

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Budování vztahu se zákazníky (CRM) ve vybrané společnosti/ Customer relationship management (CRM) in the selected company

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Martin Moravec/PEMMA06

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 5. 2024 v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce, paní Ing. Kamile Tišlerové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout a vypracovat seznam doporučení k vylepšení současného CRM ve společnosti Malostranská beseda Klub. Dílčím cílem práce je zjištění současného stavu komunikace a formy, kterou Klub buduje vztah se zákazníky.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce je zpracována formou rešerše sekundárních zdrojů. Využity jsou zde metody rozboru textu a komparace.

Praktická část práce využívá kromě sekundárních zdrojů a volně přístupných dat i data primárního. Využito bylo 1 kvantitativní dotazníkové šetření a 12 kvalitativních rozhovorů s vedoucími pracovníky Klubu i konkurence a zákazníky Klubu. Tento sběr dat je využit k lepšímu pochopení prostředí a zákaznických tužeb. K analýze současného stavu byla využita analýza interních marketingových metrik pomocí dat z analytik webových stránek a sociálních sítí Klubu a otevřených dat. K porovnání zjištěného stavu s teoretickými východisky využívá práce metodu komparace. Návrhy a doporučení jsou tvořeny metodou syntézy a dedukce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce je detailnější znalost vlastních zákazníků díky jejich zpětné vazbě a analýze současného stavu. S tím je spojeno hlubší poznání zákaznických potřeb, které by jinak i nadále byly nenaplněny.

Silnou stránku společnosti je osobní kontakt se zákazníkem a přátelská atmosféra v Klubu. Toto potvrdily i výsledky dotazníků a rozhovorů, které byly vedeny s fanoušky Klubu.

Hlavní slabinou společnosti je doposud minimální využití online CRM systémů a práce s daty. Návrhy a doporučení by měly Klubu pomoci využít potenciál právě v tomto segmentu. To navíc taktéž potvrdili fanoušci Klubu ve svých odpovědích. Znalost vlastních zákazníků tím vzroste, čehož bude moci Klub využít v cíleném marketingu.

### 4. Závěry a doporučení:

Doporučení jsou pro účely této práce rozdělena na online a offline. Nejpodstatnějším online doporučením je zavedení online CRM systému na správu a analýzu dat o klientech. Tento systém by měl primárně být schopen cíleného emailové marketingu. Na toto doporučení jsou závislé další kroky. Mezi ně patří: aktivní získávání zpětné vazby, nabídka dalších koncertů pomocí přímého online marketingu či propojení se značkou Střelák. Offline doporučení vychází primárně z odpovědí respondentů a snaží se vylepšit zákazníkům prožitek během koncertu. Mezi doporučení patří: dřívější začátky koncertů kvůli špatné dostupnosti MHD ve večerních hodinách, zavedení platby kartou, inovace v light-designu, Meet & Greet s umělci, využití prostor Klubu, cross-selling mezi dalšími podniky v budově Malostranské radnice či vytvoření merchandisingu Klubu. Valnou většina z těchto doporučení je možné realizovat do začátku září 2024, kdy začíná další klubová sezóna.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Budování vztahu se zákazníky (CRM), marketingová komunikace, komunikační strategie, hudební klub

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the thesis is to propose and develop a list of recommendations for improving the current CRM in the company Malostranská beseda Klub. The sub-objective of the thesis is to determine the current state of communication and the form in which the Club builds relationships with its customers.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the thesis is prepared in the form of a search of secondary sources. The methods of text analysis and comparison are used here.

The practical part of the thesis uses primary data in addition to secondary sources and freely available data. One quantitative questionnaire survey and 12 qualitative interviews with Club managers as well as competitors and customers of the Club were used. This data collection is used to better understand the environment and customer desires. Analysis of internal marketing metrics using data from the Club's website and social media analytics and open data was used to analyze the current state. The thesis uses the method of comparison to compare the findings with the theoretical underpinnings. Suggestions and recommendations are made using the method of synthesis and deduction.

### 3. Result of research:

As a result of the work, we have a more detailed knowledge of our own customers thanks to their feedback and analysis of the current situation. This is coupled with a deeper understanding of customer needs that would otherwise remain unmet.

The strength of the company is the personal contact with the customer and the friendly atmosphere in the Club. This was confirmed by the results of the questionnaires and interviews conducted with the Club's fans.

The main weakness of the company so far is the minimal use of online CRM systems and data handling. Suggestions and recommendations should help the Club to exploit the potential in this segment. Moreover, this was also confirmed by the Club's fans in their responses. The knowledge of their own customers will thus increase, which the Club will be able to use in targeted marketing.

### 4. Conclusions and recommendation:

Referrals are divided into online and offline for the purpose of this paper. The most significant online recommendation is the implementation of an online CRM system to manage and analyse client data. This system should primarily be capable of targeted email marketing. The next steps are dependent on this recommendation. These include: actively soliciting feedback, offering additional gigs through direct online marketing, or linking to the Shooter brand. Offline recommendations are primarily based on respondents' answers and seek to improve the customer's experience during the concert. Recommendations include: earlier start of concerts due to poor public transport availability in the evening, introduction of card payment, innovations in light-design, Meet & Greet with artists, use of the Club space, cross-selling between other venues in the Lesser Town Hall building or creating merchandising for the Club. The vast majority of these recommendations can be implemented by early September 2024, when the next Club season begins.

## KEYWORDS

CRM, marketing communication, communication strategy, music club

## JEL CLASSIFICATION

M31 - Marketing, L10 - General

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martin Moravec
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA06
Téma DP:	Budování vztahu se zákazníky (CRM) ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Customer relationship management (CRM), přístupy k budování vztahu se zákazníky, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení vybrané organizace, analýza stávajícího přístupu organizace k budování vztahu se zákazníky, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury:	<ul style="list-style-type: none"><li>• KAMPANI, N., JHAMB, D. Analyzing the role of e-CRM in managing customer relations: A critical review of the literature. <i>Journal of Critical Review</i>, 2020, vol. 7, no. 4, p. 221-226.</li><li>• KARLÍČEK, M. et al. <i>Základy marketingu. 2.,</i> přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.</li><li>• KOSTELIJK, E., ALSEM, K. <i>Brand positioning: connecting marketing strategy and communications.</i> New York: Routledge, Taylor &amp; Francis Group, 2020. 254 p. ISBN 978-03-6725-011-9.</li><li>• WEST, D. et al. <i>Strategic marketing. Creating competitive advantage.</i> Oxford: Oxford University Press, 2022. 600 p. ISBN 0198856768.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 1. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 4. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 12. 11. 2023 \_\_\_\_\_

**Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.**

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535  
Datum: 2023.11.12 15:12:42 +01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 CRM.....	2
2.1.1 Historie CRM .....	3
2.1.2 Typy CRM.....	4
2.1.3 Základní prvky CRM.....	6
2.1.4 Druhy CRM .....	7
2.1.5 Procesy a fáze CRM .....	8
2.1.6 Cíle a přínosy CRM.....	9
2.1.7 Bariéry úspěchu CRM .....	10
2.1.8 Role E-CRM v řízení vztahů se zákazníky .....	10
2.2 Marketingový výzkum .....	11
2.2.1 Primární a sekundární výzkum .....	12
2.2.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum .....	12
2.2.3 Metody primárního marketingového výzkumu .....	13
2.3 Marketingová strategie.....	14
2.3.1 Segmentace.....	14
2.3.2 Targering .....	15
2.3.3 Positioning značky.....	16
2.4 Marketingový mix.....	17
2.4.1 Produkt .....	17
2.4.2 Cena.....	19
2.4.3 Komunikace.....	19
2.4.4 Dostupnost.....	24
2.4.5 Marketingový mix ve službách .....	24
2.5 Marketingové plánování .....	25
2.5.1 Marketingový plán.....	25
2.6 Orientace na zákazníka .....	26
2.6.1 Typy zákazníků .....	26
2.6.2 Spokojenost zákazníků .....	27
2.6.3 Komunikace se zákazníky .....	28
2.6.4 Zákaznické služby .....	29
2.6.5 Konkurence .....	32
2.6.6 Zákaznická zkušenost.....	33

2.6.7	Zákaznická cesta.....	34
2.7	Metodika .....	35
3	Analytická část práce.....	36
3.1	Představení vybrané společnosti .....	36
3.1.1	Historie budovy Malostranské radnice .....	36
3.1.2	Vývoj hudebního Klubu .....	37
3.1.3	Současnost v Hudebním a divadelním Klubu.....	37
3.1.4	Personální role a organizační struktura Klubu .....	37
3.2	Analýza současného přístupu společnosti k řízení vztahu se zákazníky.....	39
3.2.1	Zákazníci klubu .....	39
3.2.2	Popis přístupu společnosti k zákazníkům.....	40
3.2.3	Software pro online CRM .....	40
3.2.4	Komunikační mix Klubu .....	40
3.2.5	Podpora prodeje.....	41
3.2.6	Internetový marketing .....	41
3.2.7	Komunikace na sociálních sítích .....	44
3.2.8	Analýza konkurenčních hudebních klubů v Praze .....	48
3.2.9	SWOT analýza .....	52
3.3	Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení.....	53
3.3.1	Dotazníkový šetření (kvantitativní výzkum) .....	53
3.3.2	Kvalitativní výzkum (rozhovor s fanoušky Klubu po koncertech) .....	59
3.3.3	Kvalitativní výzkum (rozhovor s řediteli konkurenčních podniků) .....	62
3.4	Návrhy a doporučení pro organizaci.....	62
3.4.1	Návrhy a doporučení v online prostředí .....	62
3.4.2	Návrhy a doporučení v offline prostředí.....	63
3.4.3	Doporučení vhodného emailového CRM.....	65
3.4.4	Časový plán a finanční plán .....	66
4	Závěr.....	70
	Literatura .....	71
	Přílohy .....	I

## Seznam zkratek

CRM – Customer relationship management (řízení vztahu se zákazníky)

E-CRM – Elektronické řízení vztahu se zákazníky

5P – Marketingový mix 5P – produkt, cena, místo, propagace a personál

4P - Marketingový mix 4P – produkt, cena, místo a propagace

PR – Public relations

SEM – Search engine marketing

SMART – pojmenování pro charakteristiku cílů - konkrétní (specific), měřitelné (measurable), potvrzené týmem (agreed), realistické (realistic) a časové ohraničené (timed)

CX - Customer Experience

ČR – Česká republika

WOM – Word of Mouth

MHD – Městská hromadná doprava

PPC – Pay per click

URL - Uniform Resource Locator

FB – Facebook

IG – Instagram

QR kód - Quick Response kód

DPH – Daň z přidané hodnoty

PDF - Portable Document Format

SEO – Search Engine Optimalization



## Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled demografických údajů dle země původu .....	42
Tabulka 2 Nejzobrazovanější stránky .....	43
Tabulka 3 Odkud fanoušci na webové stránky chodí .....	44
Tabulka 4 Srovnání konkurenčních klubů v Praze.....	52
Tabulka 5 Návrhy a doporučení v online prostředí .....	66
Tabulka 6 Návrhy a doporučení v offline prostředí .....	68

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Složky analytického a operativního CRM .....	5
Obrázek 2 Základní prvky CRM a jejich propojení .....	7
Obrázek 3 Organizační struktura Hudebního a divadelního klubu .....	38
Obrázek 4 Zajímavost z Facebooku .....	47
Obrázek 5 Hlavní stránka Instagramu Klub - @malostranskabesedaklub .....	48
Obrázek 6 SWOT analýza.....	53

## Seznam grafů

Graf 1 Základní data o uživatelích webových stránek .....	41
Graf 2 Dosah příspěvků za dané období .....	45
Graf 3 Dosah příspěvků za dané období .....	46
Graf 4 Věk respondentů .....	54
Graf 5 Jak často fanoušci Klub navštěvují? .....	55
Graf 6 Jaké žánry fanoušci navštěvují? .....	56
Graf 7 Zajímáte se cíleně o novinky z Klubu? .....	57
Graf 8 Ze kterých kanálů čerpají fanoušci novinky .....	58

# 1 Úvod

Hudební a divadelní Klub Malostranská beseda je tradičním místem setkání na Malé Straně. Úspěch Klubu však nikdy nebyl postaven pouze na dramaturgické kvalitě a samotných schopnostech vystupujících umělců. Svoji neopomenutelnou roli v úspěchu hrála i schopnost budovat a udržovat vztahy se zákazníky, a to primárně díky atmosféře a síle osobního kontaktu, který Klub i v současnosti považuje za klíčový v cestě za dalším rozvojem.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout vylepšení a doporučení pro efektivnější budování vztahů se zákazníky. Dílčím cílem je provést analýzu současného stavu komunikace a identifikovat klíčové oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení vztahů s fanoušky Klubu. Autor této práce má k Malostranské besedě osobní vztah. V prostorách renesanční radnice dlouhou dobu pracoval. Tato osobní zkušenost mu umožňuje nejen lépe porozumět specifickým potřebám klubu a jeho zákazníků, ale i velmi atypickému prostoru bývalého jednacího sálu či kaple.

Hudba má v lidské kultuře zvláštní místo. Je to univerzální jazyk, který překonává hranice národností, jazyků a kultur. Melodie, harmonie a rytmus oslovují naše emoce a spojují nás. V kulturních institucích se tato univerzální řeč stává mostem mezi umělci a publikem. Koncerty, poetické večery a divadlo nabízejí prostor pro sdílení radosti, smutku, nadšení a vzpomínek.

Klub na Malostranském náměstí tedy není pouze místem určený k poslechu hudby, či sledování činohry a dalších uměleckých forem. V budově bývalé radnice funguje Klub v této podobě již od šedesátých let minulého století, kdy se stal centrem společenského života v Praze. Dnes je prostorem, kde se setkávají lidé různých generací, zájmů a profesí. Je to místo, kde se kultura stává živou a kde se tradice prolíná s moderními trendy.

Teoretická část práce se zaměří na rešerši literárních zdrojů týkajících se budování vztahů se zákazníky i E-CRM. Kromě těchto základních stavebních kamenů je tato část doplněna teorií marketingové strategie a marketingového výzkumu. Opomenuta nebude ani teorie péče o zákazníky a aspekty spojené typicky s kulturním prostředím.

Praktická část práce obsahuje popis organizace a personálních rolí, které v Klubu jednotlivý zaměstnanci zastávají. Její součástí je také analýza současného stavu budování zákaznických vazeb a komunikace s veřejností. Díky marketingovému výzkumu dojde k detailnějšímu pochopení vlastních zákazníků, což napomůže lépe identifikovat konkrétní kroky, které pomohou klubu zkvalitnit práci se zákazníky. Výsledkem práce má být soubor návrhů a doporučení s časovým plánem a také odhadem nákladů, který bude vedení Klubu předán jako další z možných cest, jak vylepšit vztahy s fanoušky a ještě více upevnit jejich vztah ke Klubu v prvním patře Malostranské besedy.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část se zaměřuje na rešerši literárních zdrojů. Velký důraz je kladen především na podrobné vysvětlení konceptu a významu CRM (Customer Relationship Management) neboli řízení vztahů se zákazníky. Tato část je klíčová pro porozumění základních pojmů a důležitosti, kterou CRM představuje v kontextu marketingového prostředí. Svou podstatnou roli v této části práce hraje marketingový výzkum a marketingová komunikace. Další kapitola se věnuje popisu zákazníka. Jeho typech, spokojenosti či zákaznickým službám. Zmíněna budou také specifika pro zákazníky v kultuře. Důležitou součástí teoretického bloku je také popis metodologie, která byla použita pro analytickou část práce, která navazuje na teoretický základ.

### 2.1 CRM

Wessling (2003, s. 10) říká, že řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management) je strategie, která se zaměřuje na aktivní a proaktivní správu vztahů s jednotlivými zákazníky ve všech fázích jejich interakcí s firmou. Cílem je vybudovat dlouhodobý a vzájemně prospěšný vztah. CRM spočívá v shromažďování a analýze rozmanitých informací o zákaznících, včetně kontaktních údajů a jejich preferencí. Tato znalost umožňuje lépe pochopit potřeby, preference a nákupní chování zákazníků. CRM může být chápáno jako součást direct marketingu, softwarový systém, filozofie orientovaná na zákazníka nebo dokonce jako věrnostní program. Klíčovou vlastností CRM je schopnost využívat data k individuálnímu přístupu k zákazníkům, což napomáhá budování silných vztahů a zvyšuje loajalitu zákazníků k firmě.

Jak píše Gála (2015, s. 165), rozvoj a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky je klíčovým faktorem pro konkurenceschopnost moderních firem. Úspěch v podnikání závisí na schopnosti efektivně reagovat na potřeby zákazníků a poskytovat jim kvalitní produkty a služby. Strategie řízení vztahů se zákazníky (CRM) představuje inovativní přístup, který integruje obchodní a marketingové procesy s cílem poskytnout komplexní podporu zákazníkům. CRM systémy automatizují a optimalizují komunikaci s klienty, což v konečném důsledku posiluje konkurenceschopnost firmy a pomáhá jí expandovat na nové trhy. Efektivní správa vztahů se zákazníky zahrnuje jak získávání nových zákazníků, tak také udržování a rozvíjení stávajících vztahů, což je nezbytné pro trvalý úspěch společnosti. V kontextu dynamického podnikatelského prostředí se CRM stává klíčovým nástrojem pro podniky v jejich snaze o udržení konkurenční výhody.

Stejný autor dále uvádí, že řízení vztahů se zákazníky zahrnuje integraci aplikací, softwaru, technologických prostředků a lidských zdrojů, které slouží k efektivnímu řízení a udržování interakcí se zákazníky ve firmě. Tento komplexní systém podporuje obchodní aktivity, zejména prodej, marketing a poskytování služeb zákazníkům.

Chlebovský (2005, s. 23) dále píše, že CRM představuje klíčovou disciplínu v současném marketingovém prostředí. V dnešní době, kdy je trh nasycený mnoha produkty a službami, je pro společnosti stěžejní zaměřit se na udržení a rozvoj vztahů se stávajícími zákazníky. Hlavním úkolem moderního marketingu není již pouze expanze trhu, ale především efektivní péče a zapojení těch zákazníků, kteří již s firmou interagují. Díky CRM může firma lépe porozumět potřebám a preferencím svých zákazníků prostřednictvím analýzy dat a historie jejich interakcí. Tato znalost umožňuje personalizovanější a účinnější přístup ke každému zákazníkovi, což v konečném důsledku vede k větší loajalitě, opakovaným nákupům a pozitivnímu ústnímu rozšiřování pověsti firmy.

Totožný autor dále uvádí, že se CRM zároveň stává prostředkem pro efektivní využití marketingových investic, protože udržení stávajících zákazníků je často nákladově efektivnější než získávání nových. Díky technologickým pokrokům jsou nyní CRM systémy dostupné a přizpůsobitelné pro firmy různých velikostí, což umožňuje široké uplatnění této strategie v praxi.

Chlebovský (2005, s. 27) také říká, že rozvoj komunikačních a informačních technologií v posledních letech vede k transformaci společností do informačních entit, které se stále více spoléhají na získávání a správu velkého množství dat. Podle odborníka je klíčové nejen shromažďovat data, ale také je efektivně analyzovat, historizovat a využívat pro strategické rozhodování. Tato schopnost poskytuje firmám konkurenční výhodu a zajišťuje jejich udržitelnost na trhu.

Autoři Smejkal a Reis (2013, s. 41) zmiňují, že význam získání konkurenční výhody na trhu je zdůrazněn mnoha odborníky, kteří se opírají o Porterovo pojetí konkurenčních strategií, založených na nízkých nákladech nebo odlišnosti. Autoři upozorňují na to, že právě přístup k zákazníkům je klíčovým faktorem umožňujícím firmě odlišit se od svých konkurentů. Další část jejich práce se detailněji zaměřuje na téma CRM, vysvětluje jeho podstatu, účel a výhody, které přináší pro společnost.

Dohnal (2002, s. 18) dále uvádí, že se často stává, že mnoho firem má nesprávnou představu o tom, že CRM je pouze o implementaci technologií. Nicméně je klíčové pochopit, že CRM je komplexní disciplína, která vyžaduje propojení různých úrovní firemního řízení a důraz na lidské zdroje a procesy, přičemž technologie slouží jako podpůrný nástroj. Dohnal CRM chápe jako interdisciplinární oblast, která zahrnuje všechny zaměstnance a oddělení organizace.

Lehtinen (2007, s. 52) píše, že z definice CRM jasně vyplývá, že se nejedná pouze o implementaci technologií, ale spíše o komplexní strategii celé firmy. Technologie informačního systému CRM představují prostředek, jak efektivně realizovat a podporovat správu vztahů se zákazníky, nikoli však samotný cíl této strategie.

### **2.1.1 Historie CRM**

Dohnal (2002, s. 11 – 16) o historii řízení vztahů se zákazníky uvádí, že je plně inovací v oblasti prodeje a marketingu. Postupně se vyvíjel způsob, jak oslovit a získat zákazníky. Začátkem tohoto procesu bylo využívání inzerátů v tisku, které postupně přešly do rozhlasu a nakonec se objevily i televizní reklamy. S nástupem hromadné výroby a rozvojem marketingu došlo ke snížení nákladů na výrobu a propagaci, což umožnilo efektivní rozšíření povědomí o produktech a značkách mezi širokou veřejností zákazníků. Tímto způsobem se marketing stal více cíleným a účinným ve vyvolávání zájmu o produkty a služby.

Stejný autor dále uvádí, že historický vývoj řízení vztahů se zákazníky ukazuje na postupné zavádění efektivních technologií a nových přístupů v marketingu a obchodě. V období do 50. a 60. let 20. století nebyly dostupné potřebné výpočetní technologie pro zpracování informací o zákaznících. S postupným rozvojem informačních systémů a technologií v 60. a 70. letech začali zaměstnanci marketingu a obchodu využívat nástroje, které umožňovaly analýzu databází zákazníků a aplikaci těchto poznatků do prodejní strategie společností.

Taktéž Dohnal (2002, s. 11 – 16) uvádí, že v 80. letech se manažeři soustředili na vlastnosti produktů, kvalitu distributorů a porovnání s konkurenčními produkty, s velmi malým časem na individuální obchodní případy. Ve firmách, které se začaly hodnotit spokojenost zákazníka již od 90. let, se využívaly izolované softwarové aplikace k podpoře prodeje. V druhé polovině 90. let se s rozvojem internetu začal využívat jako prostředek dialogu s jednotlivými

zákazníky za nižší ceny a s rychlejší reakcí. Internet umožňoval získávat aktuální informace o zákaznících výměnou za speciální služby či slevy, což vedlo k budování dlouhodobých vztahů s větším počtem zákazníků na větším území.

Tento historický vývoj ukazuje, jak technologické inovace a nové přístupy umožnily firmám lépe porozumět zákazníkům a budovat s nimi efektivní a dlouhodobé vztahy.

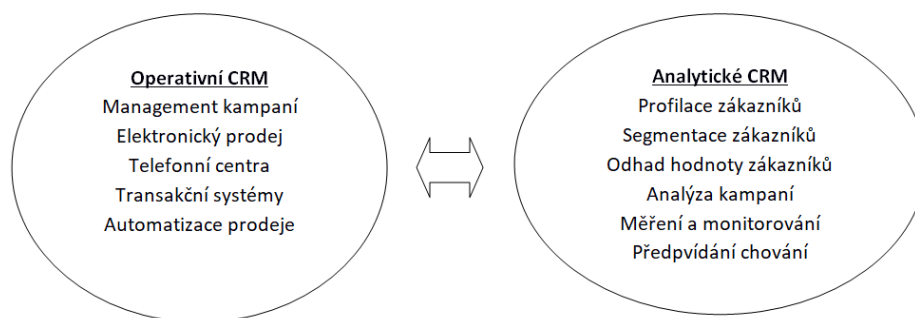
### 2.1.2 Typy CRM

CRM v rámci řízení vztahu se zákazníky pro podnik zajišťuje poměrně rozsáhlý záběr činností, a také jejich řešení. Veškeré procesy včetně rozlišení nebo navázání a udržení kontaktu a identifikace zákazníků zajišťuje operativní, analytické a kooperační CRM.

- Dyché (2002, s. 17) uvádí, že **operativní CRM** představuje klíčovou část systému, která se zaměřuje na obchodní procesy spojené s interakcí se zákazníky prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Jeho hlavním úkolem je maximalizovat efektivitu a účinnost komunikace se zákazníky, aby byly jejich potřeby co nejlépe uspokojeny. Do operativního CRM patří také aplikace, které podporují tyto procesy. Tyto aplikace mohou zahrnovat jak „Back Office“ nástroje pro interní procesy podpory zákazníků, tak i „Front Office“ aplikace určené přímo pro komunikaci a interakci se zákazníky. Tato část CRM systému hraje klíčovou roli v poskytování kvalitních služeb zákazníkům a v optimalizaci obchodních operací. Integruje se do každodenních činností firem a umožňuje jim lépe porozumět zákazníkům a lépe reagovat na jejich potřeby prostřednictvím různých komunikačních kanálů.
- Dyché (2002, s. 17 – 18) dále píše, že **analytická část CRM** systému je klíčovým prvkem pro efektivní využití dat a informací o zákaznících. Tato část se zaměřuje na komplexní analýzu dat, která jsou uložena v datových skladech organizace. Pracovníci využívají analytického CRM k provedení segmentace trhu a zákazníků, identifikaci lukrativních zákazníků a analýze zákaznického chování. Tyto informace jsou klíčové pro vytváření strategií zaměřených na zákazníka a pro posílení firemního růstu. Motivace zaměstnanců a jejich orientace směrem k zákazníkovi jsou v této oblasti klíčové. Vhodné motivace podporují správné využití dat a informací pro tvorbu zákaznických strategií a pro optimalizaci procesů. Analytické CRM přispívá k tomu, aby organizace lépe porozuměla potřebám zákazníků a lépe reagovala na tržní podněty, což napomáhá naplnění firemní strategie a zvyšuje konkurenceschopnost podniku.

Jednotlivé složky analytického a operativního CRM lze nalézt na Obrázku 1. Z obrázku vyplývá, že obě dvě části spolu musí spolupracovat.

Obrázek 1 Složky analytického a operativního CRM



Zdroj: Hommerová (2012, s. 16), vlastní zpracování

- Dohnal (2002, s. 64) dále popisuje **kooperační část CRM** systému. Ta poskytuje široké možnosti pro komunikaci nejen se zákazníky, ale i s externím prostředím podniku. Tato část zahrnuje veškeré nástroje a kanály pro interakci se zákazníky, včetně telefonu, pošty, faxu, osobních schůzek, e-mailů a interaktivních webových platforem. Důležitou funkcí kooperační části CRM je umožnění spolupráce s obchodními partnery, což podnikům umožňuje lépe koordinovat své aktivity a sdílet informace o zákaznících a obchodních partnerech. Propojení systémů jednotlivých podniků umožňuje efektivní výměnu a sdílení dat o zákaznících mezi různými obchodními subjekty. Tímto způsobem lze využívat informace o zákaznících napříč různými oblastmi a sektory, což přispívá k lepšímu porozumění potřebám zákazníků a posílení partnerských vztahů. Kooperační část CRM systému je klíčovým nástrojem pro integraci a optimalizaci obchodních vztahů, jak s klienty, tak s obchodními partnery.

Gála (2015, s. 211) zmiňuje, že veškerá komunikace se zákazníky může být efektivně koordinována prostřednictvím moderních kontaktních center, často nazývaných call centry. Tato centra slouží jako centrální místo, kde se shromažďuje a spravuje veškerá interakce se zákazníky. Zde se aktualizují kontaktní údaje, zaznamenávají se požadavky a stížnosti zákazníků, rozesílají se marketingové materiály a řeší se různé požadavky a otázky.

Stejný autor dále píše, že kontaktní centra hrají klíčovou roli při integrování různých kanálů komunikace do jednoho centrálního systému. To umožňuje firmám lépe porozumět potřebám zákazníků a poskytovat jim lepší a personalizovanou podporu. Moderní technologie a softwarová řešení umožňují kontaktním centrům automatizovat procesy, analyzovat data a zlepšovat celkovou efektivitu komunikace se zákazníky.

Dohnal (2002, s. 66) dále označuje, že mezi klíčové funkce moderních kontaktních center patří efektivní alokace pracovníků na základě aktuální poptávky a komplexní řízení kvality poskytovaných služeb. Tyto centra zajišťují také správu a řízení příchozích a odchozích komunikací včetně telefonních hovorů, e-mailů či chatování. Další důležitou funkcí je přidělování oprávnění a práv jednotlivým pracovníkům podle jejich role a povinností v rámci centra. Kontaktní centra také pečlivě zaznamenávají veškeré aktivity a servisní zásahy, což usnadňuje sledování historie interakcí s klienty a optimalizaci procesů. Sběr objednávek a tvorba předběžných nabídek jsou dalšími klíčovými úkoly kontaktních center, která napomáhají k efektivnímu obchodnímu provozu a podpoře prodeje. Tímto způsobem se kontaktní centra stávají nejen důležitým prvkem ve správě zákaznických interakcí, ale i strategickým nástrojem pro úspěch moderních podniků.

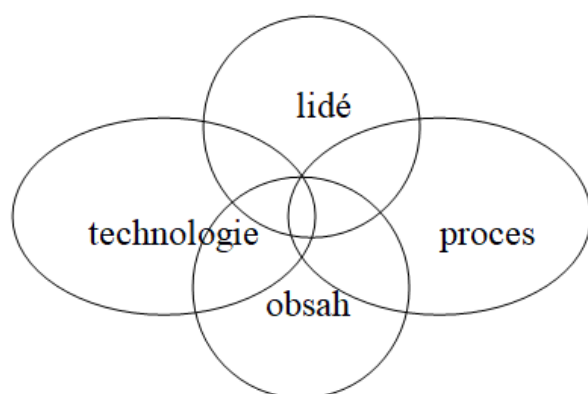
### 2.1.3 Základní prvky CRM

Mezi základní prvky CRM se dle Dohnala (2002, s. 67) patří lidské zdroje, podnikové procesy a technologie. Wessling (2003, s. 17) tyto tři prvky rozšiřuje o další prvek, a jimi jsou data a obsahy.

- Dohnal (2002, s. 67) uvádí, že **lidské zdroje**, tedy zaměstnanci představují klíčový prvek v rámci CRM, neboť jsou nositeli vztahů se zákazníky a jejich odbornost a angažovanost mají vliv na kvalitu služeb. Důležitým aspektem je investování do kvalifikace zaměstnanců v oblasti CRM. Pokud nedochází k dostatečnému školení, je třeba hledat nové zaměstnance, kteří lépe splní požadavky zákazníků. Jejich úlohou je reagovat na potřeby zákazníků a přispívat k udržení dobrého jména společnosti. Kvalifikovaný personál je klíčem k zachování dobrého vztahu se zákazníky a důvěry veřejnosti ve firmu.
- Stejný autor píše, že **podnikové procesy** v rámci CRM představují klíčovou součást podnikového prostředí, zahrnující interní i externí komunikaci, vyřizování požadavků zákazníků, řešení problémů a reakce na různé situace. Je nezbytné, aby tyto činnosti byly prováděny s jasně definovanými pravidly a postupy, což minimalizuje riziko nedorozumění a umožňuje rychlé a kvalitní zpracování požadavků zákazníků. Kvalitně nastavené podnikové procesy jsou klíčem k efektivnímu fungování CRM a zajišťují, že zákazníci jsou obsluhováni s maximální spokojeností a efektivitou.
- Taktéž Dohnal (2002, s. 67) uvádí, že **informační technologie** pohánějí celé CRM dopředu. Vývoj informačních technologií je klíčovým motorem pro rozvoj a inovaci v oblasti CRM. Nové technologie neustále poskytují větší možnosti a zlepšují efektivitu řízení vztahů se zákazníky. Díky nim je možné spravovat a řídit mnohem větší množství vztahů současně, což přináší výrazné výhody pro firmy v rámci jejich marketingových a obchodních aktivit. Bez těchto pokročilých technologií by dnešní efektivní CRM nebylo možné realizovat a představit.
- Wessling (2003, s. 17) píše, že **informační obsah a data** hrají klíčovou roli jako poslední prvek v rámci správy vztahů se zákazníky (CRM). Veškeré informace získané od zákazníků jsou cenným zdrojem pro úspěšné řízení vztahů. Je nezbytné porozumět zákaznickým potřebám a vhodně na ně reagovat, přičemž je důležité identifikovat, co zákazník uspokojuje a co naopak ne. Zákaznická data je třeba pravidelně aktualizovat, protože potřeby zákazníků se mohou měnit v závislosti na mnoha faktorech, jako je sociální status nebo aktuální nálada. Nesmíme se však soustředit pouze na sběr dat; je stejně důležité zajistit, aby tato informace byla předávána relevantním pracovníkům, kteří mohou tato data efektivně využít pro zlepšení zákaznické zkušenosti a úspěšné řízení vztahů se zákazníky.

Základem úspěchu je komplexní propojení všech zmíněných prvků v jeden celek. Aby bylo možné CRM správně implementovat, musíme se na tuto problematiku dívat komplexně, části jednotlivých prvků se navzájem prolínají a ovlivňují. Toto můžeme vidět na Obrázku 2.

Obrázek 2 Základní prvky CRM a jejich propojení



Zdroj: Wessling (2003, s. 17), vlastní zpracování

#### 2.1.4 Druhy CRM

Chlebovský (2005, s. 84 - 88) popisuje základní nástroje řízení vztahu se zákazníky nutné k uchování, zpracování a využívání dat o zákaznících:

- **Kartotéka – papírová databáze**

Kartotéka, jako papírová databáze, představuje tradiční způsob evidování informací o zákaznících, který se využíval před nástupem digitální technologie. Tento způsob evidování má své výhody i nevýhody. Jednou z výhod je jednoduchost aplikace, jelikož není potřeba žádná výpočetní technika. Informace jsou ukládány pouze ve formě papírových dokumentů, což může být v některých případech preferované. Na druhou stranu má tento způsob řady nedostatků. Automatizace procesů je téměř nemožná, což znamená, že je třeba veškeré údaje zapisovat a aktualizovat ručně. Tímto způsobem se také ztrácí možnost efektivního vyhledávání informací a dochází k zbytečnému zabírání fyzického prostoru. Chlebovský (2005, s. 84) poukazuje na to, že i v současné době se s tímto způsobem evidování informací o zákaznících můžeme setkat, například v lékařských ordinacích. V digitální éře, kdy se stále více společností obrací k CRM systémům, je kartotéka jako papírová databáze považována za zastaralý a neefektivní způsob správy informací o zákaznících. Moderní CRM systémy umožňují automatizaci procesů, snadnou dostupnost informací a lepší analýzu dat, což v konečném důsledku vede k lepšímu porozumění a péči o zákazníky.

- **Elektronická kartotéka – využití office balíků**

Chlebovský (2005, s. 84) dále zmiňuje elektronickou kartotéku. Ta využívá office balíků, představuje pokrok oproti tradiční papírové kartotéce, ale má své vlastní charakteristiky a omezení. Tento způsob digitálního ukládání dokumentů částečně automatizuje některé operace, což usnadňuje sdílení informací mezi uživateli a umožňuje nastavit upozornění na důležité termíny. Nicméně, elektronická kartotéka využívající office balíků má omezené statistické a analytické funkce potřebné pro detailní analýzu a vyhodnocování dat. To může být zásadní pro podniky, které se zabývají komplexním řízením vztahů se zákazníky a potřebují hlubší pochopení zákaznických preferencí a chování. Jednou z výhod tohoto přístupu je nízká pořizovací cena a možnost vytvořit si vlastní uživatelské prostředí podle specifických potřeb. Přestože elektronická kartotéka na základě office balíků poskytuje určitou úroveň automatizace a efektivní správu dokumentů, nenahrazuje plně komplexní CRM systémy, které disponují rozsáhlejšími analytickými nástroji a možnostmi pro integraci s dalšími informačními systémy.



- **Programy – kontakty**

Programy pro kontakty a management času představují jeden z předchůdců moderních elektronických CRM systémů. Tento typ softwaru je plně automatizovaný a umožňuje ukládání a správu informací o zákaznících. Vytváří databáze zákazníků, do kterých lze integrovat časové plány a předdefinované úkoly pro zaměstnance společnosti. Hlavní výhodou tohoto řešení je jeho jednoduchost obsluhy a údržby. Dále umožňuje definovat práva a přístupy jednotlivých uživatelů, což je klíčové pro zabezpečení ochrany osobních údajů zákazníků. Tento typ CRM softwaru je podle Chlebovského (2005, s. 87) optimální pro malé a střední organizace, které hledají efektivní nástroj pro správu kontaktů a časových plánů bez složitých integračních požadavků.

- **Komplexní CRM systémy**

Podle Chlebovského (2005, s. 88) představují komplexní CRM systémy technologický vrchol současnosti v oblasti správy informací o zákaznících. Tyto systémy zahrnují čtyři klíčové moduly CRM: automatizaci prodejních, marketingových, servisních činností a elektronický obchod. Často jsou implementovány ve velkých organizacích a obsahují také analytické nástroje pro vyhodnocování informací o zákaznících. Jednou z hlavních výhod těchto komplexních systémů je propojenost modulů, která umožňuje jejich flexibilní skládání podle potřeb jednotlivých společností. Nicméně, tyto systémy mají také své nevýhody, jako je vysoká pořizovací cena a náklady na údržbu. Další komplikací může být potřeba školení zaměstnanců, kteří s těmito systémy pracují, což zvyšuje časové a finanční náklady.

### **2.1.5 Procesy a fáze CRM**

Dohnal (2002, s. 32-34) podrobně popisuje obchodní proces, který začíná marketingovými aktivitami zaměřenými na oslovování potenciálních zákazníků a zjišťování jejich zájmu o nabízené produkty. Tyto aktivity zahrnují komplexní řízení marketingových kampaní, alokaci zdrojů v podobě času, finančních prostředků a lidských zdrojů, a využívání různých komunikačních kanálů jako jsou média, pošta, telefon nebo e-mail. Cílem této fáze je identifikovat potenciální zákazníky pro další obchodní spolupráci. Na základě těchto aktivit by měl vzniknout seznam potenciálních zákazníků, kteří projeví zájem o nabízené produkty, a dále by měly být vybrány obchodní příležitosti na základě například finanční situace či míry zájmu. Další fází obchodního procesu jsou samotné prodejní aktivity, jako je například jednání o podmínkách dodávky či uzavírání kontraktů s klienty. Tato fáze by měla vyvrcholit uzavřením kontraktu mezi firmou a zákazníkem. Následně se v obchodním procesu přechází k fázi plnění objednávky dle dohodnutých smluvních podmínek. Toto plnění může být jednorázové, opakované, krátkodobé nebo dlouhodobé, v závislosti na charakteru dohody mezi firmou a zákazníkem. Nakonec obchodní proces končí fází servisu, která zahrnuje udržování pravidelného kontaktu se zákazníkem, nabízení nadstandardních služeb a produktů a budování dlouhodobých vztahů. Tento obchodní proces je klíčový pro efektivní řízení vztahů se zákazníky a zajišťuje, že potenciální zákazníci jsou identifikováni, oslovováni a přeměněni na skutečné obchodní partnery. Jednotlivé fáze procesu mají za cíl maximalizovat hodnotu zákazníka a udržet dlouhodobou spolupráci se zákazníky.

Dohnal (2002, s. 35) dále zdůrazňuje význam propojení základních kroků obchodního procesu, jak jsou popsány z pohledu front-office, s aktivitami back-office, jako jsou právní služby, fakturace nebo logistika. V prostředí CRM je klíčové, aby tyto aktivity byly vzájemně propojeny tak, aby plně vyhovovaly zákazníkovi a nekomplikovaly jeho nákupní proces. Interní komunikace mezi jednotlivými odděleními musí být účinná a efektivní, přičemž zároveň musí být orientovaná na potřeby zákazníka. K tomu je třeba dodržovat několik klíčových předpokladů:

- **Flexibilita ve vztahu k nákupnímu cyklu zákazníka** - firma musí být schopna přizpůsobit se specifickým potřebám zákazníka v různých fázích nákupního procesu.
- **Rychlost obchodního cyklu** - jednání se zákazníkem musí probíhat co nejrychleji a efektivně, aby byl kontrakt uzavřen v co nejkratším čase.

Aby firma mohla efektivně splnit tyto předpoklady, je nezbytné, aby měla jasně definované podprocesy a zajistila jejich důsledné dodržování a koordinaci mezi jednotlivými odděleními. Důraz musí být kladen na vysokou úroveň komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci a odděleními, což je zásadní pro poskytování rychlé a kvalitní služby zákazníkům.

### 2.1.6 Cíle a přínosy CRM

Peppers (1999, s. 173) zdůrazňuje klíčové kroky, které podnik musí podstoupit při implementaci CRM systému. Těmito kroky jsou:

- **Identifikace zákazníků** - podnik musí jasně identifikovat své zákazníky a získat relevantní informace o jejich potřebách a preferencích.
- **Jednoznačné rozlišení jednotlivých zákazníků** - je nezbytné rozlišovat jednotlivé zákazníky a zaznamenávat jejich jedinečné charakteristiky pro lepší personalizaci služeb.
- **Interakce se zákazníky** - podnik by měl být schopen aktivně komunikovat a interagovat se zákazníky na základě jejich potřeb a preferencí.
- **Přizpůsobení chování potřebám zákazníka** - CRM systém by měl umožňovat dynamickou adaptaci podnikových procesů a chování k individuálním potřebám zákazníků.

Wessling (2003, s. 135) vyzdvihuje výhody implementace CRM systému a uvádí několik klíčových bodů:

- **Hladký průběh obchodních procesů** - centrální databáze zákazníků umožňuje efektivní řízení obchodních procesů s důrazem na poskytování přínosů pro zákazníky a eliminaci zpoždění a problémů při realizaci procesů v marketingu, prodeji a poskytování služeb. To vede ke snížení nákladů spojených s akvizicí a udržením zákazníků.
- **Přístup k informacím** - CRM umožňuje různým oddělením přístup k důležitým informacím, jako jsou výsledky průzkumů, počty prodejů, reakce zákazníků a další, v reálném čase. Tím umožňuje reagovat na změny na trhu a zákaznické potřeby.
- **Více času věnovaného zákazníkům** - sběr a analýza komplexních dat o zákaznících umožňuje úsporu času, který lze následně využít na individuální a kvalitnější péči o zákazníky.
- **Více individuálních kontaktů se zákazníky** - CRM umožňuje firmám vytvářet individuální vztahy se zákazníky a lépe reagovat na jejich potřeby a přání, což není možné prostřednictvím běžných masových marketingových nástrojů.
- **Růst motivace zaměstnanců** - CRM systém odstraňuje zbytečné administrativní práce a poskytuje zaměstnancům okamžitý přístup k důležitým informacím, což zvyšuje jejich efektivitu a motivaci.
- **Efektivnější spolupráce týmů** - díky CRM mají všichni zaměstnanci přístup k důležitým informacím a mohou je sdílet napříč různými odděleními, což urychluje průběh obchodních procesů a zvyšuje jejich efektivitu.
- **Diferenciace v konkurenčním prostředí** - firma využívající CRM systém získává konkurenční výhodu díky lepšímu a individuálnějšímu vztahu se zákazníky. Navíc

pomáhá odkrývat zákaznické segmenty, na které by jednotlivec bez vhodně zvolené datové analýze nemusel přijít.

- **Kvalitní analýzy a předpovědi** - CRM umožňuje vytvářet kvalitní analýzy a předpovědi získané z dat o zákaznících, což umožňuje lépe plánovat a minimalizovat rizika spojená se špatnými rozhodnutími. Tato schopnost CRM je podstatná pro plánování jakýchkoliv marketingových či obchodních strategií.
- **Zlepšení firemní pověsti** - díky CRM může firma lépe uspokojovat individuální potřeby zákazníků, což zvyšuje jejich spokojenost, loajalitu a přispívá k pozitivní pověsti firmy. Tuto zkušenost poté spokojení zákazníci předávají dál a fungují jako dobří ambasadoři značky.

### 2.1.7 Bariéry úspěchu CRM

Zavedení nových technologií do firemních procesů má široký dopad. Využívání systémů CRM již není omezeno pouze na obchodníky, ale zahrnuje všechny zaměstnance ve firmě (od manažerů a pracovníků marketingových oddělení po servisní techniky a další). CRM systémy fungují na principu sdílení informací mezi všemi zaměstnanci společnosti, což vyžaduje od zaměstnanců adaptaci na nové pracovní postupy a otevřenost k inovacím. (Lošťáková, 2009, s. 203)

Některé společnosti dle Lehtinena (2007, s. 152) čelí různým bariérám při úspěšné implementaci CRM:

- Nepochopení nebo nedostatečná podpora filozofie orientace na zákazníka ze strany podnikového vedení.
- Existence podnikových systémů založených na zastaralých výrobních principech, což komplikuje přechod k zákaznický orientovanému přístupu.
- Pomalá změna podnikové kultury směrem k větší orientaci na zákazníka.
- Představa, že implementace CRM je otázkou pořízení pouze softwaru, což nebere v úvahu širší organizační a kulturní změny.
- Nedostatečná kvalita a množství dostupných informací o zákaznících.
- Nedostatečná koordinace mezi různými podnikovými jednotkami při implementaci CRM.
- Nedostatečné měření a monitorování procesu implementace CRM.

### 2.1.8 Role E-CRM v řízení vztahů se zákazníky

Chiu et al. (2017, s. 15) říká, že poskytování služeb na míru bylo vždy třeba pro udržování lepších vztahů se zákazníky. E – commerce je použití elektronických prostředků při provádění obchodních transakcí. Elektronické obchodování poskytlo různé příležitosti k rozšíření zákaznické základny, informace o katalogu produktů, zvýšení povědomí o značce. Stalo se v průběhu let pohodlnou platformou pro nakupování.

Dle Cherapanukorna (2017, s. 90) k úspěchu E-CRM vede připravenost organizace, služby zákazníkům, online komunikace a technologická podpora.

Lee-Kelley et al. (2003, s. 239) říká, že E-CRM je v dnešním podnikání velmi využíván jako přístup k řízení. Odkazuje na marketingové aktivity, nástroje a techniky poskytované prostřednictvím internetu s využitím technologií, jako je e-mail, chaty, fóra, sociální média atd. Jeho cílem je vyhledávat, zlepšovat a budovat dlouhodobé vztahy se zákazníkem.

Stockdale (2006, s. 207) dodává, že E-CRM je adaptován v různých odvětvích, jako je např. bankovníctví, cestovní ruch atd. Efektivní budování vztahů v online prostředí posiluje

konstrukce, jako je např. identifikace online zákazníků prostřednictvím správné segmentace trhu, návrhy webových stránek, shromažďování informací a komunikace se zákazníky.

Spokojenost zákazníků prostřednictvím E-CRM lze dle Kampaniho vytvořit (2020, s. 221 – 226) ze čtyř parametrů, které mají pozitivní vliv na zákazníka:

- vnímané kvality služeb
- vnímaného pocitu sounáležitosti
- vnímané cenové spravedlnosti
- vnímané orientace na zákazníka

Dle studie Kampaniho (2020, s. 221 – 226) společnosti berou v potaz čtyři strategické kvadranty pro rozvoj elektronického podnikání. Je to **technologie, značka, trh a služby**.

Heinonenová (2014, s. 455) zmiňuje, že řízení vztahů se zákazníky je nepředvídatelné a dynamické. Ukazuje se, že zákazníci hodnotí poskytovatele služeb na základě hodnoty, kterou pro ně vytvářejí.

Úloha E-CRM v budování vztahů se zákazníky je zatím málo pochopena. Aby bylo možné lépe pochopit úlohu E-CRM, snaží se studie Kampaniho (2020, s. 221 – 226) pochopit roli E-CRM v řízení vztahů se zákazníky se zaměřením na elektronické obchodování a zjistit nejlepší strategie, postupy a aplikace řízení vztahů se zákazníky. Ve studii můžeme také nalézt výzkumné modely pro E-CRM:

- **Model TAM**, který analyzuje, jak uživatelé přijímají a používají technologie (Wu et al., 2005 s. 312)
- **Model TOE** se vztahu k informační technologii E-CRM a skládá se z integrace technologií a analýzy informací o zákaznících. Integrace se týká efektivního fungování firmy a využívání IT zdrojů. (Chang et al., 2005, s. 245)

Mezi aplikace E-CRM patřila dle Leehe (2003, s. 240) přímá pošta, email, internet, telefon a správa kontaktů. Dle Romana et al. (2004, s. 239) do aplikací patřili chatovací místnosti, nástěnky, zpravodajské skupiny, fóra, internetové průzkumy, interaktivní online rozhovory, online veletrh. Dle Khalifa a Shena (2005, s. 171) to byly online průzkumy. Dále dle Adlina et al., (2019) se jedná o chatboty, virtuální zákazník, interaktivní hlasová odezva a Voice over internet protocol, který zajišťuje přenos multimediálního a hlasového obsahu.

Elektronické obchodování umožnilo komunikaci prostřednictvím více kanálů, kterými jsou např. e-maily, webové stránky. Elektronický obchod umožnil společnostem dosáhnout jejich cílů tím, že použil E-CRM jako jeden z nástrojů.

## 2.2 Marketingový výzkum

Karlíček et al. (2019, s. 84 – 85) uvádí, že marketingový výzkum je klíčovou marketingovou funkcí, pomocí níž marketéři snižují míru nejistoty vyplývající z měnícího se marketingového prostředí. Strategická a i taktická marketingová rozhodnutí musí vycházet z výborné znalosti a pochopení trhu a zákazníka. Je možné ho definovat jako systematický sběr, analýzu a interpretaci informací. Tyto informace jsou pak východiskem pro marketingové rozhodování. Marketingový výzkum slouží primárně k pochopení stavu a vývoje trhu. S pomocí výzkumu mohou marketéři také prognózovat, jak bude trh na jejich rozhodnutí reagovat. Projekt marketingového výzkumu začíná stanovením cíle výzkumu. Tato fáze je nejdůležitější fází výzkumu. Další fází projektu je určení zdrojů informací, které jsou pro řešení daného problému vhodné a dostupné. Třetí fází výzkumného projektu je stanovení výzkumných

metod. V dalších fázích projektu probíhá samotný sběr dat, která jsou poté analyzována a interpretována.

### 2.2.1 Primární a sekundární výzkum

Karlíček et al. (2019, s. 88 – 89) k sekundárnímu výzkumu uvádí, že sekundární výzkum je označován také jako výzkum od stolu, využívá informační zdroje, které již byly v minulosti shromážděny někým jiným a k jinému účelu. Tyto sekundární zdroje mohou být například interní či externí databáze, publikace obchodních a hospodářských komor, články a studie v odborných a vědeckých časopisech atd. V praxi jsou uplatňovány dva komplementární výzkumy. Jedná se o panel domácností a panel prodejen. Panelem se tady rozumí databáze respondentů, kteří jsou opakovaně oslovováni v souvislosti s daným výzkumem. K primárnímu výzkumu by se mělo přistoupit až tehdy, pokud sekundární výzkum nepostačuje. Po sběru a analýze dat je dále klíčové jejich uchování pro další využití. To je uvnitř podniku vhodné díky již několikrát zmíněným CRM systémům. Častým řešením je také nákup dat, které typicky sesbírала výzkumná agentura. Výhodou těchto dat je jejich časová a finanční nenáročnost. Na druhou stranu tyto datové balíčky málokdy obsahují vše, co je pro náš výzkum potřebné.

### 2.2.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Taktéž Karlíček et al. (2019, s. 92 – 93) píše, že kvantitativní výzkum se zabývá kvantifikovatelnými problémy, odpovídá tedy na otázku „Kolik?“. V tomto typu výzkumu se pracuje zpravidla s velkými reprezentativními vzorky respondentů. Výsledkem takového výzkumu jsou popisné a měřitelné informace. Naopak kvalitativní výzkum nezkoumá četnost jevů, ale jejich příčiny a vztahy, odpovídá tedy na otázku „Proč?“. Tento typ výzkumu tedy pracuje s malými vzorky respondentů. Jeho účelem je hlubší pochopení. Kvalitativní výzkum se primárně zabývá procesy, které probíhají v mozku spotřebitele. Na druhou stranu jeho výsledky nejsou kvantifikovatelné a nelze zobecňovat na celek.

Karlíček et al. (2019, s. 94 – 96) zmiňuje, že kvantitativní výzkum má obvykle podobu dotazníkového šetření, které využívá množství uzavřených otázek. Je velmi důležité zvolit správný výběr respondentů. Technika výběru respondentů by měla být zvolena správně. Pokud by to tak nebylo, nebylo by to zobecnitelné na celek. Reprezentativnost vzorku můžeme zjistit například tzv. náhodným výběrem, kdy každý jedinec z cílové skupiny má stejnou pravděpodobnost, že bude vybrán. Náhodný výběr je ale poměrně pracný a nákladný a tak se často přistupuje k tzv. kvótnímu výběru. To znamená, že jsou respondenti vybíráni tak, aby byly naplněny předem stanovené sociodemografické znaky.

Dle Karlíčka et al. (2019, s. 96 - 97) jsou základními metodami kvalitativního výzkumu hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky.

- **Hloubkový rozhovor** (*in-depth interviews*) je nestrukturovaný individuální rozhovor zaměřený na určité téma, při kterém se tazatel snaží objevit klíčové motivy, pocity a jejich vztahy. Tazatel většinou osloví menší počet respondentů. Kdyby byl počet respondentů vyšší, odpovědi by se začaly opakovat.
- **Skupinový rozhovor** (*focus group*) je druhou klíčovou metodou kvalitativního výzkumu. Jde o moderovanou diskusi respondentů, která se zabývá určitým problémem. Jedná se o šest až dvanáct respondentů. Výhodou oproti hloubkovému rozhovoru je to, že jsou respondenti vystaveni skupinové dynamice, která může ovlivnit způsob, jakým o zkoumaném problému přemýšlejí a hovoří. Skupinové rozhovory mohou probíhat i v prostředí internetu.

- **Projektivní techniky** umožňují odhalit sryté či nevědomé motivy a postoje. Tato technika má původ v klinické psychologii. Specifickou projektivní technikou mohou být například asociační testy, kdy má respondent uvést první myšlenku, která ho napadne.

### 2.2.3 Metody primárního marketingového výzkumu

Karlíček et al. (2019, s. 98 – 103) uvádí, že základními metodami primárního marketingového výzkumu jsou dotazování, pozorování a experiment. A dále píše, že **dotazování**, představuje nejčastěji využívanou metodu primárního výzkumu, může se jednat o dotazování osobní, telefonické, písemné či online.

- **Osobní dotazování** má mnoho výhod oproti zbývajícím technikám. Je možné pokládat složitější otázky, mohou být vysvětleny nejasnosti atd. Navíc tazatel může pozorovat reakce respondenta a improvizovat. Zcela nezastupitelné místo pak má osobní dotazování u kvalitativních výzkumů. Nevýhodou tohoto individuálního přístupu je jeho časová náročnost.
- **Telefonické dotazování** je oproti osobnímu dotazování rychlejší a levnější. Chybí zde ale na druhou stranu přímý kontakt mezi tazatelem a respondentem. Ochota odpovídat je zde určitě nižší než u osobního dotazování. Pro vyšší efektivitu získávání informací je důležité mít vhodně připravené navazující otázky.
- **Písemné dotazování** přes svou důležitost má obecně velmi nízkou návratnost. Jeho výhodou je, že se zvyšuje pravděpodobnost, že respondent odpoví podle pravdy, protože jeho nepřítomnost snižuje ostych.
- **Online dotazování** je v dnešní době jedna z nejrozšířenějších technik a v podstatě nejvíce odpovídá dotazování písemnému. Pro respondenty je ale o dost jednodušší. Problémem online dotazování je opět chybějící interakce mezi respondentem a tazatelem. V případě dotazníkového šetření je hodnota informací z velké části závislá na kvalitě dotazníku. Dotazník by se měl vyvarovat tzv. sugestivních otázek. Jde o otázky, které svou formulací předjímají, jak má respondent odpovědět. Otázky v dotazníku by měly být formulovány stručně, jednoduše, konkrétně a jednoznačně. Každá otázka by se měla ptát jen na jeden problém, aby nebyl respondent zmaten. Tazatel by si měl předem rozmyslet, jakou odpověď od respondenta vlastně očekává. Proto je důležité zvážit, zda využijeme uzavřených nebo otevřených otázek, nebo zvolíme jejich kombinaci. Uzavřené otázky nedávají možnost vlastní odpovědi, což může snížit informační hodnotu dotazování. U otevřených otázek je tomu přesně naopak. Informační hodnota otázek je poměrně velká, ale zpracování otázek náročné. Kompromisem mohou být otázky polouzavřené, kdy výzkumník navrhne určitý počet přednastavených odpovědí a zároveň ponechá možnost otevřené odpovědi.

**Pozorování** je dle Karlíčka et al. (2019, s. 102) další klíčovou metodou primárního výzkumu. Je to systematické sledování smyslově vnímatelných jevů, a to obvykle bez ovlivňování pozorovaných skutečností. Pozorovatel zachycuje vnímané skutečnosti do záznamového archu nebo je využívá nějaké technické zařízení. Pozorování je velmi účinné, má totiž oproti dotazování jednu výhodu. Pozorování jedinci si nejsou vědomi toho, že by byli někým zkoumáni, a proto se chovají přirozeně. Na druhou stranu pozorování neumožňuje zkoumat, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Proto se často v praxi používá společně dotazování a pozorování.

K **experimentu** Karlíček et al. (2019, s. 103) uvádí, že je poslední metodou primárního výzkumu. Při experimentu testujeme určitý faktor, kterým může být např. cena, obrat, produkt atd., a měříme dopady na jiný faktor.

## 2.3 Marketingová strategie

Na úvod marketingové strategie by bylo vhodné zmínit tři obecné strategie dle Portera jsou strategie vůdčího postavení v nákladech, strategie diferenciacce a strategie koncentrace.

Podle Karlička et al. (2019, s. 108) strategie vůdčího postavení v nákladech předpokládá, že firma bude úspěšná, pokud bude mít nižší náklady než její konkurenti na daném trhu. Pokud firma využívá strategii diferenciacce, firma se snaží, aby její produkt byl v určitém směru jedinečný a aby se lišil od produktů, které nabízejí konkurenti. Poslední strategií je strategie koncentrace a ta spočívá ve výběru úzké skupiny zákazníků, kteří mají specifické potřeby.

### Cílený marketing

Johnová et al. (2007, s. 167) říká, že produkt představuje nabídku, která dosáhne svého uplatnění, až najde své zákazníky. Trh umění a kulturního dědictví oslovuje pouze část světové populace, a to i ve vyspělých zemích. Proto je efektivnější neorientovat se s nabídkou na všechny zákazníky bez rozdílu, ale namísto toho oslovit skupiny zákazníků, kteří mají k této oblasti umění blízký vztah nebo předpoklady. K tomu slouží segmentace trhu, kdy segmentem rozumíme dostatečně velkou skupinu zákazníků, kteří sdílejí charakteristické rysy nebo zájmy a jejich členové se pravděpodobně stanou potenciálními zákazníky.

### 2.3.1 Segmentace

Marketingové uvažování vždy začíná a musí začínat u zákazníka. Je nezbytné poznat jeho charakteristické rysy a potřeby.

Pelsmacker (2003, s. 238) říká, že v oblasti kultury organizace neoslovují ani neobsluhují masové trhy. Namísto toho se soustředí na specifické segmenty. Musejí identifikovat přání a potřeby těchto segmentů a připravit nabídku, která je pro ně vhodná a lákavá.

Moderní marketingový přístup podle Bačuvčika (2012, s. 72) zdůrazňuje: „*Segmentací se rozumí rozdělení trhu (jeho poptávkové části) na základě vybraných kritérií na menší skupiny (segmenty), které mají určité společné vlastnosti, a tudíž je možné vytvořit produkty, které budou pro tyto segmenty zajímavé, a najít způsoby komunikace, kterými je možné tyto segmenty oslovit.*“

Karliček et al. (2019, s. 113 - 122) zmiňuje, že marketér by se na své zákazníky neměl dívat jako na celek, protože zákazníci nejsou nikdy stejní. Segmentace trhu se děje na základě čtyř skupin kritérií. Jsou jimi demografická, geografická, psychografická a behaviorální kritéria.

- **Demografická segmentace** – zákazníci jsou členěni dle věku, pohlaví, příjmu, fáze životního cyklu rodiny, rasy, národnosti, náboženského vyznání, sexuální orientace, povolání, vzdělání a dalších charakteristik. Mnohé potřeby zákazníků se mění s věkem. Pohlaví je významným segmentačním kritériem v řadě produktových kategoriích. Dalším segmentačním kritériem je příjem, který je relevantní pro všechny produktové kategorie. Ve většině produktových kategorií existují produkty, které jsou pro kupující s vyššími příjmy a na straně druhé levné produkty pro kupující s nízkými příjmy. Fáze životního cyklu rodiny je vidět v celé řadě kategorií.
- **Geografická segmentace** - trh je rozdělen na geografické jednotky, jako jsou kontinenty, státy, regiony, města a čtvrti. Tato segmentace vychází z toho, že na určitých místech žijí lidé s podobnými potřebami a charakteristikami. Geografickou segmentací využívají velmi často firmy, které podnikají na mezinárodních trzích. Nadnárodní korporace obvykle člení globální trh do několika geografických zón. Segmentace na základě regionů je pak relevantní např. v politickém marketingu. Rozdíly existují ale také mezi kupujícími, kteří žijí ve městech a kupujícími z menších měst či venkova. Velmi perspektivní přístup je segmentace na základě aktuální lokality.

Tento přístup využívá možností chytrých mobilních telefonů. V tomto případě se hovoří o mikro – lokálním targeringu.

- **Psychografická segmentace** – zákazníci jsou členěni na základě životního stylu, hodnot nebo osobnostního profilu. Psychografické charakteristiky mohou v některých kategoriích představovat nejdůležitější segmentační kritérium. To, jak člověk tráví svůj volný čas, čemu se věnuje, jaké vyznává hodnoty a jakou má osobnost do značné míry určuje, jak bude utrácet své peníze.
- **Behaviorální segmentace** – zákazníci jsou členěni na základě toho, jak se ve vztahu k danému produktu chovají. Behaviorální segmentace bývá často používána za nejvhodnější způsob, jak k segmentaci přistoupit. Mezi nejvýznamější behaviorální kritéria patří očekávaný užitek. Zákazníky v tomto případě segmentujeme dle jejich potřeb.

### 2.3.2 Targering

Dle Karlíčka et al. (2019, s. 124) targering následuje poté, co je trh vhodným způsobem segmentován. V této fázi se hodnotí atraktivita jednotlivých segmentů. Následně se volí ty segmenty, na které se marketéři zaměří. Marketéři hodnotí zejména tržby a ziskovost jednotlivých segmentů. Zároveň ale monitorují stávající konkurenci v jednotlivých segmentech a odhadují, jaká je pravděpodobnost budoucího vstupu dalších konkurentů. Také je třeba hodnotit silné a slabé stránky své značky oproti konkurenci.

Karlíček et al. (2019, s. 124) dělí možnosti targeringu následovně:

- **Jeden vhodný segment** – firma si ho vybere a jemu přizpůsobí svůj produkt a nástroje marketingového mixu.
- **Produktová specializace** – v tomto případě firma nabízí jeden produkt většímu počtu segmentů. Každému segmentu ale produkt více či méně přizpůsobí.
- **Tržní specializace** – je specializace, při níž se firma zaměřuje na všechny segmenty daného trhu. Každý segment pak typicky oslovuje specifickým produktem. Toto je reálné spíše ve velkých korporacích, protože je velmi nákladné.

Podle Colberta et al. (2001, s. 186) organizace po identifikaci zákazníků vybírá vhodné segmenty, na které zaměří svou marketingovou komunikaci a nabídne jim své produkty. Existují dvě hlavní strategie:

- **Specializovaný produkt pro jeden segment** - organizace se zaměří na jeden specifický segment a vytvoří pro něj specializovaný produkt. Tato strategie může být riskantní, ale zároveň může vést k podnikatelskému úspěchu, zejména pokud se podaří objevit neosazený tržní výklenek (tzv. niche).
- **Produkt pro více segmentů** - organizace se zaměří na více segmentů, přičemž nabízený produkt přináší různé benefity pro každou skupinu. V kulturních organizacích je to často složité, protože jejich produkt je zároveň jejich posláním. Cílem marketingového řízení je tedy spíše definovat různé segmenty, které se budou s větší pravděpodobností o tento produkt zajímat. Je důležité najít pro tyto segmenty vhodné benefity a zjistit důvody, kvůli kterým různí zákazníci navštěvují kulturní akce.



### 2.3.3 Positioning značky

Podle Laforetové (2010 s. 16) se positioning v podstatě týká dvou věcí. Nejprve je důležité se rozhodnout, jaké sdělení a image chce firma cílové skupině předat, to se týká strategické volby výrazné pozice na trhu. Dále je třeba zajistit, aby bylo této pozice dosaženo, k tomu slouží taktika řízení marketingového mixu („5P“: produkt, cena, místo, propagace a personál).

Podle Kostelíjka (2020, s. 4 – 7) existuje několik trendů, které činí positioning značky velmi důležitým. Těmito trendy jsou:

- **Rostoucí konkurence** – konkurenti se navzájem stále více znají, a proto je obtížné si udržet výhodu nad konkurencí. S tím souvisí i zkracující se „time to market“ u inovací. Firma by neměla otálet s uvedením produktu na trh, protože by mohla přijít o výhodu prvního tahu. Životní cyklus nových technologií je stále kratší a kratší.
- **Online růst vedoucí k větší transparentnosti** – internet je příčinou obrovské dostupnosti informací o značkách a trzích. Lze na něm najít skutečně vše, co o sobě značky sdělují, zkušenosti zákazníků atd. S rozvojem sociálních médií se síla zákazníka ještě zvýšila.
- **Rostoucí moc zprostředkovatelů** – v distribuci produktů a služeb existuje několik trendů. Jedná se o rostoucí sílu maloobchodníků a růst prodeje. Tyto trendy zdůrazňují, že dodavatel musí učinit nová zásadní rozhodnutí ohledně svého positioningu. Souvisí to také s marketingovou strategií „Push and pull“. „Push“ znamená, že se poskytovatel snaží propagovat produkt u zprostředkovatele a „pull“ znamená, že značka stimuluje především potřeby koncových zákazníků a donutila zprostředkovatele věnovat dané značce dostatečnou pozornost.
- **Nízká angažovanost spotřebitelů** – je způsobena tím, že si spotřebitel myslí, že všechny značky jsou stejně dobré a je vlastně jedno co si koupí. Je to dáno velkou konkurencí a rychlostí vývoje nových výrobků.
- **Paradox volby** – dalo by se očekávat, že je velký výběr pro spotřebitele pozitivní, ale může také vést k větší nejistotě. To vede ke kognitivní disonanci, pocitu, že jste po výběru méně spokojeni. Rozhodovací proces je tak složitější.
- **Význam podvědomí při rozhodování** – úplně nesouvisí se spotřebitelským chováním, ale spíše s oborem psychologie.

Tyto uvedené skutečnosti zvyšují potřebu značek se odlišit od značek ostatních. Když se jedná o odlišení, jde o positioning.

Keller (2013, s. 247) říká: „Značka je silná tehdy, když spotřebitelé reagují na její jednání pozitivněji díky znalostem, které o značce mají, než kdyby měli znalosti o značce.“ Tento znalostní aspekt má podle Kellera dvě složky: povědomí o značce a asociace se značkou. Podle Kostelíjka (2020, s. 8) je image značky kompletní soubor asociací, který si spotřebitel se značkou spojuje. Cílem positioningu je právě poskytnout značce silné a jedinečné asociace. Velký význam má také povědomí o značce.

Karlíček et al. (2019, s. 133 - 136) říká, že hodnotu značky určuje několik dílčích aktivit:

- **Povědomí o značce** – které zahrnuje dva vzájemné provázané faktory. Jsou jimi úroveň rozpoznání značky a úroveň vybavení značky. Úroveň rozpoznání značky (*brand recognition*) reflektuje schopnost cílové skupiny identifikovat značku a její produkty v místě prodeje. Míra vybavení značky (*brand recall*) znamená, že značka vyvstane cílové skupině v mysli při přemýšlení o dané produktové kategorii.

- **Vnímaná kvalita** – je přímo závislá na skutečné kvalitě produktu. Přesto mohou někdy vznikat mezi vnímáním zákazníků a realitou významné odlišnosti. Firma může zlepšit kvalitu svých výrobků, ale zákazníci mohou produkty vnímat jako nekvalitní.
- **Loajalita ke značce** (*brand loyalty*) – pokud má firma loajální zákazníky, kteří mají značku dané firmy rádi a důvěřují jí, má zcela zřejmou konkurenční výhodu. Loajální zákazníci představují aktivum, jehož hodnotu lze snadno spočítat. Předpokladem je dostatečná péče o tento nejvýznamější zákaznický segment.
- **Ochota značku doporučit** – tato ochota tvoří další z viditelných aspektů značky a motor jejího organického růstu.
- **Asociace, které daná značka u zákazníků vyvolává** (*brand associations*) – zákazníci by si měli hlavně značku spojit s příslušnou produktovou kategorií. Dále se jim mohou vybavit asociace ve vztahu ke kvalitě a ceně.

## 2.4 Marketingový mix

Karlíček et al. (2019, s. 152) píše, že při aplikaci marketingového přístupu v praxi je využíván široký repertoár prvků a nástrojů – mezi ty základní patří: produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Tyto prvky jsou také známé jako marketingový mix nebo „4P“ (z anglického Product, Price, Place, Promotion), které jsou pečlivě kombinovány s ohledem na stanovené cíle a konkrétní situaci, aby dosáhly maximální efektivity. Každý z těchto základních prvků má své specifické dílčí nástroje, což vede k rozlišování různých „submixů“ marketingového mixu (produktový, cenový, distribuční, komunikační mix).

### 2.4.1 Produkt

Produkt dle Karlíčka et al. (2019, s. 154) můžeme považovat nejen za fyzické zboží ale i nejrůznější služby, myšlenky, zážitky nebo jejich kombinace.

Bačuvčík (2012, s. 87) píše, že na kulturní produkt lze nahlížet za dvou stran. Na jedné straně představuje to, co organizace chce vytvářet a nabízet a na druhé straně benefity vnímané zákazníkem. Jde tedy o to, co by chtěl kupovat a konzumovat.

Dle Colberta (2001, s. 198) existují tři dimenze kulturního produktu:, které určují jedněčnost okamžiku a vnímání díla, které je pro každého zcela odlišné:

- **Referenční dimenze** – jedná se o druh, žánr, historické pozadí a vztah k ostatním produktům.
- **Technická dimenze** – jde o proces produkce společně s konzumací včetně fyzické podoby.
- **Okolnostní dimenze** – jsou různé pomíjivé složky, které jsou spjaté s osobností umělce a konzumenta.

Bačuvčík (2012, s. 95 – 96) říká, že kulturní produkt bývá většinou nehmotný a může nabývat různých forem. Tyto formy mohou být následující:

- **Událost** – jednorázová akce jako je například divadelní představení, výstava nebo koncert.
- **Osoba** – jedná se o herce, zpěváky, výtvarníky.
- **Služba** – může být nemateriální, variabilní atd.
- **Zážitek** – působí na emoce a působí přímo na osobnost jedince.
- **Kampaň** – je jednorázová akce spojená s prezentací nějakých myšlenek a názorů a postupů nějaké politické strany nebo zájmového uskupení.

- **Zkušenost** – zkušenost získává zákazník, pokud se vyzkouší používané techniky, které jsou součástí kulturního produktu.
- **Materiální prostředí** – je hmotné, stojí na něm historické památky a jiné instituce. Zákazník si ho nekupuje, ale odnáší si z něj pocity a dojmy.

Vzhledem k zaměření této práce jsou následně popsány podrobněji formy kulturního produktu a těmi jsou služba a zážitek.

### Služba

Služba může zahrnovat více forem. Mezi jejich vlastnosti patří nemateriálnost, neoddělitelnost, variabilita a neskladovatelnost:

- **Nemateriálnost** - tato vlastnost znamená, že zákazník nemůže před realizací služby vidět ani smyslově rozeznat její podstatu. Dojmy a zkušenosti s touto službou tak získává až v průběhu nebo po jejím poskytnutí.
- **Neoddělitelnost** - služby jsou úzce spojeny s jejich producentem. Jsou vytvářeny a ovlivňovány jeho schopnostmi, dovednostmi a kvalifikací. Tato propojenost mezi poskytovatelem a službou je klíčová.
- **Variabilita** - služby jsou často variabilní a přizpůsobují se individuálním potřebám zákazníků. Každý zákazník může mít odlišné požadavky, a proto jsou služby flexibilní a mohou se lišit.
- **Neskladovatelnost** - služby nelze skladovat jako hmotné produkty. Jsou poskytovány v reálném čase a nemají fyzickou formu, kterou by bylo možné uskladnit.

### Zážitek

Přímý zážitek z představení nebo výstavy je pro zákazníka nesmírně cenný. Jeho kvalita a intenzita mají zásadní vliv na emoce. Emoce určují, jak silně se konkrétní situace otiskne do vědomí a podvědomí, a zda bude vnímána pozitivně nebo negativně. Intenzivní prožitek je často neobvyklý, nový a přináší nové výzvy. Je to dobrodružství, které může být pro každého úplně jiné. Zážitky se celý život hromadí a vytvářejí osobní bohatství každého člověka. (Kirchner 2009, s. 63)

Podle Kulky (2008, s. 312) je vznik prožitku komplexní proces, který je ovlivněn mnoha faktory. Představme si, jak různé aspekty ovlivňují naši vnímání:

- **Vědomosti, znalosti a dovednosti** - předchozí zkušenosti a vzdělání umožňují lépe rozumět a interpretovat umělecká díla. Čím více se ví, tím hlouběji se může prožívat umění.
- **Názory na umění a postoj k němu** - osobní postoje, preference a hodnoty ovlivňují, vnímání uměleckého díla. Někdo může preferovat abstraktní malbu, zatímco jiný má rád realistické portréty.
- **Estetická zkušenost a kulturní úroveň** - schopnost vnímat krásu a estetiku je klíčová. Kulturní kontext, ve kterém žijeme, také ovlivňuje vnímání umění.
- **Aktuální předpoklady a prostředí** - připravenost a nastavení jsou důležité. Při unaveně nebo rozptýlení, může být prožitek odlišný.
- **Sociální atmosféra a důvěra k umělcům** - okolní lidé, jejich reakce a komunikace s nimi mohou ovlivnit, jak se člověk cítí při prožívání umění.
- **Emocionální naladění a soustředění** - momentální emoce a schopnost soustředit se hrají také roli.

## 2.4.2 Cena

Jak říká Karlíček et al. (2019, s. 175 - 184) tak cena je peněžní částka za produkt. Jedná se o jediné „P“ marketingového mixu, které představuje pro firmu výnosy. Cenotvorba nebývá ale vůbec jednoduchá. Aby firma lépe dokázala stanovit cenu, musí pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Lidé totiž často předpokládají, že dražší produkty mají vyšší kvalitu a naopak levnější produkty mají kvalitu nižší. Cena tedy představuje klíčovou součást positioningu značky. Firma musí při cenotvorbě zohlednit celou řadu faktorů. Těmito faktory jsou náklady, ceny konkurence a vnímaná hodnota produktu zákazníky. Mezi základní cenové strategie patří:

- **Strategie vysoké ceny** – při této strategii firmy oslovují zákazníky, kteří požadují vysokou kvalitu produktu a kteří nejsou příliš citliví na cenu.
- **Strategie dobré hodnoty** – znamená, že se zákazníkovi nabízí poměrně kvalitní produkt, ale volí nižší cenu, než je tomu u předchozí teorie. Jde tedy o oslovení zákazníků, kteří požadují vysokou kvalitu, ale nejsou ochotni za ni zaplatit takovou cenu.
- **Ekonomická strategie** – cílí na zákazníky, kteří požadují především nízké ceny a jsou ochotni se spokojit s nižší kvalitou produktu.
- **Penetrační strategie** – je strategie, která je vhodná v případech, kdy je trh citlivý na cenu a kdy jsou bariéry pro vstup konkurence omezené. Firma uvádí na trh produkt a nízkými cenami za podpory masivní komunikační kampaně.
- **Strategie sbírání smetany** - se uvádí tehdy, pokud firma uvádí na trh inovaci, která je po nějakou dobu chráněna před konkurencí nebo pokud má firma silnou značku.

### Specifika cenotvorby v oblasti kultury

Bačuvčík (2012, s. 98) říká, že cenotvorba v oblasti kultury je poměrně problematická, protože ceny vstupného rostou zpravidla rychleji, než míra inflace či dokonce mzdy v celé ekonomice. Popisuje to tzv. Baumolův zákon, který říká, že na rozdíl od sféry služeb a výrobní sféry není možné v umělecké oblasti zvýšit produktivitu práce. Důvodem je, že nelze umění zefektivnit technologiemi a nepomůže ani větší počet lidí, nezvýší to atraktivitu kulturního produktu, kterou ke svému životnímu cyklu potřebuje.

Colbert (2001, s. 174) dodává, že díky technologiím je možné ve výrobní sféře zaměstnávat méně lidí, což má za následek, že platy rostou rychleji než míra inflace. Toto tempo obecného růstu mezd v ekonomice musí respektovat také kulturní organizace. Mzdy rostou v průmyslové i kulturní sféře stejně rychle, ale zatímco v průmyslové výrobě může pracovat méně lidí, v oblasti kultury jich stále pracuje stejný počet. Proto je nutné, aby byly pokryty jejich mzdové nároky, a to i přesto, že ceny kulturních produktů rostou rychleji než obecné ceny spotřebního zboží.

## 2.4.3 Komunikace

Karlíček et al. (2013, s. 193) říká, že marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle. Stejně jako ostatní nástroje marketingového mixu, musí i marketingová komunikace vycházet z celkové marketingové strategie. Pokud by tak firma spustila komunikační kampaň, která neodpovídá cílovému segmentu a nepodporuje stanovený positioning značky, dopustila by se závažné chyby.

Foret (2023, s. 7) uvádí, že komunikace je proces sdělování, sdílení, přenosu a výměny významů a hodnot, zahrnujících v širším významu nejen oblast informací, ale také dalších

projevů a výsledku lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně.

### **Cíle marketingové komunikace**

Stanovení cílů je jedním ze základních strategických rozhodnutí. Mezi uváděné cíle marketingové komunikace patří dle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 40 – 41) tyto:

- **Poskytnutí informací** - základní funkcí marketingové komunikace je informovat trh o dostupnosti určitého produktu a poskytovat relevantní informace cílovým skupinám. Firmy také využívají komunikaci k vysvětlení změn ve firmě, jako je změna názvu, sídla nebo strategických směrů.
- **Vytvoření a stimulace poptávky** - hlavním cílem většiny marketingových aktivit je vytvořit a zvýšit poptávku po značce nebo produktu. Úspěšná komunikační strategie může vést k zvýšení poptávky a prodeje bez nutnosti snižování cen.
- **Diferenciace produktu a firmy** - marketingová komunikace umožňuje diferencovat produkty od konkurence a poskytuje firmám větší flexibilitu v marketingové strategii, včetně cenové politiky. Dlouhodobá a konzistentní komunikace pomáhá zákazníkům lépe pochopit unikátní vlastnosti produktů a budovat pozitivní postavení značky na trhu.
- **Důraz na užitek a hodnotu produktu** - kombinace užítku a hodnoty, kterou značky reprezentují, umožňuje firmám stanovit vyšší ceny za své produkty. Zákazníci jsou ochotni platit vyšší ceny za produkty, které nabízejí vysokou hodnotu.
- **Stabilizace obratu** - marketingová komunikace má za cíl stabilizovat obrat v průběhu času tím, že vyrovnává výkyvy poptávky. Tímto způsobem se snižuje tlak na zvyšování výrobních a skladovacích nákladů.
- **Vybudování a pěstování značky** - marketingová komunikace představuje jádro osobnosti značky a pomáhá budovat povědomí o značce mezi zákazníky. Cílem je vytvořit pozitivní image značky a upevnit dlouhodobé vztahy se zákazníky.
- **Posílení firemního image** - jednotná a konzistentní komunikace pomáhá posilovat firemní image a vytvářet pozitivní asociace u zákazníků. Užívání stejných symbolů a spojení firemní značky s klíčovými slovy přispívá k budování důvěry a loajality zákazníků.

### **Marketingový komunikační proces**

Kotler (2001, s. 541) definuje komunikační proces jako interaktivní dialog mezi firmou a jejími zákazníky, který vedou ve fázi před uskutečněním prodeje, v průběhu prodeje, při konzumaci a po skončení konzumace zboží a služeb.

Příkrylová a Jahodová (2010, s. 21) dále uvádějí, že komunikační proces v rámci obchodních vztahů není pouze jednoduchým dialogem mezi prodejci a zákazníky, ale zahrnuje široké spektrum zúčastněných stran, které mohou být ovlivněny či samy ovlivňovat činnosti dané firmy. Mezi tyto zájmové skupiny patří zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři, akcionáři, média, veřejná správa, investoři, oborové a profesní asociace, občanská sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny a místní komunity. Každá z těchto skupin má své vlastní zájmy a očekávání vůči firmě, a je proto důležité, aby komunikační strategie firmy byla komplexní a zohledňovala potřeby všech zainteresovaných stran. Efektivní komunikace a vzájemné porozumění s těmito subjekty mohou posílit důvěru v značku a přispět k dlouhodobé udržitelnosti podnikání. Zmíněné zájmové skupiny mají vliv na podnikatelské rozhodování a vnímání firmy veřejností. Jejich zapojení do komunikačního procesu může být klíčem k vytváření silných vztahů a budování pozitivního obrazu firmy v rámci širšího sociálního a ekonomického prostředí.

## Komunikační mix

Přikrylová (2019, s. 45 – 47) uvádí, že marketingový komunikační mix tvoří produktová politika, tvorba cen, distribuční cesty a komunikace. Součástí komunikačního mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace. Osobní formou komunikace je osobní prodej a neosobní formy jsou reklama, podpora prodeje, přímý marketing, PR a sponzoring. Kombinací osobní a neosobní formy jsou veletrhy a výstavy.

- **Osobní prodej** je prezentací výrobku nebo služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Jde tedy o přímou formu, oboustrannou komunikaci, jejíž cíl je produkt prodat, ale také vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy a posilovat image firmy. Při osobní komunikaci je vhodné předávat zákazníkovi množství informací o prodáváném výrobku.
- **Neosobní formy komunikace** zahrnují reklamu, podpory prodeje, přímý marketing a public relation (PR). Reklamu lze definovat jako placenou, neosobní komunikaci prostřednictvím různých médií zadávanou či realizovanou podnikatelskými subjekty. Reklamu můžeme chápat jako obecný stimul ke koupi určitého produktu. Podpory prodeje jsou brány jako krátkodobé stimuly, zaměřené na zvýšení prodeje produktu. Přímý marketing byl původně chápán jako zasílání zboží od výrobce přímo ke spotřebiteli. Přímý marketing se od tradičního katalogového prodeje vyvinul k e – shopům. PR, jde o komunikaci a vytváření vztahů směřujících dovnitř firmy i navenek. Zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, vlastní zaměstnance, k externistům se řadí média, vládní a správní orgány atd. Lze definovat jako neosobní stimulace poptávky po produktu, službě, osobě nebo organizaci tím, že se v komunikačních prostředcích umístí významná zpráva nebo se prezentuje v televizi nebo na sociálních sítích.
- **Veletrhy a výstavy** jsou komplexní akce, které spojují osobní i neosobní formy komunikace. Kombinují se zde reklamní prostředky, podpora prodeje, osobní prodej a oboustranné předávání informací o produktu je ve své podstatě PR aktivita.

## Marketingová reklama na internetu

Autorka Přikrylová (2019, s. 170) zmiňuje, že v souvislosti s rozvojem komunikačních a informačních technologií došlo v oblasti marketingu k zásadní proměně paradigmatu. Výrazně se změnilo i spotřebitelské chování, marketing na tyto změny samozřejmě reaguje a v řadě ohledů k nim přispívá. V souvislosti s vývojem digitálního prostředí se objevuje řada nových pojmů jako např. proximity marketing, content marketing, social media marketing, copywriting. Rozmach moderních marketingových nástrojů není jen nutně paradigmatickou změnou, ale spíše se jedná o rozšíření dřívějších nástrojů a technik.

Přikrylová (2019, s. 171 – 182) dále popisuje online reklamu - ta je placená neosobní forma propagace v online prostředí. Některé její formy mohou patřit již do přímého marketingu, protože oslovují konkrétního uživatele. Význam online reklamy v posledních letech rapidně stoupá. Online reklama se vyznačuje vysokou mírou personalizace s důrazem na uživatelský kontext, možností interakce nebo participace. Online prostředí má ale také negativní jevy jako jsou např. přesycenost reklamou nebo reklamní slepota. Mezi online reklamy autorka uvádí následující:

- **Display reklama** – byla jedním z prvních reklamních formátů, který se objevil v online prostředí. Reklamní obsah měl vizuální podobu a byl vložen do obsahu webové stránky. S rostoucím počtem vydavatelů digitálního obsahu se objevila řada problémů, které ztížily mediální plánování a nákup reklamního prostoru. Jako reakce

na tyto problémy se rozvinula tzv. programatická reklama, real-time bidding nebo remarketing.

- **Intextová reklama** – je reklama vhodná pro webový obsah s vysokým podílem textu. Jedná se tedy o kontextové cílení na zvolená klíčová slova. Nejedná se o příliš vtíravou reklamu a používá se jako doplněk k bannerové reklamě nebo jako další způsob reklamy v určitých tematických sekcích webu.
- **Reklama ve vyhledávačích** – patří do skupiny nástrojů, které se označují jako search engine marketing (SEM). Webové vyhledávače indexují a katalogizují webový obsah a na základě dotazu uživatele poskytují asistenci při hledání toho, co uživatele zajímá. Do této kategorie patří i PPC reklamy nebo SEO. To však z hlediska komunikačního mixu spadá spíše do kategorie online PR. Nejdominantnějším hráčem na trhu s reklamou ve vyhledávačích je společnost Google. Ta placenou reklamu na svém prohlížeči zavedla již v roce 2002 a v současnosti spravuje zhruba dvě třetiny trhu. Konkurenty jsou např. Microsoft, Bing nebo ruský Yandex. Zajímavou vlastností u tohoto typu reklamy je možnost remarketingu, tedy oslovit již jednou oslovené zákazníky. Tato možnost je důležitá, neboť zákazník zřídka kdy dokončí nákup zboží při první návštěvě stránky. Pro reklamu ve vyhledávačích je podstatná správná volba klíčových slov. Pro jejich vhodnou volbu existuje mnoho strategií, vhodnější je ale volit spíše menší počet vysoce relevantních slov.
- **Reklama na sociálních sítích** – lze využít jako placená forma propagace, přestože sociální sítě byly primárně používány pro jiné účely. Sociální sítě mají řadu výhod, reklama je vysoce personalizovaná, sociální sítě sledují aktivity uživatelů. Nabízená reklama tam mnohem více reflektuje uživatelův kontext a má vysokou úspěšnost.

### Online přímý marketing

Příkrylová et al. (2019, s. 190) k tématu online direct marketingu píše, že klíčovou roli hrají databáze obsahující informace o jednotlivých zákaznících. Oslovení potencionálních zákazníků již není geograficky a časově omezeno. O zákaznících a jejich chování jsou sbírána obrovská množství dat a moderní komunikační technologie umožňují přímé oslovení velkého množství zákazníků s personalizovanou nabídkou. Příkrylová (2019, 191 – 196) využívá následující dělení:

- **Webové stránky** – jsou dnes pro většinu firem samozřejmostí. Zejména v retailovém odvětví dochází k silné integraci kamenných prodejen a online nakupování. Integrovaný a kombinovaný přístup se označuje jako „bricks an clicks“. S rozvojem e – commerce se objevil i požadavek na rozvoj logistických služeb. Neustále přibývá přepravních a kurýrních služeb. Digitální prostředí umožňuje rozpoznat, odkud a za jakých okolností uživatel na webovou stránku přišel a tento kontext pak v budoucnu zohlednit. E – shop, ve kterém firma nabízí své produkty, nemusí mít nutně podobu vlastní webové stránky, ale mohou využít i různých agregátů či stránek třetích stran (third – party marketplace). Kromě vlastních webových stránek lze využít i nástrojů, které nabízejí různé sociální sítě.
- **Direct mail** – je stále jedním z nejpoužívanějších nástrojů přímého marketingu. Měl nahradit rozesílané dopisy elektronickou poštou. S rostoucím množstvím nevyžádaných e – mailů ale řada zemí přistoupila k legislativnímu omezení možností, jak zasílat emaily bez předchozího souhlasu.
- **Newsletter** – je obdobou připomínajícího dopisu, který navazoval na úvodní přímý dopis zasláný zákazníkovi. Sloužil jako osvěžení a udržení kontaktu. Newsletter je legálním způsobem, jak provozovat e – mail marketing, protože k jeho rozesílání je třeba souhlas adresáta. Přestože se jedná o poněkud zastaralou formu oslovení

zákazníka, je poměrně efektivní. Pro úspěšnou newsletterovou kampaň je klíčová kvalita databáze kontaktů, kterou je pro vyšší úspěšnost nutné průběžně aktualizovat. Je také nezbytné zvažovat povahu rozesílaných newsletterů, které mohou být např. obsahové (slouží primárně k udržení kontaktu se zákazníkem) nebo akviziční neboli prodejní. Nemělo by se zapomínat, že se jedná o nástroj přímého marketingu a nepoužívat ho jako masovou marketingovou komunikaci. Vyhodnocení kampaní je různorodé. Kromě běžného měření podílu otevřených či neotevřených emailů je možné vyhodnocovat statistiky spojené s mírou odhlášení od newsletteru, konverzním poměrem, podílu mobilních zařízení či odlišnosti chování ve srovnání s uživateli, kteří se k odběru newsletteru přihlásili pomocí odkazu na webových stránkách.

- **Mobilní aplikace** – jsou označovány jako budoucnost přímého marketingu. Stažením a instalací dává uživatel souhlas, aby mohl být aplikací osloven. Velkou výhodou mobilní aplikace oproti webu je skutečnost, že se uživatel pohybuje v jasně vymezeném prostředí, ze kterého nelze tak snadno odejít. Zároveň má své mobilní zařízení neustále u sebe a lze jej oslovit víceméně kdykoliv. Nespornou výhodou mobilní aplikace je její permanentní přítomnost u jeho uživatele. Řada firem pracuje s tzv. user experience designem, kdy si nechávají vytvořit vlastní aplikace. Jednou z výhod je např. lepší kontrola nad uživatelem či přímý sběr údajů a dat o uživateli.
- **Sociální sítě** – firmy v rámci přímého marketingu často využívají kombinaci různých nástrojů. Lze tedy využít nástrojů, které nabízejí sociální sítě. Sociální sítě splňují definici přímého marketingu, protože každá skupina nebo stránka je vlastně databází jejích členů. Tyto informace lze dále analyzovat a zpracovávat.

Krejčí et al. (2016, s. 135) popisují marketing na sociálních sítích jako nezbytnost. Je však třeba pečlivě zvolit typ, komunikační strategii a finanční prostředky, které do těchto sítí investujeme. Sociální sítě slouží především k zvyšování povědomí o značce a umožňují dvoustrannou komunikaci s cílovými zákazníky. Z této dvoustranné komunikace lze získat mnoho užitečných informací pro budoucí cílení a propagaci. Zároveň jsou sociální sítě nástrojem podpory prodeje a slouží také k udržování povědomí u stávajících zákazníků, což přispívá k dalším prodejům.

### **Facebook**

Krejčí et al. (2016, s. 136) datuje vznik Facebooku na rok 2004. Jeho zakladatelem byl Marek Zuckerberg. Jde o jednu z nejpreferovanějších sociálních sítí na světě.

Losekoot a Vyhnánková (2019, s. 128) prezentují Facebook jako široce dostupné portfolio pro uživatele. Jedná se o bohatý reklamní systém, na kterém lze propagovat firemní profily, různé události, pracovní nabídky a dokonce i prodej přes Marketplace. Na Facebooku je důležité rozlišovat mezi firemními stránkami a skupinami. Skupiny byly na Facebooku zpřístupněny v roce 2017 s cílem podporovat konverzace mezi rodinou a přáteli, kteří sdílejí stejné zájmy. Tyto skupiny vytvářejí komunity s vlastní ikonkou na hlavní liště. Skupiny mohou být také využívány pro videokonference, školení a rozvoj. Pro firemní účely nabízí Facebook mnoho nových příležitostí pro tvorbu komunit, které jsou speciálně navrženy tak, aby dosáhly vyšší míry zapojení než klasické firemní stránky. Existují tři typy skupin: veřejné, uzavřené a tajné.

### **Instagram**

Burešová (2022, s. 222) popisuje tuto sociální síť jako vizuální platformu, která slouží především k sdílení obrázků a krátkých videí. Původně byla aplikace vytvořena pro značku Apple, ale kvůli rostoucímu zájmu o jejich produkty byla v říjnu roku 2010 založena Mikem Kriegerem a Kevinem Systromem. Později byla rozšířena i na zařízení s operačním systémem Android. Roku 2012 ji odkoupil Mark Zuckerberg, který rozšířil její použití i na desktop. Nicméně funkce na desktopu jsou stále omezenější než na mobilních zařízeních.



Dle Losekoot a Vyhnánkové (2019, s. 132 - 133) se Instagram profiluje především skrze obrázky, videa a Stories. Vizuální prezentace má zde prvořadý význam, zatímco texty k příspěvkům jsou až druhořadé. Je proto nutné pečlivě promyslet celkový vizuál domovské stránky instagramového profilu, což se často realizuje pomocí tzv. Gridu. Grid je uspořádání příspěvků na profilu tak, aby tvořily esteticky laděný celek. Firemní kultura by měla být také zohledněna. Na Instagramu je dále vhodné využívat hashtagy, avšak je u nich nutné hlídat si jejich relevantnost. Při správně zvoleném hashtagu však můžete zvýšit zásah svého příspěvku na úrodnou půdu.

#### 2.4.4 Dostupnost

Dostupností se dle Karlička et al. (2019, s. 216 - 221) se rozumí způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Cílem tedy je, aby se produkt dostal k zákazníkovi na správném místě ve správnou chvíli a způsobem, který odpovídá marketingové strategii dané značky a to nejlépe při nejnižších nákladech. Autor dále rozlišuje tři základní distribuční strategie:

- **Intenzivní distribuce** – firma se snaží, aby jejich produkt byl dostupný zákazníkům kdekoli a kdykoli. A proto využívá co největší počet distribučních míst.
- **Distribuce exkluzivní** - je opakem distribuce intenzivní. Tato strategie se zaměřuje na zážitek, který je zákazníkovi při přebírání produktu poskytován.
- **Selektivní distribuce** – jedná se o určitý kompromis mezi intenzivní a exkluzivní distribucí. Tato strategie využívá omezeného počtu vybraných distributorů.

Volba distribuční strategie je úzce provázána s cenovými strategiemi. Dalším dělením dle Karlička et al. (2019, s. 222 - 225) jsou přímé a nepřímé distribuční cesty:

- **Přímé distribuční cesty** – nevyužívají žádné mezičlánky, firma tedy vstupuje do přímého kontaktu se zákazníkem a to zpravidle prostřednictvím svých prodejců, prodeje, telemarketingu atd. Velkou výhodou přímé distribuční cesty je to, že firma neztrácí kontrolu nad svými produkty.
- **Nepřímé distribuční cesty** – využívají distribuční mezičlánky. Nejrozšířenější je prodej prostřednictvím maloobchodů. Existuje ale i celá řada dalších modelů, kdy se na doručení produktu zákazníkovi podílejí různí aktéři jako například franšizanti, velkoobchodníci, překupníci atd.

Dále stejný autor uvádí (2019, s. 228 – 229), že rozhodujícím faktorem pro výběr distribučních cest je také preference zákazníka. Každá distribuční cesta se podílí na celkových tržbách a stejně tak na celkových nákladech firmy. Firmy by se měly snažit zvolit takový mix distribučních cest, který bude maximalizovat tržby s co nejmenšími náklady.

#### 2.4.5 Marketingový mix ve službách

Vašítková (2014, s. 22 – 23) říká, že stejně tak jako klasický marketing, také marketing služeb využívá nástrojů marketingového mixu. Má ale jiná specifika. Původní marketingový mix 4P je třeba rozšířit o následující nástroje:

- **Lidé (people)** – Při poskytování služeb musí docházet k interakci mezi poskytovateli a zákazníky. Od poskytovatelů služeb se odvíjí i vnímaná kvalita služby a proto jsou lidé velmi důležitým prvkem marketingového mixu.
- **Materiální prostředí (physical evidence)** – Služby jsou nehmotné, což zákazníkům přináší vyšší míru nejistoty při koupi. Právě materiální prostředí napomáhá

k zhmotnění služby. V tomto případě se může jednat o prostory společnosti, oblečení zaměstnanců atd.

- **Procesy** (*process*) – Pro spokojenost zákazníků je podstatné analyzovat a zjednodušovat kroky, kterými během procesu nákupu a spotřeby služby procházejí.

Kotler (2013, s. 403) doplňuje, že pro dokonalost marketingu služeb je třeba dosáhnout výborné úrovně ve třech oblastech:

- **Externí marketing** – cena, distribuce a komunikace směrem k zákazníkům.
- **Interní marketing** – motivace a školení zaměstnanců tak, aby byl personál schopen zajistit spokojenost zákazníka.
- **Interaktivní marketing** – schopnost zaměstnanců obsluhovat zákazníka.

## 2.5 Marketingové plánování

Marketingové plánování podle Karlička et al. (2019, s. 237) představuje klíčovou dovednost každého marketéra. Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán. Jde o dokument, který shrnuje marketingové aktivity pro danou značku a na dané období. Marketingový plán má obvykle následující strukturu: manažerské shrnutí, situační analýzu, marketingové cíle, marketingovou strategii, marketingový mix, časový plán a finanční plán.

### 2.5.1 Marketingový plán

Jak říká Karliček et al. (2019, s. 237) tak **situační analýza** shrnuje nejdůležitější informace o cílovém trhu. Jde o popis současného stavu a trendů v mikroprostředí a makroprostředí. Také jde o zhodnocení aktuální pozice na příslušné značky na daném trhu. Tato analýza se neobejde bez marketingového výzkumu. S jeho pomocí jsou marketéři zjistit, jaká je aktuální image jejich značky, ale také image konkurenčních značek. Závěry situační analýzy jsou často prezentovány v podobě **SWOT analýzy**. SWOT analýza rozděluje klíčové faktory, které vyplynuly ze situační analýzy do čtyř skupin. Tyto čtyři skupiny jsou silné stránky (*strengths*), slabé stránky (*weaknesses*), příležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*). Silné a slabé stránky pozitivní a negativní faktory, které jsou pod vlivem firmy. Naopak příležitosti a hrozby zahrnují příznivé a nepříznivé externí faktory, které marketéři bezprostředně ovlivňovat nemohou. Protože je SWOT analýza na první pohled triviální, její využití je spojeno s celou řadou problémů. Dále by se ve SWOT analýze nemělo uvádět příliš mnoho faktorů. SWOT analýza by měla být přehledem pouze nejdůležitějších z nich. SWOT analýza je východiskem pro stanovení marketingových cílů. **Marketingové cíle** by měly být vždy stanoveny tak, aby byly SMART. SMART znamená, že cíle by měly být konkrétní (*specific*), měřitelné (*measurable*), potvrzené týmem (*agreed*), realistické (*realistic*) a časově ohraničené (*timed*). Seznam marketingových cílů bývá obsáhlý, typicky mezi ně ale zapadá např. spokojenost zákazníků, loajalitu či vnímání kvality produktu. Tato data zjišťují marketéři typicky pomocí dotazníkového šetření. Mezi další cíle se řadí např. průměrná délka vztahu se zákazníkem, jeho průměrný počet nákupů či jeho příjmy a výdaje. Na tato data přichází marketéři pomocí dat ve vlastní databázi. Poté, co se určí marketingové cíle, marketéři navrhnou marketingovou strategii. **Marketingová strategie** představuje cestu, jak má být cílů dosaženo. Tato strategie musí vycházet ze situační analýzy. Firma by měla stavět na silných stránkách a mít se na pozoru před slabými stránkami a hrozbami. Dobrá marketingová strategie by měla být jednoduchá a úderná. Následně by měla být marketingová strategie rozpracována do marketingového mixu. **Marketingový mix** by se neměl řešit před marketingovou strategií. Na konci každého marketingového plánu stojí časový neboli akční

plán a finanční plán, který musí být v souladu se všemi předcházejícími částmi marketingového plánu. (Karlíček et al., 2019, s. 237 – 242)

## 2.6 Orientace na zákazníka

Autoři Nový a Petzold (2006, s. 110 – 111) k orientaci na zákazníka udávají, že je klíčovým faktorem pro dlouhodobý úspěch jakékoli organizace či jednotlivce. Kvalita této orientace spočívá v několika důležitých pilířích, které nám pomáhají porozumět a uspokojit potřeby našich zákazníků.

- Prvním pilířem je „**chtít**“. Když jsou zaměstnanci motivováni a spokojeni se svou prací, pracují s nadšením a mají schopnost uspokojit potřeby zákazníků.
- Druhým pilířem je „**umět**“. Zaměstnanci musí mít sociální, odborné a metodické kompetence, aby byli schopni úspěšně komunikovat a poskytovat služby zákazníkům
- Třetím pilířem je „**smět**“. Zaměstnanci by měli mít dostatek odpovědnosti a pravomocí k tomu, aby mohli samostatně a efektivně rozhodovat ve prospěch zákazníků.

Je důležité si uvědomit, že zákazníky mohou být různé skupiny lidí – stávající nebo potenciální klienti, obchodní partneři, zaměstnanci a další. Je na nás najít efektivní způsob, jak porozumět jejich potřebám, informovat je a efektivně s nimi komunikovat.

Boučková (2003, s. 30 – 36) k tématu dodává, že za zákazníka lze považovat každou osobu, která jakýmkoli způsobem interaguje s obchodníkem, ať už vstoupí do prodejny, prohlíží si zboží, konzultuje s prodávacem nebo provede nákup. Spotřebitel je pak ten, kdo skutečně využívá zboží nebo služby, aniž by musel samostatně nakupovat. Zákazník může být tedy zároveň spotřebitelem a kupujícím, zatímco spotřebitel nemusí být zákazníkem ani kupujícím, a kupující nemusí nutně spotřebovávat zboží přímo. Tato terminologie je klíčová pro pochopení interakcí mezi firmami a jejich klienty.

### 2.6.1 Typy zákazníků

Petzold společně s Novým (2006, s. 30 – 36) rozděluje zákazníky na šest osobnostních typů:

- **Nerozhodný zákazník** vyjadřuje svou nejistotu a potřebuje pocit jistoty a vedení. Důležité je klást mu cílené otázky, aby se zjistilo, co je pro něj klíčové a jak mu můžeme pomoci rozhodnout se.
- **Zákazník rozumbrada** je často sebejistý a má tendenci vědět nejlépe. Je důležité mu naslouchat trpělivě, potvrzovat jeho tvrzení a dávat najevo respekt k jeho názorům, což mu přináší pocit uznání.
- **Agresivní zákazník** je emocionální a náladový. Je klíčové nechat ho vyjádřit své emoce, nebránit se mu a počkat, až se uklidní, abychom mohli lépe porozumět jeho skutečným potřebám.
- **Emocionální zákazník** kladně reaguje na projevy empatie a porozumění. Je důležité si všimnout jeho pocity a být citlivý k jeho emocím, což mu přináší důvěru.
- **Uzavřený zákazník** je spíše rezervovaný a potřebuje více času na rozhodování. Jeho reakce na jednoduché otázky a uznání jeho názorů může pomoci otevřít komunikaci a získat jeho důvěru.
- **Nedůvěřivý/kritický zákazník** se často snaží vyjádřit své pochybnosti a názory. S tímto typem je důležité jednat věcně a s respektem, aniž bychom se do něj snažili vstoupit s nátlakem.

Základními přístupy k vytváření typologií zákazníků podle Vysekalové (2011, s. 236) jsou:

- **Konstituční typologie** - tento přístup se zaměřuje na závislosti mezi stavbou těla a temperamentem jednotlivých lidí.
- **Typologie stability osobnosti** - tato typologie rozlišuje mezi různými typy osobností z hlediska stability, zahrnující například melancholiky, flegmatiky, cholery a sangviniky.
- **Typologie osobnostních vlastností** - zákazníci jsou rozděleni na základě jejich osobnostních charakteristik, hodnotových systémů a podobných faktorů.
- **Typologie přátelskosti a vůdcovství** - tento přístup se zabývá rozdělením zákazníků na základě jejich sociálních interakcí a tendencí k vedení.
- **Analýza životního stylu** - zákazníci jsou klasifikováni podle jejich životního stylu, zahrnujících preference, zájmy a hodnoty.
- **Typologie nákupního chování** - tento přístup se zaměřuje na specifická kritéria a složky chování spotřebitelů při nákupu.
- **Kombinované typologie** - klasifikace zákazníků může také vycházet z kombinace různých kritérií, například osobnostních charakteristik, životních stylů a nákupních preferencí.

Podle Zamazalové (2009, s. 114) existují další důležitá kritéria pro klasifikaci spotřebitelů, která doplňují výše uvedené přístupy. Patří sem:

- **Zájmy** - rozsah, úroveň a orientace zájmů spotřebitelů mohou hrát klíčovou roli při segmentaci trhu. Zájmy ovlivňují preference spotřebitelů a jejich nákupní rozhodnutí.
- **Postoj k rodině a vztahům** - tento faktor zahrnuje stupeň pevnosti rodinných vazeb, důležitost tradic pro spotřebitele a intenzitu komunikace s rodinou a ostatními lidmi v jejich okolí. Tento postoj může ovlivňovat preference při výběru produktů a značek.
- **Postoj k domácnosti** - zahrnuje názory spotřebitelů na ideální domácnost, tendence k luxusním produktům a obecný postoj k domácímu prostředí. Tyto faktory mohou ovlivňovat jejich spotřební chování a preference.

## 2.6.2 Spokojenost zákazníků

Martinovičková et al. (2019, s. 48) uvádí, že spokojenost zákazníků je jedním z klíčových marketingových měřítek a je faktorem růstu a poptávky prodeje. Spokojenost zákazníka je klíčovým aspektem v oblasti marketingu a podnikového řízení. Jedná se o subjektivní pocit, který zákazník zažívá v souvislosti s naplněním svých potřeb a přání. Tento pocit spokojenosti je ovlivněn zkušenostmi zákazníka, jeho očekáváními, osobnostními charakteristikami a různými faktory prostředí, ve kterém se nachází. Definice pojmu "spokojenost" vychází z teorie rozporu, která se opírá o myšlenku, že zákazník si vytváří určitá očekávání ohledně parametrů a užitků produktu a poté porovnává skutečné zkušenosti s těmito očekáváními. Porozumění spokojenosti zákazníka je klíčové pro podniky, protože spokojení zákazníci mají tendenci zůstat věrní a opakovat nákupy. Proces měření spokojenosti je komplexní, zahrnuje sběr zpětné vazby od zákazníků a analýzu rozporu mezi jejich očekáváními a skutečnými zkušenostmi. Marketingové strategie jsou pak utvářeny s cílem maximalizovat spokojenost zákazníků a posilovat jejich loajalitu ke značce či produktu.

Kozel (2006, s. 190) doplňuje, že měření spokojenosti zákazníků je klíčovým nástrojem pro hodnocení úrovně uspokojení zákazníků v praxi a provádí se prostřednictvím různých metod a ukazatelů. Typicky se zaměřuje na celkovou spokojenost zákazníků, která je tvořena řadou dílčích faktorů spokojenosti.

Mezi tyto dílčí faktory spokojenosti patří dle Kozla (2006, s. 190):

- Spokojenost s cenou produktu
- Kvalitou doplňkových služeb poskytovaných firmou
- Zkušenostmi s kvalifikací personálu
- Podmínkami plateb a dodávek
- Zajištěním záruk a řešením reklamací

Takové faktory poskytují informace o struktuře marketingového mixu firmy. Jinými slovy, dílčí faktory spokojenosti mohou být měřeny jako úroveň spokojenosti zákazníků s jednotlivými prvky marketingového mixu, jako je produktová kvalita, cena, distribuce, komunikace, personál, fyzické prostředí, procesy atd.

Keller a Kotler (2007, s. 184) dále zmiňují různé metody měření spokojenosti zákazníků, které mohou být aplikovány přímo nebo nepřímo. Oba autoři také popisují, že při přímé metodě se předpokládá, že zákazníkům budou položeny konkrétní otázky týkající se jejich spokojenosti, například „Jak jste spokojen s kvalitou produktu?“ Zákazníci poté poskytují svá hodnocení pomocí metody škálování, kde mohou vybrat odpověď odpovídající jejich úrovni spokojenosti, například „velmi spokojen“, „spíše spokojen“, „průměrná spokojenost“, „spíše nespokojen“, „velmi nespokojen“.

Nepřímé metody dle autorů Kellera a Kotlera (2007, s. 184) měření spokojenosti zákazníků zahrnují sledování různých ukazatelů, které naznačují úroveň spokojenosti, aniž by se zákazníci přímo vyptávali. Patří sem například:

- **Míra ztráty zákazníků** - pokud firma ztrácí stávající zákazníky, může to naznačovat nespokojenost s poskytovanými službami nebo produkty.
- **Počet reklamací zboží** - vyšší počet reklamací může signalizovat problémy s kvalitou produktů nebo služeb.
- **Metoda mystery shoppingu** - tato metoda spočívá v nasazení tajných zákazníků, kteří vyhodnocují kvalitu služeb a interakce s personálem zákazníků z pohledu reálných zákazníků.

### 2.6.3 Komunikace se zákazníky

Svozilová (2016, s. 205) k tématu uvádí, že v komunikační teorii je komunikace definována jako proces, při kterém subjekt komunikace přenáší zakódovanou zprávu prostřednictvím komunikačního kanálu k objektu komunikace, který tuto zprávu přijímá a dekoduje. Tento proces komunikace zahrnuje nejen samotnou výměnu informací, ale také účastníky komunikace a vztahy mezi nimi, které tvoří komunikační síť.

Horrel (2007, s. 107) doplňuje, že v každé komunikaci je klíčové mít jasně stanovený cíl a účel. Záleží na situaci, zda potřebujeme získat informace, fakta nebo pocity, což můžeme dosáhnout položením vhodných otázek. Naopak, můžeme komunikovat také s cílem dávat instrukce, přikazovat nebo motivovat a povzbuzovat ostatní. Důležité je dodržovat zásadu střídání rolí sdělujícího a příjemce ve smyslu aktivního naslouchání. Nedostatečné naslouchání často představuje hlavní překážku v efektivní mezilidské komunikaci, a to platí obzvláště dvojnásobně v oblasti poskytování zákaznických služeb. Ve světě marketingu a managementu je schopnost aktivně naslouchat a efektivně komunikovat se zákazníky klíčovým faktorem pro úspěch. Pochopení jejich potřeb, preferencí a zpětné vazby umožňuje firmám lépe přizpůsobit své produkty a služby a posílit vztahy se zákazníky. Efektivní komunikace tak hraje rozhodující roli při budování dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů s klientelou.

#### 2.6.4 Zákaznické služby

Autoři Bureš a Řehulka (2001, s. 30) zmiňují, že ve světě obchodu a služeb často existuje zásadní rozdíl mezi očekáváním zákazníka a tím, co si společnost představuje pod pojmem zákaznické služby. Naším úkolem je nejen splnit očekávání zákazníků, ale překročit je. Chceme své zákazníky nadchnout, zaujmout jejich pozornost a vzbudit v nich očekávání ohledně kvality služeb, které jim poskytujeme.

Dle Bureše (2001, s. 11 - 16) je prvním pravidlem péče o zákazníky pravidlo Na prvním místě je ten, co nás živí. Produkty jsou kupovány proto, protože mají nějaké přednosti nebo přínosy, které jsou pro cílové skupiny zákazníků natolik zajímavé, že zákazníky motivují k učinění nákupního rozhodnutí. Míra záruky, že produkt bude sloužit podle očekávání, je známkou toho, že dodavateli záleží na tom, aby mezi ním a zákazníkem vznikl vztah. Výsledkem tohoto vztahu, že se mu v mysli ukotví představa, že změna dodavatele by pro něj byla nevýhodná. Pro udržení zákazníka je klíčové udržování vztahu. Přerušování komunikace se zákazníkem je totiž největším prohřeškem podnikání. Přerušování komunikace je začátek rozvolňování vztahu. V první řadě je důležité znát klíčové zákazníky a efektivně s nimi komunikovat. Dále zákazník očekává od svého dodavatele určité jistoty.

Druhým pravidlem dle stejného autora (2001, s. 25 - 32) je zákazník především člověk. Emoce hrají roli jak ve vztazích k věcem, ale hlavně ve vztazích mezi lidmi. Pro budování vztahu se zákazníkem má tento aspekt klíčovou důležitost. Stejně tak je důležité, aby nakupování produktu bylo pro zákazníka zážitkem. Nuda je totiž velké ohrožení jakéhokoliv pokusu o navázání nebo udržení vztahu. Upoutání pozornosti je prvním krokem v jednání, jehož cílem je navázat vztah, v tomto případě, za účelem uzavření obchodu. Existuje mnoho způsobů jak upoutat pozornost. Neefektivněji lze pozornost osoby tím, že se u ní vzbudí očekávání, že se dozví něco zajímavého, zábavného nebo užitečného. Dobře míněnou a užitečnou radu neodmítne nikdo. Autor dále zmiňuje (2001, s. 33), že je dobré poskytnout klíčovému zákazníkovi něco, co jeho samotného nic nestojí. Příkladem by mohl být rezervovaný stůl pro stálé hosty v restauraci. Nestojí to ve skutečnosti vůbec nic, ale v očích zákazníka má taková služba svou hodnotu, přestože za ni zdánlivě nic nezaplatil. Moderní digitální komunikační technologie mají mnoho výhod a znamenají revoluci v budování vztahů mezi lidmi. Moderní technologie nám umožňují vniknout mnohem častěji do duševního soukromí příjemce našich zpráv. Aby se totiž dala vykonávat manažerská činnost efektivně, musí splňovat dvě podmínky: soustředěnost a práce v klidu. Zákazník není totiž odkladištěm pro informační odpad, zákazník je jenom člověk a jeho duševní absorpční možnosti jsou podstatně omezenější, než paměť hard disku.

Třetím pravidlem podle Řehulky (2001, s. 37) je, že Vztah se buduje komunikací. Když se zákazníci získávají, firma utrácí spoustu peněz za reklamní kampaně, výplaty atd. Jakmile se ale stanou jejich zákazníky, firmy často dělají chybu, že jejich objednávky považuje za samozřejmost. Může se tak stát, že zákazníci začnou odcházet ke konkurenci, protože se jim firma dostatečně nevěnuje. Přitom péče o stávající zákazníky je vždy mnohem levnější než to co se investuje do přesvědčování zákazníků nových. Řehulka (2001, s. 38 – 39) uvádí několik tipů, jak minimalizovat riziko neúspěchu a maximalizovat šance:

- Dát najevo zákazníkovi, že se ví o jeho příchodu
- Pozdravit přátelským a otevřeným způsobem
- Vyslechnout si zákazníkovo přání
- Dát zákazníkovi příležitost, aby se „zabydlel“
- Ukázat zákazníkovi kde co hledat

To vše platí i v případě telefonického hovoru. Zákazník sice při telefonování nevidí, ale při telefonování lze působit hlasem, intonací a jeho zabarvením. Pokud je hlas a intonace příjemná, bude se příjemně cítit i člověk na druhé straně. Také je ale důležitý obsah hovoru, který nesmí být opomíjen.

Čtvrtým pravidlem dle Řehulky (2001, s. 53) je, že Nejspokojenější zákazník je zákazník „obskakovaný“. Aby se dalo zákazníkovi něco prodat, je třeba o něm něco vědět. Je potřeba, aby zákazník o sobě něco prozradil a získat jeho důvěru. Budování vzájemné důvěry ale není nic jednoduchého a často na to není velmi času. Je třeba navázat kontakt během krátké chvíle. Autor (2001, s. 54) navrhuje následující tři kroky: Projevit upřímný zájem, nepřehánět a prozradit na sebe něco negativního.

Další zajímavé pravidlo dle Řehulky (2001, s. 80 - 82) se týká služeb zákazníkům. Při jednání se zákazníky je třeba dodržovat následujících pět standardů:

- **Reagovat ihned** – je třeba se zákazníkovi věnovat co nejdříve. Pokud to není možné, je třeba komunikovat a ozvat se mu hned, jak je to možné.
- **Zachovat si profesionalitu** – je důležité zůstat klidný a nenechat se vyprovokovat.
- **Převzít iniciativu** – ukázat zákazníkům, že jim chcete pomoci. Je vhodné otevřené a vstřícné jednání.
- **Nabídnout pomoc**
- **Převzít odpovědnost** – zákazníci nenakupují od jednoho konkrétního člověka ale od celé firmy. Nevnímají osobu v tomto prostředí jako jednotlivce, ale jako součást celku. Je tedy třeba v době nepřítomnosti informovat a předat důležité informace kolegům.

Poslední pravidlo taktéž podle Řehulky (2001, s. 126) je, že Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník. Aby byl zákazník spokojený, produkt musí splňovat následující parametry:

- Kvalitní produkt
- Dodržení termínu a ceny
- Servis bez diskuzí
- Konzistentní úroveň služeb
- Osobní zájem

Aby se ale ze spokojeného zákazníka stal zákazník „nadšený“, musí být konkrétní službou přímo šokován a to samozřejmě pozitivně. Takový „šok“ ale nemusí být finančně náročný ani komplikovaný. Jde o to, aby zákazník získal pocit, že je natolik významnou osobou, že se mu chce společnost odvděčit nad rámec standardního obchodu. Zákazníky lze „šokovat“ například poskytnutím neočekávané služby, kterou nečekali. Druhým krokem je přilákat další zákazníky právě prostřednictvím stávajících zákazníků. Jednoduchým způsobem, jak to udělat je dát současným zákazníkům něco, čím mohou své přátele obdarovat a co je následně pak přesvědčí ke koupi produktu. Dárek by měl být ale natolik hodnotný, aby jej nevyhodili, ale aby jej předávali dále jako „horký brambor“. Řehulka (2001, s. 126)

Šimbertová (2003, s. 7) píše, že péče o zákazníky představuje klíčový prvek pro úspěšnou organizaci a může se projevat různými způsoby v závislosti na odvětví a velikosti firmy. Jednoduchá pravidla a postupy pro péči o zákazníky se stávají nedílnou součástí firemní kultury a jsou implementována napříč všemi úrovněmi organizace. Lidé ve všech částech podnikové hierarchie mají vliv na zkušenost zákazníka. Jejich jednání, vystupování a přístup ovlivňují rozhodnutí zákazníků o nákupu, jejich spokojenost s produktem či službou a také jejich loajalitu k firmě. Proto je důležité, aby všichni zaměstnanci byli zaškoleni a motivováni k poskytování vynikající zákaznické péče.

Při poskytování služeb zákazníkům je důležité dle Freemantle (2006, s. 13 – 15) mít na paměti několik základních principů, které výrazně ovlivňují jejich celkový dojem a spokojenost. Těmito principy jsou:

- **Vzbuzování dojmu o výjimečnosti** - zákazníci by měli mít pocit, že jsou důležití a vážení. Identifikují se jejich jedinečné vlastnosti a potřeby.
- **Zvládnutí prvních pěti minut** - první dojem je klíčový. Je třeba vytvořit pozitivní atmosféru a zanechat příjemný první dojem.
- **Osobní a přátelský přístup** - navázání nezávazného rozhovoru a věnování pozornosti každému zákazníkovi individuálně.
- **Demonstrace péče** – plní se závazky a sliby. Respektuje se jejich čas a snaží se minimalizovat čekací doby a řešit jejich problémy rychle a efektivně.
- **Ocenění pozitivního chování** - každá pozitivní zkušenost a gesto zákazníka je potřeba ocenit a vyjádřit uznání.
- **Získávání informací** - zájem o potřeby zákazníků a snaha se jim aktivně pomáhat.
- **Tvorba pozitivních vzpomínek** – vytvoření nezapomenutelných zážitků, které přispívají k jejich dlouhodobé loajalitě.
- **Unikátnost a zajímavost** - snaha být pro zákazníky zajímaví a přínosní. Je důležité jim nabídnout něco, co je zaujme a nadchne.
- **Pozorování a studium potřeb** – systematické pozorování a analýza potřeb zákazníků, pro lepší porozumění jejich preferencí a očekávání.

Starzycká (2007, s. 24) k vytváření vztahu se zákazníkem dodává, že vztah se zákazníkem vzniká na základě několika setkání, na který je pohlíženo jako na celek, kde je kladen důraz na jeho rozvoj a kontinuitu, které je nutné monitorovat a řídit. Dle Starzycké (2007, s. 25) každý vztah vzniká na základě tří fází:

- **Fáze navázání** - ve fázi navázání obchodního vztahu je třeba se zaměřit na získání zájmu zákazníka a přesvědčení ho k vyzkoušení nabízeného řešení či produktu. Tato fáze obvykle zahrnuje několik klíčových etap, které vedou od prvních jednání a sjednávání dohody až po uzavření konečné smlouvy.
- **Fáze rozvíjení** - ve fázi rozvíjení dlouhodobých vztahů se zákazníky je klíčové vynaložit maximální úsilí na transformaci krátkodobého vztahu na trvalý a loajální vztah. Během tohoto období je zásadní rozvíjet důvěru zákazníka získanou v předchozích fázích a proměnit ji v loajalitu a spokojenost. Loajální zákazník může být pro společnost klíčový, protože přináší pravidelné příjmy a podporuje dlouhodobou udržitelnost podnikání. Naopak spokojený zákazník může opustit společnost kvůli konkurenční nabídce nebo změně okolností. Při rozvíjení dlouhodobého vztahu se zákazníkem je důležité, aby firma včas rozpoznala potenciální kritické momenty, které by mohly ohrozit stabilitu vztahu. Mezi možné konflikty může patřit nepochopení potřeb zákazníka nebo nedostatečné plnění různých úkolů ze strany společnosti.
- **Fáze ukončení** - ukončení vztahu se zákazníkem nemusí být jen iniciativou zákazníka, který nemá dál zájem ve vztahu pokračovat, ale může být i rozhodnutím organizace, která zjistí, že zákazník dlouhodobě nepřináší dostatečnou hodnotu pro firmu. Existuje také možnost automatického ukončení smluvního vztahu po uplynutí doby platnosti. Je vždy prospěšné provést analýzu příčin ukončení vztahu. Bez ohledu na důvod ukončení je vhodné zajistit, aby probíhal na profesionální úrovni, což umožní společnosti získat pozitivní referenci pro potenciální budoucí vztahy.



Starzyková et al. (2007, s. 214) uvádí k tématu strategie řízení vztahu se zákazníky, že cílem řízení vztahů se zákazníky je vyvinout strategie, které umožní definovat jasné postupy a kompetence při navazování a udržování vztahů se zákazníky. Podle požadavků na přizpůsobení obou stran lze strategie rozdělit do tří kategorií:

- **Strategie sponky (sepnutí)** - tato strategie je zaměřena na to, aby se zákazník přizpůsobil procesům společnosti. Vztahy jsou standardizované pro společnost, zaměstnance i zákazníka.
- **Strategie zdrhovadla (propojení)** - tato strategie se zaměřuje na vzájemné přizpůsobování se jak ze strany zákazníka, tak ze strany společnosti. Je postavena na principech otevřenosti a využívání informací k budování důvěry ve vztahu.
- **Strategie suchého zipu (přimknutí)** - tato strategie se zaměřuje na přizpůsobení podnikových procesů potřebám zákazníků.

Dle Starzykové et al. (2007, s. 214) je hlavním záměrem je vybudovat strategii vztahů, která umožní efektivnější alokaci zdrojů a současně zdokonalovat tyto vztahy a zvyšovat jejich hodnotu. Cílem je dosáhnout trvalého a efektivního vztahu se zákazníkem prostřednictvím strategického přístupu ke správě vztahů.

Malach (2004, s. 9 – 10) dále popisuje další principy řízení vztahu se zákazníky. Při implementaci strategií řízení vztahů se zákazníky je klíčové dodržování postupného procesu s třemi obecně platnými fázemi:

- **Znalost zákazníka** - tato fáze zahrnuje shromažďování informací o zákazníkovi a jeho potřebách, což slouží jako impuls pro spuštění specifických interních procesů. Zákazník je plně integrován formou informací do všech jednotlivých aktivit. Důkladná znalost našich zákazníků, jejich potřeb a potenciálu představuje základní krok k budování správy vztahů se zákazníky (CRM).
- **Hodnocení vztahu se zákazníkem** - v prostředí silně konkurenčního trhu firmy upravují své nabídky podle poptávky zákazníků. Různé požadavky na uspokojení potřeb zákazníků vedou k rozmanitosti poskytovaných produktů a také k variabilitě efektu firmy ve vztahu s nimi.
- **Customizace procesů** - tato fáze představuje částečnou individualizaci procesů firmy, kde klíčovými aspekty jsou znalost zákazníka a hodnota vztahu s ním. Customizaci lze chápat jako podmíněnou úpravu sledu procesů a jejich vnitřní struktury s použitím standardizovaných aktivit. Rozhodování o customizaci je ovlivněno dvěma hlavními trendy: snahou poskytnout maximální hodnotu pro zákazníka (založenou na kvalitě znalosti zákazníka) a zvyšováním hodnoty vztahu (založeného na kvalitě hodnocení vztahu se zákazníkem).

Autor dále uvádí, že těmito postupy a fázemi lze efektivněji spravovat vztahy se zákazníky a dosahovat lepší alokace zdrojů, což vede k zvýšení hodnoty těchto vztahů a vytváření dlouhodobě udržitelných a efektivních vztahů se zákazníky.

## 2.6.5 Konkurence

Konkurence je koncept, který byl definován mnoha badateli různými způsoby, ale existuje obecná definice, kterou zavedl Samuel Johnson již v roce 1755. Johnson popisuje konkurenci jako soutěž, kde účastníci se snaží získat stejnou věc současně, jako například uspokojení potřeb nebo požadavků zákazníků. Tato dynamika je příznačná pro teorii her, kde taková situace může být interpretována jako hra s nulovým součtem, kde vítězí ten, který získá to, co ztratil poražený, jako v případě zákazníka.

Dle Holta (2022, s. 5 – 10) s přibývajícím počtem soutěžících se však mění i samotná definice, proto konkurenci můžeme chápat jako snahu získat něco, co se současně snaží získat i ostatní. Kotler (2013, s. 133) dodává, že aby firma dosáhla úspěchu, musí poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Marketéři proto musí dělat víc než jen přizpůsobit se potřebám cílových zákazníků, musí dosáhnout strategické výhody tím, že svou nabídku pevně umístí v myslích spotřebitelů v porovnání s nabídkou konkurence.

Pítra (2022) říká, že pokud chce být společnost na trhu úspěšná, musí hledat a najít svou konkurenční výhodu. Může se jednat například o zdroj, dovednost nebo informaci, kterou firma disponuje.

Podle Holta (2022, s. 6 - 8) získává společnost konkurenční výhodu, když dokáže nabídnout zákazníkům vyšší vnímanou hodnotu než její konkurence za nižší náklady. To znamená, že rozdíl mezi hodnotou poskytovanou zákazníkům a náklady na její poskytování je klíčem ke konkurenční výhodě. Holtovo tvrzení podtrhuje důležitost efektivního řízení nákladů a diferenciaci hodnoty pro zákazníky.

Pítra (2022) rovněž definuje konkurenční výhodu jako schopnost firmy uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurenti, buď kvalitou, cenou nebo oběma současně. Klíčové je zajistit, aby konkurenční výhoda byla významná, vnímaná, zisková a udržitelná. To znamená, že zákazníci musí hodnotit tuto výhodu a zároveň musí být obtížné ji napodobit konkurenci. Správně nastavená konkurenční výhoda, jak navrhuje Pítra, je klíčem k úspěchu firmy na trhu. Tato výhoda by měla být nejen relevantní a ceněná zákazníky, ale také zisková a obtížně napodobitelná pro konkurenci. To vyžaduje konstantní inovace a důraz na poskytování unikátní hodnoty pro zákazníky.

Konkurenční strategie může být dále definována jako způsob, jak získat zákazníky, které se současně snaží získat konkurence.

Podle Westa et al. (2015, s. 9) existují dvě klíčové strategické možnosti pro dosažení udržitelné konkurenční výhody. První možností je práce s náklady, což znamená snížení nákladů na výrobu nebo poskytování služeb tak, aby firma dosáhla vyšší marže. Marže je rozdíl mezi prodejní cenou výrobku nebo služby a jejími výrobními náklady. Druhou možností je diferencování výrobků nebo služeb, což zahrnuje přidání unikátních vlastností nebo hodnoty, která může vést k vyšším nákladům, ale zároveň bude pro zákazníky atraktivnější a budou ochotni za ni zaplatit vyšší cenu. Práce s náklady a diferenciací jsou klíčové strategie pro firmu při dosahování udržitelné konkurenční výhody. Zvolení správné strategie závisí na specifických podmínkách trhu a schopnostech firmy. Někdy je prioritou snižování nákladů za účelem zvýšení efektivity a marže, zatímco jindy je diferencování klíčem k získání loajálních zákazníků a vyšších zisků.

### **2.6.6 Zákaznická zkušenost**

Zákaznická zkušenost (Customer Experience - CX) podle Tahala (2022, s. 153) lze popsat jako celkový prožitek, který zákazník získá při kontaktu s firmou, jejími produkty, službami, lidmi a značkou. Je to dynamicky se rozvíjející proces, který probíhá spolu s nejrůznějšími zákaznickými cestami. To, co spadá pod konkrétní zákaznický zážitek, se komunikuje v závislosti na růstu počtu kanálů, přes které zákazník firmy může produkt nebo službu získat či prostřednictvím kterých může se společností vytvářet kontakt.

Hague P. a Hague N. (2023) definují 6 pilířů zákaznické zkušenosti následovně:

- **Závazek** - dosahování vynikající zákaznické zkušenosti vyžaduje čas, trpělivost, investice a víru, že to má smysl. I v těžkých obdobích, kdy jsou finanční zdroje omezené, je třeba dodržet závazek a poskytovat zákazníkům vynikající zkušenost – bez ohledu na aktuální situaci.
- **Naplnění** - vynikající zákaznická zkušenost vyžaduje konkrétní kroky a akce. Zákazníci mají očekávání a očekávají, že to, co bylo slíbeno, bude dodrženo. Každá zákaznická zkušenost by měla být konzistentní a plnit očekávání.
- **Bezproblémovost** - obchodování s firmou by mělo být snadné a příjemné. Firma, která způsobuje problémy a komplikace, neposkytne vynikající zákaznickou zkušenost. Zákazníci očekávají, aby proces nákupu probíhal bez problémů.
- **Vstřícnost** - interakce a komunikace s firmou jsou nevyhnutelnou součástí obchodování. Komunikace může probíhat různými způsoby, ale musí být rychlá a včasná. Rychlé odpovědi jsou klíčovým prvkem vynikající zákaznické zkušenosti.
- **Proaktivita** - dosahování vynikající zákaznické zkušenosti znamená překonávání očekávání zákazníků. Firma musí být kreativní a proaktivní při hledání způsobů, jak zlepšit zákaznický zážitek – ať už jde o rychlejší, efektivnější nebo ekonomicky výhodnější řešení.
- **Evoluce** - setrvání ve stejném stavu znamená stagnaci a zaostávání. Zákazníci se stále vyvíjejí, a to, co je dnes považováno za vynikající zákaznickou zkušenost, se může brzy stát zastaralým. Je důležité, aby recept na zákaznickou zkušenost zůstal v neustálém vývoji a zlepšování.

### 2.6.7 Zákaznická cesta

Procházka (2018) uvádí, že zákaznická cesta je proces, kterým zákazníci vyjadřují své chování a rozhodování. Tato cesta detailně zachycuje kroky, kterými zákazník prochází při svém rozhodování. Začíná od rozpoznání potřeby a pokračuje až po samotný nákup. Důležité je, že tato cesta nekončí u nákupu – zahrnuje také užití produktu a následující péči o zákazníka. Firmy často vytvářejí několik takových map pro různé cílové skupiny a segmenty zákazníků. A dodává, že zákaznická cesta je komplexní proces, který zahrnuje různá oddělení společnosti. Je však důležité, aby zákazník nepociťoval konkrétní rozdělení povinností mezi těmito odděleními. Například není relevantní, kdo předá informace z oddělení nákupu do oddělení zákaznické péče. Tato cesta také zahrnuje různá zařízení, jako jsou webové stránky, mobilní aplikace a kamenné prodejny. Pro zákazníka není důležité, který oddíl společnosti má na starosti určitou platformu. Co je však klíčové, jsou různé komunikační kanály, které jsou součástí této cesty. Nelze představit jednotný model pro všechny tyto kanály. Zákazníkovi nemůže být permanentně nabízena pouze jedna volba, jako například telefon, internet, sociální síť nebo e-mail.

Clinehensová (2019, s. 124 – 127) uvádí 6 klíčů k efektivnímu zmapování zákaznické cesty:

- **Vytvoření zákaznické osoby** - tato semi-fiktivní marketingová osoba reprezentuje skupinu různých zákazníků. Její vytvoření je založeno na výzkumu a datech o nakupujících. Demografické, psychografické a další relevantní informace jsou zde klíčové. Persona pomáhá identifikovat, kdo v organizaci běžně nakupuje a na jaké typy zákazníků by se měla organizace zaměřit.

- **Cesta k nákupu zákazníka** - tento high-level proces zákazníka je rozdělen do specifických kroků a fází. Začíná povědomím o tom, že zákazník chce nakoupit, a pokračuje až po jeho nákup a další související procesy. Tento bod je specifický pro konkrétní druh průmyslu, produkt a typ zákazníka.
- **Touchpoints (dotykové body)** - jsou to místa, kde zákazník komunikuje během své cesty. Tyto touchpoints mohou být vlastněny konkrétní značkou (např. televize nebo webové stránky) nebo mohou reflektovat zkušenosti s touto značkou (např. recenze na sociálních médiích). Momenty pravdy (Moment of Truth) jsou klíčové pro zaznamenávání těchto interakcí.
- **Další detaily** - zahrnují zákaznickou potřebu, pain points (místa bolesti) a emocionální status zákazníka při každém kroku zákaznické cesty.
- **Příležitosti** - pro organizaci znamenají možnosti zlepšení zákaznické cesty na základě identifikovaných pain points, emocí zákazníka a zpětné vazby.

## 2.7 Metodika

Tato kapitola práce je věnována metodice, díky které byla teoreticko-metodologická a praktická část práce vytvořena. V teoreticko-metodologické využil autor rešerši sekundárních zdrojů. Využity k tomu byly metody rozboru textu a komparace jednotlivých zdrojů.

V praktické části autor kromě sekundárních zdrojů využil metody dotazování a syntézy, dedukce. Za účelem pochopení vnitřního fungování společnosti a analýzy současného stavu byl vytvořen polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti Malostranská beseda Klub. Tato zjištění doplnil o volně dostupná data a marketingová data, ke kterým dostal autor přístup. Tato data se týkají webových stránek a sociálních sítí Klubu. V hudebním Klubu strávil autor 10 dní od 11. 3. 2024 do 20. 3. 2024. V průběhu tohoto času sledoval role jednotlivých zaměstnanců, jejich přístup k zákazníkům, vzájemné mezilidské vztahy na pracovišti i samotné fungování večerního Klubu. Dva polostrukturované rozhovory byly využity i při rozhovorech s vedoucími pracovníky konkurenčních klubů, za účelem zjištění „dobré praxe“ a důkladnějšímu pochopení jejich práce se zákazníky.

Pro pochopení vlastních zákazníků vzniklo kvantitativní dotazníkové šetření, které bylo distribuováno mezi fanoušky Klub. Toto šetření probíhalo od 13. 3. 2024 do 22. 3. 2024 v prostorách Klubu a na sociálních sítích Klubu Malostranská beseda. K jeho vytvoření byla využita platforma Google Forms. Vyhodnocení dotazníků bylo zpracováno pomocí softwaru MS Excel. Tatkéž bylo pro tyto účely využity kvalitativní rozhovory s fanoušky po jednotlivých koncertech ve foyer Hudebního a divadelního Klubu. Celkově se jednalo o dalších 9 rozhovorů. Toto dotazování probíhalo v termínech 24. 4. 2024, 25. 4. 2024 a 27. 4. 2024, přičemž v každém dni byly pořizeny tři rozhovory s návštěvníky Klubu. Výsledky těchto šetření sloužily jako zpětná vazba a zároveň základ pro návrhy a doporučení, které by mohl Klub v rámci vylepšení vztahu se zákazníky využít. Závěrečné návrhy a doporučení jsou tvořeny metodou syntézy a dedukce.

### 3 Analytická část práce

V analytické části práce se autor bude věnovat primárně vlastnímu výzkumu a doporučením, které z výzkumu vyplynuly. Začátek této části však patří představení společnosti Malostranská beseda a.s., která v současnosti provozuje Hudební a divadelní Klub. Dále se autor bude věnovat analýze současného přístupu společnosti k zákazníkovi. Na závěr práce poté představí jednotlivé návrhy a doporučení, které by měly vést k vylepšení či upevnění vztahu se současnými a budoucími zákazníky.

#### 3.1 Představení vybrané společnosti

Hudební a divadelní Klub Malostranská beseda sídlí na Malostranském náměstí 35/21 v původní budově Malostranské radnice. V současnosti se jedná o jedno z hlavních kulturních center na Praze 1 v blízkosti současných budov Parlamentu ČR. K současnému stavu musela však budova radnice projít trnitou cestou.

##### 3.1.1 Historie budovy Malostranské radnice

První zpráva o vzniku Malostranské radnice se dochovala z roku 1407. Nejen první radnici, ale i prameny byly zničeny o několik let později královskými žoldnéry během husitských válek. Další radnice vznikla na totožném místě o zhruba sedmdesát let později, v roce 1478. Památkou na tuto dobu jsou do současnosti zachované dvě gotická vězení, které je možné najít v zadní části dvora radnice.

Zlom přišel po roce 1478, kdy budovu radnice koupili od Jana Tovačovského z Cimburka malostranští občané. Ti budovu radnice podstatně rozšířili a vznikla zde prostorná, pozdě gotická síň, ve které zasedalo 11 radních v čele s purkmistrem, rychtářem a písařem. Ti rozhodovali o chodu a správě města a taktéž plnili roli soudní poroty v trestních i civilních kauzách.

Významnou se stala budova díky tzv. české konfesi, kterou zde v roce 1575 spatřila světlo světa. České konfese byl text sepsaný výhradně nekatolickou opozicí, který upozorňoval na uzákonění o náboženské svobodě.

Současnou podobu Malostranská radnice získala v roce 1617, kdy její přestavbu začal stavitel a kameník Jan Campionen Bassi dle návrhu Giovanni Maria Filippiho. Pozdně renesanční budova v tomto stavu vydržela až do roku 1820, kdy ji při úpravách po nájezdech švédských vojsk přestavěl stavitel Josef Kaura. Součástí úprav bylo i stržení všech tří historických věží. Funkci radnice zastávala budova až do roku 1784, kdy byla sloučena čtyři pražská města a její funkce byla přenesena na radnici Staroměstskou.

Kulturní akce se v budově radnice prvozují od roku 1868, kdy zde vznikla původní Malostranská beseda. Ta zajišťovala společenská a kulturní vyžití pro obyvatele tehdejšího města. Až během tříleté přestavby mezi lety 2006 – 2009 byly na budovu bývalé radnice vráceny všechny tři původní věže. V takovéto podobě je možné Malostranskou radnici pozorovat v současnosti. Budova bývalé Malostranské radnice bude dne 1. 7. 2024 zapsaná na seznam Národních kulturních památek ČR. Tuto významnou událost oslavila Klub Malostranské besedy společně s politickými reprezentanty Městské části Praha 1 již 20. 4. 2024. Malostranská radnice byla ten den součástí akce Brány památek dokořan, kdy do jejich prostor byl bezplatně umožněn vstup široké veřejnosti.

### 3.1.2 Vývoj hudebního Klubu

Hudební a divadelní Klub Malostranská beseda se dočkala své první vlastní dramaturgie až v roce 1965, kdy se spojuje s divadlem Dostavník. O rok později, od roku 1966 se zde začínají konat populární jazzové koncerty. Na konci šedesátých se na čtyři roky stane sídlem i v současnosti velmi populárního Divadla Járy Cimrmana. Premiéru zde např. divadelní hra Akt. Už v té době se však na pódiu v jednacím sále radnice začínají objevovat jména hudebních uskupení jako např. Marsyas, Taxmeni, Pacifik, Vladimír Merta nebo Jaroslav Hutka. Na ty dále navazují kapely Krausberry, Ivan Hlas, Originální pražský synkopický orchestr nebo Zuzana Navarová. Po již zmíněné rekonstrukci na konci nultých let se v krátké historii na pódiu objevili např. Karel Gott, Divokej Bill, několikrát Vypsaná Fixa a Sto zvířat nebo skupina Jelen. Současná dramaturgie Malostranské besedy se snaží dávat prostor mladým umělcům. Hudební styly a žánry se v současnosti silně prolínají a definovat styl či žánr, kterým je v této době pro Hudební a divadelní Klub typický je složité. Prostor ale i nadále hodně patří folkovým, bluesovým a rockovým kapelám.

### 3.1.3 Současnost v Hudebním a divadelním Klubu

Hudební a divadelní Klub se nachází v prvním patře budovy Malostranské radnice. Svou kapacitou řazen mezi střední kluby. Prostor Klubu je rozdělen do třech místností, které jasně definují jejich využití. Vchod do Klubu, stejně jako celý Klub je bezbariérový. Přestože Klub nabízí každodenní večerní dramaturgii, prostory jsou ke komerčním účelům využívány i v jiných částech dne. Koncertní sál bývá v dopoledních hodinách často využíván pro potřeby tiskových konferencí jak soukromých subjektů, tak politických činitelů. Ti prostory Malostranské besedy využívají nejen kvůli jejich dostatečné kapacitě, ale také kvůli blízkosti k budovám Parlamentu ČR.

Koncertní a divadelní sál má tři typické konfigurace. Nejméně objemný je sál v situaci, kdy se zde odehrává koncert tzv. „na sezení“. Sál v ten moment disponuje 19 stoly, u kterých je až na 2 výjimky 5 židlí. U 2 výjimek jsou židle pouze 4. Za stoly jsou poté řady s židlemi. Celková kapacita sálu je v tu dobu 139 prodejních míst. Druhou variantou je konfigurace tzv. „sezení a stání“. V této konfiguraci jsou po stranách pouze židle, případně je v sále několik málo stolů s židlemi. Ty jsou ale takové postaveny po stranách sálu, uprostřed tedy vzniká prázdný prostor. Slangem z Klubu je to tzv. „parket“. Poslední variantou je prázdný sál, ve kterém jsou maximálně postavené vysoké stoly, tzv. „barové“, které jsou opět po stranách, aby v prostoru vznikl „parket“. V takovém rozložení se do sálu Hudebního a divadelního Klubu dá prodat až 240 vstupenek pro hosty Klubu. Ve variantě „sezení a stání“ je kapacita omezena na 200 hostů.

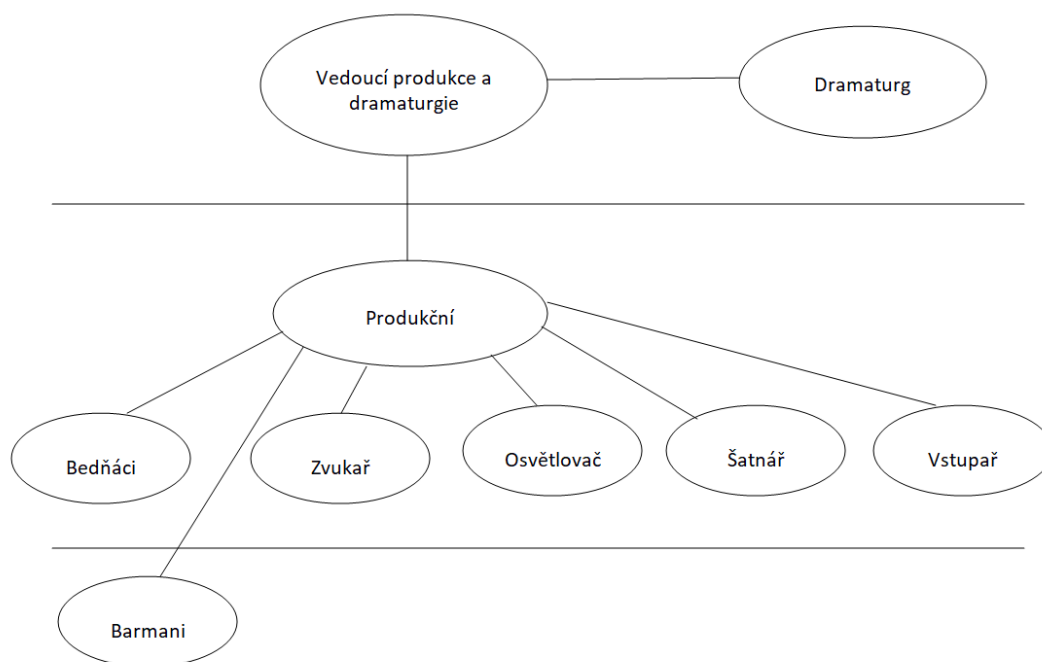
### 3.1.4 Personální role a organizační struktura Klubu

V současnosti v Klubu pracuje zhruba 25 zaměstnanců, resp. pracovníků, z nichž většina podniká na živnostenský list. Nejsou tedy zaměstnanci Klubu. Jedním zaměstnancem je p. Dvořák, vedoucí produkce a dramaturgie Klubu a druhým je dramaturg Klubu. Na živnostenský list v Klubu dále pracuje 7 zvukařů, 4 osvětlovači, 2 šatnáři, 5 produkčních, kteří mají na starosti hladký průběh koncertu a 5 vstupařů, jejichž pracovní náplní je kontrola vstupenek u všech zákazníků.

Organizační struktura Klubu je typicky liniová. Její přednosti jsou v prostředí hudebního Klubu vhodně využity. Hlavní odpovědnost za chod Klubu nese vedoucí produkce a dramaturgie. Ten také společně s dramaturgem Klubu utváří jeho uměleckou vizi, plánují

program a výběr kapel. Dramaturg následně společně s kapelami dohodne podmínky hraní v hudebním Klubu. Organizační struktura společnosti názorně popisuje Obrázek 3.

Obrázek 3 Organizační struktura Hudebního a divadelního klubu



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Vztah se zákazníky je dle slov vedoucího produkce a dramaturgie p. Dvořák (rozhovor, 2024) budován dlouhodobě. Vztah s fanoušky v Klubu je ve velké míře udržován díky osobnímu kontaktu přímo v prostorách Klubu. Podstatnou roli tedy nehraje jen správně zvolená strategie v kampani na sociálních sítích či PR, díky které může společnost oslovit fanoušky, ale i vhodně udržovat kontakt s nimi, taktéž je to ale osobní kontakt.

Produční je osoba, která se stará o dobré jméno společnosti a vztah s fanoušky přímo na místě v době koncertu. Jeho rolí je péče o fungování Klubu během večera, tedy samotného koncertu. Komunikuje s kapelou, kontroluje a případně i pomáhá ostatním zaměstnancům. V případě problémů či nejasností je to právě on, kdo Klub reprezentuje a má během koncertu rozhodovací pravomoce. Taktéž má na starosti dodržení času začátku a konce koncertu, vyplácí kapele honorář či řeší stížnosti zákazníků.

Role osvětlovačů a zvukařů je v budování vztahu s fanoušky značně omezena. Do kontaktu s fanouškem obě role přichází v průběhu koncertu zřídka a vzhledem k jejich funkci, kterou v Klubu plní, to není nutné ani žádané. Obě role mají za úkol primárně po technické stránce předat fanouškům živé vystoupení, které se před jejich zorným polem koná a za které fanoušek zaplatil vstupné.

Výrazně podstatnější roli v budování vztahu s fanouškem mají role šatnářů, vstupářů a barmanů. Všechny tyto pozice absolvují v průběhu koncertu minimálně jednu, spíše však několik interakcí se zákazníkem. Vstupář je pracovní pozice, která přijde do kontaktu s fanouškem jako první. Kromě kontroly vstupenek poskytuje ještě informace o daném večeru. Jeho chování vůči zákazníkovi do jisté míry udává směr, jaký večer následně zákazník prožije. Cílem vstupáře by tedy mělo být to, aby svým chováním v maximální míře přispěl ke spokojenosti klienta v Hudebním a divadelním Klubu.

Šatnáři přichází do kontaktu s fanouškem do Klubu minimálně při jeho příchodu a odchodu. Jejich rolí je zajistit fanouškům komfort v možnosti odložení si zimního oblečení a zavazadel v prostorách Klubu. Šatny jsou po celou dobu koncertu hlídány a je možné si z nich své věci kdykoliv vzít zpět.

Role barmanů je velmi specifická. Vzhledem k faktu, že koncerty či jiné akce začínají většinou kolem 20:00 až 20:30 a končí po 22:00 a později, fanoušci se s personálem baru potkají za večer mnohokrát. V Klubu působí čtyři stálí barmani. Barmani jsou na běžných akcích ve dvou, při větších koncertech se přidává další, třetí. Dle oficiální struktury je však jejich zaměstnavatelem dceřiná společnost Malostranské besedy, ne samotný Hudební a divadelní Klub (viz. Obrázek 3 – Organizační struktura Hudebního a divadelního klubu). Sortiment baru je závislý na faktu, že Klub je většinou otevřen ve večerních a nočních hodinách. Kromě tankového piva a mnoha druhů vín a jiných lihovin je bar vybaven nealkoholickými nápoji a menšími pochutinami. Teplá ani studená kuchyně součástí baru není. Platba na baru je možná pouze v hotovosti.

Osobní vztah barmanů je pro dobré jméno a posilování vztahu s fanoušky klíčovým faktorem. Vzhledem k faktu, že se barmani střídají po týdnech (jedna dvojice pracuje liché, a druhá sudé týdny). Barmani tedy stráví nejen společně s kolegou, ale i s fanoušky podstatnou část jejich času v Klubu. Díky opakovaným návštěvám mnoha fanoušků je možné sledovat pouto mezi zákazníky baru a barmany. Některým zákazníkům barmani dokonce tykají. Vztah těchto zákazníků ke Klubu, díky těmto drobnostem, z autorova pohledu roste pozitivním směrem a projevuje se např. přehlížením možných drobných nedostatků při servírování. Pouto, které mají vytvořené barmani se zákazníky, jde pozorovat i na klouzavé otevírací době baru. V případě, že je zájem ze strany hostů trávit noční čas v Malostranské besedě, barmani jim v tom málokdy brání.

Každá pozice má v Klubu svou nezaměnitelnou úlohu a pro budování dobrého jména a udržení si zákaznické podpory je nezbytné, aby každá z těchto složek plnila svou úlohu v takové míře, aby byl zákazník se svým prožitkem spokojen a měl důvod se na svou oblíbenou kapelu do Klubu Malostranské besedy opět vrátit. To je také základní filozofií Klubu.

## **3.2 Analýza současného přístupu společnosti k řízení vztahu se zákazníky**

V této kapitole se autor práce zaměřil na analýzu a popis současného přístupu k zákazníkům. V kapitole jsou taktéž zmíněny komunikační a marketingové postupy, které organizace v současnosti využívá. Poznatky vycházejí z rozhovoru s vedoucím produkce a dramaturgie p. Dvořákem, který autora zasvětil do vnitřního chodu Klubu. Dále se autor věnuje analýze webových stránek, sociálního sítí a veřejně dostupných zdrojů.

### **3.2.1 Zákazníci klubu**

Zákaznická struktura Klubu je vzhledem k jeho rozsáhlé dramaturgii a historii hudebního vývoje široká. Jak bylo již zmíněno v teoretické části v kapitole 2.3.1 Karlíček et al. (2019, s. 113) říká, že marketér by se na své zákazníky neměl dívat jako na celek, protože zákazníci nejsou nikdy stejní. Je tomu tak právě i v Malostranské besedě. Vzhledem k široké nabídce koncertů jsou zákazníci velmi rozdílní a je tedy nevhodné cílit pouze na jednu skupinu zákazníků. Segmentace trhu, jak již bylo řečeno, se děje na základě čtyř skupin kritérií. Jednou ze skupin je demografická segmentace. Na Grafu 4 lze vidět, že nejpočetnější věková skupina je 31 – 45 let a to 41%, dále 40 – 60 let je zastoupeno 29%. Věkovou strukturu fanoušků Facebooku znázorňuje Graf 3. Z něj vyplývá, že má Klub silnou zákaznickou bázi v rozpětí 35 – 44 a 45 – 54 let. Více než 56% všech fanoušků do těchto dvou kategorií spadá. 24% osob spadá do kategorií 55 – 64 a 65+. Zbýlých 20% fanoušků spadá do věkových kategorií do 34 let. Ve všech věkových kategoriích mají převahu úcty, které jako své pohlaví



uvádí pohlaví ženy. Co se týká geografické segmentace zákazníků dle Grafu 1, valná většina uživatelů pochází dle dat z České republiky. Celkově se za dané období jedná o 61 081 uživatelů. Přes 2 100 uživatelů navštívilo webové stránky z Německa a přes 1050 ze Spojených států amerických. Až čtvrtou příčku obsadilo v daném období Slovensko - 799 návštěv.

Dosavadní neexistující funční segmentace by měla být jedním ze základních stavebních kamenů návrhu a doporučení, které by měly zákazníkovi Klubu vylepšit celkový prožitek a budovat pevnější vztah ke značce.

### **3.2.2 Popis přístupu společnosti k zákazníkům**

Komunikace a marketingové aktivity Klubu na Malostranském náměstí jsou primárně postaveny na Word of Mouth marketingu, dále jen WOM, osobním prodeji a sociálních sítích. Klub má taktéž zpracované webové stránky, různé druhy tištěných materiálů a využívá PR aktivit. Povědomí o Klubu však rozšiřuje v online i offline prostředí pomocí dalších kanálů. Těmi jsou např. webové stránky i digitální plochy Městské části Praha 1, která je majitelem budovy Malostranské radnice nebo webové stránky Magistrátu hl. m. Prahy. Nezanedbatelnou část propagace zajišťuje i ticketingová společnost Ticketstream, která na svých komunikačních kanálech taktéž prezentuje akce, které se v Klubu dějí. Využívaná je i reklama na lokálních rádiích, např. Rádiu Beat či Country Rádiu. V minulosti využíval Klub různé plakátovací plochy v Praze.

### **3.2.3 Software pro online CRM**

V současnosti Hudební a divadelní Klub Malostranská beseda nevyužívá žádnou formu softwarovou formu CRM systému. A to primárně z důvodu dosavadní nedostatečné znalosti v oboru marketingu. Klub zaměstnává jednu osobu, starající se o oblast PR, úpravu webových stránek a správu sociálních sítí. Z rozhovoru s vedoucím dramaturgie a produkce Klubu (rozhovor, 2024) vyplývá, že s inovacemi v marketingovém oboru přichází právě osoba starající se komunikační kanály Klubu. Z rozhovoru také vyplynulo, že si je vedení Klubu vědomo nutného zvýšení investic do propagace a marketingu.

Vedoucí p. Dvořák v rozhovoru také zmínil, že základní datovou bázi pro CRM systém Klub vlastní. **Data z prodejů vstupenek dostává od ticketingové společnosti a webové stránky má propojené s aplikací Google Analytics. S databází však v minulosti dosud nikdo aktivně nepracoval.** To je z autorova pohledu základní předpoklad k začátku využívání CRM systémů v automatizované formě. V současnosti je také zřejmé, že správu softwarového řešení CRM bude mít na starosti pouze jedna osoba, a to je výše zmíněná osoba starající se o PR a komunikaci Klubu.

Klub v současné době také nepoužívá žádné další metody přímého online marketingu. Ať už se jedná o formu pravidelného newsletteru fanouškům, posílání personalizovaných emailů či mobilní aplikaci.

### **3.2.4 Komunikační mix Klubu**

Silnou stránkou Klubu je PR. Toto vyplývá nejen z rozhovoru s šéfem Dvořákem (rozhovor, 2024), ale také z analýzy komunikačních kanálů Klubu a kvantitativního dotazníku, který byl distribuován mezi zákazníky Klubu. Hudební a divadelní Klub těží ze své příhodné lokality v centru města a dostupného spojení lokality s MHD i osobní dopravou. Mezi další silné stránky Klubu patří taktéž historický význam budovy, ve které je Klub umístěn, její povedená rekonstrukce mezi lety 2006 – 2009 a také fakt, že budova původní Malostranské radnice bude 1. 7. 2024 zapsána na seznam Národních kulturních památek ČR. Kromě Klubu se v budově Besedy nachází několik restauračních prostor, galerie a menší společenský sál. Budova je tedy multifunkční a nabízí vyžití i mimo odpolední a večerní hodiny, kdy funguje Klub. Přestože Klub a ostatní gastronomické provozy jsou oddělené entity, těží ze vzájemné dobré reputace. Vzhledem k hudební tradici, kterou Klub má, je často využíván novináři a

televizemi pro natáčení rozhovorů či reportáží z koncertů kapel. Akce zde pořádají také zájmové organizace či politické strany. Klub také v průběhu covidové pandemie ve svých prostorách nahrával vlastní podcast s názvem „Besedění“. S jeho nahráváním ale Klub po 20 epizodách a možnosti opětovného navštěvování koncertů, tzn. uvolnění vládních opatření, skončil.

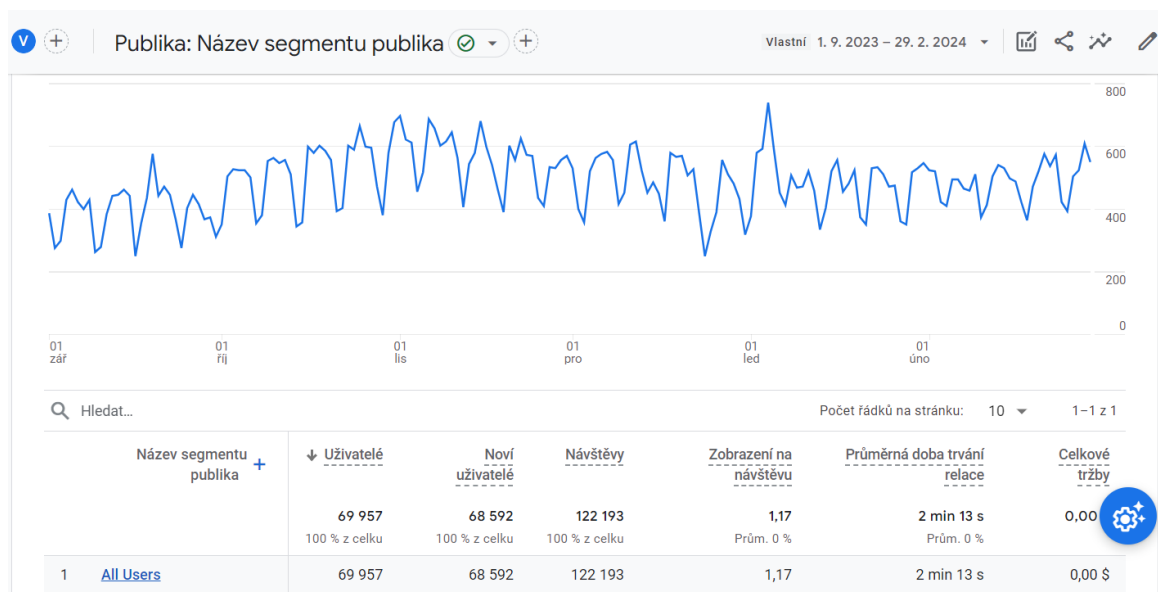
### 3.2.5 Podpora prodeje

V současnosti Klub nevyužívá žádné typy ani formy podpory prodeje. K tomu vedoucí p. Dvořák (rozhovor, 2024) uvedl dva důvody, proč tomu tak není. Prvním je nízká kapacita Klubu. Druhým je snaha držet cenu na nízké hladině, tudíž je problematické její hodnotu dále snižovat. Z těchto důvodů tedy Klub neposkytuje žádné slevy a nemá ani žádný věrnostní či dárkový program. Se značkou Malostranská beseda Klub spojoval zákazníky alespoň v minulosti prodávaný merchandising, na kterém se do budoucna opět pracuje. V tuto chvíli ale Klub žádné takové předměty neprodává. Součástí merchadisingu byly kromě triček a čepice s kšiltlem i samolepky s logem organizace.

### 3.2.6 Internetový marketing

Webové stránky Klub sdílí s gastronomickými podniky a galerií, které jsou taktéž v budově původní radnice. Na hlavní stránce se zobrazuje upoutávka na večerní koncert a měsíční program Klubu. Vzhledem k faktu, že Klub hraje až na výjimky každý večer, webové stránky se dynamicky mění. Webové stránky jsou však pouze v češtině. Postrádají tedy další jazykové mutace. Kromě odkazu na ticketingový portál, program, technické podmínky, kontakty a nápojové menu, které v Klubu je, je v nabídce v horní liště také fotogalerii již proběhlých akcí. Ta je pravidelně aktualizovaná. Webové stránky jsou i dle kvantitativního dotazníku provedeného mezi fanoušky Klubu druhým nejčastěji navštěvovaným kanálem Klubu. To potvrzují i data z Google Analytics, které dostal autor této práce k využití. Obdržená data jsou v rozmezí 1. 9. 2023 – 29. 2. 2024. Během té doby navštívilo stránky Malostranské besedy 69 957 uživatelů a jejich průměrná doba relace odpovídá hodnotě 2 minut a 13 sekund. Výkyvy jsou typické během víkendů, tedy v sobotu a v neděli, kdy se na stránkách běžně objevuje 300 – 400 osob.

Graf 1 Základní data o uživateli webových stránek



Zdroj: Google Analytics (2024)

Valná většina uživatelů pochází dle dat z České republiky. Celkově se za dané období jedná o 61 081 uživatelů. Přes 2 100 uživatelů navštívilo webové stránky z Německa a přes 1050 ze Spojených států amerických. Až čtvrtou příčku obsadilo Slovensko a to s 799 návštěvami v daném období.

Tabulka 1 Přehled demografických údajů dle země původu

Podrobný přehled demografických údajů: Země 📊 🔍 🔄 📄 🔗 🔧 📅 📌 📄 🔗 🔧 📅 📌

Vlastní 1. 9. 2023 – 29. 2. 2024

Země	Uživatelé	Noví uživatelé	Relace se zapojením	Míra zapojení	Relace se zapojením na uživatele	Průměrná doba zapojení	Počet událostí Všechny události
	69 957 100 % z celku	68 592 100 % z celku	60 507 100 % z celku	49,52 % Prům. 0 %	0,86 Prům. 0 %	1 min 08 s Prům. 0 %	415 290 100 % z celku
1 Czechia	61 081	59 296	55 216	50,45 %	0,90	1 min 11 s	369 692
2 Germany	2 123	2 046	1 493	50,82 %	0,70	54 s	10 538
3 United States	1 064	1 045	449	35,49 %	0,42	27 s	4 516
4 Slovakia	799	775	606	51,62 %	0,76	1 min 11 s	4 186
5 United Kingdom	735	712	405	42,9 %	0,55	38 s	3 363
6 France	619	588	368	46,17 %	0,59	44 s	2 804
7 Italy	526	511	292	44,44 %	0,56	37 s	2 395
8 Austria	469	438	365	52,59 %	0,78	51 s	2 470
9 Poland	384	375	262	48,25 %	0,68	46 s	1 929
10 Netherlands	292	277	161	43,05 %	0,55	41 s	1 290

Zdroj: Google Analytics (2024)

Podstatnou informací o webových stránkách Malostranské besedy je také znalost nejnavštěvovanějších stránek, které se pod doménou zobrazují. Jak již bylo zmíněno výše, webové stránky [www.malostranska-beseda.cz](http://www.malostranska-beseda.cz) pod sebou skrývají kromě Hudebního a divadelního Klubu i galerijní prostory a několik restauračních provozů. Nejzobrazovanější stránkou celé Besedy je „Program klubu“. Ta v již zmíněném rozmezí od 1. 9. 2023 do 29. 2. 2024 měla přesně 46 800 zobrazení. Následuje úvodní „landing page“, kterou v časovém rozmezí měla 44 035 zobrazení. Třetí až páté místo v počtu zobrazení patří sekci gastronomickému úseku Besedy, dohromady se v těchto případech jedná o více než 33 000 zobrazení. Za zmínku stojí také průměrná doba zapojení uživatelů, která u Klubu vychází na 1 minutu a 21 vteřin a je tedy vyšší než průměrná doba zapojení u všech jiných zobrazených stránek.

Tabulka 2 Nejzobrazovanější stránky

Stránky a obrazovky: Název stránky a třída obrazovky						
Název stránky a...řída obrazovky	Zobrazení	Uživatelé	Zobrazení na uživatele	Průměrná doba zapojení	Počet událostí	Klí Vše
	142 926 100 % z celku	69 957 100 % z celku	2,04 Prům. 0 %	1 min 08 s Prům. 0 %	415 290 100 % z celku	
1 Program klubu   Malostranská Beseda	46 800	30 102	1,55	1 min 21 s	142 373	
2 Úvodní stránka   Malostranská Beseda	44 035	26 692	1,65	18 s	114 092	
3 O restauraci   Malostranská Beseda	21 780	16 325	1,33	18 s	63 209	
4 Polední menu   Malostranská Beseda	7 179	2 562	2,80	55 s	20 142	
5 Restaurace   Malostranská Beseda	4 268	3 675	1,16	19 s	12 419	
6 Klub   Malostranská Beseda	3 802	2 985	1,27	31 s	10 660	
7 Menu   Malostranská Beseda	3 409	5 598	0,61	1 min 02 s	12 790	
8 Kontakt   Malostranská Beseda	1 585	2 889	0,55	1 min 13 s	6 555	
9 Stránka nenalezena   Malostranská Beseda	1 531	1 198	1,28	8 s	4 373	
10 Pivnice   Malostranská Beseda	1 247	1 164	1,07	28 s	3 679	

Zdroj: Google Analytics (2024)

Fakt, že placenou reklamu pomocí PPC kampaně či bannerové reklamy Klub nevyužívá, podtrhuje Tabulka 3, který ukazuje, ze kterých kanálů na webové stránky Malostranské besedy přichází. Mezi nimi se nevyskytuje žádný placený zdroj reklamy. Dominantní postavení má organické hledání pomocí vyhledávačů. 29 000 návštěv poté přišlo na webové stránky přímo, tedy že do URL kolonky ve webovém prohlížeči napsali adresu Malostranské besedy. Položka „Referral“ odkazuje na cestu z jiné stránky na internetu. Tou mohli být např. webové stránky Městské části Praha 1 nebo prodejního portálu Ticketstream. Z dat dále vyplývá, že emailový marketing v současnosti v Hudebním a divadlením Klubu prakticky nebyl využíván.

Tabulka 3 Odkud fanoušci na webové stránky chodí

Noví uživatelé podle Primární skupina kanálů prvně ...	
PRIMÁRNÍ SKUPINA KANÁ...	NOVÍ UŽIVATELE
Organic Search	46 tis.
Direct	17 tis.
Referral	2,8 tis.
Organic Social	1,2 tis.
Unassigned	1,1 tis.
Email	15
Organic Video	10

Návštěvy podle Primární skupina kanálů relace (...)	
PRIMÁRNÍ SKUPINA KANÁ...	NÁVŠTĚVY
Organic Search	83 tis.
Direct	29 tis.
Referral	4,1 tis.
Organic Social	1,6 tis.
Unassigned	1,4 tis.
Email	17
Organic Video	10

Zdroj: Google Analytics (2024)

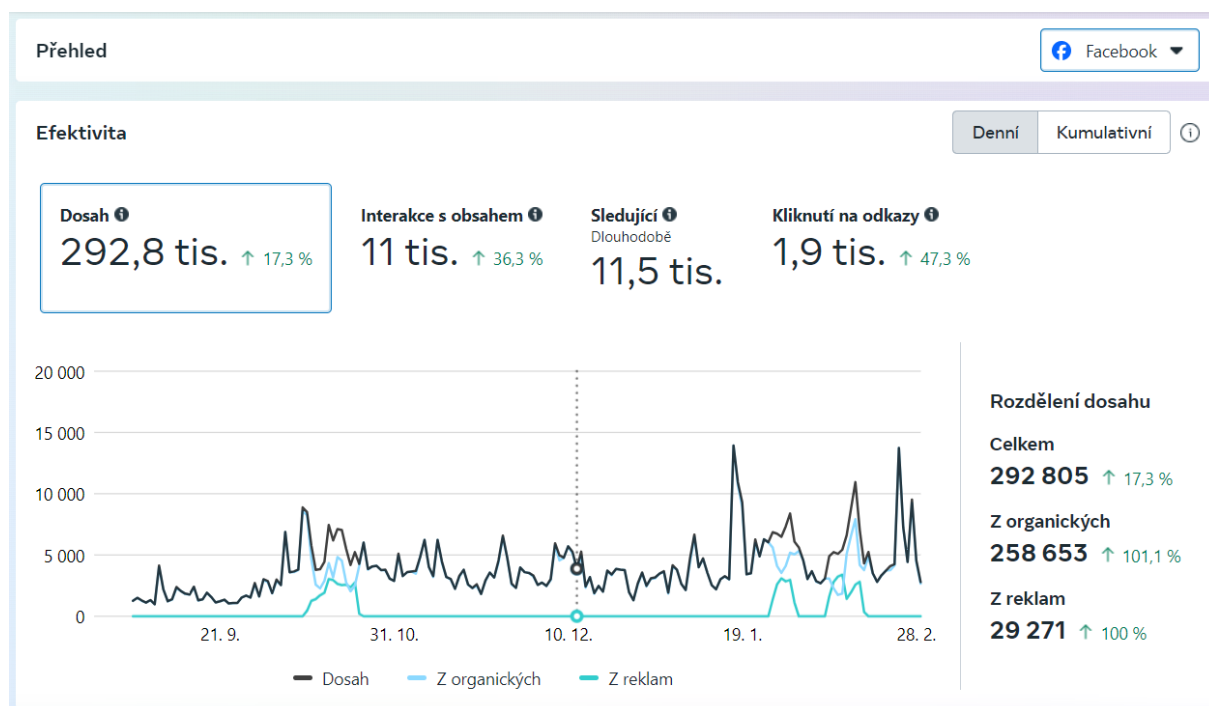
Z výše popsaného vyplývá, že stránky Malostranské besedy sledovalo v daném období zhruba 400 uživatelů denně. Relevantnost k hudebnímu Klubu je však ovlivněná již zmíněným faktem, že Klub sdílí stejnou URL adresu s restauracemi a galerií. Relevantnější v tomto případě je hodnota návštěv na podstránce „Program klubu“, kterou za sledované období navštívilo přes 30 000 uživatelů. To je více než 160 uživatelů denně. Již zmíněný průměrný čas na 1 minutu a 21 vteřin podtrhuje význam webových stránek jako silného informačního kanálu Klubu.

### 3.2.7 Komunikace na sociálních sítích

V sociálních sítích vidí p. Dvořák (rozhovor, 2024) velký potenciál. V současnosti využívá Klub pouze sociální sítě Facebook a Instagram. I vzhledem k zákaznické základně, která je oproti konkurenci, jako je např. Rock Café či MeetFactory, starší, má větší dosah Facebook Klubu. Profil Klubu má 10 tis. podporovatelů a 11 tis. sledujících. Oproti tomu na sociální síti Instagram má necelých 1000 sledujících. Důvodem takto markantního rozdílu je nejen již výše zmíněný věk podporovatelů, ale i fakt, že profil na síti Instagram má Klub pouze přes tři roky. Nevyužívá tento komunikační kanál tedy příliš dlouho. Sociální sítě uvedlo v dotazníkovém šetření přes 85% respondentů jako nejčastěji navštěvované kanály Klubu. Z šetření je patrné, že obliba sociálních sítí je vysoká a jsou to pro Klub klíčové komunikační kanály s fanoušky. Ostatně to ale p. Dvořák (rozhovor, 2024) také potvrdil. Placenou reklamu na sociálních sítích Klub využívá v minimální míře, přesto se tento výdaj stává nepostradatelným a zvyšujícím se v rozpočtu Klubu.

Na sociální síti Facebook je Klub aktivní. Dosah příspěvků je ale stejně jako u webových stránek primárně tvořen organickým šířením. Tomu odpovídá i Graf 2, který znázorňuje dosah příspěvků za totožné období, jako u webových stránek, tedy od 1. 9. 2023 do 29. 2. 2024.

Graf 2 Dosah příspěvků za dané období



Zdroj: Meta Business (2024)

Z přehledu dostupném přes Meta Business je zřejmé, že dosah příspěvků se oproti předešlým 6 měsícům v roce 2023 vylepšil o 17,3%. Průměrný denní dosah se blíží hodnotě 2 000 oslovených účtů za den. Z dat dále vyplývá, že v předešlém období Klub neinvestoval do placené reklamy. Což jeden z problémů, který se p. Dvořák (rozhovor, 2024) uvědomuje a snaží se jej aktivně řešit.

Geografické rozložení sledujících na stránce odpovídá zaměření Klubu. Přes 92% sledujících uvádí jako své místo pro život Českou republiku. Necelá 2% udává Slovenskou republiku a okolo hodnoty 1% jsou seřazené státy Itálie, Německo, Spojené státy americké a Velká Británie.

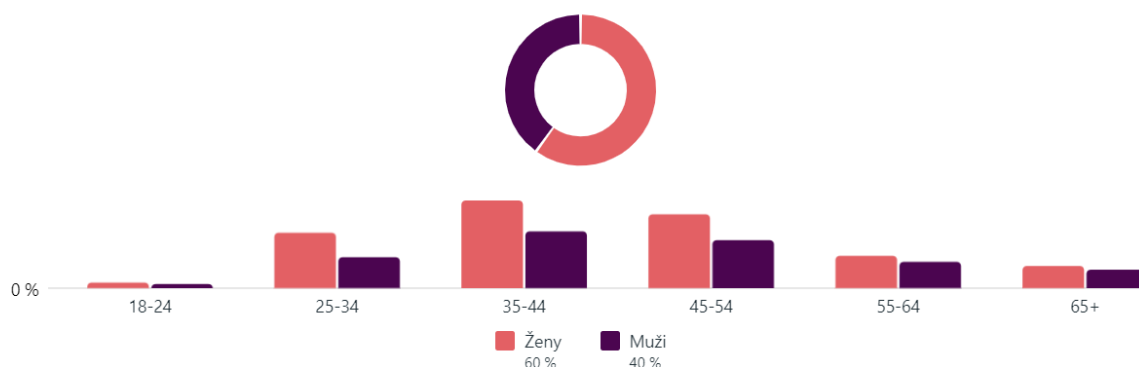
Věkovou strukturu fanoušků znázorňuje Graf 3. Z něj vyplývá, že má Klub silnou zákaznickou bázi v rozpětí 35 – 44 a 45 – 54 let. Více než 56% všech fanoušků do těchto dvou kategorií spadá. 24% osob spadá do kategorií 55 – 64 a 65+. Zbylých 20% fanoušků spadá do věkových kategorií do 34 let. Ve všech věkových kategoriích mají převahu účty, které jako své pohlaví uvádí pohlaví ženy.

Graf 3 Dosah příspěvků za dané období

Sledující na Facebooku ⓘ

11 503

Věk a pohlaví ⓘ

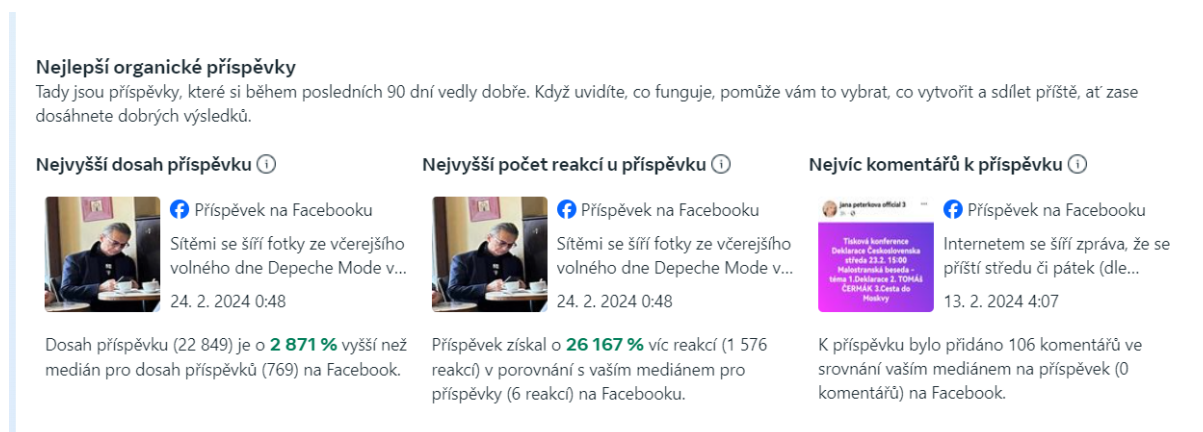


Zdroj: Meta Business (2024)

Ze sledování aktivit vyplývá, že se na této síti vyskytují alespoň dva příspěvky denně. Každý den ráno je publikován „teaser“ na večer téhož dne, ve kterém je připomenuto, jaká akce se koná, jak se dají pořídit vstupenky, a od kdy akce je. Taktéž je tento příspěvek publikován s fotografií účinkujících. Některé příspěvky mají grafickou úpravu s logem a barevným odlišením měsíce. Každý měsíc má svou barvu, kterou je text podbarven. Tento tah umožňuje na první pohled zařadit koncertní grafiku do daného období v roce. Ze sledování vyplynulo, že jedná vždy o maximálně 10 příspěvků za měsíc, které mají jednotnou grafiku. Ve večerních hodinách jsou publikovány příspěvky, které lákají na akce, které v budoucnu v Klubu proběhnou. U většiny příspěvků je také uveden odkaz na online prodej vstupenek. V nočních hodinách jsou příležitostně fotografem Klubu přidávány fotografie z koncertů předešlého dne. Cílem těchto nočních sdílení je oslovit fanoušky ráno po probuzení při pohledu na sociální síť a také zachování aktuality snímků. Kromě příspěvků Klub hojně využívá funkci „událostí“, kde se chronologicky řadí další akce v programu Klubu i v této online podobě.

Jako zajímavost spojená se sociální sítí Facebook byl autorem vyhodnocen příspěvek s největším počtem reakcí a dosahu samotného. Jednalo se příspěvek se zpěvákem kapely Depeche Mode Dava Gahana, který v průběhu strávených únorových dní v Praze při dvou koncertech kapely v metropoli, navštívili i Malostranskou besedu. Dosah tohoto příspěvku odpovídá skoro třicetinásobku mediánu běžných příspěvků. Počet reakcí u této příspěvkové glosy byl 1576.

## Obrázek 4 Zajímavost z Facebooku

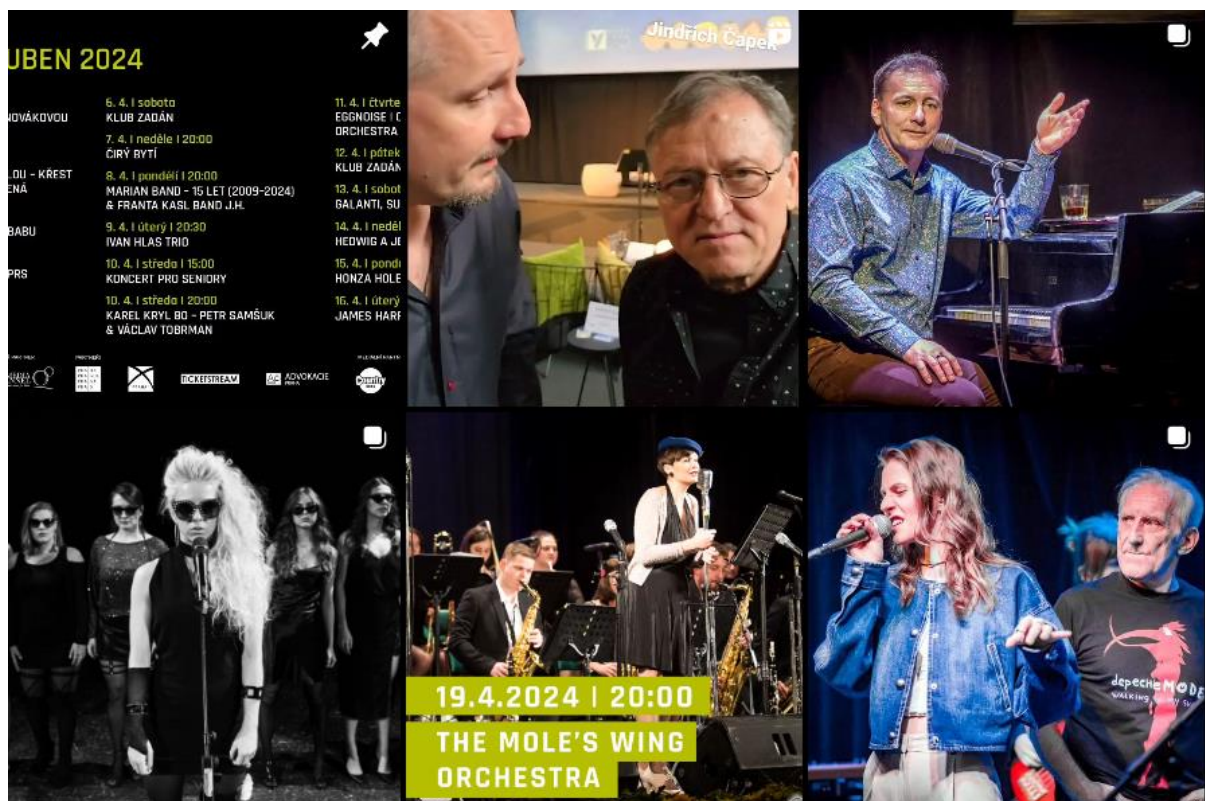


Zdroj: Meta Business (2024)

Sociální síť Instagram se netěší takové aktivity jako zmíněný Facebook. Frekvence příspěvků je nižší. Někdy jsou zde nové příspěvky publikovány i jednou za tři dny. Obsah stránky je ale podobný. Jsou zde také využívány „teasery“ a jsou zde sdíleny příspěvky lákající na další akce. Využívaná je také funkce „příběhu“. Pro tyto účely tvoří grafik také jednoduchou grafiku. Četnost těchto „příběhů“ je ale také maximálně 10 příspěvků za měsíc. Správce profilů se snaží využívat možnosti „Collaboration“ u sdílení příspěvků, kdy se po schválení sdílí příspěvek i na profil vyobrazeného umělce. Výhodou této možnosti sdílení je propojení fanouškovských komunit. Profil @malostranskabesedaklub se díky tomu dostal na profily pořadů jako je Kytarová zbrojnice, kapely Khoiba nebo kapely Vasilův Rubáš. Nepravidelné je také využívání hashtagů u jednotlivých příspěvků. Nejpoužívanějším je hashtag #malostranskabesedaklub



Obrázek 5 Hlavní stránka Instagramu Klub - @malostranskabesedaklub



Zdroj: Instagram (2024)

Obě dvě sociální sítě obsahují ve svých popisích (u Instagramu v *biu*) jasně dané informace o Klubu. Kromě popisu Klubu jsou zde zakomponovány také odkazy na webové stránky, kontakty a adresa. Taktéž autor této nevyšetřoval mnoho sporných témat, které by musel community manager řešit. Valná většina ohlasů a komentářů je pozitivních. Výjimku ale tvoří nejkomentovanější příspěvek na profilu Klubu na sociální síti Facebooku, ten je k vidění na Onrázku 4 Zajímavosti z Facebooku. Je to reakce na údajné konání protivládní tiskové konference v prostorách Malostranské besedy, které se měla konat na konci února. Community manager Klubu se proti svolání této tiskové ohradil a vyvolal tím silnou reakci. U příspěvku je v současnosti 106 komentářů.

### 3.2.8 Analýza konkurenčních hudebních klubů v Praze

V následující kapitole se bude autor snažit analyzovat konkurenční hudební kluby, aby čtenář této práce pochopil postavení Hudebního a divadelního Klubu Malostranská beseda v konkurenčně silném prostředí hlavního města ČR.

#### Rock Café – Národní 116/20

Kultovní klub Rock Café v Praze byl založen uměleckou skupinou Nový horizont 5. ledna 1990, tedy jen pár desítek dní po Sametové revoluci, jako reakce na nově nabytou svobodu na hudební scéně. Klub prošel v letech 2003 až 2006 rozsáhlou rekonstrukcí a od té doby v něm probíhají pravidelné úpravy. Hostil a stále představuje další nové kapely a umělce a prezentuje široké spektrum žánrů od hudby přes divadlo až po film. Na jeho pódiu se kromě českých kapel, jako jsou např. Xavier Baumaxa, Tři sestry, Vypsaná Fixa nebo Fast Food Orchestra objevilo i mnoho zahraničních umělců. Výběr např. THE 1975 (UK), Waltari (Finsko) či Blackfire (USA). Klub se i nadále prezentuje jako víceúčelový prostor, ve kterém najdete kromě několika sálů i galerii či denní kavárnu. Stejně jako Malostranská beseda i

v Rock Café se hraje ka d y den. Vzhledem k dobré lokalitě a silnému jménu nejen v Čechách, ale i zahranič, je to jeden z oblíbených klubů mezi umělci v Praze. Kapacita největšího s lu je zhruba 800 osob.

Šéf bookingu a produkce Šimon Blaschko (rozhovor, 2024) se v rozhovoru rozpovídal i o CRM, kter  Rock Café používá. Prim rn  v klubu pracují s c len m emailingem. Ve své databázi mají okolo 10 000 kontaktů, kter  mají segmentované dle  anr , na kter  si osoby pořídili vstupenky a dle jazykových skupin. V p r pad  potřeby tedy dok z  poměrně p esn  oslovit spr vn  publikum. Emailov  newsletter používá do současnosti a dle názoru p. Blaschka tato forma komunikace nese úspěch. Newsletter vychází pouze v  ešt n  a je k jeho tvorbě vyu z van  platforma Ecomail. Emaily jsou z něj odesílány na denní bázi, v jime n  ale vsem. Ve valn  většině p r pad  dle jeho slov jsou cíleny. Za CRM systém zaplatí m s n n  nižší tisíce korun.

Věrnostní systém dle slov p. Blaschka (rozhovor, 2024) v prostorách Rock Café v minulosti řešili, ale z personálních důvodů museli z tohoto kroku ustoupit. Ze slov p. Blaschka plyne, že věrnostní systém měl být postaven na mobilní aplikaci. Zaručit její funkčnost ale nebylo, jak již bylo zmíněno, z personálních kapacit mo n . Aplikace ale v sou asn  době je stále na stole. Merchandising je způsob udržení vztahu se zákazníkem, kter  v prostorách Rock Café funguje již dlouhou dobu. Na dlouhou dobu je však ale také problematick  návratnost investice. Dle p. Blaschka však pomáhá ale vytvořit siln  pouto mezi zákazníkem a hudebním prostorem, díky kterému si zákazník může vzpomenout na momenty, kter  m  s m stem spojen .

Rock Café je také velmi aktivn  na sociálních sítích. Stejn  jako Malostransk  beseda působí na Facebooku a Instagramu, na obou těchto platformách dosahuje lepších výsledků než Malostransk  beseda. Facebook Rock Café Prague sleduje 29 tisíc uživateli, Instagram 6,200 sledujících. (Data jsou uváděna k dubnu 2024). **Na sociálních sítích Rock Café nesd li ka dodenn  teasery ke koncertům jako v Besedě, nýbrž pouze informuje o novinkách. Častokrát na Facebooku pouze sd li události. P r spěvky nejsou p r d v ny ka dodenn .** Sou asn  stav se m  ale v bl zk  budoucnosti měnit, a to na konci sezony 2023/24. Webov  stránky jsou oproti Malostransk  i v anglick  verzi. Jsou tedy bilingvní. Dostupnost informací je u nich toto n  s Klubem na Malostranském náměstí. **Poř zen  vstupenek je mo n  online přes webov  stránky a cena je výšší než u Malostransk  besedy, p r m rn  400 Kč.**

### **Klub Vagón – Národní 961/25**

Klub Vagón je svou hudební dramaturgií v současnosti největší konkurent Malostransk  besedy. Samotn  klub se nachází v podzemních prostorách paláce Metro. Ve zkratce by se dalo říci, že je „p r mo naproti Rock Café“. Vagón je zn m  pro svou jazzovou minulost, takt  rock či blues mají však v jeho historických programech svůj pr voplatn  prostor. V současnosti je hlavn  díky svému rockov mu zaměření, jak již bylo zmíněno výše, největším rivalem Malostransk  besedy. Typickým p r padem této rivality je „klubov  souboj“ o kapelu Krausberry. Koncerty kapely Krausberry b v j  v obou klubech vyprodan , a to většinou již několik dn , dokonce i t dn  předem. Krausberry vystupují vždy první pátek v sud m měsíci ve Vag nu a vždy první pátek v lich m měsíci v Malostransk  besedě. Přestože by si autor troufl tvrdit, že by si oba kluby p  ali, aby Krausberry vystupovalo „jen u nich“, dosa iteln  to v současnosti není, a proto se u vystoupení této rockov  legendy musí stále dělit.

Oproti Malostransk  besedě se Klub Vagón liší jednou vcelku z sadn  věcí. **Cel  klub p j m  pouze hotovost ani vstupenky není mo n  pořídit v předprodeji online. Jedinou mo n st , jak pořídit vstupenku na koncerty v klubu je pouze „na místě“. Cenov  relace vstupenek odpov d  hodnot  v Malostransk  besedě, tedy 300 Kč.**

Klub Vagón je stejně předecjozí zmiňovaný klub Rock Café aktivní na sociálních sítích Facebook a Instagram. Facebook klubu čítá skupinu 21 tisíc účtů. Instagram sleduje 1350 uživatelů. (Data jsou uváděna k dubnu 2024). **Na sociálních sítích jsou sdíleny primárně videa z koncertů a události a to v každodenní frekvenci. Klub u svých příspěvků nevyužívá žádnou brandvou grafiku.** Webové stránky Malostranské besedy jsou co do obsahu velmi podobné. Vagón má své webové stránky stejně jako Rock Café i v anglické jazykové mutaci.

### **MeetFactory - Ke Sklárně 3213/15**

MeetFactory u pražského Lihovaru je kromě hudebního klubu hlavně multiuměleckým centrem. Založeno bylo v roce 2001 výtvarníkem Davidem Černým. Po povodních v roce 2002 však bylo třeba pro centrum najít novou lokalitou. Tou se stala výrobní hala. Po několikaleté rekonstrukci byl v roce 2007 definitivně otevřen prostor na pražském Smíchově, jehož dvě skulptury do současnosti zdobí prostor vchodu do budovy. V útrobách bývalé výrobní haly jsou pod jednou střechou schovány galerijní, divadelní, hudební a rezidenční sály. Vzhledem k faktu, že prostor má širokou škálu využití, má také oproti Malostranské besedě výrazně větší potenciál pro oslovení fanoušků a zákazníků. Hudební produkce se v MeetFactory nekoná denně, avšak několikrát do týdne je možné navštívit hudební sál s kapacitou až 700 osob.

V MeetFactory objevil autor této práce „jediný automatický CRM systém“, který si jak říká p. Lakomý (rozhovor, 2024), „vyrobili v klubu na kolenou.“ Motivací jim byl ekonomický kalkul a fakt, že jim nebyla poskytnuta tvrdá data o jejich klientech od ticketingové společnosti. Poplatky proplacené ticketingové společnosti navíc v jejich případě byly několik set tisíc ročně. Z toho důvodu si s pomocí IT firmy postavili nové webové stránky, prodejní systém a zjednodušený fakturační systém. Tvorba a následné ladění programu jim zabralo dohromady asi dva roky práce. Vzhledem k faktu, že si akce prodávají sami, jak říká p. Lakomý (rozhovor, 2024), mají veškerá data „pod svou střechou.“ Taktéž si díky této možnosti v MeetFactory vytvořili vlastní segmentační klíč, který používají do současnosti. Ten dělí zákazníky nejen dle žánrů, ale třeba také věku, národnosti a jazyka. Svou databázi měli v minulosti propojenou s aplikací Mailchimp, v současnosti využívají českou firmou Ecomail, která čerpá data přímo z jejich databáze, tudíž tok informací nemá při své cestě od prodejce k zákazníkovi žádnou bariéru, kterou by musel překonávat. Výroba tohoto systému stále dle p. Lakomého MeetFactory asi jednorocní poplatky ticketingové společnosti za využití jejich služeb. Návratnost investice tedy v jejich případě byla jeden rok. Velikost databáze odhadl pan Lakomý na 15 tisíc kontaktů. Ze zmíněných 15 tisíc kontaktů je zhruba 6 – 7 tisíc kontaktů z hudebního prostředí, zbylé se rovnoměrně dělí do dalších tří uměleckých prostor, které MeetFactory provozuje.

Věrnostní systém a merchandising v prostorách MeetFactory mají. Věrnostní systém údajně nikdy nefungoval tak, jak by si v MeetFactory představovali. Přesto jejich „Klub továrníků“ v nějaké formě funguje do současnosti. Jeho největší výhodou jsou slevy na barech v prostoru továrny či slevy na vybrané koncerty. Klub Továrníků měl čtyři úrovně, bronzová byla úroveň nejnižší, vyšší úrovně byla stříbrná, poté zlatá a na závěr typický pro MeetFactory, barva černá. Merchandising je složitá disciplína, jelikož fanoušci si většinou pořizují upomínkové předměty a textil s logy, názvy či obrázky jejich oblíbených kapel. Tyto kapely však po dobu svého turné svůj merchandising převáží z koncertního místa na jiné. Z takového merchandisingu koncertní místo běžně neinkasuje žádný zisk. Je naopak často i zasmluvněným pravidlem, že koncertní místo musí pro účely prodeje merchandisingu vyhradit prostor. Prodávat tedy upomínkové předměty s logem či názvem koncertního místa je výrazně těžší disciplína.

Sociální sítě MeetFactory mají na poměry pražských hudebních klubů velký dosah. Facebook účet sleduje 64 tisíc fanoušků. Instagram má přes 20 tisíc sledujících. (Data jsou uváděna k dubnu 2024). **Příspěvky jsou přidávány denně, avšak hudbě se věnuje zhruba každý druhý. Druhá polovina příspěvků je spojena s galerijními prostory či divadlem, které v prostorách MeetFactory funguje jako samostatná entita. Webové stránky prostoru jsou stejně jako v předešlých hudebních prostorech dvojjazyčné a je na nich možné pořídit si vstupenky online. Cena vstupenek se odvíjí u každého interpreta zvlášť. Dá se ale tvrdit, že jsou v průměru o 300 Kč dražší než v Malostranské besedě. Tento fakt je zpaříčiněn angažováním zahraničních kapel, jejichž náklady na turné jsou vyšší.** Zapříčiněno to je širokým spektrem fanoušků, kteří umělecký prostor mají. V době před covidem bylo až 30% návštěvníků z řad cizinců. To je vzhledem k faktu, že tímto prostorem dle odhadu projde několik stovek tisíc lidí ročně velmi vysoký počet.

### **Lucerna Music Bar – Vodičkova 704/36**

Lucerna Music Bar je prostor vybudovaný v podzemí slavného paláce Lucerna v blízkosti Václavského náměstí. Do současnosti je to jedna z nejznámějších hudebních scén v ČR. Díky svému velmi atypickému prostoru je oblíbený nejen mezi umělci, ale i fanoušky. Kapacita klubu je necelých 1200 osob, čímž je řazen mezi velké kluby. Typickým je pro Lucerna Music nejen ohoz, který dává možnost sledovat umělce z výšky, ale i vysouvací kruhové pódium, díky kterému je frontman kapely doslova na dosah ruky fanouškům v první řadě.

Ve srovnání s Malostranskou besedou je Lucerna Music Bar žánrově pestřejší prostor a díky své kapacitě může v tržním prostředí hudebního světa oslovovat i výrazná jména české i světové hudby. V Lucerně Music Baru se na pódiu ze zahraničních interpretů objevili např. Twenty One Pilots, Hurts, Parovoz Stelar, Major Lazer, Living Colour nebo Two Door Cinema Club. Z českých by bylo možné vyzvednout Míga 21, Ivana Krále, Martu Jandovou, MYDY, Monkey Business nebo Kamila Střihavku.

Síla Lucerna Music Baru na sociálních sítích je podobně jako u MeetFactory veliká. Přestože v prostoru probíhají převážně hudební akce, není zde tedy žádný galerijní či residenční prostor pro umělce, sleduje jej na sociální síti Facebook přes 61 tisíc sledujících. Instagram prostor sleduje 10,5 tisíce sledujících. (Data jsou uváděna k dubnu 2024). Tento fakt si autor vysvětluje nejen oblíbeností prostoru, ale i faktu, že MeetFactory je oproti Lucerně Music Baru výrazně alternativnějším prostorem. **Tento rozdíl je tedy dán primárně dramaturgií klubu. Lucerna Music Bar je i díky své velmi dobře dostupné lokalitě v centru Prahy mainstreamový klub.**

Webové stránky Lucerna Music Baru nabízí vše, co webové stránky Malostranské besedy. Oproti Malostranské besedě jsou však i tyto webové stránky dvojjazyčné. Zajímavostí je podstránka s názvem „novinky“, kterou klub na svých webových stránkách má. **„Novinky“ jsou forma blogu, která běžně odhaluje interpreta či kapela, kterou v budoucnosti bude možné vidět v klubu ve Vodičkově ulici.** Tyto příspěvky jsou běžně doplněné o fotografie umělců a odkazem na videoklip. Plní tedy formu jednoduchého „teaseru“ nebo upoutávky na koncert. To je oproti webu Malostranské besedy další kanál komunikačního mixu, který Klub z Malé Strany nevyužívá. **Na webových stránkách je možné pořídit vstupenky na koncert online a cena je vyšší než u Malostranské besedy. Tento fakt je zpaříčiněn angažováním zahraničních kapel, jejichž náklady na turné jsou vyšší.**

### **Café V lese – Krymská 273/12**

Café V lese je jak již název napovídá kavárenský prostor, v jehož zadním traktu vznikl koncertní sál. Prostor funguje od roku 2007. Klub navíc pro oko zákazníka zpestřuje retro interiér ze 70. let minulého století, ten má ve své podstatě připomínat „obývák.“ V klubu si od

začátku jeho fungování zahráli např. studentské kapely I Love You Honey Bunny nebo The Silver Spoons. Také se zde představili ostravští Buty, pardubická Vypsaná Fixa nebo Bad Karma Boy a Ghost of You.

Café V lese je samo o sobě alternativní prostor, který Malostranské besedě konkuruje primárně v obsazování mladších či na hudební scéně nových hudebních uskupení. Příkladem může být třeba koncert hudebního dua Post-Hudba nebo tzv. neofolkaře a písničkáře Jana Senfa, uměleckým jménem Člověk krve. Oproti Malostranské besedě je jeho dramaturgie výrazně více zaměřená na zahraniční interprety. Program je stejně jako v Besedě každodenní.

Sociální sítě Café V lese mají na svou kapacitu prostoru, která je zhruba 180 osob, potenciálně vysoký dosah příspěvků. Na Facebook místo „V lese“ sleduje 30 tisíc účtů. Na Instagramu 4,2 tisíce sledujících. **Sdílený obsah má ale velmi nízkou frekvenci. K dohledání na Facebooku jsou jen 1 příspěvek v dubnu, 2 v březnu a 3 v únoru. (Data jsou ke konci dubna 2024). Pořídít vstupenky je možné online a jejich cena je nižší než v Malostranské besedě. V průměru 250 Kč.** Jejich webové stránky jsou stejně jako u všech dalších konkurentů Malostranské besedy dvojjazyčné.

Tabulka 4 Srovnání konkurenčních klubů v Praze

Název klubu	Platba kartou	Vstupenky online	Kapacita	CRM	Věrnostní program	Merchandising	FB	IG	WEB eng
<b>Rock Café</b>	ano	ano	800 osob	emailing	ne	ano	ano	ano	ano
<b>Klub Vagón</b>	ne	ne	300 osob	ne	ne	ne	ano	ano	ano
<b>Meet Factory</b>	ano	ano	700 osob	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Lucerna Music Bar</b>	ano	ano	1200 osob	emailing	ne	ne	ano	ano	ano
<b>Café V lese</b>	ano	ano	180 osob	ne	ne	ne	ano	ano	ano
<b>Malostranská beseda</b>	ne	ano	250 osob	ne	ne	ne	ano	ano	ne

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

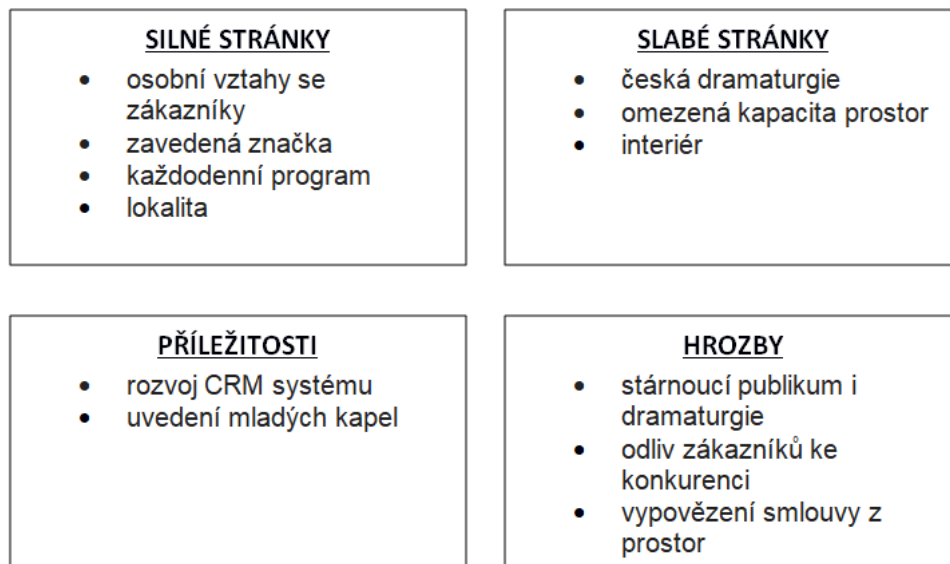
### 3.2.9 SWOT analýza

SWOT analýza v Klubu Malostranské besedy zohledňuje situační analýzy výše. Mezi silné stránky Klubu patří osobní vztahy se zákazníky a fakt, že Malostranská beseda Klub funguje již přes 60 let, má tedy dlouhodobou tradici. Dá se tedy tvrdit, že je to zavedná značka. Mezi silné stránky dále patří každodenní program a poloha Klubu na Malostranském náměstí v centru Prahy. Mezi hlavní slabé stránky je ve SWOT analýze zmíněna omezená kapacita koncertního sálu. Ta je stanovena na 250 osob. Oproti konkurenčním klubům je Malostranská beseda spíše menším hudebním klubem. Slabou stránkou je také vzhled interiéru, který neodpovídá běžnému hudebnímu klubu, nýbrž renesančním sálům. Původní účel budovy v Klubu komplikuje např. akustiku, která je kvůli klenutým stropům atypická. Mezi slabé stránky se dá považovat i výrazně česká dramaturgie.

Mezi příležitosti uvádí autor rozvoj datové analytiky spojené s online CRM systémy a uvedení mladých kapel do programu Klubu. Mladé kapely s sebou zákonitě „přivezou“ i jim věkově podobnou fanouškovskou základnu. Mezi hrozby se dá zařadit stárnoucí dramaturgie, kdy jsou v programu obsazovány zavedené, avšak kolikrát i 50 let hrající kapely. S rostoucím věkem muzikantů taktéž zákonitě roste i věk jejich fanoušků, ač toto tvrzení neplatí vždy.

Mezi hrozby se dá dále zařadit odliv zákazníků ke konkurenci a vypovězení nájemní smlouvy z prostor Malostranské radnice. Ta patří Městské části Praha 1 a Malostranská beseda a.s. je v prostorách v dlouhodobém nájmu.

Obrázek 6 SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

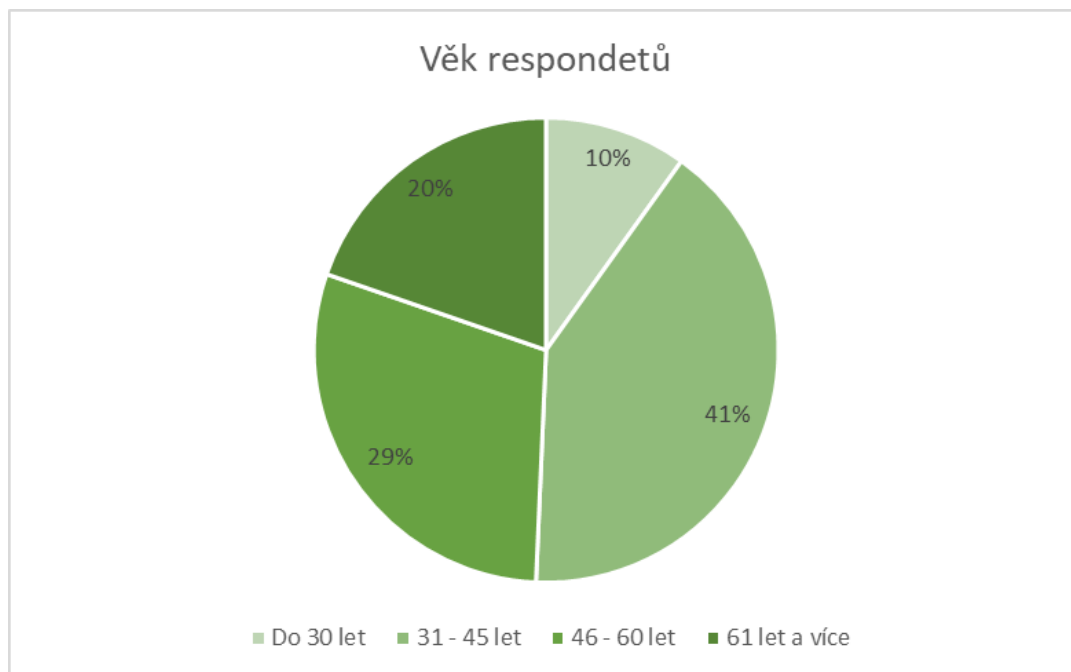
### 3.3 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení

V této kapitole popsal autor této práce výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo mezi klienty Hudebního a divadelního Klubu Malostranská beseda v období od 13. 3. 2024 do 22. 3. 2024. Součástí kapitoly jsou kromě popisu šetření i grafy, které slouží pro větší přehlednost výsledků a orientaci v textu. Barva grafů byla zvolena jednotná a její intenzita je viditelná i díky sytosti dané barvy. Tento fakt má sloužit opět k jednoduššímu pochopení grafů.

#### 3.3.1 Dotazníkový šetření (kvantitativní výzkum)

V této kapitole jsou vyhodnoceny výsledky kvantitativního výzkumného šetření. Část odpovědí respondentů je zpracována pomocí grafického znázornění. Další výsledky jsou pouze slovně popsány autorem této práce. Kvantitativní dotazníkové šetření probíhalo od 13. 3. 2024 do 22. 3. 2024 na vývesných místech v prostorách Klubu a na sociálních sítích Klubu a obsahovalo 19 otázek, z nichž dvě otázky měly otevřené odpovědi. Dvě otázky měly polootevřené odpovědi. Zbýlých 15 otázek mělo uzavřené odpovědi. Dotazníkové šetření bylo distribuováno pomocí sociálních sítí Hudebního a divadelního Klubu (konkrétně jako příspěvek na síti Facebook a dvakrát sdíleno v příběhu na síti Instagram). Taktéž byl v prostorách klubu na několika místech vyvěšen QR kód s odkazem na dotazníkové šetření. Smyslem umístění tohoto dotazníku bylo získat pouze respondenty spojené s Hudebním a divadelním Klubem. Na dotazníkové šetření odpovědělo 156 respondentů. Z celkového počtu respondentů bylo 43,6% mužů a 56,4% žen. Stejně jako u všech měřitelných online analytik je v zasoupení větší počet žen. 74,4% dotazovaných žije v Hlavním městě Praze a skoro 43% z nich uvedlo, že má vystudované vysokoškolské vzdělání. Věkové složení respondentů zobrazuje Graf 4.

Graf 4 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Věkové rozložení diváckého segmentu má vliv na jejich preferovaný hudební žánr. Z 16 respondentů ve věkové kategorii do 30 let označilo 9 z nich Folk jako hudební žánr, na který rádi chodí. Z 30 respondentů starších 61 let a více vyšlo, že na folkové kapely chodí do Besedy 25 z nich. U této věkové kategorie dále dle očekávání vyplynulo, že mezi jejich oblíbené žánry nepatří Pop či Psychedelický rock.

Jednou z klíčových otázek dotazníkového šetření bylo z autorova pohledu zjistit, jak často a na co fanoušci Klubu chodí. Celá čtvrtina respondentů v dotazníku odpověděla, že prostory Klubu v prvním patře budovy Malostranské besedy navštěvují alespoň jednou měsíčně. Více než 15% odpovědělo, že Klub navštěvuje i několikrát do měsíce. Další 35% fanoušků navštěvuje Klub alespoň jednou za tři měsíce. Z výzkumu tedy vyplývá, že 60% fanoušků se opakovaně vrací do prostor Klubu a to minimálně 3x či 4x za klubovou sezónu. V této úvaze autor pracoval s faktem, že v letních měsících, v průběhu celého července a větší části srpna, se v Klubu nehraje, neboť klubová sezóna je v Malostranské besedě nastavena od září do června. Více k návštěvnosti je zobrazeno na příloženém Grafu 5.

Graf 5 Jak často fanoušci Klub navštěvují?



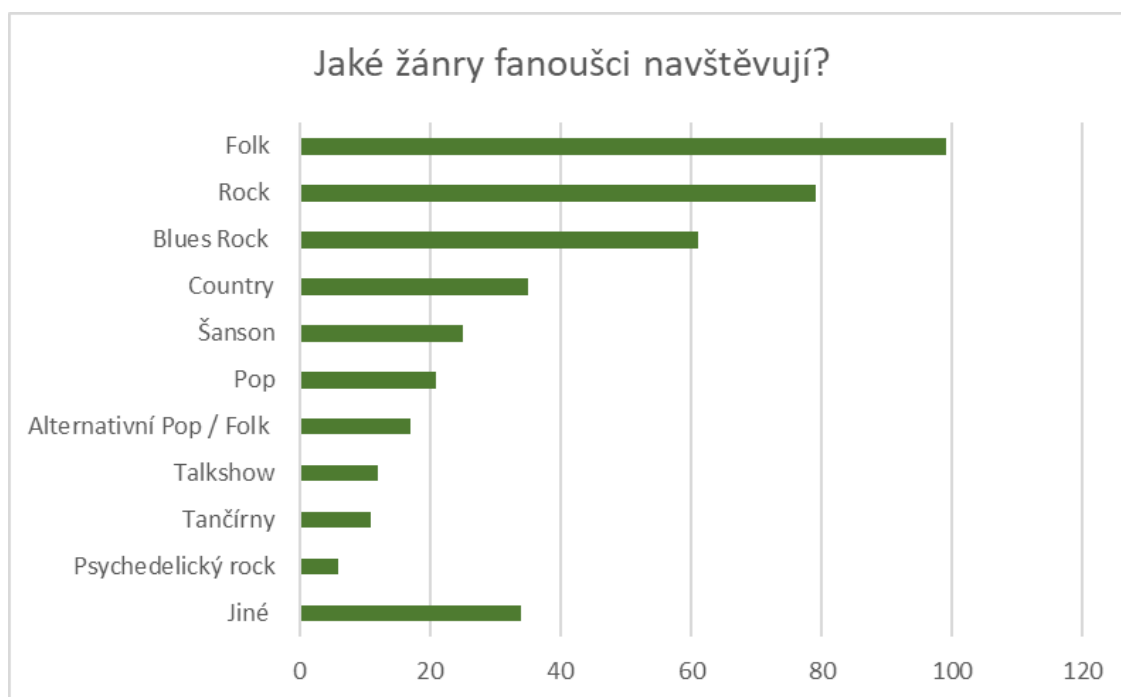
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V předešlém odstavci byly vyhodnoceny data z hlediska intenzity návštěvnosti. V tomto odstavci se autor bude věnovat hudebním žánrům, na které fanoušci do Klubu chodí. U odpovědi v této otázce dotazníkového šetření bylo možné vyplnit více možností. Nejoblíbenějším hudebním žánrem z pohledu respondentů je kategorie Folk, kterou v dotazníku reprezentoval Ivan Hlas, Olin Nejezchleba & KyBaBu či zpěvačka Radůza. Folk navštěvuje dle odpovědí z dotazníku prakticky 2/3 všech respondentů. Druhým nejoblíbenějším žánrem byl Rock. Pod touto kategorií byly v dotazníkovém šetření schovány kapely Krausberry a Portless. Na rock v Malostranské besedě chodí více než polovina respondentů, přesněji 50,6%. Třetím nejoblíbenějším žánrem je byl Blues Rock, což je žánr v na pomezí mezi rockem, bluesem a folkem. Pro kapelu jako Bílá nemoc nebo zpěváka Honzu Holečka a Flamengo Reunion Session se vyjádřilo 39,1% respondentů. Za zmínku také stojí Country, do kterého patří např. Robert Křesťan & Druhá Tráva, ke kterému se vyjádřilo 22% respondentů a Pop, typicky s Kateřinou Marií Tichou, který navštěvuje 13,5% respondentů. Pro autora překvapivým výsledkem byla oblíbenost žánru šanson. Ten se objevil ve výčtu u 25 respondentů, celkově tedy u 16% všech odpovídajících.

Zajímavým faktem je velmi nízké procento u položky Psychedelický rock, do které spadají kapely Madhouse Expres nebo Marcel Gidote's Holy Crab. Tato kategorii přes vyprodané koncerty je v dotazníku zastoupena pouze 3,8%. To je pravděpodobně zapříčiněno tím, že se autorovi nepodařilo dotazník roz distribuovat k fanouškům těchto kapel, případně tito fanoušci nebyli dostatečně motivováni k vyplnění dotazníku. V rozmezí termínu sběru dat se v Klubu žádný koncert kapel spadajících do tohoto žánru nekonal. Tím je jedna z distribučních cest, jak dostat dotazníkové šetření k fanouškům těchto skupin, téměř úplně vyloučena. Více k oblíbenosti žánrů ukazuje Graf 6.



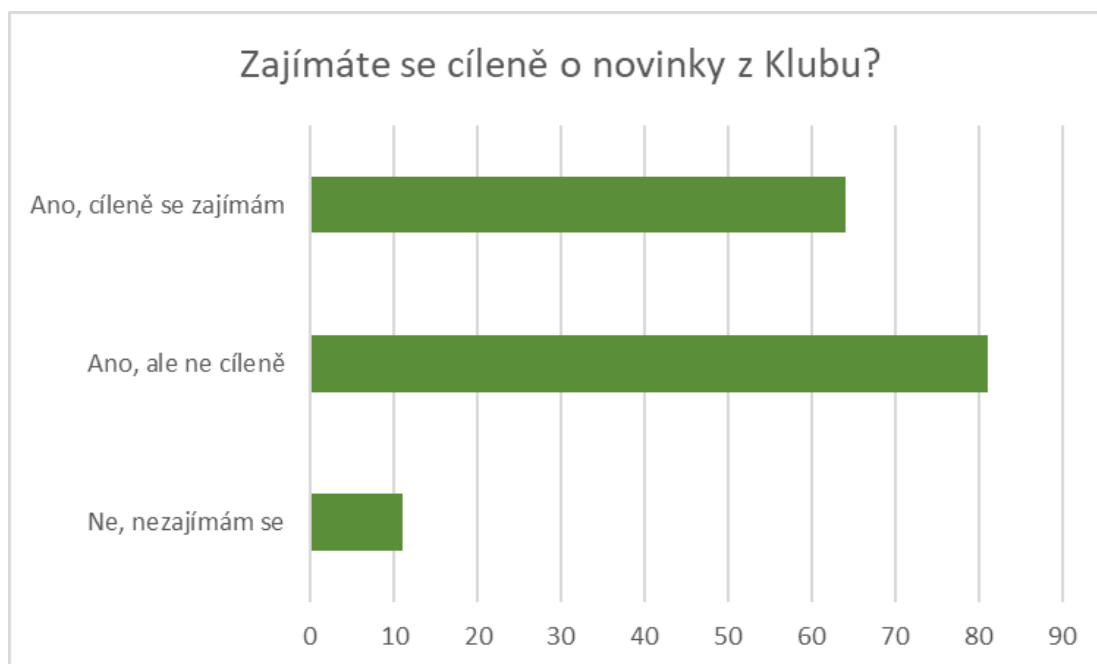
Graf 6 Jaké žánry fanoušci navštěvují?



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V dalších čtyřech otázkách autor zjišťoval spokojenost zákazníků s komunikací Klubu. Na otázku, jak hodnotí komunikaci Hudebního a divadelního Klubu odpověděly skupiny respondentů „výborně“ a „chvalitebně“ v 87% všech odpovědích. Jako „výbornou“ hodnotilo komunikaci skoro 52% respondentů. To vypovídá nejen o relevantnosti informací v komunikaci Klubu, ale i znalosti vlastních zákazníků. Šéf dramaturgie a produkce p. Dvořák tuto znalost zmiňoval v rozhovoru (rozhovor, 2024), který s ním byl sepsán v průběhu března. Předchozí vysvětlení doplňují odpovědi z další otázky, která se zabírala faktem, zda jsou informace pro zákazníky dostatečné. 84% všech odpovědí vyšlo pro Klub pozitivně, tedy že informace zveřejňované na komunikačních kanálech jsou dostatečné. Pouze 13,5 se vyjádřilo neutrálně a 2,5 procenta se vyjádřilo negativně. V celkovém počtu respondentů takto odpověděli 4 osoby. Z Grafu 7 se dá dále také usuzovat, že zájem o novinky v Klubu je chvalitebný.

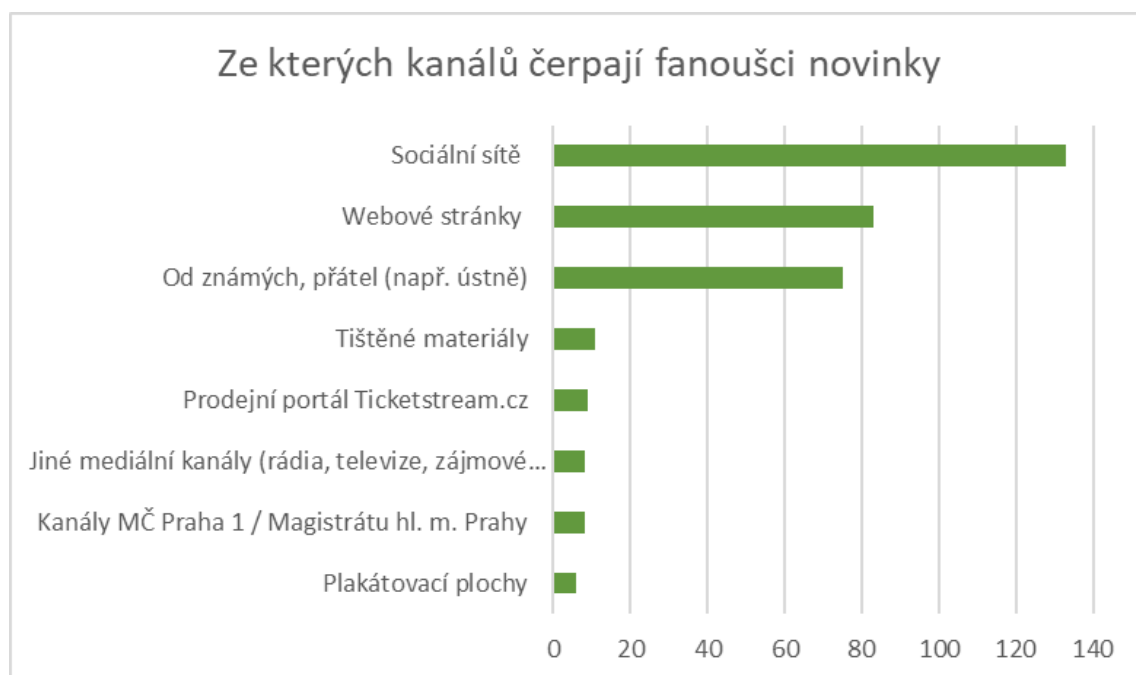
Graf 7 Zajímáte se cíleně o novinky z Klubu?



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Následující Graf 8 zobrazuje hodnoty, ze kterých kanálů fanoušci Klubu nejčastěji čerpají novinky. Z Grafu 8 jasně vyplývá, že dominantní postavení ve sdílení informací a novinek mají sociální sítě Klubu. Na tuto možnost odpovědělo 85,3% respondentů kladně. Celkově je to tedy 133 fanoušků. Druhým komunikačním kanálem, který se těší velké oblibě, jsou webové stránky Klubu. Ty využívá k hledání novinek přes 53% respondentů. Stejně jak zmínil p. Dvořák (rozhovor, 2024), vztah mezi s fanoušky a i mezi fanoušky je hodně osobní, tudíž je pochopitelné, že stále velký vliv na sdílení informací má osobní kontakt, případně komunikace zákazníků mezi sebou. Ostatní kanály se těší podobné oblibě, většinou kolem 5%.

Graf 8 Ze kterých kanálů čerpají fanoušci novinky



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Zákazníci Klubu se také vyjadřovali k faktu, zda jsou spokojeni s online nákupem vstupenek. **Ten je podstatný nejen kvůli faktu, že šetří náklady, ale i z důvodu snazšího sběru dat o klientech a následném snazším zpracování.** Do konce klubové sezóny 2022/23 byla v prostorách Malostranské besedy zavedena pobočka společnosti Ticketstream.cz. Náklady na pobočku však hradil provozovatel Malostranské besedy. Zrušením této pobočky od září 2023 došlo ke značným úsporám ve fixních nákladech Klubu. Přes 2/3 respondentů, přesněji 66,7%, se vyjádřilo k této změně kladně. 30% klientů hodnotí tuto změnu ambivalentně a 3% procenta se vyjádřilo negativně. Negativní hodnocení tedy zvolili celkově 5 respondentů.

Součástí dotazníkového šetření byly také dvě otázky spojené s možnými inovacemi, které by mohl Klub směřem ke svým zákazníkům podniknout. První se týkala věrnostního programu, případně systému slev na vybrané akce. O takovýto program by mělo z celkového počtu 156 respondentů zájem 88, což je více než 56%. 28,8% se k takovéto nabídce vyjádřilo neutrálně a necelých 15% tato nabídka neoslovila. Nadpoloviční většina pozitivních odpovědí ale autorovi práce tímto tvrdí, že úspěch takového programu by měl být možný a z dat i vcelku žádaným benefitem pro zákazníka Klubu.

Podobný výsledek měla v dotazníkovém šetření i otázka týkající se emailového newsletteru. Ten by ocenilo skoro 50% tázaných, tedy 72 respondentů. Neutrálně se na toto téma vyjádřilo 35 odpovídajících a negativně 49 respondentů. Taktéž tato odpověď v autorovi práce vyvolává dojem, že mezi fanoušky by emailový newsletter měl být přijímán pozitivně. Vzhledem k faktu, že Hudební a divadelní Klub disponuje daty od prodejce vstupenek, jejich segmentace a následné využití by v tomto případě nemuselo být nikterak složité a zároveň efektivní.

Jedna z otázek v dotazníkovém šetření dále otevřela palčivé téma uspořádání koncertního sálu. Dvě typické uspořádání „na stání“ a „na sezení“ již byla představena. V otázce se autor dotazníku snažil najít odpověď na fakt, zda by fanoušci Klubu byli ochotní obětovat pohodlí (v tomto případě mít možnost zakoupit si vlastní místo na židli), na úkor zvětšení kapacity sálu (a tím pádem odebrání židlí a uspořádání koncertu na stání). Zmíněn byl příklad pro

Malostranskou besedu typického koncertu folkové kapely Ivan Hlas Trio. 91 respondentů, tedy skoro 60% ze všech odpovědí se vyjádřilo, že by jim tato změna nevalila. „Varianta na sezení“ je sice pohodlnější, avšak prostupnost sálu je díky využití maximální možné kapacity snižena. Mezi zmíněnými 91 respondenty však nebyl ani jeden hlas z kategorie 61 let a více a z kategorie 45 – 60 let pouze dva. Pro starší publikum je tedy tato změna nepřijatelná, neboť by díky ní přišli o zmíněný komfort. Od mladšího spektra fanoušků chodili však přesně opačné reakce. Koncerty na sezení u oblíbených kapel bývají velmi brzy vyprodané a je běžné, že se lidé snaží pořídit vstupenky před začátkem koncertu na místě. Bohužel však ne vždy úspěšně.

Součástí dotazníku byly i dvě otevřené otázky. V jedné z nich se autor tázal na hudební interprety, které by rádi hosté v Klubu viděli. Zajímavější však z hlediska této práce byla druhá otevřená otázka. V té se autor tázal zákazníků, zda mají nějaké připomínky a nápady na vylepšení, které by mohl Klub zapracovat k současnému stavu. K této otevřené otázce se vyjádřilo 68 respondentů. Zhruba polovina z nich hodnotila současný stav kladně a nepříliš kriticky. **8 respondentů v této písemné odpovědi však zmínilo, že je omezuje nemožnost platit při vstupu a na baru kartou a 7 z nich ve svých odpovědích negativně reagovalo na pozdní začátky koncertů.** Koncerty v Malostranské besedě obvykle začínají ve 20:30. Nutné je v této souvislosti připomenout, že čas začátku uvedený na vstupence nebývá vždy skutečným časem začátku koncertu. Běžně se začíná i o více než deset minut později. Z odpovědí je zřejmé, že posunutí času začátku koncertu je mezi fanoušky téma k diskusi.

Poslední dvojice otázek se věnovala letní scéně, kterou Malostranská beseda Klub provozuje na Střeleckém ostrově. První otázka se věnovala zjištění povědomí o značce Střelák. Letní scénu mezi Národním divadlem a Újezdem zná 96 odpovídajících, to je v přepočtu 61,5%. Přes 23% se doslova vyjádřilo tak, že o Střeláku „už někdy slyšelo“ a více než 15% letní scénu Malostranské besedy nezná. **Skoro 85% tázaných ale povědomí o značce Střelák má, což vzhledem k jednomu majiteli nabízí širokou škálu možností. Autor této práce uvedl např. cross-selling či synergický efekt spojením těchto značek.**

Druhá otázka na téma letní scény se věnovala tomu, zda respondenti Střelák již v minulosti navštívili. Kladně se k této otázce vyjádřilo 89 respondentů, což představuje 57% všech odpovědí. Necelých 10% si doslova „není vědoma“ návštěvy těchto venkovních prostor a přes 33% letní scénu nikdy nenavštívila. Celkově se jedná o 52 respondentů. Tato data autor opět vnímá jako možnost většího propojení značek mezi sebou a zároveň přilákání již známého spektra publika na obě scény Malostranské besedy.

### 3.3.2 Kvalitativní výzkum (rozhovor s fanoušky Klubu po koncertech)

Rozhovory se zákazníky probíhaly po koncertech v Hudebním a divadelním Klubu. Celkově bylo provedeno 9 rozhovorů, z nichž po každém koncertě byly provedeny 3. První rozhovory byly provedeny ve středu 24. 4. 2024. Ten večer vystoupil v Klubu Petr Vondráček & Lokomotiva. Následující večer proběhly další 3 rozhovory se zákazníky po koncertu kapely IBBY and CREW. Poslední 3 rozhovory byly získány v sobotu 27. 4. 2024 po koncertě Michala Skořepy, uměleckým jménem Pan Lynx.

Rozhovor obsahoval vždy 7 základních otázek. Ty byly dále rozvinuty v průběhu rozhovoru. Základní otázky byly následující:

- 1) Co se vám na koncertě líbilo nejvíce?
- 2) Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku?
- 3) Měl/a jste pocit, že bylo v sále dost místa pro všechny návštěvníky?

- 4) Byl/a jste spokojen/a s personálem Klubu?
- 5) Přišla vám cena vstupenek adekvátní?
- 6) Co byste změnil/a, pokud byste měl/a tu možnost?
- 7) Na co do Besedy běžně chodíte, plánujete přijít znovu?

Na první ze základních otázek, tedy co se lidem na koncertě líbilo nejvíce, byly odpovědi výhradně pozitivní. Většina z respondentů odpověděla, že je nejvíc potěšil leader kapely. Vyzdvihovali jeho vlastnosti a hudební cit. 2 z 9 respondentů odpověděli, že rádi viděli přátelé. Více než polovina lidí měla s interprety již dlouhodobější vztahy – znali se.

Druhá otázka měla za cíl zjistit, zda večer proběhl dle představ dotazovaných fanoušků. Zpětná vazba na toto téma vyzněla opět pozitivně. Jedna z respondentek vychvalovala ozvučení a atmosféru v koncertním sále. Další respondentka uvedla, že jí byla během první poloviny koncertu v sále zima. Jeden respondent dále uvedl, že na baru není možná platba kartou.

Ve třetí otázce odpovídali respondenti na využití prostoru koncertního sálu. Koncertní sál byl během tří večerů dvakrát upraven na sezení. Tři respondenti si stěžovali, že v sále nebyl dostatek prostoru. Jedna z respondentek odpověděla, že si složila prázdnou židli před sebou, aby měla kolem sebe více prostoru.

Na personál Klubu a zákaznický pocit z něj byla položena čtvrtá otázka. 7 z 9 respondentů odpovědělo, že byl spokojeno s personálem. Ten byl popsán slovy jako ochotný či vstřícný. Někteří s nimi mají dokonce blízké vztahy – tykají si. Jeden z fanoušků se ohradil proti šatnáře, která v Klubu pracuje. Prý je na rozdíl od dalších zaměstnanců nepříjemná. Tentýž host dokonce odpověděl, že „opravdu to vypadá, že je člověk tím spíš otravuje“. Další z respondentů se vyjádřil ke vstupáři, který v Besedě v minulosti pracoval. Prý na něm bylo vidět, že ho práce příliš nebaví a místo kontroly příchozích a odchozích sledoval svůj telefon.

Následující otázka se týkala ceny vstupenky. Kromě 3 respondentů, kteří buď šli na koncert zdarma, tzn. že byli napsáni na guestlistu nebo vstupenky dostali, byli ostatní s cenou spokojeni. Jedna z respondentek odpověděla, že cena za vstupenku je adekvátní. Jiná odpověděla, že je ráda, že vstupenka stojí stejně jako minulý rok, nedošlo tedy ke zdražení, přestože se všude zdražuje.

Předposlední ze základních otázek se věnovala změnám, které by si fanoušci v Klubu představovali. 2 respondenti odpověděli, že je trápí platba pouze v hotovosti. Tento fenomén je v Malostranské besedě již dlouhodobě zažitý, přesto ho oba dva pánové zmínili jako jediný nedostatek, který v Klubu vidí. Taktéž dvě respondentky označily za nedostatek osvětlení všech vnitřních prostor Klubu a negativně hodnotily výstavy, které v prostorách foyer a baru probíhají. Přišly jim nehodící se do těchto prostor. Dva respondenti dále zmínili čas začátku koncertu, který je dle jejich názoru posunut na zbytečně večerní hodinu. Přáli by si, aby koncert začínal dříve. Jedna respondentka toto odůvodnila tím, že bydlí v Ústeckém kraji a musí tedy cestou z Malostranské besedy jet ještě na nádraží a chytit vlak. Pozdní začátky a tím i konce koncertů pro ni znamenají buď to, že přijde o závěr koncertu, který je většinou vyvrcholením celého večera nebo fakt, že riskuje to, že ji ujede spoj. Taktéž tři respondenti zmínili fakt, že v sále není dostatek místa pro pohyb a pohodlí. Jeden z respondentů poznamenal, že pro něj bylo problematické v průběhu koncertu přejít sál pro občerstvení na bar. Musel jít od krajního stolu přes celou šířku sálu ke vstupním dveřím a poté zpět s občerstvením. Dle jeho slov tím údajně vyrušil „skoro dvě řady lidí“.

Poslední otázka se týkala žánru a kapel, které respondenti v Besedě navštěvují a zda plánují přijít do Klubu znovu. Všichni respondenti odpověděli, že mají v plánu přijít znovu, ač je to

pro ně daleko. 5 z 9 respondentů Besedu navštěvuje dle svých slov často. Mají okolo sebe vytvořenou komunitu přátel, která je podstatným faktorem, proč se setkávají. Někteří z nich mají také mezi zaměstnanci či promotéry přátele, tudíž je pro ně návštěva prostor Malostranské radnice opravdu příjemným zážitkem.

**S ohledem na výsledky rozhovorů vybral autor této práce 7 témat, které byly diváky nejčastěji označovány za problematické nebo za témata, které by bylo vhodné dle jejich názoru v Klubu vylepšit nebo na ně alespoň vzít ohled. U bodu č. 2) je doplněn i pohled barmanky Klubu na neakceptaci kreditních karet.**

- 1) **Čas začátku koncertů** – Čas začátku koncertu je jedno z témat, které v Besedě údajně rezonuje již delší dobu. Většina koncertů začíná v prostorách Klubu ve 20:30. Hlavní dramaturg o této pro fanoušky, ale i zaměstnance ne vždy přívětivé situaci ví a snaží se domlouvat s kapelami, u kterých změna začátku koncertu dává smysl, dřívější termíny. To ale ze strany umělců vždy nenese pochopení.
- 2) **Neakceptace kreditních karet na baru** – Neakceptace kreditních karet na baru je v Klubu již tradiční záležitost. Přestože jiné restaurační podniky v budově Malostranské besedy platbu na barech umožňují, bar v prvním patře se této změně dokázal vždy ubránit. Hlavními důvody proti zavedení jsou dle barmanky, která v Klubu pracuje již přes devět let **nespolehlivost platebních terminálů i problémy s platebními kartami na straně zákazníků**. Tím měla barmanka na mysli situace, kdy např. na platební kartě zákazník nemá dostatečné množství hotovosti, platba tedy nemůže proběhnout. Mezi problémy také vidí **snížení spropitného**, o kterou dle jejího názoru jsou barmani při platbě platební kartou častokrát ochuzeni. Taktéž zmínila fakt, že **platba skrze platební terminál je časově náročnější, než platba v hotovosti**. Z toho důvodu prozatím možnost platby na baru v Klubu nebyla zavedena, ač by poptávka na zákaznické straně byla.
- 3) **Výstavy v prostorách Klubu** – Výstavy v prostorách Klubu nemají žádného kurátora či osobu, která by se jim věnovala. Dlouhodobě Klub spolupracuje s Českou unií karikaturistů, která v prostorách předsálí (foyer) a baru vystavuje díla svých členů. Jak ale vyšlo z několika rozhovorů se zákazníky Klubu, spojení karikaturistů a hudebního klubu není z jejich pohledu optimální.
- 4) **Osvětlení** – Osvětlení v Klubu odpovídá době po rekonstrukci Malostranské besedy v letech 2006 – 2029. Respondentkou kritizované foyer, prostor bývalé kaple, osvětluje kromě čtyř oken a lustru několik LED lamp, které jsou rozmístěny do prostoru. I přes snahu pořadatelů však prostor vypadá dle slov jedné z respondentek „prázdně“.
- 5) **Prostory koncertního sálu** – Jak již bylo zmíněno výše u představení společnosti, možností úprav koncertního sálu je několik. Nejvyužívanější je úprava „na stání“ a „na sezení“. Při úpravě sálu „na sezení“ je v sále 132 míst u stolečků, či v zadních řadách vedle sebe. Mezi řadami i mezi jednotlivými židlemi u stolů dle respondentů není příliš prostoru pro pohyb mezi nimi. Na druhé straně stojí ekonomická úvaha. Z každého prodaného místa obdrží finanční obnos jak Klub, tak umělci v podobě honoráře.
- 6) **Personál** – Jak uvádí Dohnal (2002, s. 67) lidské zdroje představují klíčový prvek v CRM, neboť jsou primárními nositeli vztahu, který společnost vůči zákazníkům má. Ve 2 odpovědích fanoušků zazněla částečná kritika personálu Klubu. Naopak u zbylých 7 zazněly pozitivní ohlasy na adresu zaměstnanců. Kritika zazněla na pozice

vstupářů a šatnářů. O důležitosti a rolích pozic v Klubu psal autor již výše v kapitole 3.1.4.

- 7) **Klimatizace** – Rovněž 3 respondenti ve svých odpovědích zmínili nevyváženost odvětrávání prostor hudebního sálu. Vzhledem k faktu, že klimatizaci uvnitř sálu ovládá přítomný zvukař, směřují tyto výtky návštěvníků k němu. Na druhé straně je však třeba brát v potaz individualnost každého přítomného jedince v sále. Během času stráveného v Klubu si autor práce všiml, že před otevřením sálu pro fanoušky se snaží personál prostor sálu pomocí klimatizace „vychladit“. Při dotazu, proč tomu tak je, bylo autorovi odpovězeno, že si lidé prostor sálu, obzvláště při vyprodaných koncertech, zahřejí vlastními těly sami. Předchází se tedy tímto krokem přílišnému teplu v sále, které dle zkušeností z baru vedlo již několikrát k omdlení některých z hostů v prostoru Klubu.

### 3.3.3 Kvalitativní výzkum (rozhovor s řediteli konkurenčních podniků)

Další dva rozhovory, s ředitelem uměleckého prostoru MeetFactory Markem Lakomým a šéfem produkce a bookingu Šimonem Blaschko, **byly zaměřeny na provoz a fungování konkurenčních prostor a jejich využívání CRM v praxi přímo od lidí, kteří systém spravují.** Oba rozhovory byly polostukturované proběhly 21. 3. 2024. První s p. Lakomým proběhl v prostoru MeetFactory v 14:00. Rozhovor trval necelých 30 minut a výsledkem bylo velmi detailní popis CRM systému, který tato organizace využívá. Druhý rozhovor s p. Blaschkem se uskutečnil online přes platformu Facebook Messenger. Přes prvotní problémy s připojením proběhl následně celý rozhovor bez potíží. Začal v 16:00 a trval zhruba 15 minut. Výsledkem tohoto rozhovoru bylo opět hlubší pochopení fungování CRM v konkurenčním klubu. Více k tomuto tématu je v kapitole 3.2.8 - Analýza konkurenčních hudebních klubů v Praze.

## 3.4 Návrhy a doporučení pro organizaci

Návrhy a doporučení autor rozdělil do dvou skupin. První je zaměřená na vylepšení v online prostředí. Druhá se zaměřuje na zákazníka v offline prostředí, tedy při fyzickém bytí fanouška v prostředí Klubu. Cílem obou těchto skupin doporučení je vylepšení povědomí o vlastním fanouškovi a zpříjemnění jeho celkového zážitku spojeného s Klubem. Konkurenční výhodou je v tomto případě detailnější znalost vlastního zákazníka a snaha o přizpůsobení obsahu a zážitku, který mu Klub Malostranská beseda nabízí.

### 3.4.1 Návrhy a doporučení v online prostředí

- 1) **Zavedení online CRM systému** – V Malostranské besedě doposud nefungovala žádná softwarová analýza dat o zákaznících. **To by mělo změnit využití CRM systému na tvorbu a posílání personalizovaných emailů.** Emaily klientů a data o nákupu dostává Klub od prodejce vstupenek. Základní segmentace tedy tvoří již prodejce vstupenek, společnost Ticketstream. Ta spojuje zákazníky pouze dle **hudebního žánru**. Další segmentačním kritériem by měl být: **očekávaný věk publika** (ač nemusí vždy korespondovat se skutečnou věkovou strukturou publika), **původ kapely** (např. je předpoklad, že slovenské kapely budou navštěvovat Slováci žijící v Praze), **jazyk kapely** (např. česká kapela zpívající anglicky může spíše oslovit i cizojazyčné publikum) jak dále navštívených žánrů, věku, jazyka kapely (zda je pochopitelný i pro zahraniční publikum)...

- 2) **Aktivní získávání zpětné vazby** - Klub spravuje emailovou databázi fanoušků, kteří navštívili konkrétní koncert. Dalším vylepšením současného stavu by měla být aktivní snaha o získání zpětné vazby od zákazníků. Ta by měla probíhat formou krátkého emailu s odkazem na dotazník, který do zákaznickovy emailové schránky přišel následující den po koncertě. Návrh emailu a dotazníku je v příloze 7. Dotazník využívá pro větší přehlednost a jednoduchost Likertovu škálu hodnocení + 1 otevřenou otázku, která však nemusí být zodpovězena.
- 3) **Nabídka dalších koncertů pomocí přímého marketingu** – Díky zavedené databázi je možné doporučovat či připomínat vhodným segmentům zákazníků další podobné koncerty. Touto formou přímé emailové komunikace může Klub oslovit potenciální další zákazníky.
- 4) **Sekce blog (aktuality) na webových stránkách** - Po vzoru Lucerna Music Baru by bylo vhodné zavést sekci Aktuality na webových stránkách Klubu. Webové stránky Klubu se těší značné oblibě mezi fanoušky, tudíž vznik této sekce by mohl pomoci více vtáhnout fanoušky do dění v okolí Klubu. V sekci aktuality je možné ohlašovat novinky spojené s Klubem, oznamovat další koncerty umělců či s nimi publikovat krátké články. Tuto formu „blogu“ je možné dále využít na sociálních sítích či v komunikaci s novináři. Je to forma PR.
- 5) **Pravidelný měsíční newsletter** – Newsletter by v pravidelném termínu měl upozorňovat na program v Klubu v následujícím měsíci a případně upozorňovat na aktuality v Klubu, ohlašovat zajímavé umělce či na nový článek na blogu na webových stránkách. Pro přihlášení k newsletteru je třeba zavést na webové stránky odkazové pole, kam může fanoušek napsat svou emailovou adresu a potvrdit tak všechny legislativní podmínky práce s osobními daty. Pro měsíční newsletter se v dotazníkovém šetření vyjádřila skoro polovina respondentů.
- 6) **Anglická verze webových stránek** – Malostranská beseda nemá jako jediný Klub ve srovnání s konkurencí webová stránka v dalším jazyce, typicky v angličtině. Přestože mnoho prohlížečů již nabízí automatické překlady stránek, pro Klub v centru města, které je nejen v sezóně plné turistů, by cizojazyčná verze měla být dostupná.
- 7) **Propojení se značkou Střelák** – Dramaturgie Malostranské besedy a letní scény na Střeleckém ostrově je v mnoha ohledech podobná. Kapely, které účinkují přes klubovou sezónu v Klubu se v létě přesouvají k venkovním koncertům i na Střelecký ostrov. Malostranská beseda navíc o letních prázdninách není v provozu. Pomocí emailového marketingu i síly sociálních sítí by bylo vhodné upozorňovat na koncerty kapel na Střeleckém ostrově i z účtů Malostranské besedy. Tomuto spojení napomáhá i znalost o značce „Střelák“, kterou v dotazníkovém šetření vyjádřilo 85% dotazovaných.

### 3.4.2 Návrhy a doporučení v offline prostředí

- 1) **Dřívější začátky koncertů** - Z několika odpovědí od fanoušků vyplynulo, že jim nevyhovují pozdní začátky koncertů v Klubu. Běžným začátkem koncertů je 20:30. Při běžné délce 2 hodin a 30 minut končí koncerty okolo 23:00, ale i později. Tento čas považují někteří fanoušci za problematický, neboť jsou vázáni na MHD či vlakové spojení, jejichž intenzita odjezdu spojí s blížící se půlnocí klesá.
- 2) **Zavedení platby kartou** - Významnou negativní zpětnou vazbou byla platba na baru pouze v hotovosti. V ostatních provozech Malostranské besedy je platba kartou



zavedena. Zákazníci jsou před vstupem do Klubu nuceni využít služeb bankomatu a vybrat si hotovost, pokud si chtějí na baru cokoliiv pořídit. Taktéž při pořízení vstupenky na koncert přímo na místě je platba možná pouze v hotovosti. Zavedení platby kartou je zákazníky vyžadovaná služba.

- 3) **Osvětlení a využití prostor Klubu** – Ve zpětné vazbě fanoušci dále kritizovali nepříliš estetické a nevhodně využitě prostory zdi v Klubu a nedostatečné osvětlení. Potenciál light-designu původních klenutých stropů je z jejich hlediska nedostatečně naplněný. Taktéž zdi v sále, které jsou využívány jako výstavní plochy, nenesou žádnou viditelnou koncepci, kterou by si fanoušek měl s Klubem spojit. Na zdech by např. mohli viset fotografie klubového fotografa z akcí, které se v Malostranské besedě uskutečnily.
- 4) **Uspořádání sálu** – Z rozhovorů i dotazníkové šetření dále vyplynulo, že uspořádání sálu, obzvláště při koncertech „na sezení“, je ze zákaznického pohledu nevhodné. Fanoušci by ocenili více prostoru kolem „své židle“. Toho se dá dosáhnout možnou přestavbou koncertního sálu nebo snížením kapacity sálu. Snížení kapacity by nepochybně vedlo ke snížení zisku. Ten by vzápětí musel být kompenzován zvýšením ceny vstupného, aby Klub ani umělci na snížení kapacity netratily.
- 5) **Merchandising klubu** – Další z návrhů je spojen s opětovným vytvořením merchandisingu Klubu. Fanoušci by díky němu mohli prezentovat svou náklonost ke klubu nošením oblečení s logem či jiným charakteristickým znakem Klubu. Merchandising se dá následně využít i jako forma odměny pro zákazníky při různých soutěžích. Nevýhodou tohoto doporučení je nutnost skladovat vyrobený materiál v prostorách Klubu.
- 6) **Propojení s galerií a restauracemi v budově Besedy** – Mezi doporučení lze zařadit i cross-selling služeb, které nabízí celá budova Malostranské besedy. V podkroví se nachází galerie, kde se pravidelně pořádají výstavy. V budově jsou dále každodenně otevřeny kavárna, restaurace a pivnice. Tyto tři gastronomické subjekty jsou ale samostatné entity. Se správci komunikačních kanálů gastronomických provozů by mohla být vytvořeno několik variant, jak si sdílet zákazníky. Mezi tyto varianty patří např. soutěže pro zákazníky. Cílem těchto akcí by mělo být udržení zákazníka v prostorách celé Malostranské besedy a naplnění co největšího potenciálu z každého zákazníka.
- 7) **Odměna za věrnost** – V dotazníkovém šetření se 17 zákazníků vyjádřilo, že Klub navštěvuje alespoň jednou měsíčně. Tyto fanoušci jsou pro Klub nesmírně cenní. Jejich vztah ke Klubu by mohl být ještě posílen odměnou za jejich věrnost. Mezi to by mohl patřit speciální merchandising s logem či symboly Klubu nebo Meet & Greet s kapelou. **Cílem těchto odměn je vytvořit v zákazníkovi pocit exkluzivity a vytvořit silnější pouto s Klubem.** Meet & Greet s kapelou je osobní setkání s umělci před či po koncertě. Fanoušek během těchto setkání bývá odměněn suvenýrem, fotkou či podpisy umělců.
- 8) **Vlastní design vstupenek** – Vlastní design na vstupenkách napomůže k odlišení vstupenek do Klubu od konkurence a navíc vytvoří ze vstupenky upomínkový předmět, který bude reprezentovat Malostranskou besedu jak před samotným koncertem, tak po jeho uskutečnění.

### 3.4.3 Doporučení vhodného emailového CRM

CRM online systém, který by měl v Hudebním a divadelním Klubu Malostranská beseda vzniknout by dle požadavků p. Dvořáka (rozhovor, 2024) měl být uživatelsky přívětivý, nenáročný na obsluhu a rozpočet Klubu. O jeho správu se budou starat i s výhledem do budoucna 2 – 3 lidé a v současné době není plánované jeho využití na obchodní transakce. Primárně by online CRM mělo napomoci při marketingových a analytických účelech při práci s daty. Obchodní transakce nepřichází ani v blízké budoucnosti v úvahu.

#### **Aplikace pro Email marketing vhodné pro společnost**

Nákladově nejnižším zásahem do rozpočtu by pro Hudební a divadelní Klub Malostranská beseda bylo zavedení pouze nástroje pro přímý emailový marketing. Pro potřeby této práce byly vybrány nabídky společností Ecomail.cz, Mailchimp.com a Smartemailing.cz. První dvě zmíněné společnosti provozující emailový marketing byly zmíněny v rozhovorech s pány Blaschkem (rozhovor, 2024) a Lakomým (rozhovor, 2024). **Vstupní požadavek byla správa alespoň 5000 kontaktů, a to vzhledem k faktu, že v současnosti je v databázi Klubu přes 3200 kontaktů, ke kterým se Klub dostal pomocí prokazatelného souhlasu zákazníka.** V této souvislosti se s případným založením pravidelného newsletteru dá očekávat nárůst počtu adres. Všechny výše zmíněné platformy umožňují zvýšení počtu kontaktů, tedy navýšení tarifu.

**Ze všech těchto subjektů vyplynulo srovnání, které je v příloze 6. Tabulka obsahuje 11 klíčových kritérií.** Vzhledem k faktu, že databáze kontaktů již čítá 3200 kontaktů, musely být vyloučeny zdarma verze těchto poskytovatelů. Společnosti Ecomail.cz a Mailchimp.com nabízí více variant tarifů. U obou z nich byly vybrány nabídky levnější a středně drahé. Premium verze nebyly pro účely srovnání využity. Společnost Smartemailing.cz vytváří cenové nabídky dle počtu kontaktů v databázi, všechny ostatní funkce jsou dostupné všem jejím uživatelům. Další z klíčových vlastností je integrace s webovou šablonou WordPress, uživatelská přívětivost, počet odeslaných emailů za měsíc a cena.

**Ze srovnání vyplynulo, že obě české společnosti mají neomezený počet odeslaných emailů za měsíc. Společnost Mailchimp.com má omezení na 50 000, respektive 60 000 odeslaných emailů za měsíc dle zvolené kategorie.** Omezení ale z autorova pohledu není příliš relevantní, jelikož i v levnější verzi předplatného by Klub mohl zaslat na každou adresu v kontaktech více než 15 emailů za měsíc. Do budoucna by toto omezení mohlo však být důvodem pro navýšení placeného tarifu.

Všechny srovnávané varianty splňují požadavek na počet uživatelů, integraci se šablonou WordPress, na které je postaven web Hudebního a divadelního Klubu i emailové plánování, taktéž asistenci a kreativního asistenta / umělé inteligence v ceně tarifů. Všechny taktéž nabízí i případný SMS marketing a to vždy za další poplatek. Rozdíly jsou však při pomoci během společného plánování akcí na sociálních sítích a direct emailingu. To umožňují pouze dražší verze Ecomail.cz i Mailchimp.com a Smartemailing.cz. Rozdíl je také v zákaznickém servisu. Mailchimp.com je mezinárodní společnost. Její podpora je sice pomocí emailu a chatu 24 hodin a 7 dní v týdnu, ale je pouze v anglickém jazyce. Zbylé společnosti mají i vzhledem k zemi původu podporu v českém jazyce. Podpora společnosti Ecomail.cz je taktéž pomocí chatu či emailů, Smartemailing.cz nabízí podporu ve všední i telefonicky.

Nejmarkantnější rozdíl ve srovnání je z autorova pohledu srovnání cen za 5000 kontaktů v databázi jednotlivých společností. Jedním z podstatných kritérií je dle p. Dvořáka (rozhovor, 2024) měsíční cena za službu. Měsíční cena služby Mailchimp.com vychází ze srovnání jako nejdražší, a to i jejich levnější, „Essentials“ program. Ten vychází v přepočtu na 1.800,-. Dražší verze vychází v přepočtu na 2.400,-. Vzhledem k faktu, že by platba probíhala

z českého účtu do zahraničí, je nutné brát v úvahu i sílu české koruny vůči Euru, která se mění v čase. Cena tedy není fixní. Jak již bylo zmíněno, společnost Smartemailing.cz nabízí pouze jeden tarif, jehož cena se odvíjí od počtu kontaktů. Za 5000 kontaktů by tarif vyšel Hudební a divadelní Klub Malostranská beseda na 1452,-. Oba tarify od společnosti Ecomail.cz však vychází levněji. **Levnější verze „Profi“ vychází na 780,- měsíčně, dražší na 1.179,-. Uvedené ceny jsou s DPH. Rozdíl mezi tarify společnosti Ecomail.cz jsou v možnosti A/B testování, využití manažera kampaně i pomoci při plánování příspěvků na sociálních sítích.**

### 3.4.4 Časový plán a finanční plán

V této kapitole se bude snažit autor konkrétním návrhům a doporučením vtisknout reálný rozměr. Tabulka 5 se věnuje doporučením v online prostředí. Nejzásadnější změnou, na které jsou z velké části závislé další vylepšení, je zavedení online emailového CRM systému. Pro účely této práce byla vybrána nabídka společnosti Ecomail Markerer +. Jedná se tedy o dražší ze dvou nabízených variant od této společnosti. Měsíční cena tohoto předplatného vychází na 1179,- měsíčně a jeho aktivace je možná prakticky ihned po zaplacení požadované částky. V dalším kroku je nezbytné spojit databáze společnosti Ticketstream, která zajišťuje prodej vstupenek a nové emailové aplikace. Po propojení kontaktů je možné začít aktivně pracovat na dalších doporučeních.

Tabulka 5 Návrhy a doporučení v online prostředí

Návrhy a doporučení v online prostředí	Časová dotace	Finanční náročnost
<b>Zavedení online CRM systému</b>	V nejbližší možné době	1179 Kč / měsíčně
<b>Aktivní získávání zpětné vazby</b>	Po zavedení online CRM okamžitě	0 Kč
<b>Nabídka dalších koncertů pomocí přímého marketingu</b>	Po zavedení online CRM okamžitě + doplnění adres	0 Kč
<b>Sekce blog (aktuality) na webových stránkách</b>	Dle dohody s podporou webových stránek	Dle ceníku podpory webových stránek
<b>Pravidelný měsíční newsletter</b>	Po zavedení online CRM okamžitě + doplnění adres	0 Kč
<b>Anglická verze webových stránek</b>	Dle dohody s podporou webových stránek	Dle ceníku podpory webových stránek
<b>Propojení se značkou Střelák</b>	Po zavedení online CRM okamžitě + doplnění adres	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Další kroky již nemají pevnou strukturu a nejsou na sobě závislé. Záleží tedy na zájmu Malostranské besedy o tato doporučení a pravděpodobně šikovnosti osoby starající se o PR, která uvedené kroky bude s největší pravděpodobností realizovat. V tabulce je těchto kroků uvedena cena 0 Kč. Tato cena je poněkud nepřesná, není totiž do ní započítána práce. Dva další kroky, jsou závislé na rychlosti a ceně podpory webových stránek. Tyto hodnoty jsou pro autora jen velmi těžko odhadnutelné. Obě doporučení by ale neměli být pro správce stránek náročné.

Zavedení sekce blog (aktuality) na webových stránkách je jednou z nich. Do současnosti nebylo možné přidávat na webové stránky textově obsáhlejší příspěvky, které na hlavní

stránce informovali o novinkách v Klubu. Nově vzniklá sekce by v sobě shromažďovala a chronologicky uspořádala novinky z Klubu. Texty by následně mohlo být využity i jako PR články do médií či na sociální sítě. Díky zavedení této sekce by se rozšířilo využití webových stránek Klubu, které dnes díky tomuto omezení působí jako chronologický kalendář.

Mezi úkony závislé na vytvoření a zprovoznění CRM databáze se řadí cílené upozornění na koncerty kapel odpovídající segmentu fanoušků či pravidelné měsíční zasílání newsletteru s programem Klubu. Ten je možné doplnit i o novinky z prostředí Malostranské besedy, hlavně podkrovní galerie či propojení se Střeleckým ostrovem. Tomuto spojení se bude věnovat v další části práce.

Taktéž se mezi tyto úkony dá zařadit doporučení na získávání aktivní zpětné vazby od zákazníků. To vzhledem k propojené databázi se CRM systémem bude možné ihned po koncertě, případně další den. Návrh emailové zprávy je v Příloze 7. Fanoušky v nich je osloven vedoucím pracovníkem Klubu, v tomto případě vedoucím produkce a dramaturgie p. Dvořákem, který jej prvně srdečně poděkuje za navštívení koncertu. A dále jej poprosí o vyplnění jednoduchého dotazníku, který bude v emailu k rozkliknutí. Jeho navržené znění je dostupné také v Příloze 7. Zpětná vazba má v tomto případě hned dva účely. Prvním je přímý zájem o zákazníka a jeho vnímání večera. Druhým je i částečná kontrola zaměstnanců, kteří v daný večer pracovali. Přestože na průběh večera v Klubu dohlíží produkční, ani on nemůže být v průběhu večera u všeho podstatného.

Taktéž se v tomto případě nabízí propojení s již zavedenou značkou Střelák. Ten je letní scénou Malostranské besedy na Střeleckém ostrově mezi Národním divadlem a Újezdem. Je tedy v dochází vzdálenosti od Malostranské besedy. Díky své lokalitě zasazené mezi dvě ramena řeky Vltavy a vysoké množství stromů je tento prostor příjemnou oázou klidu v centru města. Produkčně i dramaturgicky se o hudební program na Střeláku starají stejní zaměstnanci, kteří pracují v Malostranské besedě. Taktéž hudebníci, kteří na Střeláku vystupují jsou častokrát spojeni s Malostranskou besedou. Fanouškovská základna je tedy významně propojena. Ostatně toto zjištění plyne i z šetření, které se snažily najít odpověď i na toto zákaznické povědomí. Propojení mezi značkami by mělo být využito na sociálních sítích a také díky přímému emailingu, který by měl za cíl informovat fanoušky jednotlivých segmentů o vystoupení oblíbených kapel. Velkou výhodou dále je, že na Střeleckém ostrově jsou akce prakticky po celou dobu letní sezóny zdarma přístupné.

Tabulka 6 se věnuje návrhům a doporučením v offline prostředí. Všechny tyto změny jsou dlouhodobého charakteru. Výhodou v této situaci může být blížící se konec klubové sezóny. Poslední koncert se v Malostranské besedě odehraje 30. června. Poté začíná skoro dvouměsíční přestávka. Kromě věcí spojených s každoroční údržbou by se Klub mohl zaměřit na níže uvedené návrhy a pokusit se je implementovat.

Tabulka 6 Návrhy a doporučení v offline prostředí

<b>Návrhy a doporučení v offline prostředí</b>	<b>Časová dotace</b>	<b>Finanční náročnost</b>
<b>Dřívější začátky koncertů</b>	dle dohody dramaturga s kapelami (odhad od sezóny 2024/25)	0 Kč
<b>Zavedení platby kartou</b>	dle dohody s provozními (odhad od sezóny 2024/25)	0 Kč + poplatky za jednotlivé transakce
<b>Osvětlení a využití prostor Klubu</b>	dle dohody s light designerem (odhad od sezóny 2024/25)	Od 40000 Kč a více
<b>Uspořádání sálu</b>	dle dohody produkčních (odhad od sezóny 2024/25)	0 Kč
<b>Vlastní design vstupenek</b>	Dle dohody s ticketingovou společností (odhad od sezóny 2024/25)	grafické práce
<b>Věrnostní program Meet &amp; Greet s kapelou</b>	dle dohody s umělci	0 Kč
<b>Merchandising</b>	odhad od sezóny 2024/25	21900 Kč
<b>Propojení s galerií a restauracemi v budově Besedy</b>	odhad od sezóny 2024/25	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u Tabulky 5 se zde vyskytují body, které nejsou nikterak finančně náročné, kromě práce zaměstnance či zaměstnanců Klubu. Mezi ty se řadí zejména změna začátků koncertů na dřívější čas, nové uspořádání sálu v prostorách koncertního sálu či snaha o propojení marketingových aktivit s galerií a restauracemi v budově Malostranské radnice. Toto doporučení by se dalo využít i formou cross-sellingu např. při nákupu vstupenky v nákupním koši. Kromě pořízené vstupenky na koncert by si mohl zákazník pořídit i vstupenku do galerií či voucher do restauračních zařízení, které sdílí jednu budovu radnice.

Vstupenky jsou jako téma další z doporučení, který by mohl ocenit. Jak vyjmenovávají Hague P. a Hague N. (2023) v jednom ze svých klíčových pilířů, firma musí být kreativní a proaktivní při hledání způsobů, jak zlepšit zákaznický zážitek. Jednou z cest, jak vylepšit samotný zážitek je odlišení se od konkurence pomocí typizované vstupenky na koncert. V současné době je vzhled vstupenky na koncert do Malostranské besedy unifikován do barev prodejní ticketingové společnosti. Ve své podstatě to je ale pouze PDF soubor ve formátu A4, který v na svém listě nese pouze základní informace potřebné k validnímu využití vstupenky. Jak je vidět v Příloze 8, velká část listu vstupenky je nevyužitá. Do těchto prostorů by bylo vhodné zakomponovat alespoň logo Malostranské besedy. Vzhledem k velikosti volného prostoru by však i logo mohlo zapadnout. Grafik Klubu by nepochybně byl schopen zpracovat návrh vizualizace (např. se siluetou budovy Malostranské radnice), který by esteticky zapadl do grafického zpracování vstupenky a zároveň odlišil vstupenku do Malostranské besedy od jiných uměleckých prostor.

Další formou upevnování vztahů se zákazníky je jejich odměňování za věrnost ke Klubu. Toto doporučení vychází z dat z primárního výzkumu, kdy se čtvrtina fanoušků vyjádřila, že navštěvuje Klub alespoň jednou měsíčně. 10% z nich odpovědělo, že jej navštěvují dokonce vícekrát. Tuto zákaznickou věrnost, kdy velká většina z těchto respondentů budou tzv. „dobrymi ambasadory značky“, je vhodné nadále podporovat a upevňovat jejich vztah ke Klubu. Z této čtvrtiny pravidelných návštěvníků se 32 z nich kladně vyjádřilo na otázku z dotazníkového šetření, zda by měli zájem o jakoukoli formu věrnostní program Klubu. Dle slov p. Dvořáka (rozhovor, 2024) není v silách Klubu poskytovat slevy na vstupné, jelikož již v současné době je marže na vstupenky pro Klub nízká. Odměnit zákazníka však může Klub i jinou formou, než je sleva na vstupném. Vhodnou formou pro klub střední velikosti, kterou Malostranská beseda nepochybně je, např. forma Meet & Greet s vystupujícími. Tato osobní setkání s umělci před či po koncertě přináší fanouškům pocit exkluzivity. Na těchto většinou několik desítek minut dlouhých setkáních může fanoušek se svým oblíbeným umělcům prodiskutovat palčivá témata, či jej jednoduše poznat z jiné stránky. Tato setkání bývají doplněna společnou fotografií aktérů setkání, podpisy či předáním zvláštního merchandisingu.

Nespornějšími body Tabulky 6 jsou odhady zavedení možnosti platby platební kartou v prostorách Klubu a vytvoření vlastního merchandisingu. Zavedení platby kartou by dle konzultací s vedoucím gastronomického oddělení Malostranské besedy, panem Lukášem Tesárkem, mělo vyjít Klub bezplatně. Hodnota poplatku za provedenou transakci by dle jeho slov určovala množství a hodnoty plateb, které by byly v Klubu provedeny. Autorovi této práce nebyla poskytnuta žádná data spojená s přehledy prodejů na baru. Nebylo tedy možné skrze Malostranskou besedu u společnosti Komerční banka, která spravuje i jiné terminály v budově, poptat výši transakčního poplatku v tomto konkrétním případě. Tato část kalkulace nákladů tedy záleží na konkrétních smluvních podmínkách, které má Malostranská beseda uzavřené se společností Komerční banka.

Taktéž vlastní merchandising je v položce nákladů diskutabilní. Pro účely této práce byla vybrána nabídky spřátelené společnosti. Konverzace s obchodním zástupcem společnosti je v Příloze 9. Autor u společnosti ABA-reklama poptával trika o velikostech L, XL a XXL v pánské verzi a velikosti M, L, XL v dámské verzi. Do objednávky byly dále zahrnuty baseballové čepice. Všechna trika jsou v počtu 10 kusů, čepic bylo poptáváno 20. Celková cena po slevě odpovídá částce 21900 Kč, a to z důvodu výběru kvalitnějších triček a dražší možnosti potisku. Původní poptávaný merchandising byl u stejné společnosti za cenu 12599 Kč. Kvalita a zpracování textilu však neodpovídala požadované kvalitě. I v tomto případě platí, že textil vytvořený na zakázku speciálně pro hudební Klub by měl splňovat kvalitativní parametry, neboť i textil s logem reprezentuje Malostranskou besedu.

## 4 Závěr

Hudebním a divadelní Klub Malostranská beseda je tradičním kulturním centrem na Praze 1. Jeho široká a pestrá dramaturgická skladba míří na několik segmentů leckdy rozdílných, avšak leckdy i velmi podobných fanouškovských skupin.

Cílem práce bylo navrhnout nová doporučení vedoucí ke zlepšení a zefektivnění budování vztahu se zákazníky v Hudebním a divadelním Klubu Malostranská beseda. Dílčím cílem bylo zanalyzovat současný stav komunikace a identifikovat klíčové oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení vztahů s fanoušky Klubu.

Na základě získaných informací z primárního dotazníkového šetření a několika rozhovorů a analýzy současného stavu bylo stanoveno několik návrhů a doporučení, jak vylepšit současný proces budování vztahu se zákazníky. A to ať v online či offline prostředí. Vzhledem k faktu, že vedení společnosti nestanovilo pro tyto návrhy a doporučení žádný časový rozpočet a ani finanční rozpočet, využívá tato práce pro stanovení nákladů pouze odhad.

Nejvýznamnějším doporučením z online i offline pohledu pro efektivnější budování vztahu se zákazníky je využití online analytických nástrojů, které usnadní komunikaci s fanoušky. Tyto nástroje zároveň budou znát historii kontaktů a dělit jednotlivé fanoušky do přednastavených segmentů. Jejich oslovení v online prostoru díky tomu bude velmi přesné a minimalizuje se tím riziko oslovení nesprávně cílové skupiny. Využití tohoto nástroje dále umožní aktivně získávat od fanoušků zpětnou vazbu, která bude nadále a v reálném čase získávat detailnější přehled o návštěvnicích Klubu.

Výsledky primárního výzkumu potvrdily předpoklad, že i v současnosti je v Malostranské besedě velmi silným kanálem pro šíření novinek i nepříjemných zážitků osobní kontakt fanoušků mezi sebou i jejich kontakt se zaměstnanci Klubu. Lidský kapitál tedy hraje v tomto vztahu podstatnou, ba i nepostradatelnou roli. Z výsledků výzkumů, analýzy komunikace a vlastního autorova vnímání dále vyplývá několik dalších doporučení, které byly silně zastoupeny ve zpětné vazbě zákazníků. Nejvýznamnější z nich je nemožnost platby platební kartou v prostorách celého Klubu, a to jak na baru samotném, tak při nákupu vstupenky na místě. Tato možnost s sebou ale na druhé straně nese minimálně povinnost úhrady transakčního poplatku společnosti poskytující platební terminál. Krok ke zvýšení komfortu zákazníků by se projevil ve fixních nákladech společnosti.

Z dat dále vyplynulo, že by samotný zážitek z koncertů zvýšila změna času začátku koncertů. Ta je v Malostranské besedě běžně nastavena na 20:30, což lidem, kteří do hlavního města dojíždí, komplikuje cestu zpět domů v pozdních či dokonce nočních hodinách. Zpříjemněním zážitku by pro fanoušky také byla změna uspořádání židlí a stolu v koncertním sále. V současné konfiguraci je prostor při variantě „na sezení“ v sále dost omezený a v průběhu vyprodaného koncertu je pohyb hostů v sále omezen.

Zapadnout by také nemělo exkluzivní setkání s umělci formou tzv. Meet & Greet. Tato osobní setkání v prostorách Klubu před či po koncertu umožní fanouškům lépe poznat své oblíbené interprety a zůstanou v nich jako zážitek, který se neopakuje každý den. Taktéž může toto setkání vyvolat v zákazníkovi pocit výjimečnosti a nepochybně prohloubí jeho vztah k hudebnímu Klubu. Na prohloubení a ozvláštnění však může Klub pracovat např. i formou vlastní grafické úpravy prodávaných vstupenek.

## Literatura

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2012, 128 s. ISBN 978-80-87500-17-0.

BEČKOVÁ, Kateřina. *Malostranská beseda a její znovuzrození*. Praha: Práh, 2009. 119 s. ISBN 978-80-7252-277-4.

BUREŠ, Ivan a ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.

BUREŠOVÁ, J. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing, 2022. 288 s. ISBN 978-80-271-1680-5.

COLBERT, François a kol. *Marketing culture and the arts*. 2.vyd. Montreal: Paul & Pub Consortium, 2001, 262 s. ISBN 2-89105-552-7.

CLINEHENS, Jennifer L. *CX That Sings: An Introduction to Customer Journey Mapping*. Independently published, 2019. 256 s. ISBN 978-1793162946.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Management v informační společnosti. Praha: Grada, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.

DYCHÉ, Jill. *The CRM handbook: a bussiness guide to customer relationship management*. Boston: Addison Wesley, c2002. 307 s. ISBN 0201730626.

FREEMANTLE, David. *Buzz: 50 maličností, které mají velký vliv na prvotřídní služby zákazníkům*. Praha: Management Press, 2006. 127 s. ISBN 80-7261-148-8.

GÁLA, Libor; POUR, Jan a ŠEDIVÁ, Zuzana. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Management v informační společnosti. Praha: Grada Publishing, 2015. 240 s. ISBN 978-80-247-5457-4.

HOLT, Kevin W. *Differentiation Strategy: Winning Customers by Being Different*. Taylor & Francis, 2022. 205 p. ISBN 1-000-58924-2

HAGUE, P., HAGUE, N. *B2B Customer Experience: A Practical Guide to Delivering Exceptional CX*. London: Kogan Page, 2023. 248 p. ISBN 978-13-986-0851.

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada, 2012. 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

HORRELL, Edward. *Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je: [jak dovést zákaznický servis k dokonalosti]*. Praxe manažera (Computer Press). Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praxe manažera (Computer Press). Brno: Computer Press, 2005. 196 s. ISBN 80-251-0798-1.

JOHNOVÁ, Radka, Jitka ČERNÁ a kol. *ARTS MARKETING: Marketing umění a kulturního dědictví*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 244 s. ISBN 978-80-245-1276-1.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KIRCHNER, Jiří. *Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychoterapii*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2009, 135 s. ISBN 978-80-251-2562-5.

KOSTELIJK, E., ALSEM, K. *Brand positioning: connecting marketing strategy and communications*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2020. 254 p. ISBN 978-03-6725-011-9.



- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 584 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- KREJČÍ, A. a kol. *Marketingová komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. 222 s. ISBN 978-80-87839-66-9.
- KULKA, Jiří. *Psychologie umění*. 2 vyd. přeprac. a dopl. Praha: Grada Publishing, 2008, 435 s. ISBN 978-80-247-2329-7.
- LAFORÉ, Sylvie. *Managing Brands*: A. McGraw-Hill Educatio, 2010. 412 s. ISBN 9781283385299.
- LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOSEKOOT, M. a E. VYHNÁNKOVÁ. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*, Brno: Jan Melvil Publishing, 2019. 325 s. ISBN 978-80-7555-084-2.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 268 s. ISBN 80-7194-919-1.
- MALACH, J. *Hodnota vztahu se zákazníkem, způsoby její kvantifikace a význam pro řízení firmy. Hodnotový management, CRM a konkurenční strategie*. Praha: VŠE, 2004. 42 s. ISBN 80-245-0807-9.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- NOVÝ, Ivan a PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Manažer. Praha: Grada, 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7.
- PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- PEPPERS, R.; DORF, B.: *One to One Field Book*. Capstone, 1999. P. 151 – 160 ISBN 978-1-900-96187-5.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2013. 360 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- STARZYCZNÁ, Halina. *Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) - praktické využití*. V Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 250 s. ISBN 978-80-7248-451-5.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016. 392 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠIMBEROVÁ, Iveta. *Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníka (TCS) pro rozvoj podniku: Utilisation of principles of total customer satisfaction (TCS) for development of company: zkrácená verze PhD thesis*. Vědecké spisy Vysokého učení technického v Brně. V Brně: Vysoké učení technické, 2003. 32 s. ISBN 80-214-2350-1.
- TAHAL, R. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Jan Melvil publishing, 2022, 320 s. ISBN 978-80-271-3535-6.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 8024791218.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Manažer. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

WEST, D. et al. *Strategic marketing. Creating competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press, 2022. 600 p. ISBN 0198856768.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Manažer. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Internetové zdroje

ADLIN, F. N., FERDIANA, R., & FAUZIATI, S. *Current Trend and Literature on Electronic CRM Adoption Review*. In Journal of Physics: Conference Series [online]. 2019 (Vol. 1201, No. 1, p. 012058). [cit. 2024-04-17] Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/333593247\\_Current\\_Trend\\_and\\_Literature\\_on\\_Electronic\\_CRM\\_Adoption\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/333593247_Current_Trend_and_Literature_on_Electronic_CRM_Adoption_Review)

CHANG, T. M., LIAO, L. L., & HSIAO, W. F. *An empirical study on the e-CRM performance influence model for service sectors in Taiwan*. In 2005 IEEE International Conference on e-Technology, e-Commerce and eService [online]. 2005 pp. 240-245. [cit. 2024-04-17] Dostupné: [https://www.researchgate.net/publication/4129507\\_An\\_Empirical\\_Study\\_on\\_the\\_e-CRM\\_Performance\\_Influence\\_Model\\_for\\_Service\\_Sectors\\_in\\_Taiwan](https://www.researchgate.net/publication/4129507_An_Empirical_Study_on_the_e-CRM_Performance_Influence_Model_for_Service_Sectors_in_Taiwan)

CHIU, C. Y., CHEN, S., & CHEN, C. L. *An integrated perspective of TOE framework and innovation diffusion in broadband mobile applications adoption by enterprises*. International Journal of Management, Economics and Social Sciences [online]. 2017,14-39. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/157921/1/886618134.pdf>.

HEINONEN, K. *Multiple perspectives on customer relationships*. International Journal of Bank Marketing [online]. 2014, 450-456. [cit. 2024-04-17] Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/264737442\\_Multiple\\_Perspectives\\_on\\_Customer\\_Relationships](https://www.researchgate.net/publication/264737442_Multiple_Perspectives_on_Customer_Relationships)

CHERAPANUKORN, V. *Development of eCRM Success: A Case Study of Hotel Industry*. International Journal of Trade, Economics, and Finance [online]. 2017, 90-95. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.ijtef.com/vol8/545-MJ0017.pdf>.

KAMPANI, N., JHAMB, D. *Analyzing the role of e-CRM in managing customer relations: A critical review of the literature*. Journal of Critical Review [online]. 2020, vol. 7, no. 4, p. 221-226. [cit. 2024-04-17] Dostupné z: <https://www.jcreview.com/admin/Uploads/Files/61a8ca79729dd0.29082495.pdf>

KHALIFA, M., & SHEN, N. *Effects of electronic customer relationship management on customer satisfaction: A temporal model*. In Proceedings of the 38th Annual Hawaii international conference on system sciences [online]. 2005(pp. 171a-171a). [cit. 2024-04-17] Dostupné z: <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1250&context=dubaipapers>

LEE-KELLEY, L., GILBERT, D., & MANNICOM, R. *How eCRM can enhance customer loyalty*. Marketing Intelligence & Planning [online]. 2003, 239-248. [cit. 2024-04-17] Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/241214706\\_How\\_eCRM\\_can\\_enhance\\_customer\\_loyalty](https://www.researchgate.net/publication/241214706_How_eCRM_can_enhance_customer_loyalty).

PÍTRA, Lukáš. *Jak poznat své konkurenční výhody?* [online]. 2022 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://blog.shoptet.cz/jak-poznat-sve-konkurencni-vyhody-shoptet-univerzita/>.

PROCHÁZKA, J. *Customer journey: jak získat mapu, díky které zákazník rád dojde až k vám?* Peak.com [online]. 2018 [cit. 2024-04-27]. Dostupné z: <https://www.peak.cz/customerjourney-jak-ziskat-mapu-diky-ktere-zakaznik-rad-dojde-az-k-vam/8379/>

ROMANO, N. C., & FJERMESTAD, J. *Electronic commerce customer relationship management: A research agenda*. Information technology and management [online]. 2003 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=152affb06b318edf459afb3330efa8666c001e11>

STOCKDALE, R. *Managing customer relationships in the self-service environment of e-tourism*. *Journal of Vacation Marketing* [online]. 2007 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/247764712\\_Managing\\_customer\\_relationships\\_in\\_the\\_self-service\\_environment\\_of\\_e-tourism](https://www.researchgate.net/publication/247764712_Managing_customer_relationships_in_the_self-service_environment_of_e-tourism)

WU, I. L., & WU, K. W. *A hybrid technology acceptance approach for exploring e-CRM adoption in organizations*. *Behaviour & Information Technology* [online]. 2005 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/220208309\\_A\\_hybrid\\_technology\\_acceptance\\_approach\\_for\\_exploring\\_e-CRM\\_adoption\\_in\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/220208309_A_hybrid_technology_acceptance_approach_for_exploring_e-CRM_adoption_in_organizations)

*Malostranská beseda*. Online. Dostupné z: <https://www.malostranska-beseda.cz/>. [cit. 2024-04-23].

*Vagon Music Pub and Club*. Online. Dostupné z: <https://www.vagon.cz/>. [cit. 2024-04-23].

*MeetFactory*. Online. Dostupné z: <http://www.meetfactory.cz/cs/>. [cit. 2024-04-23].

*Lucerna Music Bar*. Online. Dostupné z: <https://musicbar.cz/cs/>. [cit. 2024-04-23].

*Rock Café*. Online. Dostupné z: <https://rockcafe.cz/cs/>. [cit. 2024-04-23].

*Café V lese*. Online. Dostupné z: <https://cafevlese.cz/cs/>. [cit. 2024-04-23].

## **Přílohy**

Příloha 1 Rozhovor s šéfem produkce a dramaturgie Malostranské besedy .....	II
Příloha 2 Rozhovor s ředitelem MeetFactory Markem Lakomým .....	IV
Příloha 3 Rozhovor s ředitelem bookingu a produkce Rock Café Šimonem Blaschko .....	VI
Příloha 4 Dotazníkové šetření mezi zákazníky Klubu Malostranská beseda .....	VIII
Příloha 5 Rozhovor s fanoušky Klubu .....	XI
Příloha 6 Srovnání emailingu .....	XVII
Příloha 7 Email na zpětnou vazbu .....	XVIII
Příloha 8 Vstupenka na koncert do Malostranské besedy .....	XIX
Příloha 9 Emailová konverzace s dodavatelem merchandisingu .....	XX

**Dobrý den, pane Dvořáku, můžeme začít?**

Dobrý den, pojďme rovnou na věc.

**V Malostranské besedě nefunguje CRM systém? Jak u vás tedy fungování vztahu se zákazníky funguje?**

Budování vztahu s fanoušky funguje primárně na základě osobního kontaktu. Také využíváme webové stránky, emailovou komunikaci a sociální sítě. U všech těchto kanálů ale v současnosti měníme strategii, která je spojená s generační obměnou zákazníků. Vnímáme například, že máme rezervy ve zpracování audiovizuálního obsahu, kterému se věnuje hlavně TikTok. Ten v současnosti vůbec nepoužíváme.

**Žádné automatické zpracování dat tedy u vás v Klubu nefunguje?**

Je to tak. V současnosti nic takového nevyužíváme, ale je to cesta, kterou bychom chtěli jít. Ostatně tato diplomová práce by tomu měla napomoci.

**Jakými metodami se je doted' snažíte udržet?**

Klub těží z dlouhodobé tradice, která sahá do šedesátých let minulého století. V průběhu času se v jeho repertoáru vystřídalo více dominantních hudebních žánrů. Zmínit mohou třeba jazz nebo rock. Skladba publika se tedy v čase měnila. Pro většinu lidí je ale i v současnosti Beseda klub vyprofilovaný. Což není naším cílem a pracujeme na tom, abychom toto veřejné mínění změnili.

**Vy jste mi trochu utekl z odpovědi, jaké metody k tomu využíváte?**

Snažíme se budovat dobré jméno Klubu, pracujeme s PR, snažíme se reflektovat zpětnou vazbu ať ze sociálních sítí nebo osobního kontaktu.

**Funguje tedy v Klubu nějaký věrnostní systém? Systém slev či odměn pro zákazníky?**

Tyto metody v Klubu nefungují ze dvou důvodů. Za prvé je to malá kapacita Klubu. Za druhé je to cenotvorba, kterou v Klubu využíváme. Snažíme se pracovat s malou marží, tudíž není možné zákazníky formou slev odměňovat. A to si myslím, že naši fanoušci vědí a chápou.

**A co přímý marketing, např. emailing?**

Ten v minulosti fungoval, ale v současnosti jej nepovažujeme za důležitou složku našeho komunikačního mixu. Věřím, že to ale je stále cesta, jak se dostat ke starší generaci našich podporovatelů.

**Cílený emailing dokáže však vyvolat v zákaznících potřebu „ve správný čas“, v tomto případě při nákupu vstupenky na koncert. Marketingová složka je jedna z klíčových, které CRM systémy mají.**

Je mi jasné, že CRM dokáže tato data velmi efektivně zpracovávat a vyhodnocovat je.

**Dobře, chápu tedy správně, že hlavní marketingovou doménou Klubu jsou sociální sítě? Jaký vliv na propagaci mají? Investujete do nich?**

Je to tak, jak říkáte. Investujeme do nich v minimální míře. Uvědomuje si ale, že to je jedno ze slabých míst, které v našem komunikačním mixu máme. Algoritmy sociálních sítí se mění a skrze organický dosah je již velmi složité proniknout se svým příspěvkem na trh. Nutnost investice je v blízké budoucnosti nevyhnutelná.

**Jak funguje z vašeho pohledu komunikace se zákazníky?**

Komunikace se zákazníky z mého pohledu funguje dobře. Jak jsem již zmiňoval, klíčový je osobní kontakt. Kontakt se zákazníkem v online prostředí je ve skrze také pozitivní. Pokud je však negativní, snažíme se nevyvolávat diskuzi u daného příspěvku, ale oslovit dotyčného skrze soukromou zprávu a vysvětlit si navzájem situaci. Navíc tím člověk nerozvíří debatu, které není vždy racionální. Je to pragmatické řešení, které navíc většinou má dobrý konec.

**Mělo by z vašeho pohledu smysl CRM systém v Klubu vůbec zavádět?**

Z určitého pohledu ano, muselo by to samozřejmě dávat smysl i ekonomicky. Navíc CRM je složitý systém, který z mého pohledu vyžaduje schopnosti více osob. Není možné, aby CRM systém v plné míře ovládal pouze jeden člověk.

**A jaký by měl být? Sloužil by pouze k marketingovým a analytickým účelům? Analýze zákaznických potřeb? Obchodní transakce jsou již nad rámec?**

Ano, tak to vnímám. Je to první krok, cesta k zefektivnění práce s daty a fanoušky.

**Děkuji za odpovědi, to je již z mé strany vše. Mějte se dobře. Na shledanou.**

Díky, na shledanou.

**Dobrý den, díky, že jste si udělal čas, můžeme začít?**

Dobrý den, můžeme.

**Funguje u vás v MeetFactory nějaký CRM systém? Případně jaký?**

My jsme se asi před deseti lety rozhodovali, jak budeme řešit předprodeje. Ticketingové společnosti nám v té době neposkytovali takový servis a hlavně v takové rychlosti, kterou bychom chtěli. V té době vznikal portál GoOut, u jehož zrodu jsme byli. V MeetFactory jsem GoOut vlastně spustili a připomínkovali. Kolega v té době hodně řešil zákaznickou cestu nákupem. Kolikrát musím kliknout, abych si mohl pořídit vstupenku, jak dlouho ta cesta trvá či kolik kliknutí je již „moc“. V průběhu zavádění jsme zjistili, že potřebná data k zákaznické analýze však nemáme my, ale právě GoOut. Snažili jsme se s nimi uzavřít smlouvu na poskytnutí tvrdých dat, ale to se nepovedlo.

**Jak jste to tedy řešili?**

My jsme si jednoduše spočítali, kolik nás ročně stojí poplatky GoOutu, a že nemáme žádná data. Výsledek byl, že jsme si nechali vytvořit vlastní předprodej.

**Takže máte veškerou databázi kontaktů, historii komunikace atd?**

Je to tak, tohle všechno máme. Hlavně máme ale vlastní segmentační klíč, který jsme si udělali pro potřeby MeetFactory. Akce zalistováváme dle typů, klientů, věku... Těch segmentů je mnoho.

**Když jste to zmínil, jaké ty segmenty máte?**

Máme zde čtyři dramaturgie, výstavy, divadlo, koncerty. Máme tedy selektované hudební žánry, země, věkovou kategorii. Specifikujeme tedy i na konkrétní cílovku dle věku.

**Jste tedy schopni zasílat personalizované emaily z vlastní databáze?**

Ano, přesně tak. Využívali jsem Mailchimp, teď využíváme Ecomail, který máme propojený z naší databází, takže ten si z ní jen bere data a posílá je na správné adresy. První myšlenka ale nebyla segmentace zákazníků, nýbrž náklady, které byly s poplatky spojeny. Jsou to stovky tisíc, které díky tomu ušetříme a mohli jsme je vložit do vývoje našeho vlastního systému. A to se nám během roku vrátilo...

**O ten váš CRM systém se stará někdo od vás, děláte si to inhouse?**

Děláme si to sami, stará se o to náš zaměstnanec na PR. Zároveň ale dělá sociální sítě, listování na web atd. CRM mu zabírá zhruba 30% času.

**Předpokládám tedy, že váš ticketingový systém zpracovává i obchodní položky spojené s fakturací vstupenek. U dalších položek, třeba fakturace na baru a podobně to již nezpracovává.**

Je to tak, máme z toho systému ale podklady pro fakturaci. Každopádně fakturační systém, který používáme běžně s ticketingem spojený nemáme. Jednotlivé části, tím mám na mysli bary, hudbu nebo galerii v MeetFactory zatím v jednotlivém softwaru nemáme. Přitom bar by to uměl, ale číselné řady by byly složité. Něco podobného jsme již řešili kvůli digitalizaci dokladů. V Evropě je běžný standard, že potřebné formality stačí dokládat elektronicky, to u nás bohužel zatím nefunguje.

**Jak dlouho vám trvalo vytvořit zmíněný CRM systém?**

Společně s webem to trvalo zhruba dva roky. V průběhu vývoje jsme ale narazili na spoustu věcí, které bylo třeba doladit. Třeba zastavování předprodeje. Nastavit zastavení předprodeje v čase bylo jednoduché, ale třeba zastavit předprodej, když je vyprodáno, to byl vcelku problém.

**Jak jste to zjistili? To mohlo špatně dopadnout...**

Naštěstí jsme na to přišli rychle, když jsme u jednoho z koncertů potřebovali omezit kapacitu. Ze začátku to bylo třeba nastavovat manuálně, ale i to se opravilo. Teď už máme připravený nový ticketing, který už běží, ale běží pro všechny jiné akce než pro hudbu. Čekáme, až se nám dodělá nový

web a poté to spárujeme společně. Cesta to je ale dlouhá, první debaty na toto téma byly zhruba čtyři roky zpět.

**Pokud dovolíte, vrátím se ještě k tomu emailingu. Děláte jej i v jazykových mutacích?**

Děláme, děláme ho bilingvní. U nás to vychází ze zákaznického složení. Cizinců bylo i 30%, teď je to číslo určitě o třetinu nižší, ale stále se to vyplatí, tvořit texty dvojjazyčně.

**A jak širokou máte databázi kontaktů?**

Je to zhruba 15 tisíc kontaktů, které v databázi máme. Také ale poslední dobou nefunkční kontakty dost mažeme. Zalistováváme pouze ty, kteří projeví zájem. Měsíční program posíláme vlastně všem, ale jinak funguje ten personalizovaný marketing. 6 – 7 tisíc jde zhruba na hudbu, zbytek se dělí mezi další dramaturgie.

**Věrnostní systém, podporu prodeje formou slevy nebo merch. Našel bych u vás něco takového?**

Máme slevy pro rezidenty Prahy 5. Ne, že by nám to nějak finančně zásadně pomohl, ale dobře to vypadá. Věrnostní program jsme zkusili rozjet v minulosti, jmenoval se Klub Továrníků, ale nikdy se nám to nepodařilo dotáhnout do zdárného konce. Faktorů proč bylo více. Byly v něm ale slevy na bar, na vstupenky atd. Merch fungoval a funguje, ale je to složité. Většinou na koncertech či jiných akcích prodáváte merch daných kapel nebo umělců. Výrazně těžší je na trh prorazit s uměleckým prostorem. Ale i to se nám plus minus daří.

**Skvěle, moc děkuji za váš čas a odpovědi. Mějte se dobře.**

Na shledanou.



**Dobrý den, díky, že jste si udělal čas, můžeme začít?**

Dobrý den, můžeme.

**Funguje u vás v Rock Café nějaký CRM systém? Případně jaký?**

V našem klubu pracujeme primárně s emailingem, který pravidelně rozšiřujeme. Původně to kolegyně rozesílala ze svého emailu, což ale nebylo udržitelné. V minulosti jsme tedy pracovali se službou Mailchimp, v současnosti využíváme Ecomail, kde si segmentuje fanoušky do kategorií. Nejjednodušší cestou jak se k našemu newsletteru dostat je skrz naše webové stránky.

**Jak si fanoušky segmentujete?**

Segmentujeme si je dle kategorií, např. punk, hardcore, metal, divadlo atd. V případě, kdy potřebuji nějakou akci více zaplnit, vyberu jen správný segment a mám vcelku obsáhlou databázi kontaktů, která s námi alespoň jednu interakci v minulosti měla.

**Využíváte např. i segmentace dle věku nebo lokality?**

Bohužel zatím nic takového nevyužíváme.

**Takže máte možnost uchovávání historie kontaktů a různých konverzí, ať už od prodejce vstupenek nebo emailingového softwaru?**

Ano, máme. Data od prodejce vstupenek máme, já si tedy následně mohu vyexportovat jejich data do jednotlivých segmentů.

**O emailingový software se staráte přímo vy nebo na to máte někoho vyčleněného u vás v klubu?**

Nikoho na to nemáme, starám se o to přímo já. O ta data se starám prakticky na denní bázi. A to vzhledem k charakteru klubu, který hraje denně. Na týdenní bázi data analyzuji a rozmýšlím navazující komunikační a marketingové strategie. Toto funguje typicky u divadel, která se oproti koncertům častěji opakují. U koncertů se komunikaci snažím zaměřit primárně na zvýšení povědomí o akci.

**Máte ten emailový newsletter i v angličtině nebo nějaké jiné cizojazyčné verzi?**

Není tomu tak, náš newsletter je pouze v češtině.

**Funguje u vás v klubu věrnostní systém? Možnost získání nějaké slevy? Merchandising?**

Historicky jsme to řešili. V plánu byla mobilní aplikace, která by v sobě měla třeba i push zprávy, abychom mohli fanoušky oslovit i přímo pomocí aplikace. Ale museli jsme od toho z důvodu personálních kapacit ustoupit. Jednoduše nebyl nikdo, kdo by se o to staral. Nadále to ale řešíme, všechny varianty jsou ale zatím pouze na papíře. Merchandising u nás funguje již dlouho dobu. Návratnost investice je z mého pohledu v tomto na dlouho dobu, avšak pomáhá nám tvořit pouto ke značce. Lidé si díky tomu vzpomenou, co u nás zažili.

**Můžete mi prosím alespoň naznačit, na kolik vás emailingový systém měsíčně vyjde?**

Jsou to nižší tisíce korun měsíčně.

**Kolik máte zhruba lidí v databázi? Jak široká je zákaznická báze?**

Je to zhruba deset tisíc kontaktů. Zhruba polovina je v kategorii „fans“, ti přišli z webu. Druhou polovinu mám od dodavatele vstupenek, tam už je mohu segmentovat dle jednotlivých akcí, na které pořizují vstupenky.

**Jak vám v klubu fungují sociální sítě? Pracujete s nějakou analytikou?**

V tuto chvíli již mám k sobě pár mladších kolegů, kterým to předávám. Pokročilejší práci s daty máme v plánu toto léto, kdy se v klubu hraje málo a máme čas dodělat resty a připravit se na další klubovou sezónu.

**Veškerý zákaznický servis tedy řešíte vy?**

Je to tak. Ten proces stížností je v podstatě velmi jednoduchý. Buď si ráno v telefonu přečtu zprávy od známých či lidí, které osobně znám. To pak řeším přímo s nimi. Druhou variantou je, že si na mě na webu zákazník najde číslo a píše mi email se stížností. A to já pak následně řešíme. Reakce se objevují i na sítích, to mi poté kolegové předávají, případně to společně řešíme, abychom zachovali konstantní formu odpovědi.

**Máte v klubu ještě něco, na co nalákat fanoušky i mimo koncerty? Např. v Malostranské besedě je v provozu každý dne kavárna a restaurace, také jsou tam výstavy v podkroví. Máte vy zde něco takového?**

Ano, to máme. Od 13:00 tady každý den otevírá kavárna, která se večer přemění před koncertem na bar. O tom informuje na sociálních sítích, aby lidé věděli, že tu jsme. Taktéž kavárna slouží hodně umělcům, kteří sem přes den chodí natáčet rozhovory. To je asi kvůli poloze klubu v centru města a taky jeho prestiži. Také tu je galerie, kde je každý měsíc jiná výstava. Hrajeme tu i divadlo. Klub je tedy multižánrový, je tu mix umění.

**Skvěle, moc děkuji za odpovědi. Mějte se dobře.**

Na shledanou.

#### Příloha 4 Dotazníkové šetření mezi zákazníky Klubu Malostranská beseda

**1) Vaše pohlaví**

- Muž
- Žena

**2) Váš věk**

- Do 30 let
- 31 – 44 let
- 45 – 60 let
- 61 let a více

**3) Nejvyšší dosažené vzdělání**

- Základní
- Vyučen/á
- Středoškolské
- VOŠ
- Vysokoškolské

**4) Vaše bydliště**

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kra
- Královehradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kra
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kra
- Ústecký kraj
- Kraj Vysočina
- Zlínský kraj
- Jiné

**5) Váš status**

- Zaměstnaný/á
- OSVČ
- Nezaměstnaný/á
- Důchodce/kyně
- Student/ka
- Ostatní

**6) Jak často navštěvujete Hudební a divadelní Klub Malostranská beseda?**

- Pravidelně, i několikrát do měsíce
- Jednou měsíčně
- Příležitostně, jednou za tři měsíce
- Sporadicky, jednou za půlroku
- Výjimečně, jednou ročně

**7) Na jaké hudební žánry v Besedě chodíte?**

- Folk (Ivan Hlas Trio, Olin Nejezchleba & KyBaBu, Potlach, Radůza atd)
- Blues Rock (Bílá nemoc, Honza Holeček, Petr Vondráček & Lokomotiva atd)
- Alternativní Pop / Folk (Katarzia, Anna Vaverková)

- Pop (Kateřina Marie Tichá & Bandjeez, Tereza Balonová atd)
- Rock (Krausberry, Portless atd)
- Talkshow (321 jedem atd)
- Psychedelický rock (Madhouse Expres, Marcel Gidote's Holy Crab atd)
- Tančírny (The Mole's Wing Orchestra, Magnum Jazz BigBand atd)
- Country (Robert Křest'an a Druhá Tráva, Malina Brothers atd)
- Šanson (Barbora Šampalíková, Viktorie & František Band atd)
- Jiné

**8) Zajímáte se o novinky, které se ve spojení s Klubem dějí? (připomenutí koncertů, fotografie z koncertů, zajímavosti z prostředí Klubu či umělců, životní jubilea...)**

- Ano, cíleně se zajímám
- Ano, ale ne cíleně
- Ne, nezajímám se

**9) Ze kterých kanálů čerpáte novinky z Besedy?**

- Webové stránky
- Sociální síť Klubu (Facebook, Instagram)
- Tištěné materiály
- Kanály MČ Praha 1 / Magistrátu hl. m. Prahy
- Prodejní portál Ticketstream.cz
- Jiné mediální kanály (rádia, televize, zájmové časopisy)
- Od známých, přátel (např. ústně)
- Plakátovací plochy

**10) Jsou pro vás informace na komunikačních stránkách dostačující (webové stránky, sociální síť)**

- Ano, jsou dostatečné
- V tuto chvíli nevím
- Ne, nejsou dostatečné

**11) Jak hodnotíte komunikaci Hudebního a divadelního Klubu Malostranská beseda?**

**Známkujte prosím jako ve škole. (1 = výborná, 5 = nedostatečná)**

- 1 – výborná
- 2 – chvalitebná
- 3 – dobrá
- 4 – dostatečná
- 5 – nedostatečná

**12) Jste spokojeni s nákupem vstupenek online? (Od této klubové sezóny nefunguje pokladna Ticketstream v Malostranské besedě, vstupenky na místě je však nadále možné pořídit v čas koncertu. Tento krok měl za cíl zjednodušit celý nákupní proces.)**

- Ano, vyhovuje mi to
- V tuto chvíli nevím
- Ne, nevyhovuje mi to

**13) Měli byste zájem o věrnostní program Klubu? Věrnostní program by mohl mít podobu slev na vybrané koncerty či jiných výhod**

- Ano, měl/a bych zájem
- V tuto chvíli nevím
- Ne, neměl/a bych zájem

**14) Dostávali byste rádi další informace z Klubu např. formou emailového newsletteru?**

- Ano, dostával/a bych rád/a
- V tuto chvíli nevím

- Ne, nedostával/a bych rád/a

**15) Máte nějaký nápad, co by mohl z Vašeho pohledu Klub zlepšit? Např. další komunikační kanál, styl komunikace, vylepšení prostor Klubu... Děkuji za každou zpětnou vazbu**

**16) Máte ve svém okolí nějakou kapelu, kterou byste rádi viděli v Malostranské besedě? Děkuji za případné tipy.**

**17) Byli byste ochotni částečně obětovat pohodlí za zvětšení kapacity sálu? (Např. sál během koncertu Ivan Hlas Trio je v běžném provedení upraven na sezení, bývá ale velmi často a rychle vyprodán a ne všichni zájemci se na koncert dostanou. Navštívili byste koncert kapely i v případě, že by úprava sálu byla pouze na stání? Výsledkem by bylo mj. více vstupenek, které by mohl Klub pustit do běžného prodeje.)**

- Tato změna by mi nevadila
- V tuto chvíli nedovedu říci
- Tato změna by mi vadila
- Jiné:

**18) Znáte Střelák? Letní scénu Klubu Malostranská beseda na Střeleckém ostrově?**

- Ano, znám
- Už jsem o tom slyšel/a
- Ne, neznám

**19) Navštívili jste na Střeláku v minulosti nějaký koncert?**

- Ano navštívil/a jsem
- Nejsem si jistý/á
- Ne, nenavštívil/a jsem

#### 24. 4. 2024 – Petr Vondráček & Lokomotiva, koncert začal ve 20:40 a skončil v 22:55

Petr, 46 let, Praha

**Co se vám na koncertě líbilo nejvíce?** Na koncertě Petra Vondráčka jsem byl poprvé. Má žena ho má ale velmi ráda. Jeho hudba mě takhle na živo příjemně překvapila. Nejvíc se mi ale líbil kytarista Norbi Kovács.

**Chodíte někdy i na Norbiho samotného sem do Besedy?** Jo, když je tu s Ivanem Hlasem a Olinem Nejezchlebou, to je dobrá parta. Hrají tu hodně, co vím. Byl jsem tu dvakrát.

**Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku?** Celý večer probíhal bez problémů. Jediným nedostatkem bylo, že na baru nebylo možné platit kartou, což jsem nečekal. Měl jsem za to, že se tu platit kartou dá.

**Měl jste pocit, že bylo v sále dost místa pro všechny návštěvníky?** Sál byl vyprodaný, ačkoliv místa bylo poměrně málo. Při takovém koncertu bych ocenil více prostoru, aby se návštěvníci mohli pohodlněji pohybovat.

**Můžu se zeptat, kde jste seděli?** Vzadu u stolu číslo 16, je tam sice ulička, ale je to daleko od vchodu do sálu. Cesta pro pivo v průběhu koncertu vždy otravujete skoro dvě řady lidí.

**Byl jste spokojen s personálem Klubu?** Personál Klubu byl vstřícný a profesionální. Nemám žádné výhrady.

**Přišla vám cena vstupenek adekvátní?** Vstupenky jsme dostali jako dárek, takže ani nevím, kolik stály.

**Co byste změnil, pokud byste měl tu možnost?** Určitě tu platbu kartou na baru, musel jsem si jít vybírat do bankomatu na náměstí. Už jsem měl věci v šatně, tak musíte zase zpět pro kabát...

**Na co do Besedy běžně chodíte, plánujete přijít znovu?** Běžně na rockvější věci. Určitě, mám to tu rád.

**Takže třeba Krausberry?** Na těch jsme byli asi čtyři roky zpátky, chodím na KRANZe nebo Martina Němce.

Marie, 55 let, Kladno

**Co se vám na koncertě líbilo nejvíce?** Mně se nejvíc líbala Petrova vášnivá interpretace písní. Jeho hlas a charisma jsou opravdu úžasné.

**Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku?** Ano, z mého pohledu bylo vše v pořádku. Zvuk byl kvalitní, a i přes velkou návštěvnost byla atmosféra příjemná.

**Měla jste pocit, že bylo v sále dost místa pro všechny návštěvníky?** My měly s maminkou nejlepší místa v sále! I ostatní návštěvníci měli ale dle mého názoru dostatek prostoru.

**Která jsou ta nejlepší místa v sále?** Stůl 13, uprostřed ve třetí řadě. Sedáváme tam s maminkou vždycky, když to jde.

**Z jakého důvodu je to právě ten stůl 13?** Je akorát daleko od pódia a málo tam fouká klimatizace.

**Přišlo vám, že dnes foukala až příliš?** Na začátku bylo chladno, tak asi foukalo. Pak se to ale vydýchalo.

**Byla jste spokojena s personálem Klubu?** Ano, obsluha na baru byla rychlá, to tu minule nebylo.

**Minule myslíte kdy?** Když jsme tu byli na Petrovi před rokem. To byla hrozná fronta.

**Přišla vám cena vstupenek adekvátní?** Byla stejná jako minulý rok, nezdražilo se, takže super.

**Co byste změnila, pokud byste měla tu možnost?** Buď bych zvýšila počet toalet a nebo prodloužila přestávku. O přestávce tam byla hrozná fronta a už se zvonilo na pokračování koncertu.

**Na co do Besedy běžně chodíte, plánujete přijít znovu?** Jak jsem říkala, naposledy jsme tu byly před rokem také na Petrovi. Příští rok, pokud tu bude zase, určitě přijdeme.

Lucie, 48 let, Ústí nad Labem

**Co se vám na koncertě líbilo nejvíce?** Rádi jezdíme na Petrovi koncerty, chodily jsme s ním se spolužačkou od školy.

**Byla jste tady už v minulosti na koncertě?** Strašně dlouho jsem tu nebyla, naposledy to byl nějaký folk. Od té doby co bydlím zase v Ústí nad Labem, to je sem daleko. Když bude v budoucnu příležitost, ráda se sem vrátím.

**Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku?** Přišlo mi, že ze začátku koncertu byla v sále zima. Po pauze to ale bylo lepší.

**To už jste dnes druhá paní, co mi to říká.** Vidíte, říkala jsem to kamarádce, že máte v sále zimu. Ta ale tvrdila opak, bylo jí teplo.

**Měla jste pocit, že bylo v sále dost místa pro všechny návštěvníky?** My jsme seděli úplně vzadu v sále a moc místa kolem nebylo.

**Byla jste spokojena s personálem Klubu?** Ano, byli příjemní a pomohli nám s hledáním míst.

**Pomáhal vám s tím hledáním míst vstupář?** Nene, nějaký mladý pán z Klubu tu byl. Ten byl velmi ochotný.

**Přišla vám cena vstupenek adekvátní?** Vstupenky kupovala kamarádka, ale asi byla ta cena taková normální.

**Kupovali jste si lístky na poslední chvíli?** Ve středu minulý týden a byly prý skoro už poslední. Já bych Petrovi jinak napsala, ale takhle jsme ho rádi podpořily.

**Co byste změnila, pokud byste měla tu možnost?** Začátek koncertu, takhle musím jet předposledním vlakem domů. Koncert mohl začít klidně o půl hodiny dříve.

**Údajně se na to v Besedě pracuje, aby se začínalo dříve.** To je podle mě pro mimopražské skvělá zpráva.

**Na co do Besedy běžně chodíte, plánujete přijít znovu?** Asi klidně zase na Petra. Až budu mít zase příležitost, ráda se sem vrátím.

#### 25. 4. 2024 - IBBY and CREW, koncert začal ve 20:45 a skončil ve 23:00

Bára, 29 let, Praha

**Co se vám na koncertě líbilo nejvíce?** No přece Ibbby!

**Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku?** Mohlo být víc lidí, aby byla lepší atmosféra, ale jinak bez problému.

**Měla jste pocit, že bylo v sále dost místa pro všechny návštěvníky?** Jo, byli jsme dokonce u stolečku, tak si má člověk kam dát pivo.

**Byla jste spokojena s personálem Klubu?** Nic mě k tomu nenapadá, takže jsem spokojená.

**Měl jsem na mysli obsluhu na baru, vstupaře, šatnáře atd.** To bylo všechno v pořádku. Jako vždy.

**Přišla vám cena vstupenek adekvátní?** Jo, adekvátní je to správné slovo.

**Co byste změnila, pokud byste měla tu možnost?** Mám to tady ráda takové, jaké to je. Možná jen nealko na baru.

**Co tím máte na mysli?** Klidně bych si místo Coly nebo dala Club Maté, ale ten tu na baru neprodávají. Ostatně ani žádné limonády či něco čerstvého.

**Na co do Besedy běžně chodíte, plánujete přijít znovu?** Chodím ráda na Bárú Šampalíkovou, šansony obecně a Barování. Celá Beseda je skvělá, chodím se často. Prostor, atmosféra, genius loci.

Kuba, 25 let, Praha

**Co se vám na koncertě líbilo nejvíce?** Já mám rád to pivo tady. Ne, samozřejmě koncert.

**Ocenil byste např. širší sortiment na baru?** Aní ne. Přijde mi, že většina lidí sem chodí kvůli zážitkům z koncertu a na pivo. Tady se to tak hezky propojuje.

**Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku?** Jo, jen ke konci bylo dost teplo v sále, to je tady ale vždycky.

**Co vím od produkčního, byla nefunkční klimatizace.** No, tak tím se to vysvětluje.

**Měl jste pocit, že bylo v sále dost místa pro všechny návštěvníky?** Bylo to na stání, takže v pohodě, horší jsou koncerty na sezení, to tu fakt není příliš místa.

**Rozhodujete se při koupi vstupenky i nad tím, zda je koncert na sezení nebo na stání?** Ne, to u mě roli nehraje. Prostoru kolem sebe moc nepotřebuji a jsem ještě mladý.

**Byl jste spokojen s personálem Klubu?** Jako vždy.

**Přišla vám cena vstupenek adekvátní?** Určitě, dal bych klidně i víc za tuhle partu. Minule hráli tuším v Jazz Docku a to bylo určitě dražší.

**Co byste změnil, pokud byste měl tu možnost?** Šatnáři, jsou vždycky nepříjemní, když někdo přijde.

**Jak myslíte nepříjemní?** Nikdy se neusmějí. Opravdu to vypadá, že je člověk tím spíš otravuje.

**Na co do Besedy běžně chodíte, plánujete přijít znovu?** Na Eliáše Jeřábka a jeho Elias & the Shepherds. Taky se znám se zpěvačkou z kapely Naboso, ty jsem tu viděl dvakrát.

Petr, 38, Praha

**Co se vám na koncertě líbilo nejvíce?** Hudba, Ibbby s kámošema.

**Chápu to tedy tak, že se znáte s muzikanty?** No jasně, už dlouho.

**Chodí na ně často?** Dnes jsme se viděli po dlouhé době, není na to úplně čas.



**Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku?** Jo, v pohodě.

**Měl jste pocit, že bylo v sále dost místa pro všechny návštěvníky?** To jo, mohlo by být víc lidí pro lepší atmosféru.

**Byl jste spokojen s personálem Klubu?** Jasně, tady to je vždy fajn.

**Přišla vám cena vstupenek adekvátní?** Určitě, lístky za 300 na koncert jsou v pohodě.

**Co byste změnil, pokud byste měl tu možnost?** Cash only bar je v digitální době peklo.

**Vy tu ale určitě nejste poprvé, tak jste věděl, že si je třeba vybrat z bankomatu...** Většinou na to zapomenou a vybírám si až tady na Malostranském náměstí. Všude jinde jde platit kartou, hotovost s sebou vlastně vůbec nenosím. Jen vždycky tady v Besedě.

**Na co do Besedy běžně chodíte, plánujete přijít znovu?** Na všechno, na co narazím. Jdu příští týden na Barování, bude tam zase Ibby a trochu jiná skupina přátel.

#### 27. 4. 2024 – Pan Lynx Unplugged, koncert začal ve 20:15, skončil ve 22:35

Marek, 37 let, Praha

**Co se vám na koncertě líbilo nejvíce?** Kámoši, co díky koncertu potkám.

**Máte nějakou partu přátel, se kterou na koncerty chodíte?** Dá se to tak říct.

**A na co chodíte?** Většinou věci, co dělá Petra Macháčková, takže právě Flamenco, Honzu Holečka...

**Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku?** Ano, nic mě nenapadá.

**Měl jste pocit, že bylo v sále dost místa pro všechny návštěvníky?** Tak akorát, nerad se na koncertech tlačím. Navíc dneska to bylo takový melodický.

**Byl jste spokojen s personálem Klubu?** Dnes jo, občas tu ale bývají nepříjemní „vstupáři“, to máme ale asi každý někdy.

**Jak to myslíte?** Občas u toho vstupu spíš jen tak stojí nebo koukají do telefonu, než že by někoho kontrolovali.

**To asi nedělá dobré světlo na Klub, co myslíte?** Teď je to u těch mladých všude. Jsou hrozně roztěkaní...

**Přišla vám cena vstupenek adekvátní?** Asi jo. Popravdě ani nevím, kolik to stálo.

**Co byste změnil, pokud byste měl tu možnost?** Aby se začínalo dřív. Začátek je psán od 20:00, stejně se ale začne pozdě.

**Nejste první, kdo mi o tom říká. Co ale vím od vedení, pracuje se na tom.** Jo, Petra o tom něco říkala. Oni prý zase umělci radši hrají později.

**Na co do Besedy běžně chodíte, plánujete přijít znovu?** Byl jsem tu ale minulý týden právě na Honzovi Holečkovi. Ten měl hrát od 20:00 a taky začal až ve 20:30. Chodíme sem furt ve stejné partě lidí. Kapely jako Bílá nemoc, Flamenco atd. Přijdu znovu asi až po prázdninách, čeká mě toho hodně v práci.

Lucka, 29 let, Beroun

**Co se vám na koncertě líbilo nejvíce?** Michalova svébytnost.

**Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku?** Mohlo to být klidně o něco delší, ale třeba bude ještě něco hrát Michal akusticky na baru.

**Měla jste pocit, že bylo v sále dost místa pro všechny návštěvníky?** Musela jsem si posunout židli před sebou, která byla prázdná. Moc místa v sále nebylo.

**Přitom nebylo vyprodáno. To tam židle asi nemuseli být, když stejně zůstaly prázdné.** Přesně to jsme řešily s kamarádkou. V Besedě přeci musí vědět, kolik lidí přijde, podle toho se dá uzpůsobit i ten sál.

**Byla jste spokojena s personálem Klubu?** Jasně, s Betty a Robinem na baru je to vždycky fajn.

**Znáte se už déle s barmany?** Už jsem tu nějaké noci strávila...

**Přišla vám cena vstupenek adekvátní?** Ano, přišla.

**Co byste změnila, pokud byste měla tu možnost?** Přijde mi nevyužitý prostor toho předsálí tady. Jsou tady tihle karikaturisti. Špatný to není, ale je to blbě vidět a moc se mi to sem nehodí.

**Co byste navrhovala?** Nedávno tu byli fotky z koncertů, to bylo fajn a hodilo se mi to sem do toho prostoru. Ti karikaturisti nejsou špatní. Občas je to docela zábavné, ale moc se mi to sem nehodí.

**Na co do Besedy běžně chodíte, plánujete přijít znovu?** Chodím ráda na mladý kapely, Madhouse Expres, Purplefox Town atd. Určitě, chodím se ráda i jen tak večer. Vždycky je tu někdo, koho znám. Třeba alespoň na baru.

Klaudie, 25 let, Praha

**Co se vám na koncertě líbilo nejvíce?** Pan Lynx!

**Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku?** Ano, bylo.

**Měla jste pocit, že bylo v sále dost místa pro všechny návštěvníky?** Já jsem seděla u pultu vzadu, ale přišlo mi, že bylo v sále moc židlí. Lidí nebylo tolik, tak se mohli složit a bylo by víc místa.

**Byla jste spokojena s personálem Klubu?** Jo, hlavně se zvukařem, je to můj přítel.

**Takže sem za ním chodíte často?** Docela jo

**Otázka, zda vám přišla cena vstupenek adekvátní je tedy asi mimo mísu?** Šla jsem zadarmo, takže nevím.

**Co byste změnila, pokud byste měla tu možnost?** Beseda má svoje kouzlo, ale jakoby se tady zastavil čas. Třeba ty světla v celém Klubu by mohly být lepší. Třeba to foyer je vypadá prázdně.

**Jak to myslíte?** Ty výstavy tady nejsou skoro vůbec vidět. Navíc se mi sem ani ti karikaturisti moc nehodí

**Nejste dnes první, kdo mi to říká.** Občas tu bývaly i vkusný věci, ale to už je dlouho.

**Na co do Besedy běžně chodíte, plánujete přijít znovu?** Většinou na to, co přítel zvučí, poslouchám ale Kateřinu Marii Tichou a tak, ta tu občas taky je.

Příloha 6 Srovnání emailingu

Služba	Ecomail Marketer +	Ecomail Profi	Mailchimp Standard	Mailchimp Essentials	Smartemailing
Měsíční počet odeslaných emailů	neomezeno	neomezeno	60 000	50 000	neomezeno
Počet uživatelů	neomezeno	neomezeno	5	3	neomezeno
A/B testování	ano	ne	ano	ano	ano
Optimalizace obsahu	ano	ano	ano	ne	ano
Analytika	ano	ano	neomezená	omezená	ano
Plánování emailů, kreativní asistent	ano	ano	ano	omezeno	ano
Manažer kampaně	ano	ne	ano	ne	za poplatek
Plánování příspěvků na soc. síť	ano	ne	ano	ne	ano
Integrace do WordPress	ano	ano	ano	ano	ano
Zákaznický servis / (jazyk)	email / chat (CZ)	email / chat (CZ)	24/7 email / chat (AJ)	24/7 email / chat (AJ)	po - pá: 9 - 16h (CZ)
Cena v Kč / měsíc s DPH	1.179,-	780,-	2.400,-	1.800,-	1.452,-

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Příloha 7 Email na zpětnou vazbu

Dobrý den,

snad jste si včerejší koncert v Besedě náležitě užili.

Bylo vše podle vašich představ? Já i všichni ostatní, co se včera postarali o váš zážitek, budeme vděční za zpětnou vazbu. Ať už pochvalu či tipy, co do příště zlepšit. Dotazník Vám zabere nanejvýš dvě minuty.

**Jaké to bylo včera v Besedě** (odkaz na dotazník)

Děkuji za váš čas a doufám, že se na Malostranském náměstí brzy potkáme znovu.

S přáním klidného dne

David Pešek Dvořák, vedoucí produkce a dramaturgie Klubu Malostranská beseda

**Dotazník:**

Bylo z vašeho pohledu vše v průběhu večera v pořádku? (Hodnocení od 1 – 5)

Byl/a jste spokojena s personálem Klubu? (Hodnocení od 1 – 5)

Přijdete na koncert i příště, budete-li mít čas a chuť? (Hodnocení od 1 – 5)

Napadá vás ještě něco, co nám chcete sdělit?: ...

Děkuji Vám za zpětnou vazbu.

David Pešek Dvořák, vedoucí produkce a dramaturgie Klubu Malostranská beseda

Příloha 8 Vstupenka na koncert do Malostranské besedy

**TICKETSTREAM**

Referenční číslo: **8339789538**  
Číslo vstupenky: **1**

Říše loutek uvádí:

**DÁŠENKA**  
**19. 5. 2024 15:00**

Místo konání

**Malostranská Beseda - Malostranské náměstí 21, Praha**

Vstup od 14:30

Sekce: **Nečíslované sezení**

Kategorie: **I.**

Vstupné: **120 CZK**  
**120 CZK + 0 CZK**

Prodejce

**Ve prospěch pořadatele**

Platební karta

Divadlo Říše loutek z.s.



0083397895381

**Důležitá upozornění**

1. Držitel vstupenky je povinen dodržovat provozní řád místa konání akce a pokyny pořadatele akce.
  2. Neoprávněné kopírování, nebo prodej vstupenky Vám zamezí ve vstupu na akci.
  3. Nekupujte vstupenky z jiných zdrojů, než na [www.ticketstream.cz](http://www.ticketstream.cz), nebo od autorizovaných prodejců Ticketstream.
- Použitím této vstupenky souhlasíte s podmínkami a pravidly uveřejněnými v plném znění na stránkách [www.ticketstream.cz](http://www.ticketstream.cz).

**Datum prodeje: 30. 4. 2024 15:12**



**DÁŠENKA**

8339789538/1

**Nečíslované sezení, I.**

Příloha 9 Emailová konverzace s dodavatelem merchandisingu

Dobrý den,

poptávám u vás nákup a potisk pánských triček Nanaimo s krátkým rukávem v těchto velikostech:

L – 10 ks.

XL – 10 ks

XXL – 10 ks

Dále poptávám dámská trička Nanaimo s krátkým rukávem v těchto velikostech:

M - 10 ks

L – 10 ks

XL – 10 ks

Na závěr poptávám 20 baseballových čepic Calipso v univerzální velikosti.

Mohu vás poprosit o zaslání nezávazné ceny?

Potisk posílám v příloze. Jedná se o logo na kšiltovky a obrázek Besedy na trička.

Díky za odpověď.

S pozdravem

Martin Moravec

Odpověď:

Dobrý den, pane Moravče,

posílám kalkulaci:

Pánská trička všech velikostí s potiskem: 350 Kč/kus – 10.500 Kč

Dámská trička všech velikostí s potiskem: 300 Kč/kus – 9.000 Kč

Kšiltovky i s potiskem: 220 Kč/kus – 4.400 Kč

Celkově 23.900 Kč.

Cena snižuji dle domluvy o 2.000 Kč.

Výsledná cena je tedy celkově 21.900 Kč.

Dejte vědět, jak jste se rozhodl.

Ať se daří,

K.

# DIPLOMOVÁ

# PRÁCE



**Budování vztahu se zákazníky ve  
vybrané společnosti**

Martin Moravec, PEMMA 06



# Cíle práce

## Hlavní cíl

Navrhnout a vypracovat seznam doporučení k vylepšení současného CRM ve společnosti Malostranská beseda Klub.

## Vedlejší cíl

Zjištění současného stavu komunikace a formy, kterou Klub buduje vztah se zákazníky.

# Metodika

## Teoreticko- metodologická část

Rešerše sekundárních zdrojů. Využity jsou zde metody rozboru textu a komparace.

## Praktická část

Sekundární zdroje, volně přístupná data i data primární. Využito bylo 1 kvantitativní dotazníkové šetření a 12 kvalitativních rozhovorů s vedoucími pracovníky Klubu i konkurence a zákazníky Klubu.

K porovnání zjištěného stavu s teoretickými východisky využívá práce metodu komparace.

Návrhy a doporučení jsou tvořeny metodou syntézy a dedukce.

# Výsledky práce

- Detailnější znalost vlastních (hlubší poznání zákaznických potřeb).
- Silnou stránku společnosti je osobní kontakt se zákazníkem.
- Hlavní slabinou společnosti je doposud minimální využití online CRM systémů a práce s daty.

# Výsledky práce – grafické znázornění

Návrhy a doporučení v online prostředí	Časová dotace	Finanční náročnost
Zavedení online CRM systému	V nejbližší možné době	1.179 Kč / měsíčně
Aktivní získávání zpětné vazby	Po zavedení online CRM okamžitě	0 Kč
Nabídka dalších koncertů pomocí přímého marketingu	Po zavedení online CRM okamžitě	0 Kč
Sekce blog (aktuality) na webových stránkách	Dle dohody s podporou webových stránek	Dle ceníku podpory webových stránek
Pravidelný měsíční newsletter	Po zavedení online CRM okamžitě	0 Kč
Anglická verze webových stránek	Dle dohody s podporou webových stránek	Dle ceníku podpory webových stránek
Propojení se značkou Střelák	Po zavedení online CRM okamžitě	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

# Výsledky práce – grafické znázornění

Návrhy a doporučení v offline prostředí	Časová dotace	Finanční náročnost
Dřívější začátky koncertů	dle dohody dramaturga s kapelami (odhad od sezóny 2024/25)	0 Kč
Zavedení platby kartou	dle dohody s provozními (odhad od sezóny 2024/25)	0 Kč + poplatky za jednotlivé transakce
Osvětlení a využití prostor Klubu	dle dohody s light designerem (odhad od sezóny 2024/25)	40000,- a více
Věrnostní program / Meet & Greed s umělci	dle dohody s umělci	0 Kč
Uspořádání sálu	dle dohody produkčních (odhad od sezóny 2024/25)	0 Kč
Merchandising klubu	odhad od sezóny 2024/25	21 900 Kč
Propojení s galerií a restauracemi v budově Besedy	odhad od sezóny 2024/25	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

# Doporučení



**Zavedení online CRM systému na správu kontaktů a přímý marketing a s tím spojená kvalitní segmentace fanoušků.**

---



**Aktivně získávat zpětnou vazbu od fanoušků. Vyslyšení jejich potřeb.**

---



**Dbát na mezilidské vztahy. Dle výzkumu je to společně se soc. sítěmi nejsilnější komunikační kanál.**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla lepší vhled do zákaznického chování v Klubu a odhalila slabá místa.**



Novým řešením je zavedení online CRM systému pro správu dat o fanoušcích.



Problematika byla posunuta díky ochotě všech zúčastněných pomoci autorovi s pochopením vnitřní situace a rešerši literárních zdrojů.

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**