl vyhodnocen průzkum spokojenosti zákazníků před implementací komplexního systému CRM v daném subjektu. Tímto vznikl podklad k vyhodnocení, který zahrnovala informace o reálných znacích podnikání subjektu a jeho aktivitách směrem ke svým klientům.

Hlavní oporou analytického projektu byl uskutečněný strukturovaný hloubkový rozhovor s provozním ředitelem Hotelu Delta. Rozhovor se zaměřil na dílčí oblasti, kde hlavním cílem bylo zjistit přínosy systému CRM pro Hotel Delta, podmínky jeho implementace a nastavení procesů pro komplexní systém řízení vztahu s klienty. Rozhovor byl strukturován do 5-ti dílčích oblastí. První oblastí byly otázky týkající se celkové strategie firmy a plánů rozvoje. Druhou oblastí bylo dotazování na aktivity řízení vztahu k zákazníkům před implementací nového systému. Dále byl rozhovor směřován na fungování CRM, důvody jeho zavedení a předpoklady přínosů pro podnik. Následoval okruh směřující ke kladeným nárokům na systém, samotný výběr a praktická implementace systému CRM u daného subjektu. Detailněji se práce dále zaměřovala na charakteristiku užitého informačního systému v rámci CRM.

Závěrečná čtvrtá kapitola diplomové práce byla zaměřena na vyhodnocení toho, jaký dopad mělo zavedení CRM systému na fungování Hotelu Delta. Předpokladem v tomto případě bylo, že zavedení systému CRM by mělo přispět k dílčím zlepšením ve vztahu k zákazníkům. Konkrétně se pak pracovalo s předpoklady zefektivnění komunikace se zákazníky, zlepšení řešení požadavků a stížností, a k odstranění neefektivity v rámci podnikových procesů subjektu. V rámci čtvrté kapitoly byly předpoklady těchto přínosů potvrzeny a blíže popsány v konkrétní situaci daného subjektu. Jak bylo zjištěno z pohovoru s provozním manažerem hotelu, nadstavba ERP ve formě CRM přispěla nejen ke zvýšení spokojenosti a zlepšení služeb pro zákazníka, ale na druhé straně beneficiary systému byly i zaměstnanci, samotné vedení a potažmo i celý Hotel Delta. Hotelu Delta bylo doporučeno další rozšiřování dovedností a schopností k využití plného potenciálu systému CRM.

Seznam literatury

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. Řízení hotelového provozu. Praha: Grada, 1996. Hotely a restaurace. ISBN 80-7169-400-2.

BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.

BERRY, L.L., PARASURAMAN, A.: Marketing Services: Competing Through Quality. 1st edition. New York: Free Press, 1991, 212 s. ISBN 0-02-903078-X.

Booking.com. Booking.com [online] [cit. 31.08.2019]. Dostupné z: <https://www.booking.com/>

Co je to Salesforce? Nejlepší cloud CRM v Česku i na světě | Enehan Solutions. Váš partner pro Salesforce - celosvětově CRM č. 1 | Enehan Solutions [online]. Copyright © [cit. 24.11.2019]. Dostupné z: <https://www.enehan.cz/salesforce/>

CRM App Store - Application Store for Microsoft Dynamics CRM. Object moved [online]. Copyright © 2013 Prodware [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://crmappstore.azurewebsites.net/about>

CRM metrics: What should you monitor and measure? | MyCustomer. MyCustomer: Customer-centric tips for marketing, sales & service [online]. Dostupné z: <https://www.mycustomer.com/selling/crm/crm-metrics-what-should-you-monitor-and-measure>

CzechTourism - Úvod. CzechTourism - Úvod [online]. Copyright © 2019 CzechTourism [cit. 29.12.2019]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz>

D'Angelo, Matt. Unique Selling Proposition: What It Is, How to Determine it and Why it Matters. Business News Daily: Small Business Solutions & Inspiration [online]. Copyright © 2019 [cit. 25.08.2019]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5521-unique-selling-proposition.html>

E-CRM: Meaning, Evolution and Benefits. Essays, Research Papers and Articles on Business Management [online]. Dostupné z: <http://www.businessmanagementideas.com/crm/e-crm/e-crm-meaning-evolution-and-benefits/3688>

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-5457-4.

Guest Relations Managers guide to CRM - Insights. Insights - Insights [online]. Copyright © Copyright [cit. 13.07.2019]. Dostupné z: <https://insights.ehotelier.com/insights/2018/08/24/guest-relations-mangers-guide-to-crm/>

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HELIOS Orange | HELIOS.eu. HELIOS - podnikový informační systém, ekonomický a účetní software, systém pro veřejnou správu [online]. Copyright © 2018 Asseco Solutions [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://products.helios.eu/helios-orange/>

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb. Praha: Grada, c2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0202-9.

How to Create a CRM Strategy in 7 Steps. Fit Small Business: Get Your Business Into Shape! [online]. Copyright © 2018 [cit. 27.02.2019]. Dostupné z: <https://fitsmallbusiness.com/how-to-create-a-crm-strategy/>

CHEN, C.F., CHEN, F.S.: „Experience Quality, Perceived Value, Satisfaction and Behavioral Intentions for Heritage Tourists“, in: Tourism Management, 2010, Vol. 31, No. 1, s. 29-35. ISSN 02615177.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. Praha: GRADA, 2001. ISBN 8071699950.

KANDAMPULLY, J., MOK, C., SPARKS, B.: Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure. USA: Routledge, 2001, 339s. ISBN 0-7890-0726-6

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Gkolelrada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, John T. BOWEN a James C. MAKENS. Marketing for hospitality and tourism. 6th ed. Harlow: Pearson Education, c2014. ISBN 978-1-29202-003-7.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 1046 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Microsoft Dynamics Crm 2016 Funcionalidades Y Licencias. 10000+ [HD] | Descargar imagenes gratis [online]. Copyright © 2019 pintherest.eu [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://pintherest.eu/microsoft-dynamics-crm-2016-funcionalidades-y-licencias.html>

MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 142 s. ISBN 807169410x.

MORRISON, Alastair M. Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Přeložil Dana SLÁMOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.

Obchod, pohostinství, ubytování - Metodika | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obchod_pohostinstvi_ubytovani_metodika

Öztayşi, B., Sezgin, S. and Fahri Özok, A. (2011), "A measurement tool for customer relationship management processes", Industrial Management & Data Systems, Vol. 111 No. 6, pp. 943-960. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/02635571111144982>

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 10.07.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>

Salesforce CRM - AspectWorks. AspectWorks - Váš partner pro Salesforce CRM v České republice [online]. Copyright © Copyright AspectWorks, s.r.o. [cit. 24.11.2019]. Dostupné z: <http://www.aspectworks.com/salesforce/salesforce-crm-en/>

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi: Petr Sodomka, Hana Klčová. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

ŠILEROVÁ, Edita a Klára HENNYEYOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. Druhé vydání. Praha: Powerprint, 2017. ISBN 978-80-7568-065-5.

The 6 Biggest Benefits of CRM - Salesforce.com - Salesforce.com. [online]. Copyright © Copyright 2019 Salesforce.com, inc. [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/hub/crm/benefits-of-crm/>

The big picture: How to build a CRM strategy | MyCustomer. MyCustomer: Customer-centric tips for marketing, sales & service [online]. Dostupné z: <https://www.mycustomer.com/selling/crm/the-big-picture-how-to-build-a-crm-strategy>

The Importance of Good Communication with Customers - Video & Lesson Transcript | Study.com. Study.com | Take Online Courses. Earn College Credit. Research Schools, Degrees & Careers [online]. Copyright © copyright 2003 [cit. 30.06.2019]. Dostupné z: <https://study.com/academy/lesson/the-importance-of-good-communication-with-customers.html>

Top Hospitality Key Performance Indicators | HotelMinder. Hotel Management & Marketing Agency | HotelMinder [online]. Copyright © HotelMinder. 2019 Just Another Company LTD. All rights reserved. [cit. 13.07.2019]. Dostupné z: <https://www.hotelminder.com/top-hospitality-key-performance-indicators>

VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.

WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0569-9.

What is CRM? | A Definition by Salesforce - Salesforce.com. [online]. Copyright © Copyright 2019 Salesforce.com, inc. [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>

What is CRM (customer relationship management) ? - Definition from WhatIs.com. CRM / Call Center information, news and tips - SearchCRM [online]. [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>

WOLNY, Julia a Nipawan CHAROENSUKSAI. Mapping customer journeys in multichannel decision-making. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice [online]. MACMILLAN PUBLISHERS, Apr 2014, [cit. 21.08.2019]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263286446_Mapping_customer_journeys_in_multichannel_decision-making

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Fáze vztahu se zákazníkem	12
Obr. 2 Vazba mezi CRM, zákazníky a jejich potřebami.....	14
Obr. 3 Marketingový mix 7P	26
Obr. 4 Zákaznický proces.....	30
Obr. 5 Výzkum zákaznické spokojenosti – dílčí spokojenost.....	40
Obr. 6 Výzkum zákaznické spokojenosti – důvod návštěvy	41
Obr. 7 Výzkum zákaznické spokojenosti – informační kanál.....	42
Obr. 8 Výzkum zákaznické spokojenosti – počet návštěv hotelu	42
Obr. 9 Výzkum zákaznické spokojenosti – doporučení	42

Seznam tabulek

Tab. 1 Klíčové ukazatele CRM dle aktivit	22
Tab. 2 Finanční ukazatele Hotelu Delta	39

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Lukáš Zimola		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	CRM aktivity v oblasti ubytovacích služeb		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Eva Jaderná Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	63		
POČET OBRÁZKŮ	9		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Předmětem této diplomové práce je téma řízení vztahů se zákazníky, kde se práce zaměřuje na sektor ubytovacích služeb v cestovním ruchu. Práce je členěna na čtyři kapitoly. První kapitola se zabývá definicí systému řízení vztahů se zákazníky (angl. zkr. CRM). Druhá kapitola se věnuje charakteristice ubytovacích služeb, jejích specifik, produktu, zákaznickému procesu a spokojenosti. V praktické části práce, která je rozdělena do dvou kapitol, je zaměřeno na analýzu implementovaného CRM systému v Hotelu Delta. Třetí kapitola se zaměřuje na charakteristiku podnikatelské jednotky jako takové a dále na uskutečnění hloubkového rozhovoru s provozním ředitelem firmy. Závěrečná kapitola diplomové práce zahrnuje vyhodnocení dosažených výsledků, jaké mělo zavedení systému CRM v Hotelu Delta, a to na základě informací o hotelu a od jeho vedení. Pro Hotel Delta bylo zavedení CRM nezbytný krok na cestě zvýšení konkurenceschopnosti a udržitelného růstu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Řízení vztahu se zákazníky, CRM, ubytovací služby, hotelnictví, cestovní ruch		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Lukáš Zimola		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	CRM activities in accommodation services		
SUPERVISOR	Ing. Eva Jaderná Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	63		
NUMBER OF PICTURES	9		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The subject of this thesis is the topic of customer relationship management, where the work focuses on the sector of accommodation services in tourism. The thesis is divided into four chapters. The first chapter deals with the definition of customer relationship management (CRM). The second chapter deals with the characteristics of accommodation services, its specifics, product, customer process and satisfaction. The practical part, which is divided into two chapters, is focused on the analysis of the implemented CRM system in Hotel Delta. The third chapter focuses on the characteristics of the business unit as such and on conducting an in-depth interview with the operating director of the company. The final chapter of the thesis includes an evaluation of the results achieved by the introduction of the CRM system in Hotel Delta, based on information about the hotel and its management. For Hotel Delta, the introduction of CRM was a necessary step towards increasing competitiveness and sustainable growth.</p>		
KEY WORDS	Customer relationship management, CRM, accommodation services, hotel industry, tourism		