

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Katarína Pálová

**Customer relationship management v oblasti cestovného
ruchu**

Praha 2014

Vedúci diplomovej práce: Ing. Helena Lišková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER PART-TIME STUDIES

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Katarína Pálová

Customer Relationship Management In Tourism

Prague 2014

The DiplomaThesis Work Supervisor: Ing. Helena Lišková

Prehlásenie:

Prehlasujem, že predložená práca „Customer relationship management v oblasti cestovného ruchu“ je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetky pramene literatúry a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením práce v univerzitnej knižnici.

Katarína Pálová

V Prahe dňa

Vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať vedúcemu mojej diplomovej práce za cenné odborné rady a usmernenia pri spracovaní práce.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá zhodnotením Customer Relationship Managementu v hoteli The Augustine v Prahe. Práca pozostáva z teoretickej a praktickej časti. Teoretická časť definuje základné terminologické východiská CRM, charakterizuje uplatnenie CRM v cestovnom ruchu, ako aj vzťah CRM a marketingu v cestovnom ruchu. Praktická časť charakterizuje súčasný stav CRM vo vybranom hoteli, analyzuje jeho jednotlivé prvky a navrhuje implementáciu zmien do súčasnej koncepcie CRM, ktorá by priniesla výhody klientom i hotelu.

Kľúčové pojmy

Customer Relationship Management, hotelový marketing a manažment, prínos CRM, prvky CRM, stratégia CRM, SWOT analýza, úrovne CRM.

Annotation

The diploma thesis deals with the evaluation of the Customer Relationship Management System in management of Hotel The Augustine in Prague. The work consists of theoretical and practical part. The theoretical defines the basic terminology of CRM and characterizes CRM application in tourism. The practical part includes the characteristics and analysis of the selected elements of CRM system in the chosen hotel and also the proposal of CRM system changes which would brought the prosperity for both the hotel and the clients.

Key words

Customer Relationship Management, CRM benefits, CRM strategy, elements of CRM, hotel marketing and management, SWOT analysis, the level of CRM.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	11
1.1 Zákazník	11
1.2 Vzťahy so zákazníkmi	13
1.3 Definícia CRM	15
1.4 Ciele a úlohy CRM	19
1.5 Štruktúra CRM	20
1.6 Úrovne CRM	24
1.7 Prínos CRM pre podnik	26
2 CRM V MARKETINGU CESTOVNÉHO RUCHU.....	28
2.1 Produkt cestovného ruchu	28
2.2 Poskytovatelia služieb cestovného ruchu v oblasti ubytovania	30
2.3 Špecifiká manažmentu hotela vo vzťahu k CRM	32
2.4 Marketing hotela	34
2.4.1 Marketingové prostredie a marketingový mix hotela	34
3 ANALÝZA CRM V PROSTREDÍ HOTELA THE AUGUSTINE.....	39
3.1 Cieľ analytickej časti	39
3.2 Použité metódy a postupy	40
3.3 Charakteristika objektu analýzy – hotel The Augustine.....	42
3.3.1 Ubytovanie	43
3.3.2 Stravovacie služby	44
3.3.3 Wellness služby.....	45
3.3.4 Organizácia spoločenských, business podujatí	45
3.3.5 Ostatné služby	46
3.4 Východiská CRM hotela The Augustine	47
3.4.1 Vybrané prvky marketingového prostredia hotela vo vzťahu k CRM ...	47
3.4.2 Marketingový mix hotela <i>The Augustine</i>	50
3.5 Customer relationship hotela The Augustine	53

3.6 SWOT analýza súčasného stavu CRM v hoteli The Augustine	58
3.7 Konceptia zmien súčasného systému CRM.....	66
ZÁVER	72
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....	74
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK.....	82

ÚVOD

Úlohou každého podnikateľa v cestovnom ruchu je uspokojovať potreby zákazníkov a vytvárať u nich pozitívny zážitok a príjemnú asociáciu s poskytnutými službami. Silné a progresívne sa vyvíjajúce konkurenčné prostredie poskytovateľov ubytovacích a stravovacích služieb neustále zvyšuje nároky na poskytované služby. Ten, kto chce v konkurenčnej súťaži uspieť, sa nemôže uspokojiť len so spokojnosťou klientov, ale musí poskytnúť niečo unikátne, originálne, čo upúta zákazníka tak, že je motivovaný opäť navštíviť rovnaký hotel. Len spokojní klienti, prinášajú podniku prospech, šíria jeho pozitívny image a opätovne sa vracajú k využitiu jeho služieb.

Manažment vzťahov so zákazníkmi hotela v značnej miere závisí na schopnosti efektívneho využitia dát o zákazníkoch uchovávaných a spracovávaných v informačnom systéme hotela a taktiež na schopnosti zamestnancov na požiadavky zákazníkov včas reagovať. Optimálne funkčný CRM systém umožňuje poznať preferencie zákazníkov ako aj nedostatky poskytovaných služieb a poskytuje tak hotelu spätnú väzbu potrebnú pre budúce plánovanie, zmeny produktu či marketingové aktivity.

V oblasti hotelového manažmentu možno za kľúčový faktor konkurencieschopnosti hotela považovať efektívne riadenie vzťahov so zákazníkmi, ktoré spočíva v snahe uspokojiť požiadavky klienta, zistiť jeho budúce potreby a želania a prispôbiť im ponuku služieb, ale aj v snahe zisťovať spokojnosť klienta so službami, priestormi, vybavením hotela a pod. Význam riadenia vzťahov so zákazníkmi je osobitne dôležitý u hotelov vyššej cenovej kategórie, poskytujúci služby vysokého štandardu a akým je i hotel, ktorý bol vybraný pre účel analýzy CRM v diplomovej práci.

Diplomová práca bola zameraná na analýzu Customer Relationship Managementu v podmienkach luxusného päťhviezdičkového hotela *The Augustine* v Prahe. Dôvodom voľby uvedeného hotela bola osobná pracovná skúsenosť autorky v danom hoteli a aj dostupnosť potrebných dát z oblasti marketingu hotela pre realizáciu empirickej časti práce.

Hlavným cieľom práce bolo charakterizovať a zhodnotiť súčasný stav v rámci CRM daného hotela, priblížiť jednotlivé prvky systému CRM, zistiť, aké pozitíva má

v tejto oblasti hotelový personál, ako pôsobí na udržanie klientov, či zvýšenie ich záujmu o ponúkané služby. Ďalej bolo zámerom práce poskytnúť pohľad na vzájomné prepojenie riadenia vzťahov so zákazníkmi a marketingových aktivít a nástrojov, poskytnúť pohľad na význam získavania podrobných informácií o klientoch a možnosti ich využitia.

Práca má teoretický a praktický charakter. Zámerom teoretickej časti bolo poskytnúť aktuálny pohľad na problematiku CRM zo zdrojov domácej i zahraničnej literatúry, priblížiť význam manažmentu vzťahov so zákazníkmi pre podnik, jeho štruktúru, úrovne implementácie CRM v podniku. Ďalej sa teoretická časť venovala problematike cestovného ruchu, osobitnému charakteru produktu cestovného ruchu a špecifickým znakom marketingu hotela, jeho marketingového mixu, ako aj prostredia a informačného systému, ktoré boli charakterizované vo vzťahu k CRM.

Praktická časť práce bola zameraná na analýzu CRM v podmienkach vybraného hotela – *The Augustine*, jej súčasťou bola charakteristika hotela, jeho jednotlivých služieb, jeho marketingového prostredia a prvkov marketingového mixu – produktu, ceny, distribúcie, procesov, ľudí a i.

Východiskom zhodnotenia stavu CRM hotela *The Augustine* bola kombinácia metód analýzy interných dokumentov hotela, získania a využitia informácií z hotelového informačného systému, pozorovania a rozhovoru s pracovníkom hotela. Predpokladom analýzy manažmentu vzťahov so zákazníkmi vo vybranom hoteli bolo stanovenie kritérií SWOT analýzy, prostredníctvom ktorej bol hodnotený súčasný stav CRM v podniku – určenie silných a slabých stránok riadenia vzťahov s klientmi, ako aj príležitostí a hrozieb vonkajšieho marketingového prostredia.

Súčasťou empirickej časti práce a jej hlavným prínosom bol návrh konkrétnych opatrení pre zlepšenie súčasného využitia a implementácie koncepcie Customer Relationship Managementu v hoteli, pre posilňovanie pozitívnych vzťahov s existujúcimi klientmi a vytváranie pozitívnych vzťahov s novými a potenciálnymi klientmi.

1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Silná konkurencia na trhu, zvyšujúce sa požiadavky odberateľov a neustále napredujúce technologické zmeny sa reflektujú vo vyšších nárokoch kladených na podniky v trhovom prostredí.¹ Spotrebiteľ sa pri výbere produktu či služby neriadi len cenou, kvalitou a vlastnosťami produktu, dôležitú úlohu zohráva v procese predaja aj pozitívne vnímanie predávajúceho, personálu a v neposlednom rade starostlivosť o zákazníka.

Pokiaľ sa podniky chcú v konkurenčnom prostredí udržať a prosperovať, musia svoje správanie prispôbiť aktuálnym požiadavkám trhu a zákazníkov. Na to, aby vedeli reagovať na požiadavky zákazníkov je potrebné získať informácie o správaní zákazníkov, ich potrebách, želaniach, očakávaniach, atď. a vedieť ich optimálne využiť.

Manažment vzťahov so zákazníkmi je v súčasnosti jednou z určujúcich podmienok úspešnosti podnikov na trhu. Osobitný význam má riadenie vzťahov so zákazníkmi v odvetviach, kde dochádza k priamemu kontaktu zákazníkov a predávajúcich. Takýmto odvetvím sú najmä služby, vrátane služieb cestovného ruchu.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi predstavuje systém podnikových činností, ktoré sú zamerané na vytváranie a udržanie priaznivých vzťahov so zákazníkmi. Odborná literatúra ponúka rôzne definície tohto pojmu. Nemožno ho stotožňovať s cieľmi podniku, predstavuje skôr nástroj či stratégiu uplatnenia sa na konkurenčných trhoch. Pre objasnenie významu pojmu Customer relationship management, definujeme v prvom rade jednotlivé čiastkové pojmy, ktoré ho tvoria.

1.1 Zákazník

Zákazník je cieľovým subjektom podnikovej činnosti, je hlavným zmyslom a kľúčovým partnerom akejkoľvek činnosti podniku.² V najširšom zmysle zákazník predstavuje osobu, ktorá prejavuje záujem o ponuku produktu/služby a ktorá vstupuje

¹ ŠAŠEK, M. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní Praha, 2010, s. 4. ISBN 978-80-7408-025-8.

² FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 57. ISBN 80-251-1041-9.

do jednanja s podnikom. Zákazník je osobou, od ktorej závisí zisk podniku, ktorý podnik „živí.“³

Pod zákaznikom rozumieme spravidla toho, kto produkt objednáva, platí a kupuje.⁴ Nemusí ísť pritom vždy zákonite aj o spotrebiteľa, t. j. nakupujúci sa automaticky nestáva spotrebiteľom.

„Zákazník je jednotlivец alebo inštitúcia, ktorá rozhoduje o nákupe, používaní a spotrebe produktu.“⁵ Zákazník je základným trhovým subjektom reprezentujúcim dopyt ako odraz želania či predstavy o uspokojení svojej potreby motivovanej nejakým nedostatkom.⁶

Z hľadiska zamerania našej práce na oblasť cestovného ruchu považujeme za podstatné vymedzenie diferenciácie zákazníkov na:

- individuálnych – v oblasti cestovného ruchu sú nimi tie osoby, ktoré uspokojujú osobné potreby spotrebou statkov a služieb cestovného ruchu,
- inštitucionálnych- kupujú statky a služby za účelom spotreby pre ďalšie osoby, nie sú teda spotrebiteľmi, ale hradia výdavky na služby a produkty.⁷

Dôležitosť zákazníka vyjadruje desať základných pravidiel prístupu podniku k zákazníkovi v oblasti obchodu, ktoré uvádza Kotler a kol.:

- zákazník je pre podnik to najdôležitejšie,
- zákazník je ten, od ktorého závisí existencia podniku,
- zákazník nás v práci neruší, je jej cieľom,
- zákazník preukazuje svojou návštevou láskavosť, nepreukazujeme mu láskavosť tým, že ho obslúžime,
- zákazník je súčasťou podniku (obchodu), nie votrelcom,
- zákazník nie je štatistickou položkou ale živou osobou s osobitými potrebami, záujmami, emóciami,
- zákazník tu nie je preto, aby sme sa s ním hádali,

³ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 67. ISBN 978-80-247-2094-4.

⁴ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Chování zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 35. ISBN 978-80-247-3528-3.

⁵ GÚČIK, M. *Cestovný ruch - úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2011, s. 34. ISBN 978-80-89090-80-0.

⁶ JEDLIČKA, M. Zákazník a jeho nezastupiteľné miesto pri zvyšovaní kvality. In: *Kvalita*, roč. VI., 1998, č. 5, s. 30-31. ISSN 1335-9231.

⁷ GÚČIK, M. *Cestovný ruch- úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2011, s. 34. ISBN 978-80-89090-80-0.

- zákazník k nám prichádza s prianím – sme tu preto, aby sme ho splnili,
- zaslúži si najpozornejšie a najzdvorilejšie správanie, akého sme schopní,
- zákazník prináša zamestnancom podniku živobytie.⁸

Zákazník je v užšom zmysle ten, kto priamo benefituje zo zakúpenia produktu, či služby. V širšom význame môžeme ako zákazníka chápať kohokoľvek, kto získa produkt alebo je ním ovplyvnený.⁹ V tomto zmysle je zákazníkom aj ten, kto sa o kúpe rozhoduje, prejavuje záujem o produkt (potenciálny zákazník).

V súčasnosti prevláda v podnikoch prístup riadenia a marketingu orientovaný na zákazníka, zameraný na skúmanie jeho správania, záujmov, potrieb, želaní a následné prispôsobovanie ponuky. Poznanie zákazníka je východiskom riadenia vzťahov so zákazníkmi. V rámci služieb cestovného ruchu má osobitný význam utváranie a udržiavanie dlhodobu pozitívnych vzťahov so zákazníkmi, ktoré sú predpokladom opakovaného nákupu produktu/ využitia služieb.

1.2 Vzťahy so zákazníkmi

Vzťahy so zákazníkmi predstavujú kľúčový faktor konkurencieschopnosti podniku. Úroveň vzťahov so zákazníkmi sa v súčasnosti stáva rozhodujúcou pri porovnávaní s konkurenciou, pričom produkt a cena ustupujú do úzadia.¹⁰ Význam budovania vzťahov postupne vzrástol spolu s vývojom marketingu a zmenou spôsobu spotreby, teda so zmenou hodnoty vnímanej zákazníkom. Hodnotou pre zákazníka v súčasnosti nie je totiž už len izolovaný produkt, ale celý proces spojený s jeho nákupom a spotrebou.

Vzťah možno všeobecne chápať ako opakovanú interakciu medzi najmenej dvoma účastníkmi, pričom dochádza k ich vzájomnému ovplyvňovaniu. Práve ovplyvňovanie – zákazníkovo rozhodovania, nákupného správania, atď., je výhodou, ktorú budovanie vzťahu so zákazníkmi podniku prináša. Vzťahy so zákazníkmi predstavujú nástroj, ktorým podnik pôsobí na motiváciu zákazníka prispievať k zisku

⁸ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. európske vyd. Praha: Grada, 2007, s. 540. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁹ KOLLÁR, V. *Manažment kvality*. 1. vyd. Bratislava: VŠMVS, 2013, s. 82. ISBN 978-8089-600-11-3.

¹⁰ PRIESKUM: Vzťah so zákazníkmi sa stáva podstatnou požiadavkou obchodu.[online]. 13. 4. 2007. Tlačový servis PCR. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.itnews.sk/spravy/biznis/2007-04-13/c91871-prieskum-vztah-so-zakaznikmi-sa-stava-podstatnou-poziadavkou-obchodu>

podniku a zároveň je zdrojom informácií o zákazníkovi.¹¹ Spočívajú v procese výmeny zdrojov, ktorými môžu byť správanie, emócie, postoje, informácie a pod.

O vzťahu možno hovoriť najmä v prípade, keď sa zákazník opätovne vracia k nákupu produktu či využitiu služby. Vzťah so zákazníkom sa vyvíja v čase. Vývoj vzťahu so zákazníkom charakterizujú nasledovné etapy:

- nadviazanie vzťahu – ide o prvý kontakt so zákazníkom, kedy sa zákazník vytvára prvý dojem o podniku, jeho zamestnancoch, produkte, zvlášť v oblasti služieb závisí utvorenie pozitívneho dojmu od ľudských zdrojov, osôb, ktoré služby poskytujú, ich verbálnej a neverbálnej komunikácie,
- rozvíjanie vzťahu – základnou podmienkou pre budovanie vzťahu je splnenie zákazníkových očakávaní, vzťah musí byť založený na obojstrannej výhodnosti, rozvíjanie vzťahu podporuje podnik rôznymi aktivitami zvyšujúcimi dôveru a lojalitu zákazníka k podniku a jeho produktu,
- udržanie vzťahu – zabezpečuje, že zákazník sa opätovne vracia k produktu,
- ukončenie vzťahu - zákazník stráca záujem o produkt.¹²

Pre podnik má význam najmä dlhodobý vzťah so zákazníkom, ktorý prináša výhody vo forme šírenia priaznivých referencií, vyššej efektívnosti marketingových činností. Predpokladom pre vytvorenie a udržanie dlhodobého vzťahu so zákazníkom sú štyri základné princípy:

- dobrá znalosť hierarchie potrieb zákazníka, toho, čo je preňho dôležité, východiskom je analýza trhu a porozumenie prioritám zákazníkov,
- otvorenosť a jasná komunikácia – komunikácia musí fungovať obojstranne, spätná väzba je zdrojom informácií pre podnik,
- znalosť a analýza sľubov konkurencie,
- dodržovanie vlastných sľubov.¹³

V rámci vzťahu zákazníka k podniku či produktu zohrávajú významnú rolu emócie. Tieto sú často silnejším faktorom ovplyvňujúcim rozhodovanie o produkte, než iné, racionálne faktory. V odvetví služieb cestovného ruchu má emocionálny dojem

¹¹BEST, R. *Market-based management*. 1st Edition. New York: Prentice Hall, 2004, s. 326. ISBN 978-013-008218-3.

¹² ŠAŠEK, M. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní Praha, 2010, s. 65-93. ISBN 978-80-7408-025-8.

¹³ BERKA, A. *Řízení vztahu se zákazníky*. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/32290/1/CL572.pdf>

osobitný význam. Pozitívne emócie podporujú stabilitu vzťahu a dôveru zákazníka. Vplyv na emócie zákazníka posilňuje individualizovaný prístup a komunikácia.¹⁴

Budovanie a udržanie pozitívnych vzťahov so zákazníkmi znamená pre podnik vytváranie dlhodobej hodnoty v podobe portfólia stálych zákazníkov. Podľa viacerých autorov je udržanie zákazníka pre podnik výhodnejšie, než získanie nového.¹⁵ Podstatou investície podniku do rozvoja vzťahov so zákazníkmi je identifikácia tých zákazníkov, ktorí podniku prinesú určitú hodnotu.

Stabilné, dlhodobé pozitívne vzťahy so zákazníkmi sú prínosom tak pre podnik, ako aj pre samotného zákazníka. Ich vytváranie a udržiavanie sa podnik usiluje *regulovať a ovplyvňovať súborom nástrojov, činností, technológií, ktoré tvoria Customer relationship management.*

1.3 Definícia CRM

Riadenie vzťahov so zákazníkmi (*Customer Relationship Management*) je tak ako aj samotný manažment možné chápať ako určitý proces. Ide o komplex aktivít, ktoré sa uskutočňujú na základe určitých princípov a v určitom poradí.

Termín „*riadenie vzťahov*“ použil prvýkrát T. Levitt, ktorý sa domnieval, že vzťah medzi predávajúcim a kupujúcim len málokedy končí predajom. Podľa neho sa v skutočnosti vzťah po predaji v rastúcom množstve transakcií zintenzívňuje a rozhoduje o tom, či si kupujúci najbližšie zvolí rovnakého predajcu.¹⁶

Záujem o riadenie vzťahov so zákazníkmi sa objavuje spolu s rozvojom marketingu po ukončení priemyselnej revolúcie. Spočiatku bol stredobodom záujmu marketingu masový trh. Neskôr sa však koncentrácia záujmu v oblasti najnižšej ceny transformovala postupne na záujem o zákazníka a jeho individuálne potreby.¹⁷

Z masovo orientovaného marketingu sa neskôr pozornosť sústredila na segmentáciu trhu až na vzťahovo orientovaný marketing (relationship marketing).

¹⁴VOLOCH, J. Zdroje ve vztahu se zákazníky. In: *International scientific days 2006 Faculty of Economic and Management SAU in Nitra*. Nitra: SAU, 2006, s. 648. ISBN 80-88946-40-9.




¹⁵BARTÁKOVÁ, G. Vzťahy so zákazníkmi v organizácii. 11.12.2003. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://hn.hnonline.sk/vztahy-so-zakaznikmi-v-organizacii-105798>

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 183. ISBN 978-80-247-2177-4.

¹⁷ LEHTINEN, J. *Aktivní CRM. Řízení vztahů se zákazníky*. 4 európske vyd. Praha: Grada, 2007, s. 18. ISBN 978-80-247-1814-9.

Zmenila sa tak celá koncepcia marketingu, v ktorej významnú pozíciu získal práve zákazník.¹⁸ Základné atribúty vývojových štádií marketingu možno vidieť v Tabuľke 1.

Tabuľka 1: Vývoj marketingu

masový marketing	segmentácia trhu	vzťahový marketing
		
produktovo orientovaný	skupinovo orientovaný	individuálne orientovaný
anonymný	všeobecný profil zákazníckej skupiny	Zameraný na individuálnych zákazníkov
málo kampaní	Viac kampaní	Veľa kampaní
široký dosah	Užší dosah	Diskrétny dosah
takmer žiadny výskum	Demografické analýzy a segmentácia trhu	Detailné poznanie profilu zákazníka a jeho správania
krátkodobý účinok	Krátkodobá účinnosť	Dlhodobá účinnosť

Zdroj¹⁹

Riadenie vzťahov so zákazníkmi možno považovať za „súbor činnosti (systém), prostredníctvom ktorých sa spoločnosti snažia identifikovať, kvalifikovať, získať, rozvinúť a udržiavať stále stabilnejšie a vzájomne výhodnejšie vzťahy so zákazníkom.“ Ide teda o proces kontinuálny, ktorý by sa mal prispôbovať meniacim sa podmienkam a charakteru cieľovej skupiny.²⁰

Základ riadenia vzťahov so zákazníkmi spočíva v prispôbovaní ponuky, ktorá reflektuje aktuálne potreby produktov alebo služieb pre vhodný segment zákazníkov, v správnom čase, na správnom mieste a za optimálnu cenu. Riadenie vzťahov so zákazníkmi integruje rôzne podnikové činnosti – napr. predaj, marketing, zákaznícky

¹⁸ DYCHÉ, J. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. 1st Edition. Addison Wesley, 2002. s. 26. ISBN 0-201-17306-2-6.

¹⁹ Tamtiež, s. 26

²⁰ BAČE, R. Problémy aplikácie modelu CRM v podnikoch. In: Podniková ekonomika a manažment, 2008, č. 4, s. 4. ISSN 1336-5878.

servis. CRM je spôsobom správania sa organizácie vo vzťahu ku zákazníkovi. Predstavuje jej stratégiu v podobe aktivít zameraných na adresné uspokojenie potrieb zákazníka. CRM tvorí súčasť celkovej stratégie podniku pričom sa orientuje na poznanie klientov, posilnenie ich lojality, podnietenie záujmu o ďalšie produkty a služby, či vyselektovanie skupiny najproduktívnejších zákazníkov, ktorým môže byť poskytnutá osobitná starostlivosť.²¹

Podľa Pajtínkovej, Bartákovej a Gubíniovej CRM predstavuje marketingovú stratégiu orientovanú na zákazníka, ktorá pomáha osloviť, obslužiť a udržať najziskovejších zákazníkov.

Z pohľadu Burnetta je CRM prirodzeným pokračovaním segmentácie trhu, ktoré umožňuje integráciu marketingových, predajných a servisných procesov v podniku s cieľom jasného stanovenia priorít a efektívneho využitia podnikových zdrojov.²²

CRM predstavuje „*automatizáciu horizontálne integrovaných podnikových procesov zahŕňajúcich činnosti v priamom kontakte so zákazníkom – predaj, marketing, servis, podporu prostredníctvom rôznych vzájomne prepojených dodacích kanálov.*“²³ Pod týmito kanálmi možno v užšom zmysle rozumieť komunikačné médiá, technológie informačné systémy a pod.

CRM je proces, sprostredkovaný rôznymi informačnými a komunikačnými technológiami, ktorý sa zameriava na obojsmernú výmenu informácií medzi podnikom a jeho zákazníkmi, v dôsledku čoho umožňuje podnikom identifikovať potreby, želania a nákupné správanie zákazníkov. Prináša podnikom teda cenné informácie, ktoré umožňujú prispôbiť ponuku aktuálnemu dopytu zákazníkov.²⁴

V marketingovom poňatí je CRM možné definovať ako vytváranie vzájomne prospešných vzťahov medzi podnikom a jeho zákazníkmi, zisťovaním a porozumením

²¹ BAČE, R. Problémy aplikácie modelu CRM v podnikoch. In: *Podniková ekonomika a manažment*, 2008, č. 4, s. 4. ISSN 1336-5878.

²² BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ne*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 7. ISBN 978-80-7226-655-5.

²³ PELEEN, D. *Customer Relationship Management*. 2nd Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2005, s. 3. ISBN 978-0-273-68177-9.

²⁴ LAKSHMAN, J. *Customer Relationship Management: A Strategic Approach*. 1st Edition. New Delhi: Global India Publications, 2008, s. 11. ISBN 81-907-2112-7.

potrieb zákazníkov a prispôsobením ponuky produktov a služieb tak, aby naplnila ich očakávania.²⁵

Riadenie vzťahov so zákazníkmi možno chápať ako využitie informačných a komunikačných kanálov podniku na monitorovanie a hodnotenie aktivity zákazníkov a regulácie ich interakcie s podnikom.²⁶

V odbornej literatúre je CRM definovaný tiež v užšom zmysle ako určitá databázová technológia, ktorá umožňuje zhromaždenie, spracovanie a využitie informácií o zákazníkoch firmy. Pomáha tak spoznať, ale aj pochopiť potreby zákazníkov a predvídať ich nákupné správanie. Podporuje obojstrannú vzájomnú komunikáciu medzi podnikom a jeho zákazníkmi.²⁷

Podľa Příkrylovej a Jahodovej (2010) CRM tvoria „sofistikované softwarové a analytické nástroje, ktoré integrujú informácie o zákazníkoch získavané z rôznych zdrojov.“²⁸ Ide teda o súbor nástrojov umožňujúcich využitie informácií pre udržiavanie vzťahov so zákazníkmi a monitorovanie ich potrieb.

Pokúsili sme sa charakterizovať niekoľko rôznych pohľadov na riadenie vzťahov so zákazníkmi. Na základe rôznych vyššie uvedených definícií môžeme zhrnúť charakteristiku CRM do niekoľkých oblastí. Z pohľadu rôznych teórií CRM predstavuje:

- stratégiu, ktorá sa premieta do správania podniku, jeho činnosti,
- filozofiu, ktorá determinuje podnikové činnosti vo vzťahu k zákazníkom,
- systém, ktorý umožňuje získavať informácie o zákazníkoch a inteligentne ich využiť na optimalizáciu spokojnosti zákazníkov a zvýšenie zisku podniku,
- riadený proces, ktorý predstavuje implementáciu určitých nástrojov, opatrení, technológií,

²⁵ GROONROS, Ch. *Strategic Management And Marketing In Service Sector*. Cambridge: Marketing Science institute, 1983. [online]. In: SCHÄFFER, M. 2007. The Importance of Customer Relationship Management in the Automotive Supply. s. 12. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://books.google.sk/books?id=qvMbANL9UVQC&pg=PA12&dq=crm+definition&hl=sk&sa=X&ei=qt1CUsPoHYeN4ATigoGQAg&ved=0CJIBEOgBMAk#v=onepage&q=crm%20definition&f=false>

²⁶ KELLER, K.L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 331. ISBN 80-247-1359-4.

²⁷ JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 129. ISBN 978-80-247-4354-7.

²⁸ PŘÍKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 49. ISBN 978-80-247-3622-8.

- nástroj, využívaný na budovanie a koordináciu vzťahov so zákazníkmi,²⁹
- technológiu, umožňujúcu zhromaždenie a využitie informácií o zákazníkoch.³⁰

Z uvedeného vyplýva, že pre dosiahnutie optimálnych vzťahov so zákazníkmi a žiaducich výsledkov CRM pre podnik je dôležité zjednotenie rôznych podnikových činností a zameranie sa na spoločný cieľ – maximálnu spokojnosť zákazníkov a vyšší zisk pre podnik.

1.4 Ciele a úlohy CRM

Hlavným cieľom CRM je vytvorenie a udržiavanie prospešných vzťahov s kľúčovými zákazníkmi. Prínosom naplnenia tohto cieľa je na jednej strane profitujúci podnik, na strane druhej spokojní a lojalní zákazníci. V širšom význame za základný cieľ CRM možno považovať „*vytvorenie dobrých dlhodobých vzťahov so správnymi kľúčovými partnermi ako sú zákazníci, zamestnanci, marketingoví partneri (dodávatelia, sprostredkovatelia) a členovia finančnej komunity (investori, akcionári)*“.³¹

Podľa Kubinu a Lendela (2008) je cieľom riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM) vytvoriť prvotriednu hodnotu pre spoločnosť a zákazníka prostredníctvom integrácie funkcií marketingu, predaja, služieb zákazníkovi a dodávateľského reťazca organizácie. Účelom CRM je dosiahnutie vyššej efektivity a účinnosti pri dodávaní zákazníckych hodnôt. Konkrétnymi cieľmi CRM je napríklad dosiahnutie vyššieho obratu, vyššieho počtu zákazníkov/objednávok či zvýšenie spokojnosti zákazníkov, ale aj minimalizácia nákladov a zvýšenie efektívnosti podnikových procesov.³²

Význam implementácie CRM spočíva „*v zlepšení riadenia vzťahov so zákazníkmi, vytváraní významných vzťahov so zákazníkmi, porozumení ich potrebám a*

²⁹ POURASGHAR, D. *CRM in the Convergence of Telephony, TV and Broadband Internet Access*. [online]. Norderstedt: Grin Verlag, 2007. s. 2 [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: http://books.google.sk/books?id=wz62m5f5BikC&pg=PA2&dq=crm+definition&hl=sk&sa=X&ei=1-BCUq6UJuN4gT_44GgDg&ved=0CEsQ6AEwAA#v=onepage&q=crm%20definition&f=false

³⁰ JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 129. ISBN 978 -80-247-4354-7.

³¹ Tamtiež, s. 129.

³² KUBINA, M. a LENDEL, V. *Využitie projektového manažmentu v CRM*. [online]. Žilina: Žilinská univerzita, 2008. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://www.konferencem.cz/2008/upload/soubory/kubina.pdf>

požiadavkám a následne ich uspokojovaní. Implementácia prvkov CRM znižuje úroveň nesúladu so zákazníkmi v porovnaní s podnikmi, ktoré tieto stratégie nevyužívajú.³³

Uvedené ciele možno dosiahnuť prostredníctvom určitých úloh, ktoré musí podnik zrealizovať. A.K. Rai definuje nasledovné kľúčové úlohy CRM, konkrétne:

- stanovenie/identifikáciu hodnôt pre zákazníkov, aj hodnoty zákazníkov,
- prispôbenie spoločnosti jedinečnému (individuálnemu) profilu zákazníkov,
- dosiahnutie prospešnosti pre zákazníkov, spokojnosti zákazníkov.³⁴

Podobne vymedzujú zásadné úlohy CRM aj Peppers, Rogers a Dorf (1999):

- identifikáciu zákazníkov prostredníctvom marketingových kanálov, interakcií a transakcií v určitom časovom období za účelom poskytnúť zákazníkovi hodnotu, prostredníctvom ponúknutia produktu či služby v správnom čase a na správnom mieste,
- diferenciaciu zákazníkov na základe potrieb a individuálnej hierarchie hodnôt,
- interakciu zákazníkov – dlhodobo skúmať správanie zákazníkov,
- personalizáciu – individuálny prístup k zákazníkovi zohľadňujúci ich osobitné nároky – personalizáciou sa vytvára a udržuje lojalita („vernosc“) zákazníkov firme, jej produktom, značke.³⁵

Jednotlivé ciele a úlohy CRM, ktoré sme identifikovali poukazujú na postupnosť vytvárania CRM systému a jeho implementácie. CRM ako proces sa realizuje v určitých krokoch, ktoré na uvedené ciele nadväzujú. Podstatou pre vytvorenie CRM systému je interakcia a zapojenie určitých zdrojov, prvkov.

1.5 Štruktúra CRM

CRM predstavuje súbor aktivít a zdrojov (materiálnych, technologických, ľudských). Pre realizáciu CRM sú nevyhnutné štyri základné prvky. Prvý tvoria **Ľudia** - pre implementáciu CRM je potrebná aktívna účasť všetkých zamestnancov. Ľudské

³³SOMOGYIOVÁ, Z. Implementácia CRM do e-governmentu. [online]. In: National and regional economics VIII. Konferencia Herľany 2010. Košice: TU, EF, 2010. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2010/zbornik/files/prispevky/SomogyiovaZuzana.pdf>

³⁴RAI, A. K. *Customer relationship management. Concepts and cases*. 1. vyd. New Delhi: Raj Press, 2013, s. 30. ISBN 978-81-203-4695-6.

³⁵PEPPERS, D., ROGERS, M. a DORF, D. "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, 1999, s. 151-160. ISSN 0017- 8012.

zdroje v podniku zodpovedajú za realizáciu jednotlivých činností v rámci procesov, za zdieľanie spoločných vízií, za samotné vytváranie dát a ich transformáciu na využiteľné informácie. V rámci implementácie je potrebné zapojenie všetkých zamestnancov.³⁶ Úspech implementácie CRM závisí od profesionálneho prístupu zamestnancov, ich stimulácie a motivácie, ale najmä od kvalifikácie a profesionality vrcholového manažmentu. Ľudia vytvárajú obraz organizácie v očiach zákazníka, podľa nich zákazník hodnotí i samotný produkt.³⁷

Druhým prvkom sú **procesy**, ktoré sa zefektívňujú - integrujú sa procesy marketingu, predaja i služieb zákazníkom. Pri hľadaní možností automatizácie zadávania dát do informačného systému sú práve procesy primárnym miestom vstupu dát. Dôležité je zabezpečiť rýchly a efektívny priebeh obchodných procesov pri riešení požiadaviek zákazníka. Obchodné procesy by mali byť koncipované tak, aby uspokojili potreby zákazníka, aby jeho požiadavka bola spracovaná v čo najkratšom čase a aby mu bola poskytnutá uspokojivá spätná väzba.³⁸

Za ďalší významný prvok možno považovať **technológie**, t. j. nástroje umožňujúce uplatnenie moderného riadenia vzťahu so zákazníkmi i pri veľkom počte oslovených klientov, napríklad prostredníctvom rôznych informačných systémov integrujúcich informácie z predaja, marketingu a pod.

S technológiami súvisí aj proces spracovania dát (ich uchovávanie, vyhľadávanie, triedenia a analýz závislostí, ktorý umožňuje využiť získané informácie o zákazníkoch v prospech firmy).³⁹

Dáta v CRM predstavujú základ pre získanie informácií potrebných pre rozhodovanie v požadovanom, čase a priestore. Transformácia historických dát zabezpečuje dôležité informácie o budúcom vývoji napríklad správania sa zákazníkov,

³⁶ KUBINA, M. a LENDEL, V. Využitie projektového manažmentu v CRM. [online].

³⁷ LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 227. ISBN 978-80-247-3155-1.

³⁸ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 563. ISBN 978-80-247-4642-5.

³⁹ BAČE, R. Problémy aplikácie modelu CRM v podnikoch. In: *Podniková ekonomika a manažment*, 2008, č. 4, s. 5. ISSN 1336-5878.

budúcom dopyte a iné.⁴⁰ Zákazník bude hodnotiť kvalitu CRM na vysokej úrovni len vtedy, pokiaľ sú zamestnanci schopní dáta rýchlo analyzovať a adekvátne využiť.⁴¹

Zo širšieho pohľadu CRM predstavuje súbor viacerých prvkov a procesov pôsobiacich vo vzájomnom súlade, pričom nevynímame vyššie uvedené základné prvky. Štruktúra CRM tak pozostáva z:

- obchodnej vízie CRM, zohľadňujúcej hodnotu optimalizácie nielen pre podnik, ale aj pre zákazníkov, zamestnancov a obchodných partnerov;
- korporatívnej stratégie na realizáciu CRM vízie;
- organizačnej kultúry, ktorá stanoví orientáciu zákazníka ako kľúčovú hodnotu spoločnosti, ale aj postojov a správania jej zamestnancov;
- organizačnej realizácie CRM stratégie,
- výkonného CRM softvérového riešenia s príslušným technickým systémom prostredia;
- správnej logistiky informácií, ktorá zabezpečí, zhodnosť a ľahkú dostupnosť informácií príslušným zamestnancom,
- zákazníckych dát patriacich spoločnosti,
- zavedení monitorovania a merania procesov determinujúcich úspech implementácie CRM v obchodnej stratégii.⁴²

Prehľad základných prvkov, činností a nástrojov tvoriacich štruktúru CRM znázorňuje Tabuľka 2.

Z uvedených údajov v tabuľke vyplýva, že CRM sa integruje vo všetkých podnikových procesoch, v rámci plánovania aj výkonnej činnosti. Systém CRM je súčasťou podnikovej koncepcie, stratégie a taktiky, zahŕňa podnikové procesy, intelektuálny kapitál, kultúru podniku a informačné technológie.⁴³ Úspešnosť využitia CRM závisí od schopností ľudí využiť databázu údajov o klientoch v prospech udržania pozitívnych vzťahov so zákazníkmi a v prospech udržania dôvery a vernosti klientov voči produktu, značke, podniku.

⁴⁰ Tamtiež, s. 6.

⁴¹ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 563. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁴² BUCK-EMDEN, R. *MySAP CRM, The official Guidebook to SAP CRM 4.0*. New Jersey: SAP PRESS, 2004, s. 452. ISBN 978-1-5922-9029-1.

⁴³ DUDINSKÁ, E. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi*. 1. vyd. Prešov: M. Vaška, 2006, s. 219. ISBN 80-8040-077-6.

Tabuľka 2: Štruktúra CRM

Prvky	Činnosti	Nástroje
Ľudia – intelektuálny kapitál, znalosti, komunikácia	Plánovanie, organizovanie	Informačné systémy
Procesy – rýchlosť spätnej väzby, optimálny priebeh procesov, zjednodušenie procesov,	Akvizícia, implementácia	Call centrá
Technológie – informačný systém integrujúci dáta marketingu, predaja a pod.	Dodávka, podpora	E-marketing
Dáta – analýza, rýchle využitie, dostupnosť	Meranie, hodnotenie	

Zdroj⁴⁴

Pokiaľ podnik zvažuje inováciu alebo implementáciu CRM, môžeme štruktúru CRM definovať na úrovni procesu, ktorý tvorí súbor nasledujúcich činností:

- plánovanie a organizovanie – definícia strategického plánu CRM a definovanie architektúry systému CRM, vymedzenie oblastí riadenia ľudských zdrojov, investícií, rizík, kvality a projektov,
- oblasť akvizície a implementácie - zahŕňa identifikáciu nástrojov a technológií potrebných na dobré fungovanie systému na riadenie vzťahov so zákazníkmi, nastavenie vnútorných procesov, inštaláciu a certifikáciu systému a zainteresovanie zamestnancov,
- dodávka a podpora – predstavuje najmä definovanie a správu operácií CRM, riadenie výkonnosti a kapacít, kontrolu kontinuity operácií a služieb, vzdelávanie zamestnancov, správu dát a informácií a zaistenie bezpečnosti systému,
- meranie a hodnotenie - poskytuje spätnú väzbu sledujúcu správnu funkčnosť a efektívnosť celého systému.⁴⁵

⁴⁴ KUBINA, M. a LENDEL, V. Využitie projektového manažmentu v CRM. [online] a MUSOVÁ, Z.: Riadenie vzťahov so zákazníkmi ako inovatívny prístup k manažmentu finančnej inštitúcie. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.derivat.sk/files/fsn%202010/Musovova.doc>

⁴⁵ RUBANINSKÁ, K. a ONUŠKOVÁ, J. CRM ako systém riadenia vzťahov so zákazníkmi. [online]. In: Zborník vedeckých statí. Bratislava: EU, 2011. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNIK%20VEDECKYCH%20STATI%202011-PDF/KMR/RUBANINSK%C3%81_K._ONU%C5%A0KOV%C3%81_J._KMR.pdf

1.6 Úrovne CRM

Riadenie vzťahov so zákazníkmi existuje na určitom stupni v každom podniku. Predpokladom implementácie novej stratégie, systému CRM alebo rozvoja aktuálneho CRM je znalosť súčasnej úrovne CRM v podniku. Podľa zamerania CRM možno rozlíšiť úroveň:

- strategickú – implementuje plánovacie, výkonné a analytické činnosti s cieľom získať a udržať zákazníka, CRM je chápaný ako súčasť podnikovej stratégie zameranej na zákazníka,
- operatívnu – zaoberá sa automatizáciou vybraných podnikových procesov a uľahčuje prácu zamestnancov front-office (v priamom kontakte so zákazníkom), sústreďuje sa na koordináciu zberu dát, spracovanie transakcií a riadenie pracovných postupov v oblasti predaja, marketingu a služieb, t. j. zefektívnenie jednotlivých kľúčových procesov spojených s riešením požiadavky zákazníka, zameriava sa na tri hlavné oblasti – automatizáciu procesov predaja, procesov marketingu, zákaznickeho servisu a podpory,⁴⁶
- analytickú - vychádza z operatívnej úrovne – analyzuje získané zákaznicke dáta, nachádza v nich súvislosti potrebné pre segmentáciu trhu, výstupy využíva v strategickom plánovaní,⁴⁷
- kolaboratívnu (kooperatívnu) – zahŕňa viackanálovú komunikáciu so zákazníkom, stavia zákazníka do role rovnocenného partnera, optimalizuje interakcie so zákazníkom, Buttler uvádza, že dochádza k spolupráci zvyčajne oddelených podnikov pri riadení dodávateľského reťazca za účelom zvýšenia ziskovosti identifikácie, upútania, udržania a rozvoja zákazníckych vzťahov.⁴⁸

Lošťáková charakterizuje tri úrovne CRM – strategickú, taktickú a filozofickú. Taktická úroveň zodpovedá podpore predaja, rozvinula sa v 90. rokoch 20. storočia a zahŕňa rôzne programy lojality pre zákazníkov. Tieto programy boli ľahko kopírovateľné a pomerne rýchlo stratili charakter konkurenčnej výhody. V rovine

⁴⁶ RAO, K. M. R. *Services Marketing*. 2nd Edition. Dorling Kindersley: Pearson Education Ltd., 2011, s. 435. ISBN 978-81-317-3225-0.

⁴⁷ RABABAH, K., MOHD, H. a IBRAHIM, H. Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. In: *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 1, No. 1, April 2011, s. 23. ISSN 2010-3654.

⁴⁸ BUTTLER, F. *Customer Relationship Management. Concept and Technologies*. 2nd Edition. Burlington: Elsevier, Ltd., 2009, s. 26. ISBN 0-7506-5502-X.

filozofickej sa pozornosť podniku odvracia od životného cyklu produktu a zameriava sa na životný cyklus zákazníka. Prijatie filozofie CRM znamená využívať všetkých zamestnancov podniku k tomu, aby boli potreby cieľových zákazníkov v rámci ich životného cyklu uspokojované lepšie, ako to dokáže konkurencia. Ide o najvyššiu úroveň riadenia zákazníckych vzťahov.⁴⁹

Ďalším faktorom, podľa ktorého možno identifikovať potrebu zmeny CRM v podniku je organizovanosť procesov. Z hľadiska stupňa organizovanosti CRM možno klasifikovať nasledovné úrovne:

- chaotickú – CRM v podstate nefunguje, podnik sa neusiluje o predĺženie či maximalizáciu zisku zo zákazníckeho vzťahu, nie je spracované procesné riadenie, vzťahy so zákazníkmi sú riešené spontánne, znalosť zákazníka a plánovanie je na nízkej úrovni, analýza zákazníckych dát absentuje,
- segmentovanú – jednotný prístup podniku k všetkým zákazníkom z hľadiska riadenia procesov, zákazníkov podnik segmentuje najmä z hľadiska akvizície, nedostatkom je nekonzistentnosť informácií,
- centrickú – jednotná dostupnosť informácií každému zo zákazníkov, v databáze sa zaznamenáva profil zákazníka aj priebeh zákazníckeho vzťahu,
- individualizovanú – koncentruje sa na uspokojovanie individuálnych potrieb zákazníka, spočíva v individualizovanom prístupe – podnik prístupuje k zákazníkovi ako ku partnerovi,
- globálne individualizovanú – vychádza z individualizovanej úrovne, ktorú zlepšuje a rozširuje do ďalších oblastí pôsobenia podniku.⁵⁰

Z vyššie uvedenej klasifikácie vyplýva, že najvyššou (ideálnou) úrovňou CRM je individualizovaná, strategická a filozofická – t. j. úrovne, pri ktorých podnik stavia na dlhodobej implementácii CRM vo všetkých sférach podnikovej činnosti a zameriava sa na znalosť zákazníka, budovanie citovej väzby v zákazníckych vzťahoch. Dôvodom, pre ktorý sa podniky usilujú zvýšiť úroveň riadenia vzťahov so zákazníkmi

⁴⁹ LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 27. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁵⁰ KOPŘIVA, P. CRM? A není to riskantní? Metoda predikce rizika neúspěchu inovace CRM. 2001. [online]. In: *System integration*, 2001 s. 537. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2001/crm-a-neni-to-riskantni-metoda-predikce-rizika-neuspechu-inovace-crm.pdf>

implementáciou nových stratégií, technológií, zmien v riadení ľudských zdrojov a pod. je najmä spektrum výhod, ktoré optimálne fungujúce CRM obom stranám prináša.

1.7 Prínos CRM pre podnik

Fungujúci systém CRM znamená pre podnik dlhodobú konkurenčnú výhodu. Prináša spokojných zákazníkov, efektívnejšie využitie finančných zdrojov, lepšiu komunikáciu, zjednodušenie a urýchlenie komunikácie so zákazníkmi. Zásadný prínos funkčného CRM pre podnik spočíva vo zvýšení efektívnosti procesov, ktoré sú súčasťou obsluhy zákazníkov. Pre podnik znamená využitie CRM najmä:

- efektívne prerozdelenie zdrojov podľa priorít zákazníkov,
- vytvorenie detailného profilu klienta,
- personalizácia produktu,
- zvýšenie efektívnosti marketingovej kampane,
- skrátenie predajného cyklu, vytvorenie príležitostí pre ponuku nových a komplementárnych produktov,
- celkové zníženie nákladov,
- zvýšenie efektivity starostlivosti o zákazníkov.⁵¹

Podľa Musovej zabezpečuje CRM podniku bezproblémový priebeh obchodných procesov, ktorý uľahčuje jednotná databáza informácií, v konečnom dôsledku podporuje tak zníženie nákladov podniku. Ďalšou výhodou CRM je zabezpečenie prístupu k informáciám o zákazníkoch v reálnom čase – informácie sa môžu týkať každodenného predaja, reakcií zákazníkov na služby, získavania nových zákazníkov, využívania webových stránok, servisu a pod. Vďaka CRM sú okamžite k dispozícii každému podľa jeho potrieb. CRM systém zvyšuje spoľahlivosť a rýchlosť spätnej väzby zákazníkom. Zaznamená okamžite akúkoľvek zmenu, a distribuuje všetkým oprávneným pracovníkom potrebné informácie. Pomáha prognózovať budúci vývoj, poskytovať podrobné alebo celkové prehľady.⁵²

⁵¹ PAJTINKOVÁ, J., BARTÁKOVÁ, G. a GUBÍNIOVÁ, K. *Udržateľný marketingový manažment*. 1. vyd. Bratislava: VŠMVS, 2012, s. 45. ISBN 978-80-89600-08-3.

⁵²MUSOVÁ, Z. Riadenie vzťahov so zákazníkmi ako inovatívny prístup k manažmentu finančnej inštitúcie. [online]. In Derivát, 2010, č. 2. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.derivat.sk/files/fsn%202010/Musovova.doc>

Ďalším prínosom CRM je úspora času v rámci procesov, viac času teda ostáva na zákazníka, bez zapojenia ďalších zamestnancov, a teda bez dodatočných nákladov. Čas je možné investovať do zvyšovania kvality vzťahov. Vďaka CRM má podnik viac individuálnych kontaktov so zákazníkmi – veľký objem vytvorených kontaktov, napr. prostredníctvom marketingovej komunikácie, pomáha CRM premieňať na individuálne kontakty, vedúce k uspokojeniu požiadaviek každého zákazníka, s využitím nástrojov CRM (call centrum, predaj po telefóne, e-marketing, individuálne webové stránky, automatizácia predaja).

CRM umožňuje podniku odlíšiť sa od konkurencie. Implementácia CRM neznamená len zavedenie rôznych softwarových balíkov, podstatou úspechu je ich využitie a obsluhovanie správnymi ľuďmi. CRM má vplyv aj na lepší imidž podniku uspokojovaním potrieb zákazníkov. Lojalita a čas pre zákazníka je odmenená dôverou. Ďalšou devízou je rast motivácie pracovníkov - vďaka CRM majú lepší prístup k informáciám, nie sú nadmerne zaťažovaní administratívou, majú viac času na interakciu so zákazníkom.⁵³

Výhody neprináša CRM len pre veľké podniky, ekonomické benefity z optimálne fungujúceho riadenia vzťahov so zákazníkmi možno potvrdiť aj u malých podnikov. Longenecker et al. poukazuje na to, že malé podniky benefítujú z CRM na základe budovania dlhodobu priaznivých vzťahov so zákazníkmi. Stabilné portfólio spokojných zákazníkov je pre podnik v porovnaní s akvizíciou nových zákazníkov ekonomicky efektívnejšie, nakoľko akvizícia vyžaduje vyššie náklady, vyššie sú i náklady na spracovanie zákazky, marketing a pod. Naopak dlhodobí zákazníci vyžadujú nižšie investície, sú ochotní míňať viac peňazí než noví zákazníci. Okrem toho stáli zákazníci sú zdrojom priaznivých referencií pre podnik, ktoré sú napr. v rámci služieb cestovného ruchu zvlášť potrebné.⁵⁴

⁵³ MUSOVÁ, Z. Riadenie vzťahov so zákazníkmi ako inovatívny prístup k manažmentu finančnej inštitúcie. [online]. In Derivat, 2010, č. 2. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.derivat.sk/files/fsn%202010/Musovova.doc>

⁵⁴ LONGENECKER, G. J. et al. *Small Business Management*. 16th Edition. Mason: Thomson South-Western, 2011, s. 350. ISBN 0-324-58396-6.

2 CRM V MARKETINGU CESTOVNÉHO RUCHU

Riadenie vzťahov so zákazníkmi sa v rámci cestovného ruchu prelína s manažmentom a marketingom, predstavuje významný faktor konkurencie schopnosti producentov služieb cestovného ruchu.

Cestovný ruch je oblasť podnikania, ktorá sa zameriava na poskytovanie špecifického okruhu služieb. Za hlavný produkt cestovného ruchu sa označuje predovšetkým zážitok spojený s poskytovaním služieb a ovplyvnený v značnej miere poskytovateľom služby, ako aj prostredím.

Cestovný ruch zahŕňa pobyt a pohyb osôb. Cestovný ruch predstavuje v širšom zmysle sociálno-ekonomický jav spojený s pobytom osôb mimo trvalého bydliska. Zahŕňa komplex vzťahov a javov vyplývajúcich z pobytu osôb mimo domov.⁵⁵ Z ekonomického hľadiska zahŕňa cestovný ruch „*formu uspokojovania potrieb ľudí v oblasti rekreácie, turistiky a kultúry ak k nemu dochádza mimo bežného životného prostredia a vo voľnom čase.*“⁵⁶

Pod cestovným ruchom možno rozumieť aj systém, ktorý pozostáva z dvoch hlavných prvkov – subjektu (návštevníka, spotrebiteľa) a objektu – nositeľa ponuky cestovného ruchu (všetko čo sa môže stať cieľom cestovania).⁵⁷

2.1 Produkt cestovného ruchu

Cestovný ruch zahŕňa aktivity spojené s cestovaním ľudí a uspokojovaním rôznych potrieb. Podľa niektorých teórií je považovaný za osobitné odvetvie priemyslu. Z ekonomického aspektu predstavuje „*súhrn aktivít s cieľom predaja služieb a tovarov, ktoré vytvárajú konečný produkt cestovného ruchu. Tento je realizovaný za účelom spotreby konkrétnym účastníkom cestovného ruchu.*“⁵⁸

⁵⁵ JARÁBKOVÁ, J. *Vybrané kapitoly z cestovného ruchu*. 1. vyd. Nitra: SPU, 2007, s. 7. ISBN 978-80-8069-950-5.

⁵⁶ GÚČIK, M. a kol. *Cestovný ruch. Úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2011, s. 16. ISBN 978-80-89090-80-0.

⁵⁷ MIKUŠÁKOVÁ, J. *Agroturistika a ekoturistika*. 1. vyd. Bratislava: Progressus, 2010, s. 23. ISBN 978-80-96942-9-1.

⁵⁸ MICHALOVÁ, V. a kol. *Služby a cestovný ruch*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2001, s. 235. ISBN 978-80-88848-78-4.

Pod produktom cestovného ruchu rozumieme „*komplexný súbor zážitkov, resp. uspokojenie potreby po súbornom spektre skúseností v cieľovom mieste. Je neviditeľný a nemerateľný.*“ Tvorí ho množstvo multidimenzionálnych atribútov, ktoré si dopyt spája s rozličnými symbolickými asociáciami.⁵⁹

Pre produkt cestovného ruchu sú charakteristické:

- zoskupenie nesúrodých služieb a statkov a vzájomná závislosť ich producentov, produkt je výsledkom symbiózy využitia voľných a ekonomických statkov,
- nemateriálnosť, viazanosť na miesto – zákazník nemá možnosť vyskúšať vopred produkt, ani v okamihu kúpy, názor na produkt si utvára prostredníctvom informačných a komunikačných kanálov, marketing v cestovnom ruchu má preto osobitný význam,
- časová hodnota – produkt nie je trvácný, je neskladovateľný, vyžaduje zosúladenie ponuky a dopytu v čase a priestore,
- komplexnosť a komplementarita – cestovný ruch uspokojuje komplex potrieb, pričom uspokojenie jednej vyvolá uspokojenie ďalších potrieb, preto produkt tvorí niekoľko prvkov (statkov, služieb), ktoré vytvárajú komplexný produkt,
- nestálosť a heterogénnosť – trh cestovného ruchu je dynamický, každý zákazník vníma produkt, spokojnosť zákazníka ovplyvňujú mnohé subjektívne a objektívne faktory,
- substituovateľnosť – zákazník si konečný produkt zvyčajne skladá sám, jednotlivé prvky kombinuje či zamieňa na základe ich vlastností, dostupnosti, ceny, imidžu a pod.,
- sezónnosť – dopyt ovplyvňujú prírodné činitele (počasie, striedanie ročných období), sociálne činitele (čas dovolení, prázdnin).⁶⁰

Ďalšími základnými vlastnosťami produktu cestovného ruchu sú použiteľnosť, dosiahnuteľnosť, užitočnosť a náročnosť na živú prácu.⁶¹

Produkt cestovného ruchu zahŕňa predovšetkým služby, ktoré možno rozlíšiť na:

- ubytovacie – zahŕňajú poskytnutie ubytovania v mieste pobytu v ubytovacích zariadeniach rôznych kategórií,

⁵⁹GÚČIK, M. a kol. *Marketing cestovného ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2011, s. 96. ISBN 978-80-890-90-85-3.

⁶⁰Tamtiež, s. 97.

⁶¹MIKUŠÁKOVÁ, J. *Agroturistika a ekoturistika*. 1. vyd. Bratislava: Progressus, 2010, s. 47-48. ISBN 978-80-96942-9-1.

- stravovacie – predstavujú zabezpečenie stravovania v mieste pobytu, spočívajú v kombinácii hmotného a nehmotného produktu,
- doplnkové – uľahčujú a spríjemňujú účasť na cestovnom ruchu (propagačné, informačné, zdravotnícke a pod.), pomáhajú naplniť ciele a očakávania zákazníkov (športové, zábavné).⁶²

V cestovnom ruchu má produkt ako komplex statkov a služieb niekoľko úrovní. Jadro produktu predstavuje úžitkovú hodnotu, ktorú zákazník identifikuje ako ekvivalent uspokojenia svojich potrieb. Ekvivalentom uspokojenia potrieb je súbor služieb. Druhou úrovňou je skutočný produkt, ktorý možno identifikovať konkrétnymi vlastnosťami. Tretiu úroveň tvorí tzv. rozšírený produkt, ktorý zahŕňa niečo navyše, čo prekoná očakávania zákazníka a zvýši hodnotu produktu, čím je zákazník skúsenejší, tým ťažšie sa produkt rozširuje. Poslednou úrovňou je potenciálny produkt, ktorý uspokojuje doposiaľ neuvedomené potreby zákazníka.⁶³

Pri vytváraní produktu cestovného ruchu je znalosť potrieb a želaní zákazníkov nevyhnutná. Produkt tvorí reťaz na seba nadväzujúcich služieb orientovaných na zákazníka, pričom je rešpektovaná individualita zákazníka. Východiskom tvorby produktu či jeho rozšírenia je identifikácia a analýza cieľového trhu. Zákaznícke dáta v rámci CRM predstavujú významný faktor, ktorý umožňuje adresnú tvorbu či inováciu produktu v súlade so zmenami potrieb a želaní zákazníkov.⁶⁴

2.2 Poskytovatelia služieb cestovného ruchu v oblasti ubytovania

Na realizácii komplexného produktu cestovného ruchu sa podieľajú rôzne podnikateľské a iné subjekty (napr. verejná správa, neziskové organizácie a pod.). Ponuka cestovného ruchu zahŕňa služby v oblasti ubytovania, stravovania, dopravy, rekreácie, kultúry, športu a mnohé iné. Komerčné ubytovacie zariadenia poskytujú prechodné ubytovanie a ďalšie s ním spojené služby za úhradu – stravovacie a doplnkové služby (napr. wellness, kongresové priestory, a pod.). Vo všeobecnosti je

⁶² MIKUŠÁKOVÁ, J. *Agroturistika a ekoturistika*. 1. vyd. Bratislava: Progressus, 2010, s. 47-48. ISBN 978-80-96942-9-1.

⁶³ PALATKOVÁ, M. *Marketingová stratégia destinácie cestovného ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 137-138. ISBN 978-80-247-1014-5.

⁶⁴ GÚČIK, M. a kol. *Marketing cestovného ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2011, s. 97. ISBN 978-80-890-90-85-3.

kritériom klasifikácie ubytovacích zariadení dokument WTO „Minimálne požiadavky na klasifikáciu hotelov a podobných zariadení.“ Podľa neho sú klasifikované tzv. zariadenia hotelového a nehotelového typu.⁶⁵ Ubytovacie zariadenia sa ďalej klasifikujú podľa druhu a kvality vybavenia, úrovne a rozsahu poskytovaných služieb na triedy označené hviezdikami od najnižšej triedy (*) po najvyššiu triedu (*****). Rozdelenie ubytovacích zariadení do uvedených kategórií znázorňuje Tabuľka 3.

Tabuľka 3: Klasifikácia ubytovacích zariadení

Kategórie	Názov	*	**	***	****	*****
Zariadenia hotelového typu	Hotel	*	**	***	****	*****
	Motel	*	**	***	****	
	Botel	*	**	***		
	Penzión	*	**	***		
Zariadenia parahotelového typu	Turistická ubytovňa	*	**	***		
	Kemping	*		***	****	
	Ubytovanie v súkromí	*	**	***		

Zdroj⁶⁶

Ubytovacie zariadenia hotelového typu musia spĺňať minimálne štandardy stanovené v legislatíve. Služby poskytované v ubytovacích zariadeniach sa musia poskytovať, organizovať a zabezpečovať v štandardnom rozsahu, kvalite, na zodpovedajúcom mieste a v čase tak, aby v maximálnej miere viedli k spokojnosti návštevníkov.⁶⁷

V rámci analytickej časti práce bol objektom skúmania hotel, preto toto zariadenie bližšie charakterizujeme. „Hotel je ubytovacie zariadenie slúžiace na prechodné ubytovanie hostí, ktoré má viac ako 10 izieb. Návštevníkom okrem

⁶⁵ MICHALOVÁ, V. a kol. *Služby a cestovný ruch*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2001, s. 235. ISBN 978-80-88848-78-4.

⁶⁶ PRÍLOHA k Vyhláske č. 419/2001 Z. z. Kategorizácia ubytovacích zariadení a klasifikačné znaky na ich zaradovanie do tried. [online]. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://www.invitour.sk/doc/articles/kategorizacia.pdf>

⁶⁷ MIKUŠÁKOVÁ, J. *Vidiecka turistika a agroturistika*. 1. vyd. Bratislava: Progressus, 2010, s. 59. ISBN 978-80-96942-9-1.

ubytovania, stravovania a služieb spravidla poskytuje aj priestory a zariadenia potrebné na služobný pobyt a rekreačno-športové služby na aktívne trávenie voľného času.⁶⁸

Hotel musí spĺňať presne stanovené normy pre hygienické a sanitačné zariadenia, musí mať zabezpečenú účinnú upratovaciu a hygienickú službu, všetko materiálne vybavenie musí mať zodpovedajúcu kvalitu vo vzťahu ku kategórii hotela. Kvalifikácia personálu je určená spravidla na národnej úrovni národným turistickým úradom, hotely musia vyhovovať technickým a bezpečnostným požiadavkám upraveným legislatívne. Hotel musí taktiež disponovať zdravotníckou službou pre prípad rýchlej pomoci. Všetky hotely by mali spĺňať minimálne normy pohodlia v závislosti od kategórie (napr. teplá voda, klimatizácia a pod.).⁶⁹

Základom pre úspešnosť implementácie CRM je manažment, v rámci hotela je určujúcim prvkom ovplyvňujúcim spôsob a úroveň realizácie CRM. Vo vzťahu k skúmanej problematike vymedzíme vybrané aspekty hotelového manažmentu.

2.3 Špecifiká manažmentu hotela vo vzťahu k CRM

Manažment vo vzťahu k CRM zahŕňa najmä také vedenie hotela, ktoré prispieva prostredníctvom činnosti jednotlivých pracovníkov k uspokojovaniu potrieb klientov v čo najvyššej miere s čo najvyššou efektivitou. Kľúčové oblasti riadenia hotela tvoria najmä **zákazníci, zamestnanci (ľudské zdroje) a aktíva**. Uvedená charakteristika poukazuje na osobitnú potrebu riadenia vzťahov so zákazníkmi v rámci manažmentu hotela. Uvedené tri prvky sú vzájomne závislé a vzájomne sa ovplyvňujú.⁷⁰

Aktíva pôsobia na uspokojovanie potrieb zákazníkov prostredníctvom znalostí a schopností personálu v oblasti poskytovania služieb, ich charakter ovplyvňuje spokojnosť zákazníkov – aktívami možno rozumieť hotel ako stavbu, technické vybavenie hotela, materiálne vybavenie (zariadenie, nábytok), zásoby (potraviny, nápoje, kancelárske potreby, hygienické potreby). Zariadenie interiéru, dizajn,

⁶⁸ PRÍLOHA k Vyhláske č. 419/2001 Z. z. Kategorizácia ubytovacích zariadení a klasifikačné znaky na ich zaradovanie do tried. [online]. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://www.invitour.sk/doc/articles/kategorizacia.pdf>

⁶⁹ MICHALOVÁ, V. a kol. *Služby a cestovný ruch*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2001, s. 235. ISBN 978-80-88848-78-4.

⁷⁰ BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. prepracované vyd. Havlíčkův Brod: MAG Consulting, 2007, s. 17-18. ISBN 978-80-86724-30-0.

dekorácie a pod. sú aktívami, ktoré zabezpečujú klientom nielen službu ako takú ale aj pozitívny zážitok, ktorý je predpokladom toho, aby opätovne využili služby hotela. Dôležité je zabezpečenie ochrany aktív (majetku, zariadenia hotela) pred znehodnotením. Manažér zabezpečuje okrem ochrany aktív aj to, aby zodpovedali očakávaniam a potrebám klientov.

V rámci **Ľudských zdrojov** je základom manažmentu organizácia práce zamestnancov, ich kontrola, plánovanie, vzdelávanie, zlepšovanie výkonu a kvality služieb. Základným pravidlom efektívnosti využitia ľudských zdrojov je dosadenie správneho kompetentného a kvalifikovaného pracovníka na správne miesto v správnom čase a vo vhodnej pracovnej atmosfére. Dosahovanie optimálnej výkonnosti pracovníkov závisí najmä od zosúladenia pracovných úloh s dosiahnutím osobného uspokojenia zamestnancov, pričom tento súlad je potrebné dosiahnuť v piatich oblastiach:

- 1. Znalosti** – je podstatné, aby potenciál zamestnanca bol využitý a rozvíjaný – inak dochádza k plytvaniu znalosťami, zručnosťami a tiež k nespokojnosti zamestnanca s prácou.
- 2. Potreby** – potreby organizácie by mali byť zosúladované s potrebami podniku.
- 3. Efektívnosť** – mala by zohľadniť pracovný výkon a na druhej strane odmeňovanie za výkon tak, aby výkonnosť podporovalo.
- 4. Úlohy** – podnik požaduje plnenie určitých úloh, pre pracovníka musí byť práca atraktívna, aby mal motiváciu k lepšiemu výkonu.
- 5. Hodnoty** – hotel potrebuje pracovníkov, ktorí budú stotožnení s jeho hodnotami, víziou, etickými zásadami.⁷¹

Zákazníci vystupujú nielen ako kľúčový prvok manažmentu ale aj marketingu hotela, nakoľko všetky procesy a zdroje musia byť orientované na uspokojenie potrieb zákazníkov, od ktorých závisí návratnosť investovaného kapitálu hotela.

⁷¹ BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. prepracované vyd. Havlíčkův Brod: MAG Consulting, 2007, s. 22. ISBN 978-80-86724-30-0.

2.4 Marketing hotela

Cestovný ruch vyžaduje v záujme rozvoja aktívne uplatňovanie marketingu. Základom prosperity hotela v konkurenčnom prostredí je aplikácia marketingových nástrojov zameraná na dosahovanie a uspokojovanie potrieb a požiadaviek zákazníkov. Filozofia podniku cestovného ruchu a všetky jeho činnosti závisia od vzájomného prepojenia ekonomických výsledkov na jednej strane a uspokojovania záujmov klienta na druhej strane.⁷²

Marketingová činnosť v hoteli predstavuje **proces**, ktorý spočíva v zbere a analýze informácií o aktuálnom stave, prostredí – internom i externom, v stanovení cieľov, ktoré určujú kam sa hotel chce dostať v budúcnosti, čo chce marketingovými aktivitami dosiahnuť. Ďalšou z etáp procesu je stanovenie metód, postupov, úloh, ktorými sa dané ciele dosiahnu, v identifikácii marketingových nástrojov – marketingového mixu, prostredníctvom ktorých sa dané činnosti zrealizujú. Realizácii marketingových aktivít predchádza plánovanie, po realizácii nasleduje hodnotenie splnenia cieľov.⁷³

2.4.1 Marketingové prostredie a marketingový mix hotela

Marketingové prostredie a jeho analýza sú dôležitým predpokladom pre riadenie vzťahov so zákazníkmi najmä z hľadiska budúcich príležitostí pre akvizíciu nových zákazníkov, pre poznanie konkurenčných podmienok na trhu, pre prispôsobenie ponuky služieb na základe konkurenčných trendov.

Marketingové prostredie sa diferencuje na mikroprostredie – ktoré vie podnik ovplyvniť, zahŕňa podnik a jeho okolie – t. j. zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, obchodných partnerov, konkurenčné hotely a makroprostredie, ktoré podnik/hotel ovplyvniť nemôže a ktoré tvoria legislatívne, ekonomické, geografické, technické a iné podmienky.

⁷² HRICOVÁ, M. a WEISS, R. Marketingová stratégia v podniku cestovného ruchu. In *The 11th International Scientific Conference Trends in Business Management Systems - TBMS 2008 9TH – 11TH DECEMBER 2008*. Košice: Technická univerzita, katedra ekonomiky a manažmentu, 2008, s. 267. ISBN 978-80-553-0115-0.

⁷³ BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. prepracované vyd. Havlíčkův Brod: MAG Consulting, 2007, s. 128. ISBN 978-80-86724-30-0.

Marketingový mix hotela možno charakterizovať podľa modelu Boomsa a Bitnera (1981) 7 P tzv. service mix – tvorí ho sedem prvkov:

- produkt (*product*),
- cena (*price*),
- miesto/distribúcia (*place*),
- propagácia/marketingová komunikácia (*propagation*),
- ľudia (*people*),
- procesy (*processes*),
- prostredie (*physical evidence*).⁷⁴

Vo vzťahu k CRM majú osobitný význam najmä produkt, prostredie, ľudia, procesy a propagácia. Niektorí autori dodávajú ešte k uvedeným prvkom *packaging* – vytváranie balíkov služieb a *programming* – vytváranie záujmu o balík služieb mimo sezóny.

Produkt je všetko, čím hotel zabezpečuje uspokojenie potrieb zákazníka. Špecifikom produktu cestovného ruchu je fakt, že zahŕňa rôznorodé **služby – komplex služieb**. Z toho vyplýva i odlišné nákupné správanie zákazníkov a odlišné faktory ovplyvňujúce opätovné využitie hotelových služieb, než je to v prípade spotreby hmotného produktu.

Konkurencieschopnosť produktu hotela závisí od množstva faktorov – odlišenia služby od konkurencie, umiestnenia hotela, jeho zariadenia a vybavenia, rozsahu ponuky služieb a vývoja nových služieb.⁷⁵

Pre zákazníka je v rozhodovacom procese dôležité to, že pri kúpe služby má určitú predstavu a očakávanie týkajúce sa kvality služby, procesu poskytovania služby a jej ceny. Pre poskytovateľa je dôležité tieto očakávania, potreby a predstavy poznať a naplniť. Významnými faktormi ovplyvňujúcimi nákupné rozhodovanie o využití hotelových služieb sú najmä:

- výsledky výskumov – hodnotení služieb existujúcimi zákazníkmi, odborníkmi – napr. ocenenia služieb,

⁷⁴ VERŠOVSKÝ, M. E-marketingový mix. [online]. In Progress Letter. 24.3.2012. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.progressletter.sk/2012/03/24/e-marketingovy-mix/>

⁷⁵ BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. prepracované vyd. Havlíčkův Brod: MAG Consulting, 2007, s. 157-158. ISBN 978-80-86724-30-0.

- vlastné skúsenosti so službami – rovnakými službami od rôznych poskytovateľov, či rôznymi službami od toho istého poskytovateľa, v prípade, ak už zákazníci majú skúsenosti s poskytnutou službou, dochádza k hodnoteniu a výberu podľa komplexnosti služieb a ich variability – voliteľnosti,
- dôvera v služby poskytované profesionálmi – môže vyplývať napr. z určitého štandardu, napr. v hotelových službách sa dôvera môže zakladať i na kategorizácii zariadení podľa štandardu poskytovaných služieb (označenie počtom hviezdíčiek).⁷⁶

Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim spokojnosť zákazníka so službou je kvalita. Celkové hodnotenie kvality je dané očakávanou kvalitou, kvalitou v procese poskytovania služby a celkovým vnímaním kvality služieb po ukončení ich využitia. Kvalita služby je determinovaná spoľahlivosťou, komunikáciou, kladným vzťahom zamestnancov, dôveryhodnosťou, zdvorilosťou, spôsobilosťou a i. – t. j. závisí v značnej miere od zamestnancov. Klienti vnímajú kvalitu najmä z hľadiska dostupnosti, komfortu, voliteľnosti a pomeru kvality-ceny.⁷⁷ Kvalitu služieb resp. spokojnosť klientov s kvalitou možno považovať za určujúci predpoklad, pre manažment zákazníckych vzťahov.

Ako možno dedukovať z vyššie uvedeného podstatou, ktorá ovplyvňuje spokojnosť klientov s produktom je očakávanie klienta a jeho splnenie, referencie/skúsenosti so službou a najmä jej kvalita.

Cena nemusí byť faktorom, ktorý určuje výber poskytovateľa služby. Dôležitým faktorom je spokojnosť klienta s pomerom ceny a kvality v porovnaní s konkurenciou – cena by mala zodpovedať kvalite služieb, ktorú hotel garantuje.

Distribúcia zahŕňa distribučné kanály, prostredníctvom ktorých hotel predáva svoje služby – môže ísť o cestovné agentúry alebo čoraz populárnejšie internetové portály poskytujúce možnosť on-line rezervácie a zakúpenia pobytu.

Ludia ovplyvňujú priamo uspokojenie zákazníckych potrieb svojim prístupom k poskytovaniu služieb, vystupovaním voči klientom, komunikáciou a ochotou pri plnení požiadaviek klienta.⁷⁸

⁷⁶ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, s. 308-309. ISBN 80-7179-577-1.

⁷⁷ Tamtiež, s. 311-313.

⁷⁸ BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. prepracované vyd. Havlíčkův Brod: MAG Consulting, 2007, s. 128. ISBN 978-80-86724-30-0.

K **procesom** možno zaradiť organizáciu poskytovania služieb, efektívne, flexibilné a rýchle reagovanie zamestnancov hotela na požiadavky zákazníkov.

Propagácia (promotion) zahŕňa rozmanité komunikačné kanály, prostredníctvom ktorých hotel propaguje svoje služby. Jej súčasťou je reklama, priamy marketing, prezentácia hotela na súťažiach, veľtrhoch, budovanie a udržiavanie public relations. Významným nástrojom propagácie v súčasnosti sú on-line rezervačné siete, ktoré umožňujú jednoduchú a efektívnu propagáciu hotela aj na zahraničných trhoch. „Komunikačný mix stimuluje zákazníka a vedie ho k nákupnému rozhodnutiu. O výsledkoch, ktoré podnik aplikáciou marketingového mixu dosahuje, rozhoduje v konečnom dôsledku pracovník (person).“⁷⁹

Packaging zahŕňa komplexné balíky služieb, prispôbené na mieru konkrétnym cieľovým skupinám.⁸⁰ Populárne v oblasti hotelových služieb sú napr. sezónne akcie, víkendové pobyty, balíky služieb ponúkané pri organizácii spoločenských akcií – svadiieb a pod. Takéto balíky môžu byť pre klienta atraktívne a zvýšiť predaj služieb napr. mimo sezóny.

Partnership – zahŕňa spoluprácu rôznych podnikateľských subjektov pri uspokojovaní potrieb klientov v cestovnom ruchu ide napr. o spoluprácu pri zabezpečení dopravy, ubytovania, zážitkových aktivít, kultúrnych podujatí a pod.

2.4.2 Marketingový informačný systém hotela

Marketingový informačný systém tvoria ľudia, zariadenia a procesy na zber, spracovanie a využitie marketingových informácií. Cieľom tohto systému je zabezpečiť včasné informácie podľa potreby a distribuovať ich tým, ktorí ich pre plánovanie, analýzu, realizáciu a kontrolu potrebujú.⁸¹

Podstatou marketingového informačného systému je zber informácií, ich analýza a aplikácia v budúcom marketingovom plánovaní, stratégií a reálnych marketingových činnostiach. Zber informácií spočíva v kompletizácii informácií o vlastných zdrojoch hotela, o spokojnosti klientov so službami, o spokojnosti, výkonnosti zamestnancov a o

⁷⁹ CHUDOBA, Š. Marketingový mix a jeho podoby. In: *Transfer inovácií*, 2008, č. 2, s. 197. ISSN 1337-7094.

⁸⁰ SING, L. K. *Marketing In Service Industry, Airline, Travel, Tours And Hotel*. 1st Edition. Delhi: ISHA Books, 2008, s. 245. ISBN 81-8205-476-1.

⁸¹ GÚČIK, M. a kol. *Marketing cestovného ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2011, s. 68. ISBN 978-80-890-90-85-3

konkurenčnom prostredí. Zber informácií týkajúcich sa klientov sa zabezpečuje napr. prostredníctvom dotazníkov distribuovaných zamestnancami recepcie, dostupných priamo na izbách alebo priamo získavanými rozhovorom s klientom. Externé získavanie informácií je zamerané na analýzu konkurenčného prostredia, vychádza z výskumu, správ, recenzií, štatistík a pod.⁸²

Získané údaje zo zdrojov interných či externých sa administrujú v informačnej databáze – táto predstavuje súbor uchovávaných dát. Ide o tzv. relačnú databázu. Ktorá obsahuje súbor plynulo aktualizovaných informácií, ktoré prepájajú charakteristiky jednotlivých zákazníkov s ich reakciami na marketingové aktivity. Dôležitým interným zdrojom informácií je vedenie databázy klientov v informačnom systéme hotela, ktoré umožňuje evidenciu špecifických požiadaviek klientov a tak poskytuje priestor reagovať na potreby klienta vopred – skôr než si niečo sám vyžiada – v prípadoch, kedy sa návštevník hotela opakovane vracia. V rámci získavania informácií a ich spravovania majú nezastupiteľný význam informačné technológie – software na spravovanie elektronických informácií. K informáciám, ktoré hotel aj pre potreby marketingu a riadenia vzťahov so zákazníkmi eviduje patria:

- personálne údaje – meno, adresa, telefonický, e-mailový kontakt, dátum narodenia a pod.,
- história ubytovania – termíny rezervácií, cena, výhody,
- osobitné špeciálne požiadavky, napr. parkovanie, stravovanie na izbe, bezbariérová izba a pod.
- budúce rezervácie,
- cena – napr. ak je zmluvne stanovená pre firemnú klientelu a i.⁸³

Výstupom marketingového informačného systému sú dáta potrebné pre rozhodovanie o ďalšej marketingovej orientácii a stratégii hotela, ako aj dáta o potrebách, záujmoch, spokojnosti klientov potrebné pre efektívne riadenie vzťahov so zákazníkmi.

⁸² BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. prepracované vyd. Havlíčkův Brod: MAG Consulting, 2007, s. 128-129. ISBN 978-80-86724-30-0.

⁸³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci* – 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 149-151. ISBN 978-80-247-2690-8.

3 ANALÝZA CRM V PROSTREDÍ HOTELA THE AUGUSTINE

Na základe načrtnutého teoretického prehľadu v praktickej časti práce prostredníctvom vybraných metód a postupov boli zhodnotené vybrané aspekty riadenia vzťahov so zákazníkmi v hoteli *The Augustine* v Prahe. Praktická časť bola zameraná na priblíženie jednotlivých prvkov CRM v hoteli, na zhodnotenie využitia aktuálnych možností CRM systému a identifikáciu silných a slabých stránok v hotelovom manažmente vzťahov s klientmi ako aj posúdenie príležitostí a hrozieb vonkajšieho prostredia z hľadiska marketingového plánovania hotela. V závere praktickej časti bol koncipovaný návrh na zlepšenie súčasného využitia CRM v hoteli v prospech klientov i hotela.

3.1 Cieľ analytickej časti

Diplomová práca sa venuje problematike návrhu rozšírenia produktu vybraného hotela s využitím informácií získaných v rámci systému riadenia vzťahov so zákazníkmi. Hlavným cieľom diplomovej práce je návrh zlepšenia súčasného stavu v oblasti CRM hotela *The Augustine*.

Na základe analýzy vonkajšieho a vnútorného marketingového prostredia hotela poskytujúceho komplexné služby v oblasti cestovného ruchu a tiež na základe zhodnotenia jeho súčasného systému Customer relationship management bol koncipovaný v závere praktickej časti návrh zmien súčasného CRM. Východiskom navrhovaných zmien koncepcie CRM bola SWOT analýza súčasného stavu. Splnenie daného cieľa konkretizujú nasledovné čiastkové ciele:

- teoreticky vymedziť problematiku CRM v cestovnom ruchu, vymedziť podstatu, štruktúru, úroveň a význam CRM pre podnik,
- analyzovať konkrétny stav CRM vo v hoteli *The Augustine* prostredníctvom vybraných metód,

- navrhnúť koncepciu CRM, ktorá by v porovnaní so súčasným stavom priniesla hotelu vyšší zisk a posilnila zákaznicke vzťahy.

3.2 Použité metódy a postupy

Pre splnenie vyššie uvedených stanovených cieľov diplomovej práce boli stanovené na základe prehľadu odbornej literatúry viaceré metódy spracovania praktickej časti.

Prvou z metód bola **analýza dokumentov**, ktorej hlavným východiskom boli rôzne strategické i operatívne dokumenty hotela – dáta z informačného systému, informácie v plánoch a analýzach marketingového prostredia hotela - k dispozícii bol súbor základných informácií o hoteli, jeho polohe, jednotlivých službách, kapacite, priestoroch. Rovnako sme pracovali aj marketingovou analýzou hotela, realizovanou pre účely marketingového plánovania v roku 2013. Ďalším prameňom analýzy boli články z marketingových on-line periodík. V rámci analýzy boli využité sekundárne dáta, ktoré neboli vytvorené pre účely skúmania problematiky, ale ktorými podnik už disponoval.

V rámci empirického skúmania získavanie informácií bolo možné čiastočne i z pozorovania javov súvisiacich s riadením vzťahov so zákazníkmi na základe vlastnej praxe autorky práce v rámci vybraného hotela. Získavanie informácií pozorovaním spočívalo napr. v sledovaní komunikácie medzi hotelovými zamestnancami a klientmi, z pozorovania vybavenia požiadaviek zákazníka, z pozorovania správania voči zákazníkovi – záujmu a ochoty zo strany zamestnancov, zisťovania spokojnosti a pod.

Pozorovanie predstavuje sledovanie vzniku, priebehu a zmien určitých premenných (procesov, javov, objektov) v kontexte určitého typu správania. Umožňuje sledovať pozorované subjekty a javy v prirodzených podmienkach, neodkrýva však príčiny určitých javov, správania.⁸⁴ Táto metóda boa použitá len na doplnenie získaných údajov.

⁸⁴ KLÚGEROVÁ, J., PRÁZOVÁ, I. a VACÍNOVÁ, T. *Jak vypřacovávat bakalársku, diplomovou, rigorózní a disertačnou práci*. Praha: Univerzita J. A. Komenského s.r.o., 2009, s. 28. ISBN 978-80-86723-72-3.

Keďže riadenie CRM má primárne na starosti manažment hotela, pre získanie konkrétnejších údajov bola využitá metóda interview s manažérom, ktorý zodpovedá za riadenie tímu zamestnancov a koordinuje proces riadenia vzťahov so zákazníkmi. Využili sme metódu štruktúrovaného rozhovoru. Tento výskumný nástroj spočíva v riadenom dialógu, v ktorom sú položené respondentovi vopred pripravené otázky. Na rozdiel od dotazníka poskytuje priestor pre získanie konkrétnejších, presnejších odpovedí. V prílohe práce uvádzame znenie rozhovoru.

Ďalšou využitou metódou je SWOT analýza, ktorá predstavuje zhodnotenie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb skúmaného javu. Tento nástroj sme využili v rámci analýzy súčasného stavu CRM v hoteli The Augustine. Cieľom SWOT analýzy je identifikovať, ako je súčasná stratégia podniku a jej špecifické slabé a silné miesta schopná vyrovnáť sa so zmenami prostredia.⁸⁵

Príležitosti a hrozby predstavujú analýzu vonkajšieho prostredia – makroprostredia, ktoré tvoria politicko-právne, ekonomické, sociálne, technologické a ďalšie faktory; ako aj vnútorného prostredia – mikroprostredia (ciele, procesy, stratégie podniku, atď.).

Silné a slabé stránky sa určujú na základe vnútro podnikových analýz a hodnotiacich systémov, ktoré vychádzajú z analýzy nástrojov marketingového mixu, prípadne ich čiastkových znakov. Jednotlivým kritériám, ktoré sú stanovené na základe rôznych metód (napr., diskusia, dotazníkový prieskum a pod.) je priradená váha v rozmedzí 1-5 a ďalej sú kritériá vyhodnocované prostredníctvom škálovania (napr. v intervale -5 až +5). Výsledná hodnota jednotlivých kritérií sa vypočíta vynásobením váhy a škálovacej hodnoty. Týmto spôsobom sa určí pomer S-W (silných a slabých stránok) a O-T (príležitostí a hrozieb) pričom možno následne stanoviť stratégiu podniku. Výstupom SWOT analýzy je určenie jednej zo štyroch stratégií podniku:

- S-O – prevládajú silné stránky a príležitosti, spočíva vo využití silných stránok a príležitostí na získanie konkurenčnej výhody,
- S-T – využitie silných stránok na prekonanie hrozieb,
- W-O - jej podstatou je prekonanie slabých stránok s využitím príležitostí,

⁸⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 104. ISBN 978-80-247-2690-8.

- W-T – čeliť hrozbám minimalizáciou nákladov.⁸⁶

Pri spracovaní praktickej časti bol dodržaný nasledovný postup:

- zber dát – pozorovanie, analýza dokumentov hotela, diskusia so zamestnancami hotela, rozhovor s manažérom,
- charakteristika súčasného stavu CRM v podniku - z hľadiska úrovne, prvkov, systému, procesov CRM,
- stanovenie prvkov SWOT analýzy – výber niekoľkých významných kritérií, podľa ktorých možno realizáciu CRM posudzovať,
- SWOT analýza CRM daného hotela,
- návrh koncepcie CRM.

3.3 Charakteristika objektu analýzy – hotel The Augustine

Luxusný hotel *The Augustine* sa nachádza v historickom centre Prahy, v časti Malá Strana, medzi Pražským hradom a Karlovým mostom, v blízkosti Valdštejnskej záhrady. Výhodou polohy hotela je, okrem blízkosti množstva turistických atrakcií, aj dostupnosť nákupných centier a relatívne dobrá dopravná dostupnosť z pražského letiska Ruzyně.

Značka hotela je spojená od začiatku s jedinečnosťou a vysokým štandardom služieb uspokojujúcich požiadavky aj najnáročnejších klientov. Hotel reprezentuje unikátne spojenie historických prvkov s moderným dizajnom. Prestížne meno si hotel udržiava už od začiatku prevádzky vďaka ubytovávaniu mnohých svetových celebrit z oblasti filmu, či populárnej hudby.

Budova hotela bola komplexne zrekonštruovaná v roku 2009, so zachovaním niektorých pôvodných prvkov: klenutých stropov, dverí. Zariadenie hotela ponúka jedinečný vizuálny zážitok: harmonickú kombináciu historických prvkov, inšpirovaných českým kubizmom zo začiatku 20. storočia, s moderným dizajnom. Hotel zodpovedá kategorizácii ubytovacích zariadení s piatimi hviezdami, ide o luxusný historický hotel pre náročnú klientelu. Hotelové priestory tvorí komplex siedmych

⁸⁶ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový manažment dle IMPA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 93. ISBN 978-80-247-2848-3.

historických budov, najvýznamnejšou je budova augustiniánskeho kláštora sv. Tomáša, po ktorom bol hotel pomenovaný.

3.3.1 Ubytovanie

Ubytovacie jednotky tvorí 101 individuálne zariadených izieb a suít s výhľadom na historické centrum, Pražský hrad a príľahlý kláštor. Hotel ponúka niekoľko typov ubytovania – od klasických izieb s dolnou cenovou hranicou približne 300 €, apartmánov (suít) až po unikátne luxusné suity najvyššej kategórie, kde cena ubytovania dosahuje až 2 700 € za noc. Ich prehľad a počet je uvedený nižšie v Tabuľke 4.

Tabuľka 4: Ubytovacie jednotky hotela The Augustine

Kategória ubytovacej jednotky	Počet ubytovacích jednotiek
Classic Rooms	28
Executive Rooms	42
Studio Rooms	7
Junior Suites	5
Classic Suites	4
Superior Deluxe Castle View Rooms	8
Deluxe Suite Castle View Suites	3
Fresco Suite	1
The Tower Suite	1
The Royal Suite	1
The Presidential Suite	1

Zdroj⁸⁷

Každá izba je luxusne zariadená v osobitom štýle, nábytok je doplnený luxusnými textíliami, dizajnovým osvetlením, dekoratívnymi doplnkami a obrazmi na stenách. Pohodlie klienta zabezpečuje okrem luxusného nábytku a kúpeľne aj množstvo služieb, ktoré sú súčasťou ubytovania – vstup do izby na elektronický kľúč/kartu, ktorá zároveň vypína elektrický prúd v izbe, samozrejmosťou je vysokorýchlostný wifi

⁸⁷ Factsheet hotel The Augustine 2012. Interný dokument.

internet, individuálne nastaviteľná klimatizácia, 24 hodinový upratovací servis, dva telefóny, minibar s alkoholickými, nealkoholickými nápojmi, denná zahraničná tlač, trezor s bezpečnostným kódom, satelitný TV príjem, pričom suity vyššej kategórie majú druhý TV v kúpeľni. Každá ubytovacia jednotka disponuje priestranou kúpeľňou v antickom štýle s podlahovým kúrením, je vybavená kvalitnými ľanovými posteľnými textíliami, klientom je tiež na požiadanie poskytnutá hypoalergénna alebo bavlnená posteľná bielizeň. V ubytovacích jednotkách vyššej kategórie klienti nájdu CD/DVD prehrávače a dokovacie stanice na Ipod. Hotel ponúka možnosť stravovania priamo v súkromí izby počas celého dňa, hostia majú k dispozícii celú ponuku hotelovej reštaurácie.

3.3.2 Stravovacie služby

Hotel ponúka klientom delikátne jedlá v À la carte reštaurácii *Elegantes*, ktorá je situovaná na prízemí na nádvorí hotela a vďaka zasklenej terase ponúka výhľad na historické budovy hotela. Sofistikovaná koncepcia menu zahŕňa ukážku európskych i českých gastronomických špecialít pripravovaných z vždy čerstvých vysoko kvalitných lokálnych surovín.

Jedinečný gastronomický i vizuálny zážitok zaručuje tím skúsených a ocenených kuchárov. Okrem menu ponúka reštaurácia aj prípravu jedál na individuálne požiadavky klientov. Ponuku dopĺňa široký výber vín domácich i zahraničných značiek.

Okrem reštaurácie je súčasťou hotela bar 1887 nachádzajúci sa v pôvodnom refektári kláštornej budovy, dekorovanej freskami z 19. storočia, ktorý ponúka posedenie na krytej terase a špeciálnu ponuku vlastných alkoholických *signature* kokteíllov.

Počas pracovných dní je hosťom k dispozícii denne od 10.30 do polnoci, cez víkend o hodinu dlhšie. Špecialitou hotela je vlastné tmavé pivo - Svätotomášske, ktoré varili augustiniánski mnísi už v 14. storočí, hostia ho môžu ochutnať v bare St. Thomas Brewery, ktorý s nachádza v štýlovom prostredí pivničných priestoroch pôvodného pivovaru, jedinečnú historickú atmosféru baru dopĺňajú skutočné stalagmity a stalaktity zo 17. storočia.

3.3.3 Wellness služby

Hotel má k dispozícii pre návštevníkov wellness zariadené v minimalistickom štýle s nádychom antického dizajnu. Relaxáciu klientov zabezpečuje profesionálny terapeutický tím, ktorý pracuje s vysoko kvalitnými organickými kozmetickými produktmi. Host'om sú k dispozícii dve fínske sauny, parná miestnosť, päť relaxačných izieb a jedna dvoj-izba, dve zážitkové sprchy, hammam kúpeľ, relaxačný priestor, kompletne vybavené fitness centrum, ktoré je v prevádzke 24 hodín denne, kadernícke, manikérske a pedikérske služby, kozmetika a masáže.

3.3.4 Organizácia spoločenských, business podujatí

Klientom sú k dispozícii konferenčné miestnosti, ale aj spoločenské priestory pre organizáciu väčších spoločenských podujatí, osláv, svadieb. Podľa typu organizovaného podujatia sú záujemcom k dispozícii viaceré možnosti – najväčším priestorom je rozľahlá sála s klenutým stropom s rozlohou 196 m² s kapacitou až 180 hostí. Väčšie súkromie ponúkajú štyri zasadacie miestnosti a tri konferenčné miestnosti s denným svetlom. Pre menšie podujatia je možná i rezervácia priestorov oboch barov, ktoré majú kapacitu 22-24 osôb. Kapacita a prehľad priestorov sú uvedené v nižšie zobrazenej Tabuľke 5.

Tabuľka 5: Hotelové priestory pre spoločenské udalosti

Kategória priestoru	Rozloha m ²	Kapacita osôb
Salón 1	46	20-40
Salón 2	26	14-30
Salón 2+3	71	46
Salón 3	45	18-30
Salón 4	85	24-60
Sála (Ballroom)	196	150-180
St. Thomas Brewery Bar/ Pivnica sv. Tomáša	x	22-70
1887 Bar	x	24-55

Zdroj⁸⁸

⁸⁸ Factsheet hotel The Augustine 2012. Interný dokument.

Variabilitu priestorov pre spoločenské akcie dopĺňa hotelové nádvorie, ktoré ponúka v letných mesiacoch ideálne prostredie pre realizáciu svadieb či osláv. Samozrejmosťou vybavenia konferenčných priestorov je najmodernejšia audiovizuálna a prezentačná technika a vysokorýchlostné wifi internetové pripojenie. Technické vybavenie pre konferenčné miestnosti je klientom využívajúcim tieto priestory k dispozícii nepretržite.

Okrem samotných priestorov hotel zabezpečuje komplexne všetky organizované podujatia podľa požiadaviek klientov. Za organizačné zabezpečenie zodpovedá osobitný Group & Event Manager, ktorý v prípade požiadaviek klienta zabezpečí zariadenie miestnosti, výzdobu, audiovizuálnu techniku, hudbu, zostaví slávnostné menu a nápojové menu a pripraví klientom cenovú ponuku na mieru pre konkrétne podujatie.

3.3.5 Ostatné služby

K štandardom hotelových služieb patrí 24 - hodinová recepcia, servis donášky jedál a nápojov na hotelovú izbu počas celého dňa, večerné upratovanie, expresné čistenie topánok a odevov, žehlenie, expresné odhlásenie a registrácia (check-in/check out), okamžité doručovanie odkazov, limuzínový servis.

V hotelových priestoroch s nachádza zmenáreň, úschovňa batožín, dostupné sú faxové i kopírovacie služby. Pre hotelových hostí je dostupné súkromné parkovisko, z dôvodu obmedzenej kapacity je nutná rezervácia vopred za poplatok.

Na žiadosť klienta hotel zabezpečuje rezervácie vstupeniek, leteniek, dopravu na letisko a pod. Hotel taktiež zabezpečuje stráženie detí, detské vybavenie na vyžiadanie (detská postieľka), detské menu a program pre deti, poskytuje zľavy na ubytovanie pre deti – deti do troch rokov majú ubytovanie zdarma, nad 3 roky so zľavou.

Dostupné sú izby prispôsobené pre potreby klientov s telesným postihnutím, hotel má výťah, ktorý umožňuje bezbariérový prístup. Izby sú nefajčiarske, fajčiari majú v hoteli vyhradený osobitný priestor.

3.4 Východiská CRM hotela The Augustine

Riadenie vzťahov so zákazníkmi vychádza z hotelovej stratégie, vízie a je úzko prepojené s marketingom hotela – súvisí s konkurenčným prostredím, ktoré kladie na manažment hotela určité nároky, ale aj s ponukou služieb, prístupom zamestnancov k zákazníkom, s propagáciou hotela. Pre analýzu súčasného stavu CRM v hoteli *The Augustine* bolo potrebné charakterizovať aj vybrané prvky marketingu hotela - marketingovú stratégiu, marketingové prostredie – najmä konkurenčné prostredie a marketingový mix.

Strategickým poslaním hotela je splniť aspiráciu stať sa medzinárodne uznávaným unikátnym pražským hotelom, poskytujúcim mimoriadne služby za zodpovedajúce ceny. Základnými hodnotami, ktoré pomáhajú poslanie naplňať, a ktoré sú východiskom poskytovania služieb, sú dôvera, otvorenosť, čestnosť, úcta, diskretnosť, spoľahlivosť a bezúhonnosť. Hlavnou víziou hotela je patriť medzi najlepšie hotely svojej kategórie nielen v Prahe, Európe, ale aj na svete, stať sa hotelom „svetovej triedy.“ Čiastočné úspechy implementácie marketingovej stratégie potvrdzuje umiestnenie hotela na 52. priečke rebríčku Travel & Leisure v roku 2013, v Európe bol piaty a v Prahe prvý, k prestížnemu postaveniu hotela prispieva i členstvo v skupine *The Leading Hotels of The World*.⁸⁹

3.4.1 Vybrané prvky marketingového prostredia hotela vo vzťahu k CRM

Česká republika patrí medzi svetovo atraktívne lokality cestovného ruchu. Podľa rebríčka konkurencieschopnosti cestovného ruchu 140 štátov sveta, ktorý spracováva Svetové ekonomické fórum, sa umiestnila v roku 2013 na 31 mieste.⁹⁰ V roku 2012 dosiahol počet zahraničných turistov v ČR až 7,2 mil. a ku koncu roka 7,3 mil. Najvyššiu návštevnosť má hlavné mesto Praha a najnavštevovanejšou pamiatkou bol v roku 2012 Pražský hrad. Zo zahraničných turistov je najvyšší podiel návštevníkov z Nemecka (v roku 2013 1,4 mil.), medziročne stúpa počet návštevníkov z Číny, ale aj ďalších ázijských štátov (napr. Južná Kórea), výrazný podiel majú i návštevníci z Ruska a rastie počet návštevníkov ČR zo štátov severnej Európy (Fínsko, Švédsko). Z hľadiska

⁸⁹ NÁDOBA, J. Mr. And Mrs. Smith. In: *Forbes*, 2014, január, s. 66-67. ISSN 0015-6914.

⁹⁰ THE TRAVEL & TOURISM COMPETITIVENESS INDEX 2013 and 2011 comparison. [online].[cit. 2014-03-05]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/TTCR/2013/TTCR_OverallRankings_2013.pdf

dĺžky ubytovania bol v roku 2013 zaznamenaný pokles dĺžky pobytov.⁹¹ Turizmus v Prahe má teda stále rozvojový potenciál, problémom pre jednotlivých poskytovateľov služieb cestovného ruchu je však stále silnejúce konkurenčné prostredie.

V samotnom centre Prahy je pomerne vysoký počet hotelov, pričom konkurenčných hotelov rovnakej kategórie (*****) je v Prahe približne 20, celkové počty hotelov v Prahe podľa jednotlivých kategórií zobrazuje Tabuľka 6.

Tabuľka 6: Prehľad hotelov a ich kapacít v Prahe

Kapacita hotelov v Prahe										
Rok	2008		2009		2010		2011		2012	
	Hotely	Lôžka	Hotely	Lôžka	Hotely	Lôžka	Hotely	Lôžka	Hotely	Lôžka
Hotely	383	61954	407	63291	401	55530	410	56631	415	57346
****/*****	175	35645	200	38296	205	31800	213	33041	220	34126
***	193	24270	193	23378	184	21491	186	21724	184	21430
*/**	15	2 039	14	1,617	12	2239	11	2110	11	2113
Iný typ zariadení	273	4 418	250	4,045	152	14 890	138	13518	132	12981
Celková kapacita	656	66372	657	67336	553	70420	548	70149	547	70337

Počet prenocovaní v Prahe					
Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Hotely	10 348 615	10 454 061	11 409 606	10 835 021	11 025 946
****/*****	5 462 743	5 546 911	5 988 827	5 482 726	5 671 268
***	4 885 872	4 907 150	5 420 779	5 352 295	5 354 678
*/**					
Iný typ zariadení	856 335	823 610	790 685	832 541	816 079
Spolu	11 204 950	11 277 671	12 200 291	11 667 562	11 842 025

Zdroj⁹²

⁹¹ VOGELOVÁ, M. Další rekord. Do Česka přijelo 7,3 milionu turistů. [online]. 7.2.2014.[cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/statistiky/aktualni-informace/dalsi-rekord-do-ceska-prijelo-7,3-milionu-turistu/>

⁹² Sales & Marketing Plan Hotel The Augustine 2014. Interný dokument.

Praha je významným centrom turizmu s celoročnou návštevnosťou. Okrem turistov, ktorí prichádzajú tráviť do Prahy voľný čas, objavovať kultúru a historické pamiatky, sa zvyšuje aj počet záujemcov o kúpeľné aktivity, aktívny relax. Rovnako je Praha zaujímavá aj z hľadiska business turizmu – je strategickým miestom, kde sa podpisujú medzinárodné kontrakty, nakoľko tu majú zastúpenie mnohé nadnárodné spoločnosti, organizujú sa tu významné veľtrhy, výstavy, konferencie (významný potenciál má kongresový turizmus), diplomatické stretnutia.⁹³

Konkurenciou pre hotel *The Augustine* sú najmä hotely rovnakej kategórie (*****) v blízkosti hotela, v centre Prahy. Z existujúcej konkurencie možno spomenúť hotely *Four Seasons, Mandarin Oriental Prague a Aria*. Podľa marketingovej analýzy konkurenčného prostredia hotela realizovanej v roku 2013 možno očakávať pokles dopytu v dôsledku konkurenčného prostredia a otvorenia nových hotelov v roku 2014 o približne 5 %.

V rámci marketingového prostredia sme načrtli len vybrané fakty, nakoľko sa venujeme primárne problematike CRM. Manažment hotela *The Augustine* pravidelne každoročne analyzuje marketingové prostredie, pričom sa podrobnejšie venuje analýze hlavných konkurentov. Východiskom analýzy, ktorú hotel realizuje sú však len sekundárne dáta, t. j. využíva výstupy rôznych inštitúcií z oblasti cestovného ruchu, štatistiky, reporty rezervačných systémov o konkurenčných hoteloch a pod. analýza marketingového prostredia hotela je predpokladom pre marketingové plánovanie.

Hotel *The Augustine* nie je výhradne zameraný na jeden konkrétny segment trhu. **Cieľovým segmentom** trhu sú klienti, ktorí hľadajú vysoký štandard bez ohľadu na cenu. Cieľovú skupinu tvoria nielen turisti – individuálni klienti, rodiny ale aj firemní zákazníci. Individuálni firemní klienti tvoria podiel na celkovom zisku 9,27 %, skupinoví firemní klienti 27,14 %, individuálni turisti predstavujú najvyšší podiel 51,09 % a skupiny turistov 9,27 %.⁹⁴ Hotel má vysoký podiel zahraničných klientov a to predovšetkým z USA, Ruska, Nemecka a Číny. Rôznorodosť klientely hotela vyžaduje aj prispôbenie marketingového mixu.

⁹³ FISCHEROVÁ, J. Potenciál cestovného ruchu v ČR je treba využiť. [online]. 17.7.2013.[cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/politika/politici-voicum/Fischerova-ODS-Potencial-cestovniho-ruchu-v-CR-je-treba-vyuzit-278732>

⁹⁴ Údaje týkajúce sa roku 2013

3.4.2 Marketingový mix hotela *The Augustine*

Produkt hotela zahŕňa rozmanité služby, ktoré sú založené na vysoko individualizovanom prístupe – klient je osobou, ktorá má možnosť rozhodnúť sa o rozsahu služby, jej konkrétnej forme, má variabilitu výberu či už v oblasti ubytovania, stravovania, doplnkových služieb, ktoré si môže vyžiadať alebo sú mu ponúknuté. Hotel poskytuje množstvo služieb personalizovaných podľa požiadaviek klienta. Pri inovácii produktu/rozširovaní služieb je pre hotel určujúca analýza konkurenčného prostredia – ktorým sú hotely rovnakej kategórie (*****) v Prahe, no najmä v centre Prahy. Strategickou konkurenčnou výhodou produktu hotela sú unikátne historické priestory, vlastné pivo, historické artefakty dostupné priamo v hoteli – cirkevná knižnica, interiér baru *St. Thomas Brewery*, dostupnosť spoločenských priestorov s pomerne dobrou kapacitou.

Cena nie je určujúcim nástrojom pre udržanie lojality zákazníkov. Marketingová stratégia hotela *The Augustine* nie je postavená na cene, nakoľko ide o hotel poskytujúci luxusné služby, ale na poskytovaní prémiových služieb a udržiavaní prestížneho imidžu. Naopak cena je odrazom prestíže hotela – výške ceny je potrebné prispôbiť úroveň kvality služieb. Zľavy sú uplatňované skôr výnimočne a vzťahujú sa napríklad na ubytovanie detí, špeciálne akcie na menu v reštaurácii a pod. Mimosezónne akcie sú zamerané na predĺženie pobytu – napr. aktuálne v marci 2014 prebieha akcia stay 3 pay 2 - „3 noci za cenu dvoch.“ Nedostatočná pozornosť je venovaná firemnej klientele, kde nie sú optimálne stanovené ceny, v porovnaní s konkurenciou je pre firemnú klientelu v porovnaní s konkurenciou cena za ubytovanie vysoká.

Distribúcia je dôležitým nástrojom pre získavanie nových klientov. Dostupnosť služieb, ich ľahká rezervácia – je spojená so spoluprácou s rôznymi medzinárodnými on-line rezervačnými sieťami, cestovnými agentúrami, leteckými spoločnosťami, a i. V súčasnosti je ponuka rezervácií ubytovania v hoteli *The Augustine* dostupná na napr. na www.booking.com, www.lhw.com, www.tripadvisor.com, www.hotelchatter.com, www.tablethotels.com, www.hotels.com, www.expedia.com, www.spafinder.com, www.praha.st, www.luxurytraveladvisor.com, www.travelweekly.com, a i.

Nepriama distribúcia sa uskutočňuje prostredníctvom uvedených rezervačných sietí ale aj ďalších distribučných zahraničných/domácich partnerov aj v prípade uzatvárania zmlúv s veľkými zahraničnými/domácimi firmami, táto oblasť distribúcie

bola však doposiaľ využívaná nedostatočne, hotel má nevyužitý potenciál z hľadiska spolupráce s distribučnými partnermi v ČR a aj v zahraničí.

Dôležitým prvkom marketingu hotela sú **Fudia** - kvalifikovaný, kompetentný personál schopný plniť požiadavky najnáročnejších klientov. Základom pre vytvorenie profesionálneho tímu je dôsledný výber zamestnancov a ich priebežné vzdelávanie, rozvoj a hodnotenie. Základnými podmienkami pre väčšinu kategórií zamestnancov, ktorí prichádzajú do kontaktu s klientom je znalosť viacerých cudzích jazykov, profesionálne skúsenosti s prácou v luxusnom hoteli, vynikajúci etický a morálny profil – znalosť a dodržiavanie etických pravidiel v komunikácii a jednaní s klientom. Dôležitú rolu v celkovom prístupe zamestnancov zohráva aj manažment – osobitne koordinuje tím zamestnancov F&B⁹⁵ manager, resident manager (koordinuje zamestnancov ubytovacích služieb), event manager, atď. Diverzifikáciou organizačnej štruktúry zamestnancov sa tak zvyšuje priestor na to, aby manažéri venovali väčšiu pozornosť výkonom jednotlivých zamestnancov, nakoľko zodpovedajú za užší okruh zamestnancov.

V súčasnosti je hlavným indikátorom spokojnosti klientov hotela spätná väzba na vyššie uvedených internetových stránkach, kde majú návštevníci možnosť hodnotiť úroveň poskytnutých služieb vrátane spokojnosti s prístupom personálu hotela. Zisťovanie spokojnosti klientov zo strany personálu sa uskutočňuje najmä ústnou formou – rozhovorom s pracovníkmi hotela, výstupy sú však zaznamenávané v prípade nespokojnosti. Za slabšiu stránku možno považovať najmä to, že u zamestnancov chýbajú znalosti o historických prvkoch hotela (napr. kaplnka, cirkevná knižnica), o miestach, ktoré by návštevníci mali vidieť.

Programming a packaging sú zamerané v súčasnosti najmä na tvorbu balíkov služieb pri organizácii rôznych skupinových podujatí (event marketing – svadby, oslavy, business akcie), tieto balíky služieb zahŕňajú napr. pri organizácii svadieb dekoráciu priestorov, catering – zabezpečenie jedál a nápojov, zostavenie menu, ozvučenie priestorov, hudbu, fotografovanie a pod. Potenciálnym klientom je zostavená cenová ponuka na základe stretnutia s event manažérom. Na jednotlivých klientov sa ponuka balíkov služieb nezameriava, t. j. hotel sa nešpecializuje na poskytovanie cenovo zvýhodneného ubytovania klientom jednotlivcom, ani na mimosezónne zľavy.

⁹⁵ Food and Beverage / jedlá a nápoje

Partnership – partnerská spolupráca je rozvinutá najmä s providermi on-line rezervačných systémov, hotel plánuje rozvinúť spoluprácu s obchodnými komorami Veľkej Británie, USA, Číny, Nemecka zastúpenými v ČR ako aj s veľvyslanectvami týchto krajín v ČR, najmä za účelom propagácie ponuky hotela. Ďalej plánuje rozvinúť partnerstvo s rôznymi zahraničnými cestovnými agentúrami – v USA, Číne, Veľkej Británii a ďalších štátoch.

Public relations hotela podporuje propagácia návštevnosti hotela významnými osobnosťami, celebritami a propagácia podujatí organizovaných v hoteli v médiách. Jedným z významných aspektov posilňujúcich prestíž hotela a jeho vedúce postavenie nielen v Prahe, ale aj v svetovom rebríčku hotelov je množstvo ocenení, ktoré hotel získal – podľa on-line magazínu www.iluxurylife.cz ide o „najocenennejší hotel v Českej republike.“ Prehľad niektorých významných ocenení zobrazuje Tabuľka 7.

Tabuľka 7: Ocenenia hotela *The Augustine*

Rok	Popis
2009	Best of Realty 2009 – developerská súťaž v ČR – 1.miesto
	Ocenenie magazínu Elle Travel – jeden z 5 najlepších kláštorých hotelov sveta
	Ocenenie “Best Hotel” v udeľovaní cien “The CIJ Awards Czech Republic 2009” magazínom Central & Eastern European Construction & Investment Journal.
	Ocenenie “Interior Design of the Year” v kategórii “Café, Bar, Nightclub or Lounge“ na udeľovaní cien “The European Hotel Design Awards” 2009
	„Best Hotel, Czech Republic“ na udeľovaní cien “Europe & Africa Property Awards 2009”, v spolupráci s CNBC Arabia
2010	Zvolen “Judges Outstanding Award for Best Hotel Development” cena MIPIM
	Top Ten New Hotels 2010“ magazín Tablet hotels
2011	Fodor's 100 Hotel – rebríček
	Bar 1887 - Best hotel bar – 2.miesto ČR
	“Hotel Property Award” ocenenie počas európskej konferencie “Hotelforum” 2. miesto
2012	Umiestnenie v Zlatom liste Condé Nest Traveler – jediný z ČR
	Reštaurácia hotela – Top fine dining restaurants in Prague 5. miesto
	„The World Luxury Spa“ 2012 ocenenie World Luxury Hotels
2013	Tripadvisor Augustine ocenenie „Certificate of Excellence and Traveler’s“ v kategóriách Top Hotels and Luxury Hotels

Zdroj⁹⁶

⁹⁶ HOTEL AUGUSTINE PRAGUE drží vedúcu pozíciu v počtu udelených cien v pohostinství v České republice. [online]. 1.3.2012. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.iluxurylife.cz/cs/hotel-augustine-prague-drzi-vedouci-pozici-v-poctu-udelenych-cen-v-pohostinstvi-v-ceske-republice?language=cs>

Propagácia hotela sa realizuje prostredníctvom internetových stránok – hotel má vlastnú internetovú stránku, ktorá však poskytuje len základné informácie a kontakty pre rezerváciu ubytovania. Jej negatívom je najmä to, že je dostupná v anglickom jazyku a chýbajú jej iné jazykové varianty – napr. podľa toho, aké je zastúpenie klientov hotela podľa štátov, by boli vhodné i ďalšie jazykové varianty stránky.

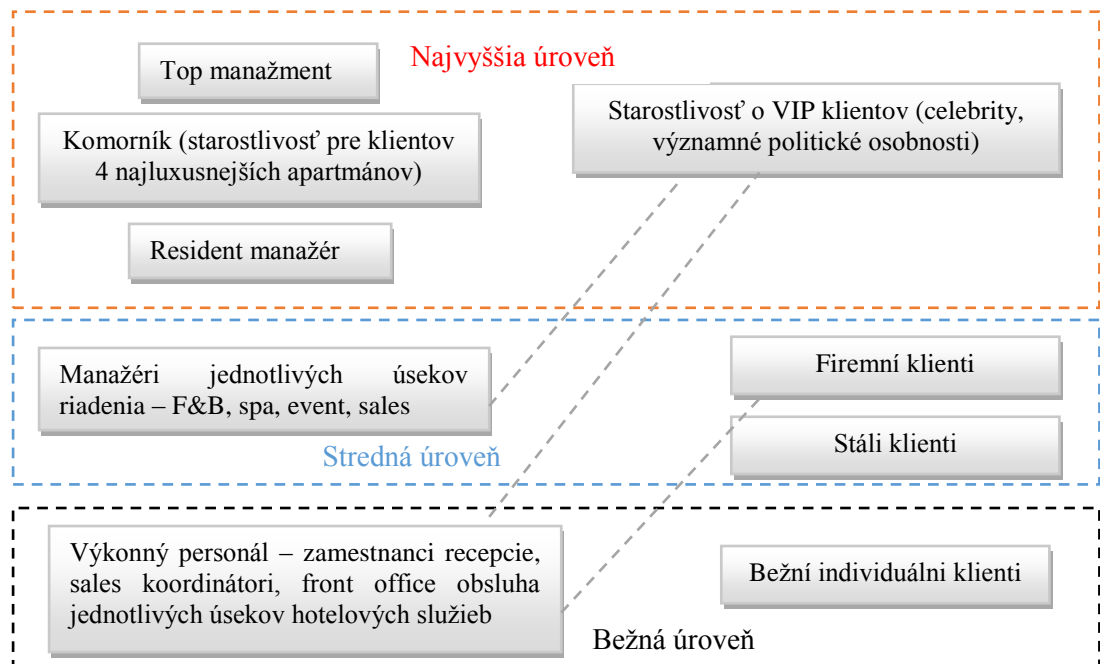
3.5 Customer relationship hotela The Augustine

V rámci získania konkrétnych údajov boli získané vybrané informácie o CRM v hoteli od manažérov hotela, uskutočnil sa rozhovor s jedným z manažérov a využili sa poznatky získané vlastnou pracovnou skúsenosťou počas praxe v hoteli. Podľa teoretických poznatkov z oblasti CRM možno charakterizovať štruktúru CRM v hoteli na báze nasledovných prvkov – **Ľudia, procesy, technológie a dáta**.

Ľudia - zamestnanci zodpovedajúci za vytváranie a udržiavanie pozitívnych vzťahov so zákazníkmi realizujú CRM na rôznych úrovniach v závislosti od konkrétnej oblasti, na ktorú sa vo svojej pracovnej funkcii špecializujú. Každý zamestnanec nesie zodpovednosť za konanie v súlade so strategickými cieľmi a hodnotami hotela, za dodržiavanie interných smerníc a etických princípov, s ktorými je oboznámený pri prijatí do pracovného pomeru. Vystupovanie zamestnancov voči klientom monitorujú a koordinujú manažéri určitých úsekov riadenia – F&B, ubytovanie, VIP klienti – o ktorých preberá starostlivosť resident manažér. spa – wellness, organizácia „eventov,“ atď. Hlavné rozdelenie starostlivosti o klientov zobrazuje schéma na Obrázku 1.

Ako možno vidieť, na Obrázku 1 je načrtnutá diverzifikácia úrovni starostlivosti o klientov – klienti osobitného významu (VIP) majú najvyššiu úroveň starostlivosti v porovnaní s bežnými klientmi, venuje im pozornosť manažment a špecializovaní pracovníci, ktorí do starostlivosti a komunikácie s bežnými klientmi priamo nevstupujú.

V oblasti komunikácie sú zamestnanci hotela osobitne zaškolení na komunikáciu s klientom ohľadne predaja (napr. pracovníci recepcie sa usilujú o predaj ubytovania vyššej cenovej kategórie), komunikáciu pri riešení sťažností klienta – a postup pri ich riešení.



Obrázok 1 Schéma diverzifikácie úrovne starostlivosti o klientov

Zdroj⁹⁷

V súčasnosti však chýba implementácia jednotného postupu v rámci hodnotenia spokojnosti klienta a taktiež chýba určitý jednotný nástroj, ktorý by umožňoval systematické hodnotenie spokojnosti klientov s jednotlivými službami hotela, s prístupom zamestnancov a pod. Zisťovanie spokojnosti je súčasťou bežnej komunikácie pracovníkov jednotlivých úsekov hotela – ubytovania, F&B, spa/wellness, spokojnosť teda zisťuje každý pracovník, avšak nejde o detailné zisťovanie spokojnosti klienta, preto toto zisťovanie nemá význam pre analýzu z hľadiska plánovania budúcich marketingových aktivít zameraných na udržanie a zvýšenie záujmu klientov o produkt hotela. Ide skôr o frázu, ktorou sa končí každá komunikácia s klientom hotela. Evidujú sa len sťažnosti a spôsoby ich riešenia, chýba komplexný prehľad o spokojnosti klientov.

Osobitná pozornosť je venovaná klientom, ktorí služby hotela využívajú dlhodobo a opakovane – sú im poskytované určité benefity, dary - fľaša exkluzívneho alkoholu, torta pri jubileu počas pobytu, kvety na izbe a pod. Systém „odmeňovania“

⁹⁷ Údaje získané vlastným pozorovaním

stálych zákazníkov je momentálne vo vývoji a v tejto oblasti rozhoduje o konkrétnej pozornosti pre klienta vždy podľa situácie kompetentný manažér.

Hoci hotel zľavy na ubytovanie vo väčšom rozsahu neuplatňuje, výnimkou je cenovo výhodnejšie ubytovanie ponúkané klientom pri uzatvorení zmluvy na určité časové obdobie – spravidla pri firemných klientoch. Tejto oblasti sa osobitne venujú Group & Event manažéri, ktorí sú osobitne kvalifikovaní na jednanie s významnými klientmi. Ani významným klientom však nie sú poskytované vysoké zľavy, čo je súčasťou cenovej politiky hotela a jeho pozície „exkluzívneho a luxusného hotela“ na domácom i zahraničnom trhu.

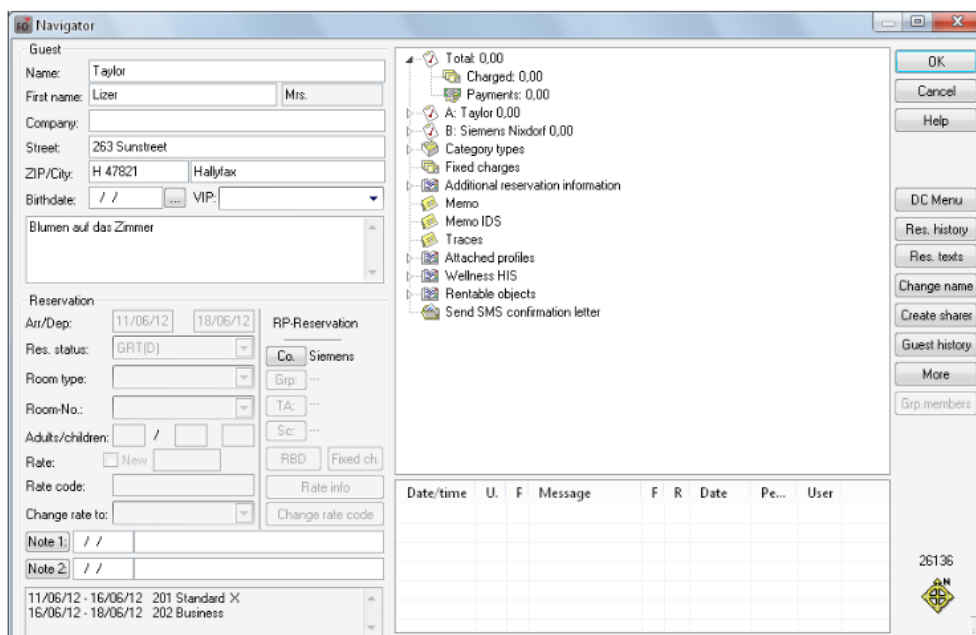
Procesy a dáta dôležité pre reguláciu vzťahov so zákazníkmi sú zabezpečované informačným systémom – softwarom **Protel**, ktorý hotel využíva na vedenie databázy klientov, vrátane rezervácií a platobných operácií. Distribúcia informácií prebieha na jednotlivých úsekoch riadenia hotela prostredníctvom tohto systému okamžite. Prístup je obmedzený pre určitých pracovníkov, ostatným sú potom šírené potrebné informácie prostredníctvom nadriadených. Pracovník, ktorý potrebuje získať informácie o klientovi, či už ide o personál reštaurácie, pracovníka recepcie, event manažéra má v danom programe prístup k preferenciám klienta, využitým službám a pod. Konkrétny rozsah dostupných údajov je nastavený do rôznych užívateľských profilov – podľa jednotlivých kompetencií pracovných pozícií – manažér má dostupný širší rozsah údajov aj analytických nástrojov v porovnaní s výkonným pracovníkom napr. na recepcii hotela. V informačnom systéme sú evidované:

- osobné údaje klienta,
- dátum narodenia – pri príležitosti narodenín počas pobytu v hoteli je klientom ponúknutá určitá pozornosť, dar,
- kontaktné informácie, emailová adresa, telefonický kontakt,
- história objednávok,
- osobitná cena, ak je dohodnutá,
- status – VIP klient, firma, jednotliviec, rodina, a pod.,
- preferencie klienta – obľúbená izba, požiadavky na osobitné služby – napr. donáška jedál, nápojov na izbu, obľúbené jedlo/nápoj,
- história využitých služieb,
- história platieb,

- umožňuje evidovať časový harmonogram služieb na želanie – napr. rezerváciu klienta v reštaurácii na určitú hodinu, dátum, rezerváciu wellness, objednávku občerstvenia na izbu, objednávku limuzíny na určitú hodinu a pod.

Informačný systém Protel umožňuje administráciu rezervácií, účtu klienta, platieb, evidenciu programových balíčkov, cenových ponúk, zahŕňa vedenie pokladne, fakturáciu.

Každý zákazník má svoj profil, ktorý obsahuje uvedené údaje rozdelené do viacerých kategórií, čo umožňuje rozlíšenie úrovne dostupnosti dát pre rôznych užívateľov programu (rôznych zamestnancov) a navyše zlepšuje rýchlosť vyhľadávania informácií a ich prehľadnosť. Prehľad základného užívateľského profilu zobrazuje Obrázok 2.



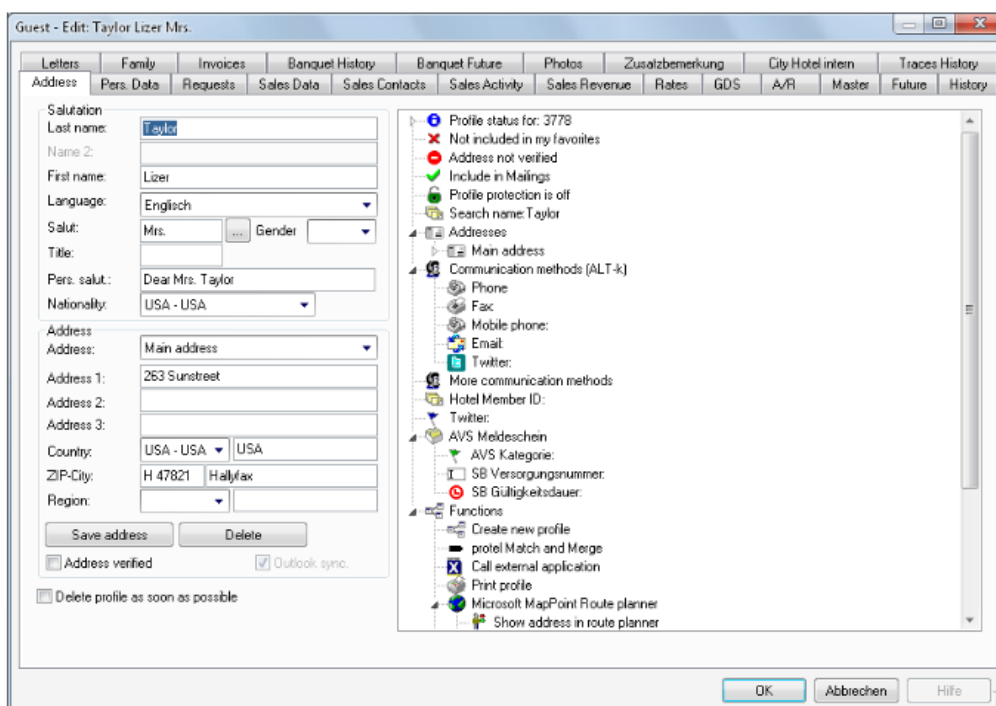
Obrázok 2 Užívateľský profil klienta v hotelovom informačnom systéme Protel

Zdroj⁹⁸

Systém **Protel** umožňuje priebežnú aktualizáciu údajov o zákazníkoch v rámci virtuálnej počítačovej siete v hoteli okamžite, čím poskytuje zamestnancom priestor rýchlo reagovať na požiadavky individuálnych klientov a redukuje riziko chýb, či

⁹⁸ PROTEL SPE. Hotel management software for large and mid-market individual hotels. [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.protel.net/product/protelspe/>

nedostatkov pri poskytovaní služieb. Zamestnanci jednotlivých úsekov hotelovej prevádzky v prípade každej osobitnej požiadavky klienta evidujú tieto údaje v informačnom systéme. Proces spracovania zákaznických údajov začína rezerváciou pri kontakte nového zákazníka – zaevidujú sa všetky poskytnuté údaje, prípadne požiadavky klienta, ktoré sa počas návštevy klienta dopĺňajú, aktualizujú. Následne zákaznický profil – preferencie klienta umožňuje kontaktovať klientov - telefonicky a mailom a informovať ich o aktuálnych ponukách. Dôležitým predpokladom pre zaslávanie ponúk klientom/ či ich telefonickú prezentáciu je súhlas klienta s použitím osobných údajov. Ako možno vidieť na Obrázku 3, rozšírený profil zákazníka ponúka širšie spektrum informácií potrebných pre CRM – históriu návštev, požiadavky, dopyt, preferencie zaslávanie ponúk (mailom, telefonicky, iným spôsobom), históriu platieb, faktúr.



Obrázok 3 Rozšírený zákaznický profil v systéme Protel

Zdroj⁹⁹

⁹⁹ PROTEL SPE. Hotel management software for large and mid-market individual hotels. [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.protel.net/product/protelspe/>

Technológie, ktoré sú použité v rámci CRM hotela zahŕňajú predovšetkým vyššie uvedený software. V súčasnosti nie sú plne využité všetky nástroje a doplnky, ktoré systém **Protel** ponúka.

Využíva sa najmä operatívne v každodennom kontakte so zákazníkmi, menej využívané sú analytické funkcie umožňujúce odhadovať budúci vývoj predaja, návštevnosti a pod. Dôležitým faktorom, ktorý umožňuje dosahovať efektívnosť pri distribúcii klientov prostredníctvom rezervačných on-line sietí je prepojenie rezervačných systémov on-line s rezervačným systémom hotela.

CRM sa v súčasnosti zameriava na akvizíciu väčších skupín klientov – zahraničných firiem, absentuje však koncepcia CRM v rámci individuálnych existujúcich klientov, hotel sa zameriava v plánovaní na rozširovanie produktu, sledovanie konkurencie, chýba však systémový prístup k riadeniu vzťahov s klientmi a najmä vyhodnocovanie spätnej väzby od klientov.

Údaje získané z dostupných informačných zdrojov, informačného systému a rozhovoru s manažérom sme syntetizovali v rámci zhodnotenia súčasného stavu CRM v hoteli prostredníctvom SWOT analýzy.

3.6 SWOT analýza súčasného stavu CRM v hoteli The Augustine

K **silným stránkam** manažmentu vzťahov so zákazníkmi možno zahrnúť najmä personalizáciu produktu – prispôsobenie širokej ponuky služieb - (ubytovanie, stravovanie, upratovací servis a i.) požiadavkám klienta. Za pozitívny aspekt z hľadiska prístupu zamestnancov možno považovať najmä to, že zamestnanci hotela zisťujú prípadné špecifické požiadavky klienta vopred a nečakajú, kým ich sám vyžaduje. Na základe predchádzajúcich objednávok ponúkajú klientovi služby, ktoré v minulosti využil už pri registrácii (check-in).

Ďalšou silnou stránkou je diverzifikácia starostlivosti o klientov podľa toho, či ide o VIP klienta, firmu a pod., pričom klientom s potenciálnym alebo už existujúcim dlhodobým prínosom pre hotel je poskytovaná vyššia úroveň starostlivosti prostredníctvom manažérov a ďalších osobitných pracovníkov. Manažment hotela analyzuje aj demografické zloženie klientely, ako aj preferencie a správanie klientov

podľa krajiny pôvodu – napr. dĺžka pobytu a pod. Následne plánuje opatrenia, ktoré by reagovali na konkrétny profil, preferencie, správanie určitého zákazníckeho segmentu.

Silnou stránkou koordinácie vzťahov so zákazníkmi je aj aktívne využívanie informačného systému, ktorý poskytuje výhodu efektívneho, flexibilného, prehľadného a rýchleho využitia dát o zákazníkoch a umožňuje archivovať dáta o ich špecifických potrebách – pozitívnym faktorom je uchovávanie klientskych preferencií a ich priebežná aktualizácia, znalosť zákazníka umožňuje v predstihu reagovať na potreby klienta a posilniť tak jeho dôveru k hotelovej značke. Zamestnanci tak môžu vopred pred návštevou klienta pripraviť všetko tak, aby to zodpovedalo požiadavkám klienta.

Ďalšou zo silných stránok CRM v prostredí hotela *The Augustine* je každoročná analýza klientskeho portfólia (v rámci analýzy marketingového prostredia), ktorá umožňuje nájsť nedostatky v súčasnom stave a identifikovať konkrétne skupiny zákazníkov napr. podľa segmentov, krajín a pod. a definovať hrozby konkurenčného prostredia. Konkurenčné prostredie umožňuje analyzovať softwarové riešenie Hotelligence, ktoré ponúka možnosť sledovať vývoj rezervácii hotelov v on-line rezervačných systémov. Výstupy z analýzy sú podkladom pre plánovanie opatrení v rámci zlepšovania CRM.

K silným stránkam CRM hotela možno zaradiť aj pozitívne referencie klientov na internetových stránkach poskytovateľov rezervácii ubytovania. Súhrn hodnotení na rôznych stránkach ponúkajúcich rezerváciu ubytovania v hoteli *The Augustine* zobrazuje nižšie uvedená Tabuľka 8.

Tabuľka 8: Hodnotenia klientov hotela The Augustine

www	Počet hodnotení	Spokojnosť	Nespokojnosť	Spokojnosť v %
Tripadvisor	88	80	6	93%
Booking	31	31	3	91%
Tablethotels	22	22	5	95%
Facebook	116	103	10	90%

Zdroj¹⁰⁰

¹⁰⁰ Vlastné spracovanie

Väčšina klientov hotela hodnotila personál hotela ako milý, priateľský, ochotný pomôcť, príjemný, fantastický, profesionálny, kompetentný. Pozitívne bola hodnotená aj ochota personálu splniť neštandardné požiadavky klientov.

Na stránke www.tripadvisor.com hodnotilo hotel 88 návštevníkov,¹⁰¹ celkové hodnotenie dosiahlo 93%. Úplnú nespokojnosť vyjadril len jeden klient, čiastočnú piati klienti. Nespokojnosť s prístupom personálu vyjadrili dvaja klienti – v jednom prípade išlo o nemožnosť splniť požiadavku klienta na výmenu kozmetických potrieb, v druhom o problém s ubytovaním – dlhé čakanie, nekompetentný, neskúsený personál, ostatné hodnotenia týkajúce sa personálu hotela boli pozitívne. Na stránke Booking.com vyjadrilo niekoľko návštevníkov pripomienky k nedostatočnej informovanosti o poplatkoch, ktoré neboli zahrnuté v cene ubytovania, či poskytnutie mylných informácií o cene služieb.

Ďalším pozitívom v oblasti udržiavania pozitívnych vzťahov s klientmi je proces riešenia nezhôd a sťažností. Na základe odpovedí manažéra v rozhovore, ktorý bol realizovaný ako aj na základe vlastných skúseností a hodnotení klientov hotela na internetových stránkach je väčšina prípadov riešenia sťažností vybavená. Pozitívom je poskytnutie spätnej väzby klientovi v každej situácii, keď vyjadrí nespokojnosť. Na negatívne recenzie klientov reaguje na web stránke priamo generálny manažér hotela, čo tiež možno pokladať za pozitívny aspekt posilňujúci dôveru klientov. V prípade, ak dôjde k omylu či pochybeniu zo strany personálu je klientovi poskytnutá okrem ospravedlnenia kompenzácia formou ponúknutia služby zadarmo - napr. wellness, večera v reštaurácii a pod. Pokiaľ je klient nespokojný s ubytovaním, je ponúknutá iná izba, ak to kapacita hotela umožňuje. Poslednou zo silných stránok CRM je snaha personálu o predaj doplnkových služieb pri registrácii (ubytovaní klienta). Úlohou zamestnancov je poskytnúť klientom informácie a ponúknuť im ďalšie služby, ktoré by mohli využiť.

Okrem silných stránok možno identifikovať aj viaceré nedostatky – **slabé stránky** v rámci súčasného manažmentu vzťahov s klientmi. Hlavným nedostatkom je absencia prehľadu o spokojnosti klientov s jednotlivými službami, vybavením izieb, jedlom, prístupom personálu – evidenciu poskytujú hodnotenia na internetových

¹⁰¹THE AUGUSTINE HOTEL PRAGUE. Tripadvisor. [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g274707-d1159286-Reviews-The_Augustine_Hotel_Prague-Prague_Bohemia.html

stránkach, v prípade spokojnosti sa však údaje neevidujú. Zároveň tak hotel prichádza o možnosť zistiť, o aké služby navyše by bol medzi klientmi záujem. Hoci spokojnosť sa zisťuje rozhovormi s klientmi, nezaznamenáva sa, s ktorými oblasťami bol klient spokojný, evidujú sa len sťažnosti, nespokojnosť.

Slabou stránkou je absencia systematickej koncepcie CRM, ktorá by určovala základné kritériá pre koordináciu vzťahov s klientmi, pre odmeňovanie klientov za vernosť, dôveru v konkrétnych prípadoch. Keďže o odmeňovaní verných klientov neexistujú všeobecné pravidlá, je táto oblasť riadená operatívne podľa konkrétnych prípadov a jej efektívnosť nie je merateľná a hodnotiteľná – nie je možné zhodnotiť, či poskytnutý benefit zákazník ocenil, či ho motivoval k ďalšej návšteve a pod.

Ďalšia slabá stránka spočíva v nedostatočnom využití potenciálu firemnej klientely, ktorá tvorí pomerne nízky podiel na počte prenocovaní v hoteli. V tejto oblasti absentuje spolupráca hotela s distribútormi, ktorí by sprostredkovali zmluvy s väčšími firemnými klientmi a zabezpečili tak hotelu dlhodobý pravidelný zisk.

Za slabú stránku možno považovať aj nízku úroveň analýzy zákazníckych dát - chýba prehľad o periodicite využitia niektorých služieb pri opakovanej návšteve klienta, evidujú sa preferencie, ale nie napr. koľkokrát klient využil wellness a pod., chýba prehľad o želaniach klientov do budúcnosti.

Rovnako vo vzťahu ku konkurencii nie je venovaná dostatočná pozornosť analýze vývoja konkurenčných cien, čo umožňujú rôzne on-line analytické nástroje napr. Rate 360 (www.travelclick.com), Hotelligence (hotel ho využíva, nie však v plnej miere).

Slabšou stránkou je, že niektorí klienti považujú určité služby za predražené – nie sú spokojní s pomerom kvality a ceny a v tejto oblasti chýba spôsob, ktorým by hotel monitoroval napr. počet sťažností na určitý nedostatok a následne tomu prispôbil riešenie danej situácie.

Slabou stránkou poskytovaného servisu front office je nízka informovanosť pracovníkov o histórii hotela. Keďže ide o miesto prvého kontaktu, klienti by mali byť oboznámení aj s tým, čo možno považovať za konkurenčné prednosti hotela. Klientom sú poskytované základné informácie o službách, chýba však prezentácia historických unikátov hotela a znalosť historických faktov o budove hotela.

Z hľadiska **príležitostí** má hotel viaceré možnosti zlepšenia súčasnej úrovne CRM. Jednou z príležitostí je rozšírenie portfólia stálych klientov o viaceré zahraničné spoločnosti – t. j. rozšírenie základne firemných klientov, ktorým je ponúkané na základe zmluvy cenovo výhodnejšie ubytovanie či výhodnejšie ceny služieb spojených s využitím konferenčných priestorov. Rozšírenie firemnej klientely vyžaduje spoluprácu so zahraničnými distribútormi – agentúrami pôsobiacimi v rámci MICE¹⁰² (kongresový turizmus), spoluprácu s leteckými spoločnosťami, obchodnými komorami so zastúpením v ČR (napr. Nemecka, Číny, Veľkej Británie), nadviazanie kontaktov s významnými spoločnosťami, ktoré by mohli byť strategickými zmluvnými partnermi hotela. Na nižšej operatívnej úrovni je potrebné zvýšiť predajné aktivity front office a sales pracovníkov, ktorí aj v súčasnosti oslovujú firemných klientov (potenciálnych klientov) telefonicky za účelom nadviazania spolupráce.

Ďalšia oblasť príležitostí pre akvizíciu klientov je rozšírenie propagácie v špecifických médiách – spolupráca so svetovo významnými leteckými spoločnosťami, cestovnými agentúrami, reklama hotela v ich katalógoch, na letiskách a pod., rozšírenie spolupráce s rezervačnými systémami on-line – tými, ktoré sú prevádzkované v strategických krajinách z pohľadu zloženia klientely hotela.

V rámci rozširovania klientskej základne sú doposiaľ nevyužitú kapacitné možnosti obsadenia konferenčných a spoločenských priestorov. V tejto oblasti je príležitosťou intenzívnejšia propagácia hotela - jeho ponuky organizovania spoločenských a business akcií, svadieb a to napr. na medzinárodných veľtrhoch, výstavách zameraných cestovný ruch, svadby a pod.

Hotel vďaka prevažujúcim pozitívnym referenciám, ako aj mnohým oceneniam má prestížne postavenie v konkurenčnom prostredí. Môže preto expandovať svoje aktivity aj so zameraním na doposiaľ neatraktívne segmenty trhu, napr. klientov z krajín, ktoré v návštevnosti hotela nedominovali a to na základe analýzy makroprostredia – s využitím analýz a štatistík dokumentujúcich tendencie vývoja turizmu v ČR, demografických charakteristík návštevníkov hotelov v Prahe. Príležitosť ponúka progresívny vývoj počtu návštevníkov z Južnej Kórey, severoeurópskych štátov. Aj v prípade vstupu hotela na nové zahraničné trhy je potrebná spolupráca s cestovnými

¹⁰² Meetings, incentives, conferences, exhibitions – skratka pre tzv. kongresový cestovný ruch

agentúrami či lokálnymi obchodnými, diplomatickými inštitúciami daných štátov v ČR (veľvyslanectvá, obchodné komory).

Príležitosti pre zlepšenie riadenia vzťahov s existujúcimi klientmi možno identifikovať najmä v oblasti vytvorenia jednotnej koncepcie CRM – stanovujúcej pravidlá odmeňovania verných klientov, pravidlá zvýšenej pozornosti pre stálych klientov, definujúcej konkrétne možnosti odmeňovania klientov a posilňovania ich pozitívnych vzťahov k hotelovej značke.

Vyššiu pozornosť je potrebné venovať vytváraniu balíkov služieb pre klientov. V súčasnosti sa hotel špecializuje na balíky pri organizácii podujatí – svadiieb, konferencií, mítingov. V tejto oblasti sú pomerne široké možnosti adaptovať balíky služieb požiadavkám individuálnych klientov, poskytnúť napr. zvýhodnené predĺžené pobyty.

Príležitosťou pre získanie presnejšieho zákazníckeho profilu je vytvorenie prieskumného nástroja, ktorým by sa zisťovala miera spokojnosti klientov s jednotlivými službami, vybavením hotela a prípadné návrhy, želania klientov zamerané na zlepšenie služieb.

Hrozbami z pohľadu CRM je stále sa rozširujúca konkurencia hotelov 4 a 5* kategórií v blízkosti hotela *The Augustine*, ako aj v celej Prahe. Nedávno otvorené hotely napr. NH hotel s kapacitou 200 ubytovacích jednotiek, Rezidencia Lanova s kapacitou 70 jednotiek, hotel Embleme a i. predstavujú hrozbu najmä z hľadiska ponuky cenovo výhodnejšieho ubytovania. Keďže však hotel *The Augustine* nechce cenu výraznejšie upravovať je vhodné zamerať sa na poskytnutie určitých služieb navyše – napr. v súčasnosti nie sú v cene klasických izieb zahrnuté raňajky, viaceré referencie hostí upozorňovali na nespokojnosť pomeru ceny a kvality v prípade raňajok. So silnejúcou konkurenciou je spojený i pokles predaja, ktorý je možné v prípade otvorenia nových konkurenčných hotelov v okolí hotela *The Augustine* očakávať, preto jeho predchádzanie vyžaduje podniknutie viacerých opatrení zameraných na podporu predaja.

Súhrn analyzovaných faktorov sumarizuje Tabuľka 9. V rámci hodnotenia jednotlivých silných, slabých stránok sme priradili jednotlivým bodom význam na stupnici 0-3 (0 predstavuje najnižší význam hodnoteného prvku, 3 – najvyšší význam)

a rovnako výkonnosť v intervale -3/+3, pričom záporná hodnota znamená nedostatočnú výkonnosť, najvyššej výkonnosti bola priradená hodnota +3.

Kritérium výkonnosti a významu vybraných prvkov CRM v SWOT analýze sme zvolili na základe konzultácie jednotlivých hodnotených prvkov s marketingovým manažérom hotela. I – označuje v Tabuľke 9 význam (importance), P – výkonnosť (performance) a Σ označuje celkovú hodnotu analyzovaného prvku/kritéria úrovne CRM, ktorá bola stanovená vynásobením hodnoty I a P: $\Sigma = I * P$.

Tabuľka 9: SWOT analýza CRM hotela The Augustine

STRENGTHS	I	P	Σ	WEAKNESSES	I	P	Σ
1. Personalizovaný prístup k službám/diferencovaná starostlivosť	3	1	3	1. Absencia systému CRM: pravidlá odmeňovania za vernosť	3	-2	-6
2. Administrácia klientských dát v informačnom systéme	3	3	9	2. Absencia kvantitatívneho nástroja hodnotenia spokojnosti	3	-2	-6
3. Vedenie agendy preferencií zákazníkov	3	2	6	3. Nedostatočné využitie analytických nástrojov Protelu	2	-1	-2
4. Pozitívne referencie klientov – spokojnosť s personálom	2	2	4	1. 4. Nízka úroveň využitia automatizovaných nástrojov Hotelligence, Rate 360 a i.	2	-1	-2
5. Riešenie nezhôd a sťažností k spokojnosti klienta			31				-16
OPPORTUNITIES	I	P	Σ	THREATS	I	P	Σ
1. Progresívny rozvoj cestovného ruchu v ČR, Prahe	2	2	4	1. Konkurencia novootvorené hotely v centre Prahy	2	-3	-6
2. Potenciál pre expanziu klientskeho portfólia – firemní klienti	2	2	4	2. Nespokojnosť klientov s pomerom cena/kvalita v porovnaní s konkurenciou	2	-1	-2
3. Rozšírenie databázy informácií o zákazníkoch	2	1	2	3. Pokles predaja pobytov firemným klientom v dôsledku vysokej ceny	2	-1	-2
4. Nadviazanie partnerstiev s diplomatickými, obchodnými inštitúciami, s cestovnými agentúrami – rozšírenie distribučnej siete	3	2	6				10
			16				

Zdroj¹⁰³

¹⁰³ Vlastné spracovanie na základe konzultácie s marketing manažérom

V rámci hodnotených silných, slabých stránok hotela ako aj príležitostí a rizík vyplývajúcich z konkurenčného prostredia boli vybrané tie, ktoré možno považovať z hľadiska budúceho vývoja CRM za určujúce a tieto boli hodnotené v Tabuľke 9.

Zo silných stránok možno pozitívne na najvyššej úrovni hodnotiť personalizáciu služieb, evidenciu dát o klientoch v informačnom systéme, čo je základom pre znalosť potrieb klientov a možnosťou rýchleho využitia informácií podľa aktuálnej potreby zamestnancov. Prístupu personálu z pohľadu referencií klientov bola priradená nižšia dôležitosť, nakoľko hodnotenie je realizované prostredníctvom internetu a zahŕňa len časť klientov hotela. Rovnako nižší význam bol priradený riešeniu sťažností a problémov zo strany personálu hotela – nakoľko evidencia počtu sťažností a postupu ich riešenia absentuje.

V prípade slabých stránok bola ako najvýznamnejšie kritérium zvolená absencia systematického a merateľného prieskumu spokojnosti klientov a taktiež rovnako významný nedostatok v rámci určitej koncepcie CRM vo vzťahu k odmeňovaniu stálych klientov. Ako miernejší nedostatok nižšej dôležitosti bolo hodnotené nedostatočné využitie automatizovaných nástrojov analýzy údajov o zákazníkoch ale aj nástrojov analýzy konkurenčných výsledkov (prostredníctvom on-line hodnotiacich nástrojov, ktoré umožňujú sledovať počet rezervácií, prenocovaní a pod.).

K najvýznamnejším príležitostiam patrí rozšírenie distribučnej siete a nadviazanie partnerstiev s diplomatickými, obchodnými zahraničnými inštitúciami zastúpenými v SR, ako aj s cestovnými agentúrami, využitie tejto príležitosti môže hotelu priniesť určitú základňu stabilných firemných klientov. Okrem toho príležitosť pre získanie nových zákazníkov umožňuje aj progresívny rozvoj cestovného ruchu v Prahe, t. j. medziročne rastúci počet turistov i prenocovaní v Prahe. Zvyšuje sa počet ubytovaní v hoteloch v porovnaní s inými zariadeniami a nárast počtu prenocovaní je aj v kategórii päťhviezdičkových hotelov (v roku 2013 v porovnaní s predchádzajúcim rokom sa zvýšil o 1 %).¹⁰⁴ Silné stránky hotela – vysoký štandard služieb a prednosti exkluzívneho ubytovania umožňujú rozširovanie cieľového segmentu – predpokladom využitia tejto príležitosti je analýza prostredia – potenciálnych klientov, návštevnosti jednotlivých kategórií hotelov v Prahe a pod.

¹⁰⁴ Sales & Marketing Plan Hotel The Augustine 2014. Interný dokument.

Najvýznamnejšou hrozbou je neustále rozširovanie ponuky konkurenčných služieb – otváranie nových hotelov. Rizikom je najmä cenovo výhodnejšie ubytovanie, nakoľko hotel *The Augustine* si drží stabilne vysoké ceny a zameriava sa na rozširovanie produktu a zvyšovanie jeho kvality, nie na výraznejšie úpravy cien.

Celkové hodnoty získané pre jednotlivé kategórie – S, W, O, T poskytli obraz o tom, aký charakter by mala mať stratégia a koncepcia CRM v budúcnosti. Celková hodnota rozdielu S-W a O-T je kladná, čo znamená, že prevažujú silné stránky hotela ($S - W = 15$) rovnako v prípade príležitostí a hrozieb sme získali kladnú hodnotu ($O - T = 6$). Na základe uvedených kritérií možno navrhnúť stratégiu zameranú na využitie silných stránok hotela a príležitostí marketingového prostredia v oblasti CRM a to na zlepšenie súčasného systému riadenia vzťahov s existujúcimi zákazníkmi ako aj rozšírenie možností získavania nových zákazníkov.

3.7 Koncepcia zmien súčasného systému CRM

V rámci CRM možno implementovať viaceré zmeny, ktoré by hotelu priniesli presnejšie, detailnejšie informácie o klientoch a umožnili ich efektívnejšie využitie v marketingových a obchodných aktivitách hotela.

Pre CRM zameraný na **existujúcich klientov** hotela je možné odporučiť zaviesť jednotný nástroj hodnotenia spokojnosti. Za vhodnú metódu možno považovať dotazník, ktorý by bol zameraný na zisťovanie miery spokojnosti klienta s nasledovnými oblasťami služieb:

- spokojnosť s ubytovaním – čistotou izieb, kúpeľne, vybavením a zariadením, upratovacím servisom, dizajnom, dekoráciami, priestrannosťou, osvetlením izieb,
- spokojnosť s prístupom personálu – pri check in/ check out servise, pri telefonicknej rezervácii, pri komunikácii s klientom, pri riešení problémov, pri obsluhu v reštaurácii, spa, pri získavaní informácií, pri vybavovaní osobitných požiadaviek,
- celkovú spokojnosť s kvalitou služieb, s pomerom kvalita/cena,
- v prípade ak bol poskytnutý servis navyše, nadštandardná starostlivosť zhodnotenie spokojnosti s danou extra službou,
- zisťovanie návrhov, želaní, čo by zákazníci uvítali v budúcnosti, aké zmeny.

Dotazník by obsahoval pri každej otázke súvisiacej s hodnotením spokojnosti klienta stupnicu hodnotenia podobne ako je to na internetových stránkach – napr. www.tripadvisor.com, napr. v rozsahu 1-5, pričom najnižšia hodnota by vyjadrovala najnižšiu mieru spokojnosti a najvyššia naopak maximálnu spokojnosť. Nakoľko v súčasnosti sa všade využívajú informačné technológie, dotazník by bolo vhodné spracovať v elektronickej podobe. Vhodným spôsobom distribúcie dotazníka by bolo umiestnenie informačného elektronického dotykového panela pri recepcii, prípadne na ďalších miestach hotela, kde klienti čakajú na registráciu/odhlásenie a pod., kde by klienti mohli daný dotazník vyplniť v krátkom čase. Ďalšou možnosťou by bolo vyplňanie takéhoto dotazníka prostredníctvom tabletov, ktoré by klienti mali k dispozícii napr. na izbe alebo určitých miestach hotela. Získané informácie by bolo následne možné analyzovať a identifikovať presne, v ktorých oblastiach je spokojnosť vynikajúca a v ktorých sú určité nedostatky. Zároveň by zistenia poukázali na možné rozšírenie produktu hotela, jeho inováciu podľa potrieb a želaní konkrétnych klientov.

V rámci návrhov zmien v aktuálne využívanej administrácii klientskych údajov je možné odporučiť vytvorenie koncepcie starostlivosti o stálych zákazníkov, ktorá by obsahovala charakteristiku rôznych úrovní starostlivosti o klienta, podľa zhodnotenia jeho strategického významu pre hotel. V hotelovom informačnom systéme by boli nastavené rôzne skupiny zákazníkov podľa ich významu od najnižšej úrovne po najvyššiu, pričom klientom s najvyššou úrovňou – napr. významným osobnostiam, verným prominentným klientom by sa poskytovali osobitné služby a ich realizáciou by bol poverený osobitný tím zamestnancov.

Koncepcia CRM by ďalej obsahovala určité princípy odmeňovania klientov za vernosť. Klient by tak mohol byť odmeňovaný napr. za počet návštev v hoteli – pri 5. návšteve by dostal menšiu pozornosť (dezert, drobný darčekový predmet na izbe a pod.), pri desiatej návšteve by mu bol poskytnutý voliteľný benefit (v rámci stanoveného budgetu by si mohol zvoliť niektorú zo služieb hotela zadarmo). Stručný návrh odmeňovania je sumarizovaný podľa kategórií ubytovania v nižšie uvedenej Tabuľke 10.

Základné princípy odmeňovania stálych klientov by záviseli od:

- kategórie ubytovania (prvoradý určujúci faktor),
- počtu návštev klienta,

- individuálnych preferencií klienta.

Tabuľka 10 obsahuje len orientačný návrh, v praxi by bolo vhodné, aby mal zamestnanec hotela v informačnom systéme dostupnú voliteľnú ponuku niekoľkých odmien pre zákazníkov a vybral podľa preferencií klienta jednu z nich – aby bolo odmeňovanie klientov prispôbené ich požiadavkám a zároveň s počtom návštev klienta by sa zvyšovala i hodnota odmeny. Odmeny pre klientov by boli zaradené do kategórii podľa úrovne ubytovania, pričom pokiaľ by klient využil drahší variant ubytovania zmenila by sa i kategória odmien.

Tabuľka 10: Návrh odmeňovania klientov podľa kategórií ubytovania

Kategória ubytovacej jednotky	Benefity
Classic Rooms	Od 5. návštevy postupné rozširovanie odmien – napr. pri 5. návšteve dezert na izbe, pri 10. návšteve poukaz na hotelové služby – večeru/wellness zdarma
Executive Rooms	
Superior Deluxe Castle View Rooms	
Studio Rooms	Od 2. návštevy drobná pozornosť – welcome drink v bare zadarmo, prípadne ponuka masáže zdarma a pod., zvyšovanie hodnoty odmeny napr. po 10. návšteve
Classic Suites	
Junior Suites	
Deluxe Suite Castle View Suites	
Fresco Suite	Od prvej návštevy napr. večera v reštaurácii v cene, privátna rezervácia wellness v cene, občerstvenie na izbe v cene, exkluzívny alkohol na izbe, súkromná degustácia v hoteli a pod.
The Tower Suite	
The Royal Suite	
The Presidential Suite	

Zdroj¹⁰⁵

Ďalšia oblasť návrhov na zlepšenie sa týka klientov využívajúcich služby organizácie spoločenských a firemných podujatí. V rámci organizácie podujatí je klientom zostavený balíček služieb na mieru podľa dohody s event manažérom. V tejto oblasti by posilnenie vzťahov so zákazníkmi mohlo priniesť zavedenie určitého

¹⁰⁵ Vlastné spracovanie

vernostného systému – ale aj poskytnutie drobnej pozornosti hotela už pri prvom využití služieb. Návrhy týkajúce sa organizácie spoločenských podujatí zobrazuje Tabuľka 11.

Tabuľka 11: Konceptia CRM pre klientov využívajúcich organizáciu eventov v priestoroch hotela

Druh podujatia	Benefity/zľavy	Podmienka využitia
Školenia, semináre	zľava pri nasledujúcom podujatí napr. do 20 %	Opakovaný nákup – využitie služby, možnosť postupného zvyšovania zľavy napr. v rozsahu od 5% do max 20% s počtom organizovaných podujatí
Svadby	darček pre novomanželov napr. torta zdarma, wellness zdarma, zľava na ďalší pobyt, resp. zľava pri oslave výročia	Využitie komplexnej organizácie svadby hotelovým wedding coordinatorom, v prípade opakovaného využitia služieb – oslavy, zľavy na ďalší nákup
Rodinné oslavy	dezert zdarma, aperitív zdarma a pod., zľava pri ďalšej oslave	Pozornosť hotela pri oslavách od určitého počtu hostí/ prípadne od určitej výšky konzumného

Zdroj¹⁰⁶

Osobitnú pozornosť je potrebné venovať stálym klientom aj v prípade osláv jubilea, narodenín, optimálnym motivačným nástrojom je napr. zaslanie darčkového kupónu/poukazu na využitie služieb hotela zdarma (napr. večera zdarma, wellness zdarma, ubytovanie pre ďalšiu osobu zdarma a pod.) k príležitosti klientových narodenín.

Systém zliav či poskytovaných darčkov, výhod pre klientov, ktorí využijú organizáciu podujatia v spoločenských priestoroch hotela by mal klientov motivovať k opätovnej návšteve hotela – vhodné môže byť poskytnutie zliav na ďalší nákup pobytov či organizáciu podujatí v hoteli, pričom výška zľavy by sa s počtom podujatí zvyšovala po určitú maximálnu hranicu (napr. od 5 do 20 %). V prípade organizácie svadieb je osobitne dôležité vytvoriť nezabudnuteľný zážitok klientov, preto by bolo optimálne vždy poskytnúť pozornosť hotela – vo forme drobného daru, zľavy na ďalší pobyt, poskytnutia wellness služieb v cene a podobne. Klientov organizujúcich svadbu je vhodné motivovať k ďalšiemu využitiu služieb – napr. pri oslave výročí.

Ďalšou oblasťou navrhovaných zmien CRM sú aktivity zamerané na získavanie nových klientov najmä skupín – firiem. V tejto oblasti by sa mali posilniť marketingové

¹⁰⁶ Vlastné spracovanie

komunikačné aktivity – propagácia hotela v rôznych zahraničných i lokálnych médiách (tlač, TV), PR – spájanie hotela s podujatiami významných značiek a osobností (módne prehliadky, kongresy, ubytovanie celebrit) a najmä spolupráca so strategickými partnermi – rezervačnými sieťami v zahraničí – rozšírenie spolupráce na ďalšie rezervačné siete napr. v Číne, Nemecku, USA. Rozšírenie klientskej bázy závisí aj od aktívneho priameho predaja. Súhrn vyššie uvedených navrhovaných zmien CRM zobrazuje Tabuľka 12.

Tabuľka 12: Navrhované zmeny v CRM

Skupina	Oblasť	Popis	Prínos
Existujúci klienti	Ubytovanie	<ul style="list-style-type: none"> - zavedenie systému zliav a výhod – implementácia do informačného systému hotela, - odstupňovanie výhod do viacerých úrovní podľa typu ubytovania, počtu návštev, typu klienta, - ponuka benefitov bude rešpektovať individuálne preferencie klienta – viacero možností 	<ul style="list-style-type: none"> - motivácia klientov k tomu, aby opätovne využili služby hotela, - zaujatie klienta vyššou úrovňou pozornosti – konkurenčná výhoda
	Využitie spoločenských priestorov	<ul style="list-style-type: none"> - darček pozornosť navyše pri každom podujatí, - poskytnutie zľavy na využitie spoločenských priestorov v budúcnosti, - poskytnutie zľavy na iné služby hotela 	<ul style="list-style-type: none"> - motivácia k opätovnému nákupu - posilnenie pozitívneho dojmu z organizovaného podujatia pozornosťou navyše
Potenciálni klienti	Rozšírenie distribučnej siete	<ul style="list-style-type: none"> - získanie firemných klientov rozšírenie distribučnej siete – v krajinách, z ktorých prichádza najvyšší počet návštevníkov - Nemecko, USA, UK, Čína - spolupráca so zahraničnými obchodnými komorami, veľvyslanectvami v ČR 	- rozšírenie firemnej klientely – stálych klientov, vykrytie poklesu predaja v niektoré dni
	Rozšírenie propagácie	- zlepšenie web stránky – viac informácií o prednostiach hotela, aktuálnych akciách, rozšírenie reklamy v zahraničných lokálnych médiách	
Zákaznícke dáta	Prieskum spokojnosti	<ul style="list-style-type: none"> - distribúcia elektronického dotazníka - detailné informácie o spokojnosti s jednotlivými službami, vybavením hotela, zamestnancami 	<ul style="list-style-type: none"> - získanie komplexnejšieho pohľadu na mieru spokojnosti klientov - využitie dát pre plánovanie, rozšírenie produktu

Zdroj¹⁰⁷

¹⁰⁷ Vlastné spracovanie

Pre rozšírenie bázy firemných klientov je vhodné nadviazať spoluprácu s cestovnými agentúrami zameranými na ponuku ubytovania pre firmy, na kongresový cestovný ruch, taktiež nadviazať partnerstvo s lokálnymi inštitúciami podporujúcimi business turizmus, ako aj zahraničnými veľvyslanectvami, obchodnými komorami v ČR.

K celkovej realizácii zmien v CRM možno odporučiť najmä **systemový prístup** – nahradiť v súčasnosti uplatňované intuitívne udeľovanie výhod klientom nastavením systému benefitov do jednotlivých úrovní a s čiastočnou variabilitou, nastavenie rôznych úrovní benefitov pre jednotlivé zákaznicke skupiny - najmä podľa ziskovosti klientov pre hotel, t. j. odstupňovanie poskytovaných výhod pre klientov s rastúcou sumou klientskeho účtu - či už sa týka ubytovania, využitia doplnkových služieb, organizácie spoločenských podujatí sa bude zvyšovať aj osobitná pozornosť venovaná klientovi a hodnota poskytovaných vernostných výhod.

Okrem toho možno za kľúčovú zmenu považovať efektívnejšie využitie dát o klientoch a ich dôslednejšiu evidenciu – ku ktorej môže pomôcť spomenutý prieskum spokojnosti. Hoci v súčasnosti prevažuje počet spokojných klientov hotela, cieľom hotela je napredovať a zvyšovať úroveň svojich služieb, preto možno považovať uvedené opatrenia za potrebné z hľadiska plnenia hotelovej stratégie – získať a udržať si vedúce postavenie na trhu cestovného ruchu. Splnenie strategického poslania je nepochybne spojené s dosahovaním čo najvyššej spokojnosti zákazníkov a čo najlepšieho poznania ich potrieb a želaní, ktoré možno dosiahnuť len zmenami súčasného stavu.

ZÁVER

Diplomová práca sa zaoberala hodnotením súčasného stavu CRM v hoteli *The Augustine* v Prahe. Práca pozostávala z teoretickej časti a analytickej časti. V teoretickej časti sa autorka zamerala na poskytnutie prehľadu poznatkov o riadení vzťahov so zákazníkmi na základe prameňov odbornej domácej i zahraničnej literatúry. Charakterizovala základné terminologické východiská skúmanej problematiky CRM, prvky CRM, úroveň jeho aplikácie a význam riadenia vzťahov so zákazníkmi pre podnik. V ďalšej kapitole teoretickej časti sa autorka práce zamerala na problematiku služieb cestovného ruchu, osobitý charakter produktu cestovného ruchu a marketing a manažment vo vzťahu ku klientom hotela – poskytovateľa služieb cestovného ruchu.

Analytická časť práce bola zameraná na zhodnotenie súčasného využitia Customer Relationship Managementu v hoteli *The Augustine* v Prahe. Východiskom spracovania bola osobná pracovná skúsenosť autorky v prostredí daného hotela, analýza dostupnej dokumentácie hotela – marketingovej analýzy a plánu a taktiež rozhovor s marketingovým manažérom hotela, ktorý poskytol doplňujúce informácie o skúmanej problematike.

Skúmanie súčasného stavu prinieslo závery, že hotel *The Augustine* má v konkurenčnom prostredí hotelov podobnej kategórie pomerne stabilné a silné postavenie, jeho imidž je spájaný s prestížou, luxusom a vysokým štandardom služieb, čomu zodpovedá aj cena za hotelové služby. Pozitívom súčasného CRM je prevažná spokojnosť a výborné hodnotenia klientov nielen v oblasti služieb, ale aj kvality, ochoty a komunikácie personálu hotela.

SWOT analýza súčasného stavu poukázala na silné stránky CRM hotela, za ktoré možno považovať diferencovaný prístup personálu k VIP a stálym klientom, ako aj využitie informačného systému na spravovanie databázy klientskych údajov. Pozitívom je i variabilita služieb s možnosťou prispôsobenia individuálnym požiadavkám klienta. CRM má však i slabé stránky, ktorými je absencia systému odmeňovania klientov či už ide o stálych klientov alebo klientov po prvý krát využívajúcich služby hotela.

Na základe výstupov analýzy bol navrhnutý súbor komplexných zmien súčasného systému riadenia zákaznických vzťahov v danom hoteli zameraný na

existujúcich klientov ale aj potenciálnych klientov. Prínosom práce je práve vytvorenie návrhov, ktoré by priniesli zlepšenie v manažmente vzťahov so zákazníkmi – kľúčové zmeny sa týkajú najmä zavedenia systematického odmeňovania klientov podľa počtu návštev, kategórie ubytovania, typu klienta. Systematická koordinácia poskytovania výhod klientom by sa realizovala formou nastaviteľného a čiastočne variabilného systému zliav, benefitov, ktoré budú implementované v hotelovom informačnom systéme – priamo v profile zákazníka. Predpokladom pre motiváciu klientov k opätovnej návšteve je poskytnutie intenzívneho jedinečného zážitku spojeného s využitím služieb a posilnenie motivácie by určite podporilo prekvapenie zo strany hotela vo forme pozornosti, výhody, darčeku či zľavy.

Nato, aby bolo možné efektívnosť poskytnutých výhod ale aj celkovo riadenia vzťahov s klientmi hotela hodnotiť, merať je potrebné zaviesť aj prieskum spokojnosti, ktorý sa v súčasnosti realizuje len ústnou formou a neprináša tak žiaduce výsledky a možnosť analýzy získaných dát. Za kľúčový preto možno považovať aj prieskum spokojnosti, ktorý je možné realizovať prostredníctvom dotazníka spokojnosti. Pre vyššiu motiváciu klienta a efektívnosť získavania dát možno považovať za optimálne riešenie vyplnenie dotazníka v elektronickej forme.

Hotel The Augustine disponuje nevyužitým potenciálom v oblasti riadenia vzťahov so zákazníkmi, pričom navrhované zmeny by mohli byť prínosom pre udržanie vzťahov so súčasnými klientmi a ich zlepšenie.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov:

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. prepracované vyd. Havlíčkův Brod: MAG Consulting, 2007. ISBN 978-80-86724-30-0.

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ne*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 978-80-7226-655-5.

DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový manažment dle IMPA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-1041-9.

HROMKOVÁ, D. a kol. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 4. vydanie. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-024-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci* – 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-2690-8.

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978 -80-247-4354-7.

KELLER, K.L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1359-4.

KLÚGEROVÁ, J., PRÁZOVÁ, I. a VACÍNOVÁ, T. *Jak vypracovávat bakalársku, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského s.r.o., 2009. ISBN 978-80-86723-72-3.

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. európske vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

LEHTINEN, J. *Aktivní CRM. Řízení vztahů se zákazníky*. 4. európske vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

NÁDOBA, J. Mr. And Mrs. Smith. In: *Forbes*, 2014, január, s. 63-69. ISSN 0015-6914.

PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1014-5.

PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

ŠAŠEK, M. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní Praha, 2010. ISBN 978-80-7408-025-8.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOLOCH, J. Zdroje ve vztahu se zákazníky. In: International scientific days 2006 Faculty of Economic and Management SAU in Nitra. Nitra: SAU, 2006. ISBN 80-88946-40-9.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Chování zákazníka*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2094-4.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov:

BAČE, R. Problémy aplikácie modelu CRM v podnikoch. In: *Podniková ekonomika a manažment*, 2008, č. 4, s. 4-6. ISSN 1336-5878.

BEST, R. *Market-based management*. 1st Edition. New York: Prentice Hall, 2004. ISBN 978-013-008218-3.

BUCK-EMDEN, R. *MySAP CRM, The official Guidebook to SAP CRM 4.0*. 1st Edition. New Jersey: SAP PRESS, 2004. ISBN 978-1-5922-9029-1.

BUTTLE, F. *Customer Relationship Management. Concept and Technologies*. 2nd Edition. Burlington: Elsevier, Ltd., 2009. ISBN 0-7506-5502-X.

DUDINSKÁ, E. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi*. Prešov: M. Vaška, 2006. ISBN 80-8040-077-6.

DYCHÉ, J. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. 1st Edition. Addison Wesley, 2002. ISBN 0-201-17306-2-6.

GÚČIK, M. a kol. *Marketing cestovného ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2011. ISBN 978-80-890-90-85-3.

GÚČIK, M. a kol. *Cestovný ruch. Úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2011. ISBN 978-80-89090-80-0.

HRICOVÁ, M. a WEISS, R. Marketingová stratégia v podniku cestovného ruchu. In *The 11th International Scientific Conference Trends in Business Management Systems - TBMS 2008 9TH – 11TH DECEMBER 2008*. Košice: Technická univerzita, Katedra ekonomiky a manažmentu, 2008, s. 267-272. ISBN 978-80-553-0115-0.

CHUDOBA, Š. Marketingový mix a jeho podoby. In: *Transfer inovácií*, 2008, č. 2, s. 197, ISSN 1337-7094.

JARÁBKOVÁ, J. *Vybrané kapitoly z cestovného ruchu*. 1. vyd. Nitra: SPU, 2007. ISBN 978-80-8069-950-5.

JEDLIČKA, M. Zákazník a jeho nezastupiteľné miesto pri zvyšovaní kvality. In: *Kvalita*, roč. VI., 1998, č. 5, s. 30-31. ISSN 1335-9231.

KOLLÁR, V. *Manažment kvality*. 1. vyd. Bratislava: VŠMVS, 2013. ISBN 978-8089-600-11-3.

LAKSHMAN, J. *Customer Relationship Management: A Strategic Approach*. 1st Edition. New Delhi: Global India Publications, 2008. ISBN 81-907-2112-7.

LONGENECKER, G. J. et al. *Small Business Management*. 16th Edition. Mason: Thomson South-Western, 2011. ISBN 0-324-58396-6.

MICHALOVÁ, V. a kol. *Služby a cestovný ruch*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2001. ISBN 978-80-88848-78-4.

MIKUŠÁKOVÁ, J. *Agroturistika a ekoturistika*. 1. vyd. Bratislava: Progressus, 2010. ISBN 978-80-96942-9-1.

PAJTINKOVÁ, J., BARTÁKOVÁ, G. a GUBÍNIOVÁ, K. *Udržateľný marketingový manažment*. Bratislava: VŠMVS, 2012. ISBN 978-80-89600-08-3.

PELEEN, D. *Customer Relationship Management*. 2nd Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 978-0-273-68177-9.

PEPPERS, D., ROGERS, M. a DORF, D. "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" In: *Harvard Business Review*, 1999, Vol. 77, No. 1, 1999, s. 151-160. ISSN 0017- 8012.

RABABAH, K., MOHD, H. a IBRAHIM, H. Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM Systém. In: *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 1, No. 1, April 2011, s. 23. ISSN 2010-3654.

RAI, A. K. *Customer relationship management. Concepts and cases*. 1st Edition. New Delhi: Raj Press, 2013. ISBN 978-81-203-4695-6.

RAO, K. M. R. *Services Marketing*. 2nd Edition. Dorling Kindersley: Pearson Education Ltd., 2011. ISBN 978-81-317-3225-0.

SING, L. K. *Marketing In Service Industry, Airline, Travel, Tours And Hotel*. 1st Edition. Delhi: ISHA Books, 2008. ISBN 81-8205-476-1

Zoznam použitých internetových zdrojov

BARTÁKOVÁ, G. Vzťahy so zákazníkmi v organizácii. 11.12.2003. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://hn.hnonline.sk/vztahy-so-zakaznikmi-v-organizacii-105798>

BERKA, A. Řízení vztahu se zákazníky. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/32290/1/CL572.pdf>

FISCHEROVÁ, J. Potenciál cestovního ruchu v ČR je třeba využít. [online]. 17.7.2013.[cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/politika/politici-volicum/Fischerova-ODS-Potencial-cestovniho-ruchu-v-CR-je-treba-vyuzit-278732>

GROONROS, Ch. *Strategic Management And Marketing In Service Sector*. Cambridge: Marketing Science institute, 1983. [online]. In: SCHÄFFER, M. 2007. The Importance of Customer Relationship Management in the Automotive Supply. s. 12. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://books.google.sk/books?id=qvMbANL9UVQC&pg=PA12&dq=crm+definition&hl=sk&sa=X&ei=qt1CUspOHYeN4ATigoGQAg&ved=0CJIBEOgBM Ak#v=onepage&q=crm%20definition&f=false>

HOTEL AUGUSTINE PRAGUE drží vedoucí pozici v počtu udělených cen v pohostinství v České republice. [online]. 1.3.2012. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.iluxurylife.cz/cs/hotel-augustine-prague-drzi-vedouci-pozici-v-poctu-udelenych-cen-v-pohostinstvi-v-ceske-republice?language=cs>

KOPŘIVA, P. CRM? A není to riskantní? Metoda predikce rizika neúspěchu inovace CRM. 2001. [online]. In: *System integration*, 2001 s. 537. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2001/crm-a-neni-to-riskantni-metoda-predikce-rizika-neuspechu-inovace-crm.pdf>

KUBINA, M. a LENDEL, V. Využitie projektového manažmentu v CRM. [online]. Žilina: Žilinská univerzita, 2008. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://www.konferencepm.cz/2008/upload/soubory/kubina.pdf>

MUSOVÁ, Z. Riadenie vzťahov so zákazníkmi ako inovatívny prístup k manažmentu finančnej inštitúcie. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z : <http://www.derivat.sk/files/>

fsn%202010/Musovova.doc

POURASGHAR, D. *CRM in the Convergence of Telephony, TV and Broadband Internet Access*. [online]. Norderstedt: Grin Verlag, 2007. s. 2. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: http://books.google.sk/books?id=wz62m5f5BikC&pg=PA2&dq=crm+definition&hl=sk&sa=X&ei=1-BCUq6UJuN4gT_44GgDg&ved=0CEsQ6AEwAA#v=onepage&q=crm%20definition&f=false

PRIESKUM: Vzťah so zákazníkmi sa stáva podstatnou požiadavkou obchodu.[online]. 13.4.2007. Tlačový servis PCR. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.itnews.sk/spravy/biznis/2007-04-13/c91871-prieskum-vztah-so-zakaznikmi-sa-stava-podstatnou-poziadavkou-obchodu>

PROTEL SPE. Hotel management software for large and mid-market individual hotels. [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.protel.net/product/protelspe/>

PRÍLOHA k Vyhláške č. 419/2001 Z. z. Kategorizácia ubytovacích zariadení a klasifikačné znaky na ich zaradovanie do tried. [online]. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://www.invitour.sk/doc/articles/kategorizacia.pdf>

RUBANINSKÁ, K. a ONUŠKOVÁ, J. CRM ako systém riadenia vzťahov so zákazníkmi. [online]. In: Zborník vedeckých statí. Bratislava: EU, 2011. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNIK%20VEDECKYCH%20STATI%202011-PDF/KMR/RUBANINSK%C3%81_K._ONU%C5%A0KOV%C3%81_J._KMR.pdf

SOMOGYIOVÁ, Z. Implementácia CRM do e-governmentu. [online]. In: National and regional economics VIII. Konferencia Herľany 2010. Košice: TU, EF, 2010. [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2010/zbornik/files/prispevky/SomogyiovaZuzana.pdf>

THE AUGUSTINE HOTEL PRAGUE. TRIPADVISOR. [online]. [cit. 2014-03-05].
Dostupné z: http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g274707-d1159286-Reviews-The_Augustine_Hotel_Prague-Prague_Bohemia.html

THE TRAVEL & TOURISM COMPETITIVENESS INDEX 2013 and 2011
comparison. [online].[cit. 2014-03-05]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/TTCR/2013/TTCR_OverallRankings_2013.pdf

VERŠOVSKÝ, M. E-marketingový mix. [online]. In Progress Letter. 24.3.2012. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.progressletter.sk/2012/03/24/e-marketingovy-mix/>

VOGELOVÁ, M. Další rekord. Do Česka přijelo 7,3 milionu turistů. [online]. 7.2.2014.[cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/statistiky/aktualni-informace/dalsi-rekord-do-ceska-prijelo-7,3-milionu-turistu/>

Iné zdroje:

Factsheet hotel The Augustine 2012. Interný dokument.

Sales & Marketing Plan Hotel The Augustine 2014. Interný dokument.

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Schéma diverzifikácie úrovne starostlivosti o klientov	54
Obrázok 2: Užívateľský profil klienta v hotelovom informačnom systéme Protel	56
Obrázok 3: Rozšírený zákaznícky profil v systéme Protel	57

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Vývoj marketingu	16
Tabuľka 2: Štruktúra CRM	23
Tabuľka 3: Klasifikácia ubytovacích zariadení	31
Tabuľka 4: Ubytovacie jednotky hotela <i>The Augustine</i>	43
Tabuľka 5: Hotelové priestory pre spoločenské udalosti	45
Tabuľka 6: Prehľad hotelov a ich kapacít v Prahe	48
Tabuľka 7: Ocenenia hotela <i>The Augustine</i>	52
Tabuľka 8: Hodnotenia klientov hotela <i>The Augustine</i>	59
Tabuľka 9: SWOT analýza CRM hotela <i>The Augustine</i>	64
Tabuľka 10: Návrh odmeňovania klientov podľa kategórií ubytovania	68
Tabuľka 11: Konceptia CRM pre klientov využívajúcich organizáciu eventov v priestoroch hotela	69
Tabuľka 12: Navrhované zmeny v CRM	70

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A Rozhovor s manažérom.....	I
-------------------------------------	---

PRÍLOHA A Rozhovor s manažérom

1. Evidencia údajov o zákazníkoch, akým spôsobom ju hotel praktizuje - aký software/počítačový program (názov programu) využíva hotel na evidenciu informácie o klientoch?
2. Čo v tomto programe hotel eviduje?
 - personálne údaje – meno, adresa, telefonický, e-mailový kontakt, dátum narodenia a pod.
 - história ubytovania – termíny rezervácií, cena, výhody
 - osobitné špeciálne požiadavky, napr. parkovanie, stravovanie na izbe, bezbariérová izba a pod.
 - budúce rezervácie,
 - cena – napr. ak je zmluvne stanovená pre firemnú klientelu
3. Ako sa s údajmi o klientoch pracuje – t.j. využíva ich hotel na marketingové účely napr.(označte čo z toho, príp. doplňte)::
 - telefonický kontakt s klientom,
 - mailové ponuky - informácie o novinkách,
 - zľavové kupóny,
 - informácie o aktuálnych podujatiach v hoteli – ak sa organizuje nejaká spoločenská akcia posielajú sa verným zákazníkom pozvánky?
4. Akým spôsobom sa zlepšuje vzťah a vernosť zákazníka :
 - zľavy,
 - vernostné systémy,
 - klubové karty,
 - darčeky?
 - zľavy v iných partnerských obchodoch, reštauráciách,
 - prípadne nejaká pozornosť pre klienta pri príchode do hotela??? fláša vína, darček na izbe a pod.
 - verní zákazníci – eviduje hotel napr. ich narodeniny a pod. ?
5. Monitoruje nejaký hotel ktorí zákazníci sú preň výhodní a prinášajú mu dlhodobý úžitok a ktorí nie?
6. Venuje sa verným zákazníkom väčšia pozornosť ?

- zľavy
- darčeky
- doprava zdarma ?
- komorník
- niečo iné

7. Kto zodpovedá za udržiavanie vzťahov so zákazníkom ich rozvoj, zlepšovanie:

- každý pracovník hotela
- hlavnú zodpovednosť nesie jeden pracovník – ktorý
- inak je to pri firemných a individuálnych klientoch

8. Sú pracovníci školení špeciálne v komunikácii s klientom:

- áno pri nástupe
- áno aj priebežne a opakovane počas práce

9. Zisťuje sa spokojnosť zákazníka akým spôsobom ?

- rozhovor
- dotazník

10. Kto zisťuje spokojnosť?

- pracovník recepcie?
- každý pracovník – v reštaurácii, vo wellness, v bare, atď.

11. Ak bol klient nespokojný kompenzuje to hotel nejako? ako to kompenzuje ?

- poskytnú jednu noc pobytu zadarmo,
- zľavu na niečo a pod.

12. Ako si zamestnanci vymieňajú info o zákazníkovi:

- ústne medzi sebou- napr. či bol spokojný, či vyžaduje osobitné služby – jeden pracovník to povie druhému, ktorého sa to týka a ktorý musí zohľadniť pri práci špecifickú požiadavku klienta,

- využíva sa na to informačný systém – k informáciám majú prístup všetci zamestnanci, ktorí ich potrebujú
- využíva sa telefonická komunikácia medzi zamestnancami – napr. recepcná informuje o potrebe donášky jedla na izbu
- alebo kombinácia viacerých postupov

13. Čo je slabou stránkou riadenia vzťahov so zákazníkmi?

- chýba prieskum spokojnosti
- chýba výmena informácií medzi rôznymi pracovníkmi hotela
- chýba väčšia pozornosť verným/ prominentným zákazníkom
- chýba niečo navyše čo by hotel poskytol verným zákazníkom
- chýbajú cenovo výhodnejšie balíky služieb

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Katarína Pálová

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Customer relationship management v oblasti cestovného ruchu

Rok: 2014

Počet strán textu bez príloh: 64

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov českých použitých zdrojov: 23

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 24

Počet internetových zdrojov: 17

Počet ostatných zdrojov: 2

Vedúci práce: Ing. Helena Lišková