

Projekt zavedení prvků CRM pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve Sportcentru Želva

Bc. Jarmila Vyrubalová

Diplomová práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jarmila Vyřubalová**
Osobní číslo: **M12867**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zavedení prvků CRM pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve Sportcentru Želva**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum odborné literatury vztahující se k problematice řízení vztahů se zákazníky a zpracujte teoretické poznatky.

II. Praktická část

- Charakterizujte Sportcentrum Želva a proveďte analýzu současného stavu řízení vztahů se zákazníky.
- Na základě analýzy vypracujte projekt zlepšení vztahů se zákazníky za pomoci prvků CRM.
- Zhodnoťte náklady a rizika projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BERNDT, Adele a Annetie BRINK. Customer Relationship Management and Customer Service. 1st. edition. Juta and Co Ltd, 2004, 204 s. ISBN 978-0-7021-6124-7.
BUTTLE, Francis. Customer Relationship Management: Concept and Technologies. 2nd. edition. Routledge, 2008, 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7.
CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM-Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM-řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
KOZÁK, Vratislav. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštění-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautorka.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je návrh reálného řešení zavedení prvků CRM pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky Sportcentra Želva v Dubňanech. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na základní pojmy problematiky CRM a slouží jako podklad pro praktickou část práce. Praktická část se věnuje představení Sportcentra Želva, analýze současného stavu řízení vztahů se zákazníky a odhaluje hlavní nedostatky v oblasti CRM. Za pomoci výsledků analytické části je zpracován projekt, jehož hlavním cílem je navrhnout reálné řešení, které povede ke zlepšení dosavadních vztahů se zákazníky sportovního centra.

Klíčová slova: řízení vztahů se zákazníky, výzkum spokojenosti zákazníků, segmentace, CRM systém

ABSTRACT

The aim of this thesis is implementation of CRM components to improve customer relationship management in Sportcentrum Želva in Dubňany. This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part focuses on the basic concept of CRM issues and serves as a basic for practical part. The practical part focuses on introduction Sportcentrum Želva, analysis of the current state of customer relationship management and reveals main drawbacks. With the help of the analytical results of the projekt, is elaborated which aims to propose realistic solutions to improve customer relations.

Keywords: customer relationship management, customers' satisfaction research, segmentation, CRM system

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vratislavu Kozákovi PhD. za odborné vedení mé práce, ochotu a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych touto cestou chtěla poděkovat mé rodině, která mi při studiu byla velkou oporou.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	13
1.1 DEFINICE A VYMEZENÍ POJMU CRM.....	13
1.2 HISTORIE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	14
1.3 STRATEGIE VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	16
1.3.1 Stratifikace	16
1.3.2 Typy strategických přístupů CRM	18
1.3.3 Akční plány CRM	19
2 IMPLEMENTACE CRM	21
2.1 CÍLE IMPLEMENTACE CRM	21
2.2 ZÁKLADNÍ PILÍŘE CRM.....	21
2.3 PŘÍNOSY CRM	22
2.4 NEDOSTATKY A RIZIKA IMPLEMENTACE CRM	25
2.5 NÁKLADY NA ZAVEDENÍ CRM.....	28
2.6 STRATEGICKÁ ANALÝZA PŘI ZAVEDENÍ CRM	29
2.6.1 Interní analýza	30
2.6.2 Externí analýza.....	30
2.6.3 SWOT analýza	31
2.7 INFORMAČNÍ SYSTÉMY PRO PODPORU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	31
3 SEGMENTACE	34
3.1 TRŽNÍ SEGMENTACE	35
3.2 TRŽNÍ ZACÍLENÍ.....	36
3.3 TRŽNÍ UMÍSTĚNÍ	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 ANALÝZA SPORTCENTRA ŽELVA V DUBŇANECH	39
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPORTCENTRA ŽELVA	39
4.1.1 Cíle a strategie.....	41
4.1.2 Poskytované služby	41
4.1.3 Doprovodné služby	42
4.2 SWOT ANALÝZA	43
4.2.1 Silné stránky.....	44
4.2.2 Slabé stránky	45
4.2.3 Příležitosti	46
4.2.4 Hrozby.....	46
4.3 PESTE ANALÝZA	47
4.3.1 Politicko-právní vlivy.....	47
4.3.2 Ekonomické vlivy	47
4.3.3 Sociálně-kulturní vlivy.....	48
4.3.4 Technologické vlivy.....	49
4.3.5 Ekologické vlivy	50

4.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	50
4.4.1	Rozhovor s vedoucím sportcentra	50
4.4.2	Dotazníkové šetření zákazníků	52
5	PROJEKT ZAVEDENÍ PRVKŮ CRM	61
5.1	CÍLE PROJEKTU	61
5.1.1	Současný stav	61
5.1.2	Žádoucí stav	61
5.2	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	62
5.2.1	Tržní segmentace	62
5.2.2	Targeting - výběr cílových segmentů	63
5.2.3	Positioning	65
5.3	VĚRNOSTNÍ PROGRAM	69
5.4	ZLEPŠENÍ PREZENTACE A KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	70
5.4.1	Webové stránky	71
5.4.2	Sociální sítě	72
5.5	VÝBĚR VHODNÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PRO PODPORU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	73
5.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM IMPLEMENTACE PROJEKTU	77
5.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	80
5.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	81
5.8.1	Opatření proti vzniku a eliminaci rizika	82
5.9	ZHDNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ	84
5.10	DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK	94
	SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

V dnešní době je nucen každý podnik čelit konkurenčnímu boji, rovněž malé a střední společnosti musí hájit svoji pozici na trhu. Silným soupeřem v boji s konkurencí je podnik, který zaměří svou strategii na zákazníky. Základem pro orientaci na zákazníka je nepřemýšlet o něm pouze jako o zdroji finančních prostředků, ale zaměřit se zejména na to, zda-li je zákazník spokojen. Dnešní zákazník je čím dál náročnější, a proto je nezbytné s ním neustále budovat vztah a snažit se uspokojovat jeho potřeby lépe než konkurence. Řízení vztahů se zákazníky může být cesta, jak nabídnout zákazníkovi komplex služeb "šitých na míru" a získat tak jeho důvěru a spokojenost.

Cílem diplomové práce je vypracování projektu zavedení prvků CRM do Sportcentra Želva v Dubňanech. Od realizace projektu se pak očekává zlepšení vztahů se zákazníky, dosažení jejich spokojenosti a celkové navýšení návštěvnosti sportovního centra.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních částí: teoretické a praktické. V teoretické části bude vysvětlena problematika řízení vztahů se zákazníky a bude sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce.

Praktická část bude tvořena analytickou částí a projektem. Analytická část představí Sportcentrum Želva, jeho strategii a cíle, nabídku poskytovaných služeb. Následovat bude analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky. Ta bude provedena na základě dotazníkového šetření zákazníků a rozhovoru s vedením sportcentra. Kromě toho bude sportovní centrum podrobena SWOT analýze spolu s analýzou PESTE.

Za pomoci shrnutí poznatků analytické části bude provedena segmentace zákazníků a v její návaznosti bude navržen věrnostní program spolu se slevami. K tomu bude potřeba nalézt vhodné technické řešení v podobě CRM systému a komunikace se zákazníky s využitím webových stránek a sociální sítě. Bude zde proveden také časový harmonogram projektu, a to prostřednictvím programu WinQSB. Celý projekt bude také podroben nákladové a rizikové analýze. Součástí analýzy nákladů budou předpokládané investice tohoto projektu. Případná rizika budou podrobena rizikovým faktorům a pravděpodobnostem jejich výskytu. Jednotlivá rizika budou mít také návrhy opatření, aby k nim nedocházelo. Na závěr bude tento projekt celkově zhodnocen.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Podstatným faktem řízení vztahů se zákazníky je pracovní postup přetvořený na celopodnikovou strategii vyžadující aplikaci zákaznických procesů, jejichž úkolem je udělat vztah s klienty vztahem ziskovým.

Primární cíl této diplomové práce je na základě výsledků provedených analýz zpracovat projekt zavedení CRM prvků pro zlepšení dosavadního řízení vztahů se zákazníky.

Podpůrnými cíli je zpracování teoretického východiska k dané problematice a pomocí analýzy zjistit současnou situaci v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

Pro dosažení výše uvedených cílů budou použity následující analýzy:

- SWOT analýza,
- PESTE analýza,
- interní analýza za pomoci řízeného rozhovoru s vedoucím sportcentra,
- externí analýza za pomoci dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků.

Jedna z možností, jak si uvědomit nejen své silné a slabé stránky, ale také příležitosti skýtající současnou situaci a v neposlední řadě i hrozby, kterým je nutno čelit, je právě SWOT analýza. Tento rozbor bude proveden za pomoci výsledků z dotazníkového šetření a introspektivní metody.

Dalším bodem pro dosažení hlavního cíle je poznání makroprostředí, k čemuž slouží analýza PESTE. Jedná se o průzkum trhu z hlediska faktorů politických, ekonomických, sociálních, technologických a také ekologických.

Za pomoci strukturovaného rozhovoru s vedením sportovního centra dojde ke zjištění dosavadní situace řízení vztahů se zákazníky. Rozhovor, který bude proveden s vedoucím sportcentra, Martinem Macháčkem, bude obsahovat celkem 15 otázek. Na základě tohoto kvalitativního výzkumu bude známo, jakým způsobem sportcentrum pečuje o své zákazníky.

Hlavní záměr dotazníkového šetření spočívá především v odpovědích na otázky, kdo navštěvuje Sportcentrum Želva, zda-li jsou návštěvníci spokojeni s nabízenými službami, případně s čím nejsou spokojeni a co by se dle jejich názoru mohlo zlepšit.

Na základě výsledků, které vyplynou z výše definovaných analýz, bude navržen projekt praktického zlepšení současného stavu řízení vztahů se zákazníky. Základními body

projektu bude segmentace zákazníků, návrh informačního systému pro jejich dokumentaci a budou také navrženy některé prvky pro udržení těchto stálých návštěvníků, popřípadě přilákání nových. Tento projekt bude dále podroben časovému harmonogramu, bude zhodnocen z nákladového i rizikového hlediska.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Dle Vebera (2009, s. 491) Customer Relationship Management neboli řízení vztahů se zákazníky lze označit jako vztahy firmy k zákazníkovi, jejichž smysl spočívá ve vytváření hodnoty pro obě strany. Tohle strohé vymezení je nutné rozvést do dvou směrů: chápání vztahů a chápání hodnot.

Pod pojmem vztahy Veber (2009, s. 491) definuje rozsáhlý komplex aktivit, jejichž smyslem je "obsloužit" potřebu zákazníka. Nejedná se však jen o vlastní dodávku výrobků nebo služeb, ale i o způsob jednání se zákazníkem, formy komunikace, jejich rozmanitost, flexibilitu a také poskytování podnikových znalostí a schopností.

Co se týče hodnoty, je nesporné, že vztah mezi dodavatelem a zákazníkem je realizován v zájmu přínosů, které oběma stranám musí zajistit. Bylo by velice naivní předpokládat, že vztahy se zákazníky jsou realizovány pouze za účelem kvantifikovatelného ekonomického přínosu pro zákazníka. Přínos ze vztahu očekávají obě strany, i když tyto přínosy mohou být časově odloženy a můžeme se s nimi setkat v podobě mimoekonomických přínosů, jako např. reference apod. (Veber, 2009, s. 491)

1.1 Definice a vymezení pojmu CRM

Pro charakteristiku pojmu CRM existuje několik odlišných definic, všechny se však shodují v tom, že se jedná o vztah, který je přínosný pro obě strany. Níže jsou uvedeny některá vymezení této problematiky od různých autorů.

Customer Relationship Management spočívá v aktivní tvorbě a udržování dlouhodobě výhodných vztahů se zákazníky. Komunikaci se zákazníkem lze podpořit vhodnou technologií. Tři základní prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Mezi nimi existuje bezprostřední souvislost a jsou doplněny ještě čtvrtým prvkem:

- Lidé - zákazníci, lidský kapitál,
- obchodní procesy - zaměření, prolínání,
- technologie - druh, rozsah, oblast použití a ustálenost,
- obsahy - data.

Pro implementaci CRM do stávající organizační struktury je nutné zabývat se kvalifikací personálu, technickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. (Wessling, 2003, s. 16)

Chlebovský (2005, s. 23) uvádí tuto definici CRM: "*Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*"

CRM je základní obchodní strategie, která sjednocuje interní procesy a funkce s externími sítěmi. To vede k vytvoření hodnot, které jsou cíleny na zákazníky spolu s podmínkou dosažení zisku. Tato strategie je postavena na vysoce kvalitních údajích souvisejících se zákazníkem. Potřebné údaje jsou pak získávány za pomoci informačních technologií. (Buttle, 2008, s. 15)

Podle Vebera (2009, s. 494) by se podnik měl o CRM zajímat v takovém případě, pokud chce vylepšit svou marketingovou činnost, odbytové ukazatele včetně ziskovosti obchodních transakcí a chce-li vytvořit vztahy se zákazníky na pevnějších základech. Dále poukazuje na skutečnost, že zatímco dominantním předmětem zájmu marketingu je produkt, CRM klade důraz především na vztahy se zákazníky.

Řízení vztahů se zákazníky Kotler (2007, s. 191) popisuje jako proces spravování detailních informací o jednotlivých zákaznících a pečlivou koordinaci všech "styčných bodů", které přicházejí do kontaktu se zákazníky k maximalizaci věrnosti zákazníků. Zákaznický styčný bod je jakákoliv příležitost, při níž se zákazník setká se značkou a výrobkem - od vlastní zkušenosti přes osobní či hromadné sdělovací prostředky až k náhodným pozorováním.

1.2 Historie řízení vztahů se zákazníky

Od poloviny 90. let rozvoj trhu, vyrovnávání konkurence a sílící globalizační trendy postupem času zvyšují svůj význam. Mění se povaha tržní poptávky, ta již není tažena nabídkou, ale sami spotřebitelé, kteří jsou zásobeni množstvím informací dostupných především díky internetu, vytváří poptávku a rapidně tím mění požadavky na uspokojení svých potřeb. Rozdíl mezi konkurenčními produkty se vytrácí a je tedy čím dál těžší zákazníka zaujmout. Firmy berou na vědomí, že napodobení jejich produktu je pro konkurenci snadné, a proto podniky hledají konkurenční výhody v jiných oblastech, než jsou vlastnosti výrobku.

Napodobení vztahu se zákazníkem je velice obtížné a z tohoto důvodu se podniky více orientují na zákazníka, na jeho přání a potřeby, jakožto na možný zdroj nové konkurenční výhody.

V této době se stále více diskutuje o tzv. front-deskových systémech. Tyto systémy zajišťují nové procesy, které vycházejí z pěstování vztahu se zákazníky. Jsou kombinací různých možností a vytvářejí se pro ně také různé názvy až se nakonec v roce 1995 názvosloví definitivně sjednotí a ujme se označení CRM. V období 1997 - 2000 dochází k objevu nového trendu a výrobci ERP řešení začínají přibírat produkci CRM systémů. To způsobuje stagnující až klesající poptávku po ERP systémech a roste zájem o CRM, což se stalo velmi lukrativním oborem.

(Historie CRM, ©1996-2010)

Spolu s vývojem marketingu se objevuje i řízení vztahů se zákazníky. Dokud neskončila průmyslová revoluce, nezačalo zkoumání marketingových procesů. Byla to doba, kdy středem pozornosti byl masový trh. Poprvé v historii se začalo vyrábět zboží levně, což vedlo k nadvýrobě a výrobky byly dodávány ke svým spotřebitelům co nejlevněji. Krok po kroku docházelo ke změně charakteru masového trhu, ten se stával osobnější a transformoval se tak do přímého marketingu. Tímto způsobem nastala změna vztahu mezi zákazníkem a jeho dodavatelem. Tento vztah lze nazvat vztahem "jeden na jednoho". (Lehtinen, 2007, s. 17)

V roce 1997 přišla společnost Harrah's Entertainment v Las Vegas s průkopnickým věrnostním programem, který stahoval data o zákaznících do centrální databáze a prováděl sofistikované analýzy k lepšímu pochopení hodnoty investic vkládaných kasinem do svých zákazníků. Nyní Harrah's doladil svůj systém Total Rewards tak, aby poskytoval analýzy téměř v reálném čase: jakmile hrají zákazníci na automatech, vstoupí do kasina či si koupí jídlo, dostávají nabídky na odměnu založenou na předpovědních analýzách. Společnost již identifikovala mezi 25 miliony hráčů na automatech stovky zákaznických segmentů. Cílenými nabídkami na vysoce specifické zákaznické segmenty zvedl Harrah's svůj tržní podíl o 6 % a zvýšil čistý příjem o 12,4 %, a to v roce 2002, v obtížných tržních podmínkách po 11. září. (Kotler, 2007, s. 192)

Stručná charakteristika vývoje přístupů k CRM v letech 1980 až 2007 je popsána v tabulce níže (Tab. 1).

Tab. 1. Vývoj přístupů k CRM [Vlastní zpracování dle Lehtinen, 2007, s. 19]

Stadium / vlna CRM	Dosažené výsledky	Pozorování
1980-1990 Automatizace zákaznických služeb	Úspory získané prostřednictvím call center	Realizace prostřednictvím telekomunikačních systémů
1990-1995 Záznamy informací o zákaznických vztazích	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém řízení dat
1995-2000 Tvorba hodnot pro zákazníka	Zlepšování hodnoty nabízených produktů na základě porozumění zákazníkům	Různorodé zákaznické programy vyvinuté podle požadavku konkrétního užítí
2000-2005 Rozvoj managementu založeného na řízení zákaznických vztahů	Změny kultury společnosti směrem k zákaznický orientované společnosti	Rozvoj úkonů na základě požadavků řízení zákaznických vztahů a LCR (vedení zákaznických vztahů)
2005-2007 Vytváření struktury a procesů zákaznický orientované společnosti	Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka, kde zákazník je považován za subjekt vztahu	Vývoj různých modelů zahrnujících zákaznický, partnerské organizace

1.3 Strategie vztahů se zákazníky

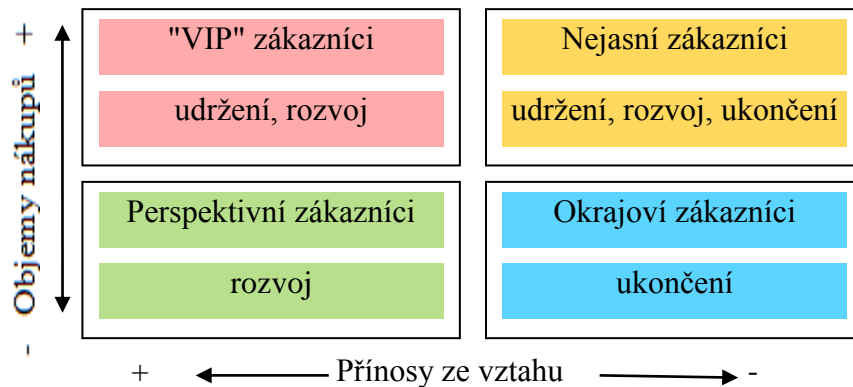
Veber (2009, s. 497) zdůrazňuje fakt, že orientace na zákazníky má nepochybně logické opodstatnění, protože se jedná o zákazníky, kteří přináší firmě finanční přínosy. Vezme-li se v úvahu Paretovo pravidlo, platí, že všichni zákazníci nemají pro firmu stejný význam a jsou tak různě důležití. Určitě bude existovat skupina zákazníků, kteří budou s ohledem svých potřeb pro podnik klíčoví, ale najde se i taková skupina, jejíž nákupy jsou pouze okrajové. Z toho je zřejmé, že by byla chyba věnovat se všem klientům stejným způsobem. Proces řízení vztahů se zákazníky předpokládá uskutečnění níže uvedených kroků:

- Stratifikace zákazníků,
- vhodný typ strategického přístupu ke vztahu k zákazníkům,
- stanovit a realizovat akční plány CRM.

1.3.1 Stratifikace

Podle Vebera (2009, s. 497) je možno rozvrstvit zákazníky z několika hledisek. K těm nejhlavnějším patří objem nákupů a jejich trend vývoje, dalším kritériem jsou pak přínosy,

tedy zisk ze vztahu. Po propojení těchto dvou kritérií lze dospět k základním kombinacím, ze kterých do značné míry logicky vyplyne strategický přístup pro řízení vztahů (Obr. 1).



Obr. 1. Stratifikace zákazníků [Vlastní zpracování dle Veber, 2009, s. 497]

Velmi důležitým poznatkem pro efektivnost podnikání mohou být odpovědi na následující otázky:

- Co se nabízí zákazníkovi a jak se nabídka změnila za několik posledních let?
- Jakou přidanou hodnotu to zákazníkovi přináší?
- Ví se, kdo jsou klíčoví zákazníci a je či není podnik na nich závislý?
- Může se i náš podnik označit za klíčového dodavatele pro své klíčové klienty?
- Jaká je nabídka firmy v porovnání s konkurenty a v čem je její konkurenční výhoda produktů oproti konkurenci?
- Je podniku znám u klíčových zákazníků rozvojový potenciál?
- Jaké nevyužití příležitosti u zákazníka existují?
- Které změny podnik zákazníkovi za poslední dobu nabídl a kterou změnu akceptoval a kterou naopak ne?

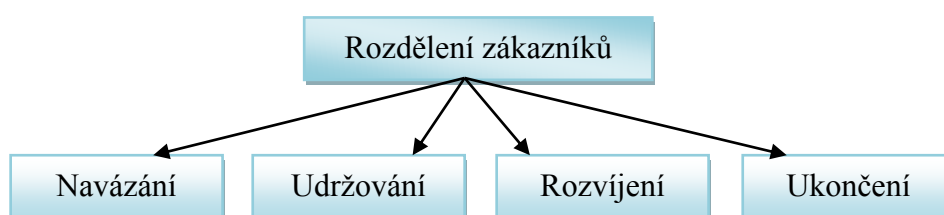
Pokud si firma odpoví na uvedené otázky, je zřejmé, že musí zákazníky diferencovat. Je nutné jiným způsobem pečovat o zákazníky významné, a jinak se starat o zákazníky pouze okrajové, jejichž nákup je spíše náhodný. (Veber, 2009, s. 498)

Ve chvíli, kdy podnik začíná uvažovat o zavedení CRM, musí si promyslet, kdo jsou jeho zákazníci a co je nutné udělat pro jejich udržení. Důležité je také si připustit, že ne každý je našim zákazníkem. Nelze pečovat o všechny potenciální zákazníky. Musí se pečlivě uvážit

návratnost investic. V některých situacích je péče o zákazníka dražší než součet všech efektů, které tento zákazník může přinést. Jednoduše řečeno, při výběru svých zákazníků se musí postupovat velmi selektivně, nemá totiž cenu utvářet "drahé vztahy s levnými zákazníky". (Veber, 2009, s. 498)

1.3.2 Typy strategických přístupů CRM

S ohledem na změny v podnikatelském prostředí je nutné brát v úvahu měnící se strukturu zákazníků firmy. Kromě růstu a poklesu intenzity vztahů mají vliv na jejich charakter i ukončení nebo navázání nových vztahů.



Obr. 2. Rozdělení zákazníků s ohledem na strategii vztahů se zákazníky
[Vlastní zpracování dle Veber 2009, s. 499]

Veber (2009, s. 500-502) popisuje výše umístěné schéma následovně:

Udržování si vyžaduje sledovat konkurenci, především její inovace, které zavádí k udržení vztahů se zákazníky. Nezbytné je také neustále udržovat pevnost vztahu. Zde jsou určující tři roviny vazeb: jednání při zhotovování produktů, vazby vznikající na základě informací a vazby založené na emocích. Tento přístup dále vyžaduje věnování pozornosti kritickým setkáním, kterými mohou být stížnosti nebo přecházení drobných nedostatků.

Rozvíjení se týká bezpochyby klíčových zákazníků, ale také skupiny perspektivních zákazníků, popřípadě i zákazníků nejasných, u nichž analýza ukáže, že vybraná skupina je pro firmu zajímavá. Z tohoto rozčlenění je patrné, že taktika v posilování a rozvíjení vztahů s určitými skupinami bude do jisté míry odlišná. Klíčové zákazníky lze označit za "klenot" firmy, který by měl být pečlivě obhospodařován. Zároveň je velmi podstatné citlivě zjišťovat, jaké záměry tito zákazníci v blízké budoucnosti mají, a na základě toho stanovit i možný rozvojový potenciál vztahů.

Navázání a ukončení jsou dvě krajní polohy. První případ se týká získání nových zákazníků, druhý řeší situaci ukončení především takových vztahů, které se realizují s vybranými okrajovými zákazníky. Tyto oba přístupy by měly být prostředkem realizace strategie

kého záměru utváření optimální struktury základny zákazníků a reakcí na skutečnost, že v relevantním okolí, kde působí dodavatel, dochází ke změnám (příchodu nových zákazníků nebo změnám u současných zákazníků apod.).

1.3.3 Akční plány CRM

Výše popsané strategické přístupy představují východisko úvah o vztazích se zákazníky. Tyto úvahy však musí být konkretizovány v podobě akčních plánů CRM. Akční plány podle Vebera (2009, s. 502) konkretizují:

- Vybrané zákazníky nebo skupiny zákazníků,
- jaké cílové hodnoty by mělo být u zákazníka či skupiny po realizaci akčních plánů dosaženo,
- jaké aktivity je nutné vykonat, aby nastal žádoucí posun,
- kdo odpovídá za realizaci aktivit,
- jaké zdroje a v jakém rozsahu je třeba vyčlenit na realizaci aktivit,
- termíny realizace jednotlivých aktivit.

Úvahy o rozdělení zákazníků s ohledem na přínosy a strategické přístupy k řízení vztahů se zákazníky znamenají pro podnik významné plus. Zavedení CRM si vyžaduje rovněž změnu chování podniku ve vztazích se zákazníky. V tomto směru Veber (2009, s. 503-506) doporučuje níže uvedené změny v oblasti orientace na zákazníka, komunikace s ním a informačního zabezpečení CRM.

Orientace na spokojenost zákazníka se nezakládá na vyhlášení sloganu "Zákazník na prvním místě" a nejedná se jen o naplnění jeho požadavků, ale jde především o to, učinit zákazníka spokojeným. V tomto smyslu lze doporučit řadu aktivit, např. nevěnovat se pouze kvalitě dodávaného produktu, ale také doprovodným službám, vyhledávat a odstraňovat překážky, které brání plné spokojenosti, ověřovat, případně i měřit spokojenost zákazníka apod.

Komunikace s dodavatelem by měla být pro zákazníka snadná. Toto obecné konstatování v sobě má však několik logických požadavků. První úkol spočívá v zabezpečení všech obvyklých přístupů ke komunikaci, jako jsou telefon, e-mail, fax. Protože se zákazník nemusí strefit do pracovní doby, je důležité zabezpečit přijímání záznamů 24 hodin denně. Samo-

zřejmostí je, že jsou všechny podstatné informace uvedeny na webových stránkách dodavatele.

Byla by chyba spojovat CRM jen s **implementací softwarových produktů**. I přesto je nutné se všemi informacemi týkajícími se zákazníků, konkurence, vlastních produktů, změn na trzích atd. v podniku seriózním způsobem zacházet. Ve většině případů není jiná možnost než zavádět nové přístupy při shromažďování těchto informací, jejich uchování, vyhodnocování a využívání pro zlepšení vztahů se zákazníky. Dobře vedený informační systém CRM umožňuje poskytovat pohotovému a aktuální informace, a to nabízí firmě velkou výhodu.

2 IMPLEMENTACE CRM

Před zahájením implementace prvků CRM společnost musí vědět, kdo jsou její zákazníci, jaká je jejich hodnota, co zákazníci nakupují, kde se nachází, a jakým způsobem by měla probíhat komunikace se zákazníky. Management podniky by měl formulovat strategii CRM na všech jeho úrovních, včetně odpovědnosti personálu, obchodních procesů, organizační struktury a technické infrastruktury. Chce-li firma implementovat CRM, je zde nezbytná podpora vrcholového managementu. (Berndt, 2004, s. 18)

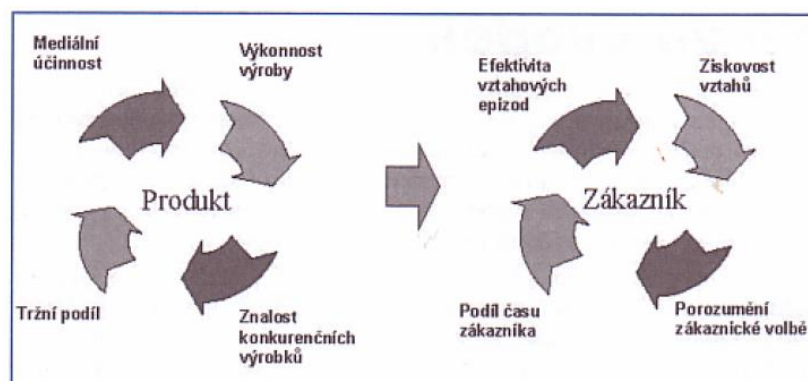
Za základní pilíře úspěšného zavedení CRM Chlebovský (2005, s. 2) považuje především změnu myšlení všech zaměstnanců podniku (přechod produktového zaměření k uspokojování zákaznických požadavků), využívání moderních prostředků (zejména informačních technologií) a ustavičné provádění kontroly úspěšnosti procesu (zpětná vazba).

2.1 Cíle implementace CRM

V současné době je hlavním cílem vést zákazníky prostřednictvím myšlení a nadšení. Předchozí cíle byly zaměřeny především v efektivnější realizaci jednotlivých podnikatelských úkonů s úmyslem získat zákaznickovy fyzické zdroje - přínosy práce, a to pro užitek společnosti. (Lehtinen, 2007, s. 20)

2.2 Základní pilíře CRM

Řízení vztahů se zákazníky nabídlo řadu nových neotřelých pohledů na marketingové aktivity spojené s péčí o zákazníky. V posledních letech bouřlivý rozvoj tohoto oboru nestačil vyřešit spoustu problémů, které jsou spojeny s efektivním zavedením takto pojaté koncepce přístupu k trhu. Následující obrázek poukazuje na skutečnost, že v moderně pojatém marketingu se za centrum dění nepovažuje produkt, ale zákazník a jeho potřeby.

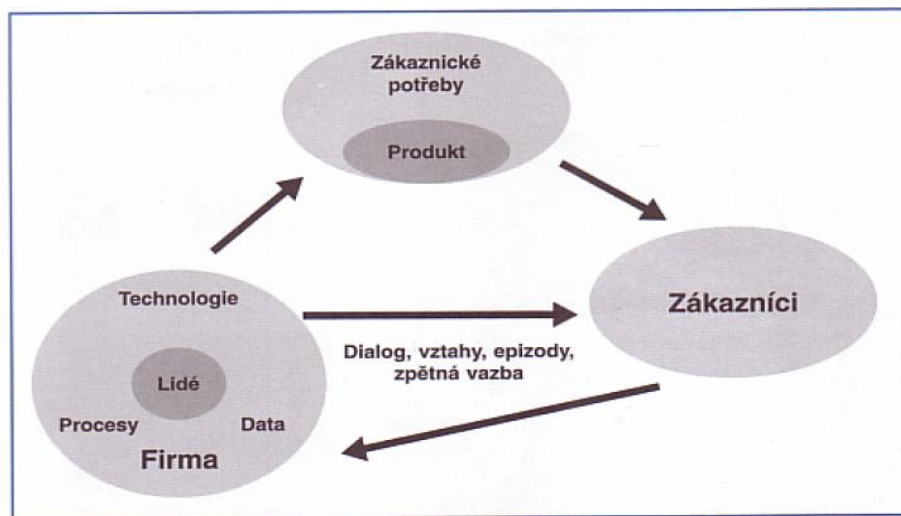


Obr. 3. Změna firemní orientace [Chlebovský, 2005, s. 2]

Za hlavní pilíře úspěšné implementace CRM Chlebovský (2005, s. 2) považuje:

- Změnu myšlení všech pracovníků firmy,
- používání moderních nástrojů, a to především z oblasti IT,
- průběžně prováděnou kontrolu úspěšnosti procesu, tedy zpětnou vazbu.

Níže uvedený obrázek (Obr. 4) popisuje důležitost oboustranné komunikace se zákazníky (dialog) umocněné sledováním zákaznických potřeb a jejich řešením.



Obr. 4. Pilíře CRM, jejich vazba na zákazníky a jejich potřeby [Chlebovský, 2005, s. 3]

2.3 Přínosy CRM

Kozák (2008, s. 27) uvádí, že by implementace CRM měla podniku přinášet jisté výhody, které povedou v konečném důsledku k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. Některé přímo měřitelné výhody se mohou projevit až s určitým odstupem času, jiné se projeví bezprostředně po zavedení CRM. Kozák (2008, s. 27-31) ve své knize dodává následující přínosy:

Bezproblémový průběh obchodních procesů

Za pomoci jednotné databáze o zákaznících dochází k omezení průtahů či problémů při zpracování obchodních procesů v oblasti marketingu, odbytu i služeb. CRM spojuje tyto oblasti díky existenci nově koncipovaných procesů a příslušných informačních technologií. Využívání filozofie CRM v praxi omezuje obchodní procesy na takové prvky, které jsou přínosem pro zákazníka, což vede k zefektivnění i zeštíhlení těchto procesů. Jako další

pozitivum lze zařadit také pokles nákladů na řízení procesů, které směřují k získávání zákazníků a zároveň vytvářejí vzájemné vazby.

Více individuálních kontaktů se zákazníky

Získat velký počet kontaktů se zákazníky není zásadní problém. Velkou výzvou však představuje vytvoření individuálních vztahů z takové velké masy kontaktů. Důležitým faktorem je fakt, aby byly přesně uspokojeny požadavky každého zákazníka či dokonce překonány jeho očekávání. Za pomoci nástrojů CRM (např. call centra, prodej po telefonu, automatizace prodeje, individuální webové stránky, e-marketing) lze přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy s klienty. Zde vznikají dva zásadní aspekty, jimiž jsou kvalita kontaktů a množství vztahů se zákazníky.

Více času na zákazníka

Více času na zákazníka nespočívá ve zvyšování počtu zaměstnanců, kteří by uspokojovali veškerá přání zákazníka. Jedná se o dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. CRM umožňuje investovat čas, který byl získán zefektivněním průběhu procesů, do nárůstu kvality vztahů se zákazníky.

Odlišení se od konkurence

Podnik, který používá CRM má lepší vztahy se svými klienty než podnik, který jej nevyužívá, a tím vzniká možnost odlišit se od konkurence. Nejedná se pouze o použití rozsáhlých softwarových balíčků v podnicích, které operují na masových trzích. CRM je především filozofie stejně dobře použitelná i v malých a středních společnostech.

Vylepšení image

Firmy využívající CRM mají z pohledu uspokojování individuálních požadavků velmi dobrou image. Spokojený zákazník následně spustí proces velmi účinné ústní propagandy. Pokud se tedy podnik chová ke svým klientům loajálně a je ochoten udělat si na ně čas, může očekávat odměnu ve formě důvěry. Právě tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější než krátkodobě orientované zaměření na růst obrátu.

Přístup k informacím v reálném čase

Veškerý průběh procesů spojených s ekonomikou podniku se nezadržitelně zrychluje, a proto se v tomto případě jedná o podmínku přežití. Mohou to být informace týkající se počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, výsledků a snah o získání nových zákazníků, počtu a obsahu veřejných aktivit nebo využití webových stránek.

Za pomoci CRM má management, odbyt, marketing i servis neustále k dispozici potřebné informace pro řízení každodenního obchodování. Čím dříve jsou managementu tato data k dispozici, tím rychleji lze reagovat na změny vyskytující se na trhu.

Spolehlivé a rychlé odpovědi

Vedení podniku či pracovníci odbytu za pomoci CRM získávají spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Systém ihned zaznamenává jakoukoli změnu, a tím poskytuje příslušné informace oprávněným pracovníkům. Díky tomu jsou výsledky každodenní práce odbytu neustále managementu k dispozici.

Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Implementací CRM neustále roste úroveň komunikace. Důležité je při zavádění CRM věnovat patřičnou pozornost při školení personálu, řízení transformačních procesů nebo vytváření nových obchodních procesů. Dochází tak ke vzniku nové spolupráce mezi marketingem a odbytem. Výhodou může být např. přístup do společné databáze, která obsahuje celý životní cyklus klienta.

Nárůst efektivity týmové spolupráce

Díky implementaci procesů a technologií spjatých s CRM dochází k růstu efektivity práce uvnitř jednotlivých týmů. V okamžiku, kdy se k marketingu dostaví první výsledky z dotazníkového šetření, jsou tyto informace k dispozici odbytu, který je využije pro následné plánování prodejních akcí.

Růst motivace pracovníků

Se zavedením CRM získá firma větší sílu než konkurence. Díky technologiím a procesům mají pracovníci k dispozici odpovídající podporu jejich každodenní práce a tím je práce i baví. Zaměstnanci se nemusí zabývat obvyklým papírováním a rozesíláním e-mailů. Tímto způsobem je tak přispíváno ke zvyšování spokojenosti pracovníků firmy, což v konečném důsledku vede k nízké fluktuaci.

Principy CRM nejsou zcela novou záležitostí, podvědomě je uplatňuje každý dobrý obchodník. Proč tedy firmy zavádějí CRM? Odpovědi nabízí Veber (2009, s. 496) ve své knize:

- Udržet si zákazníky - snížit zranitelnost podniku v existujícím konkurenčním prostředí, znát svou konkurenci a mít ji pod kontrolou,

- rozšiřovat odbyt, expandovat na nové trhy - využívat znalosti o rozvoji potenciálu zákazníka, získávat nové zákazníky,
- zvyšovat výkonnosti - vyhodnocovat transakční náklady, napřímení některých distribučních kanálů, zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka i pro dodavatelskou firmu.

Implementace CRM nabízí dle Kozáka (2008, s. 27) další výhody, a to především:

- Spokojený zákazník nebude uvažovat o odchodu ke konkurenci,
- vývoj produktu či služby je možno nadefinovat podle aktuální potřeby zákazníka,
- kvalita produktu či služby má rychlý růst,
- lepší schopnost prodat své produkty či služby,
- optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky,
- správná volba komunikačního nástroje může ovlivnit i jiné marketingové nástroje.

2.4 Nedostatky a rizika implementace CRM

Ne však ve všech případech a u všech produktů je uplatnění CRM pro podnik přínosem. K neúspěchu může dojít zejména u rozšířeného trhu, irelevantního produktu pro zákazníky nebo u nabídky standardního výrobku beze změny. Zde budou účinky zavedení přístupu CRM minimální.

Existuje několik důvodů, které by mohly přispět k neúspěšnému projektu CRM. Lehtinen (2007, s. 152) upozorňuje na následující nedostatky:

- Management podniku buď nerozumí filozofii vztahů se zákazníky a nebo ji nechce podporovat,
- podnikové systémy mají základ na starém, výrobně orientovaném základě,
- kulturu podniku se nepodařilo změnit v zákaznický orientovanou,
- zaměstnanci zcela neporozuměli zákaznickým vztahům, v důsledku nedostatků teoretické přípravy a celkového vývoje,
- iluze, že CRM lze vyřešit pořízením softwaru,
- špatná kvantita a kvalita informací z oblasti zákaznických vztahů,

- mezi jednotlivými podnikovými jednotkami je pouze nízká úroveň koordinace,
- nedostatečné měření a monitorování při implementaci.

Co se týče rizik, firma může být odrazena od účinného využívání CRM čtyřmi problémy. Ten první spočívá v tom, že pro vytváření a udržování databáze zákazníků je potřeba značných investičních prostředků na počítačový hardware, databázový software, analytické programy, komunikační spojení a kvalifikované zaměstnance. Není snadné shromáždit správné informace. Tvorba databáze zákazníků nemá smysl např. v těchto případech: výrobek je nákupem, který se uskuteční jednou za život (např. klavír), zákazníci projevují značně pouze nepatrnou věrnost (tj. když dochází k velké fluktuaci zákazníků), náklady pro shromažďování dat jsou příliš velké.

Druhý problém spočívá v potížích přesvědčit všechny zaměstnance, aby se zaměřovali na zákazníka a využívali dostupné informace. Pro zaměstnance je mnohem jednodušší provádět tradiční transakční marketing, než praktikovat marketing vztahů se zákazníky.

Třetí problém můžeme nalézt v tom, že ne všichni zákazníci si přejí mít vztah se společností a nemusí se jim také zamlouvat fakt, že společnost o nich shromažďuje tolik osobních informací.

Čtvrtým problémem je skutečnost, že předpoklady, na nichž je CRM založen, nemusí být vždy pravdivé. Ne vždy například platí, že obsluha věrnějších zákazníků je méně nákladná. Zákazníci nakupující ve velkém množství často vědí, jakou mají hodnotu pro společnost, a mohou toho využívat k tomu, aby získali zvláštní služby nebo slevu z ceny. Věrní zákazníci mohou očekávat a vyžadovat od firmy více a odmítat jakékoliv snahy firmy uplatňovat plné nebo vyšší ceny. Nebo mohou také žárlit na pozornost, které se dostává jiným zákazníkům.

(Kotler, Kellner, 2007 s. 203)

Kozák (2008, s. 57-59) ve své knize poukazuje na čtyři úskalí, na kterých ztroskotali mnozí manažeři po zavedení CRM. Každé z nich představuje důsledek jediného chybného předpokladu - CRM je softwarový nástroj, který za nás bude řídit vztahy se zákazníky.

Úskalí č. 1: Zavádění CRM dříve než je vytvořena zákaznická strategie

Aby bylo řízení vztahů se zákazníky efektivní, je nutné jej zakládat na staromódní analýze zákaznických segmentů. K tomu musí být jasně stanovené cíle marketingu. Implementaci CRM bez analýzy segmentů a stanovených marketingových cílů lze přirovnat ke stavění domu bez projektu od architekta. Přesto je manažery často technologie CRM zaměňovaná za marketingovou strategii. Většina manažerů dokonce deleguje řízení vztahů se zákazníky na útvar IT.

Úskalí č. 2: Realizaci CRM předchází nutné organizační změny

Zavádět technologii CRM ještě předtím než dojde k zavedení organizace orientované na zákazníky, lze označit za nejnebezpečnější úskalí. Pokud firma chce zlepšit vztahy s lukrativními zákazníky, je nezbytné nejdříve zlepšit a zefektivnit klíčové podnikatelské procesy, které směřují k zákazníkům od zákaznických služeb až po vyřizování objednávek. To znamená, že by měli manažeři přehodnotit pracovní náplně, ukazatele pro hodnocení výkonnosti pracovníků, systémy odměňování nebo výcvikové programy.

Úskalí č. 3: Předpoklad, že čím více technologie CRM, tím lépe

Spousta manažerů se automaticky domnívá, že by projekt CRM měl být technologicky na úrovni. Jedná se však o špatný předpoklad, neboť je možné řídit vztahy se zákazníky různými způsoby. Cílů CRM lze dosáhnout i bez masivní investice do technologií, a to třeba tím, že podnik zainteresuje pracovníky na vyšší citlivost k potřebám svých zákazníků.

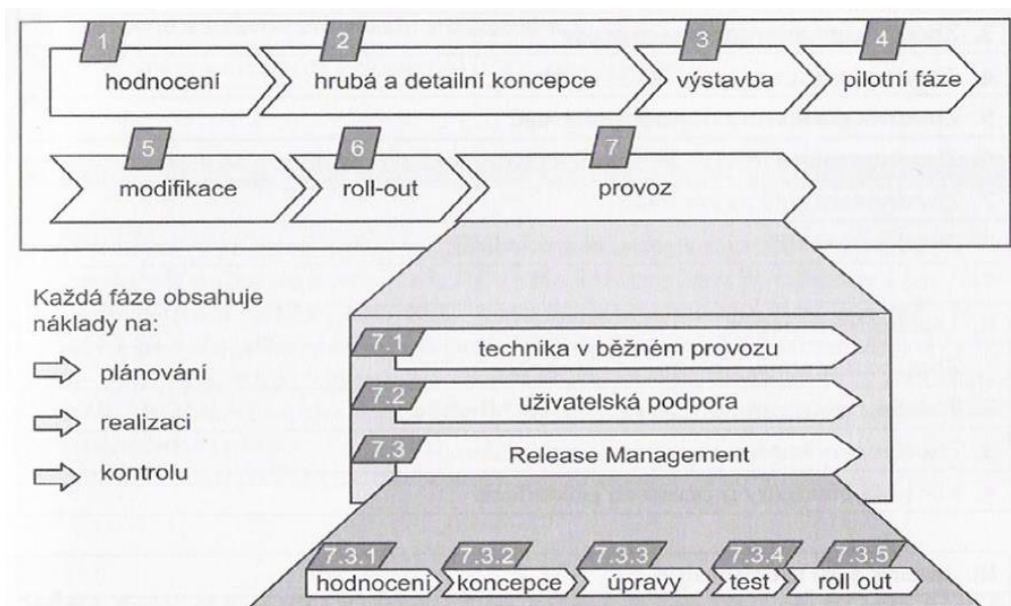
Úskalí č. 4: Lov na zákazníky

Manažeři v okamžiku rozhodování o CRM často ignorují různé preference svých zákazníků. V tomto případě pak často dochází k situaci, kdy se manažeři snaží budovat vztahy s nesprávnými zákazníky nebo budují vztahy se správnými zákazníky, ale tím nesprávným způsobem. Je nutné si uvědomit, že vztahy jsou obousměrná ulice. Podnik může chtít posílit vztahy s lukrativními zákazníky, ale zároveň si musí uvědomit, zda si to samé přejí i oni. V opačném případě, pokud není podnik schopen upevnit a zlepšit vztahy se zákazníky, kteří o to stojí, ztratí je ve prospěch konkurence. CRM sice umožňuje manažerům kontaktovat zákazníky, to však neznamená, že by se toho mělo opravdu využívat. Rozhodující je zákaznická strategie, ne systém CRM.

2.5 Náklady na zavedení CRM

Wessling (2003, s. 96) ve své knize popisuje výdajové složky, počínaje hodnotící fází přes realizaci až po samotné spuštění CRM. Jedná se o tzv. gap analýzu.

U tohoto nástroje odhadu nákladů je důležité odlišit náklady, které se vážou na různé etapy implementace CRM od nákladů spojených s běžným provozem. Běžný provoz zahrnuje náklady na řízení verzí (Release Management) spolu s fázemi pro oblasti řízení změn, přizpůsobení obchodních procesů a rozvoj technologií. Níže umístěný obrázek znázorňuje jednotlivé fáze, kterým se tyto náklady přiřazují.



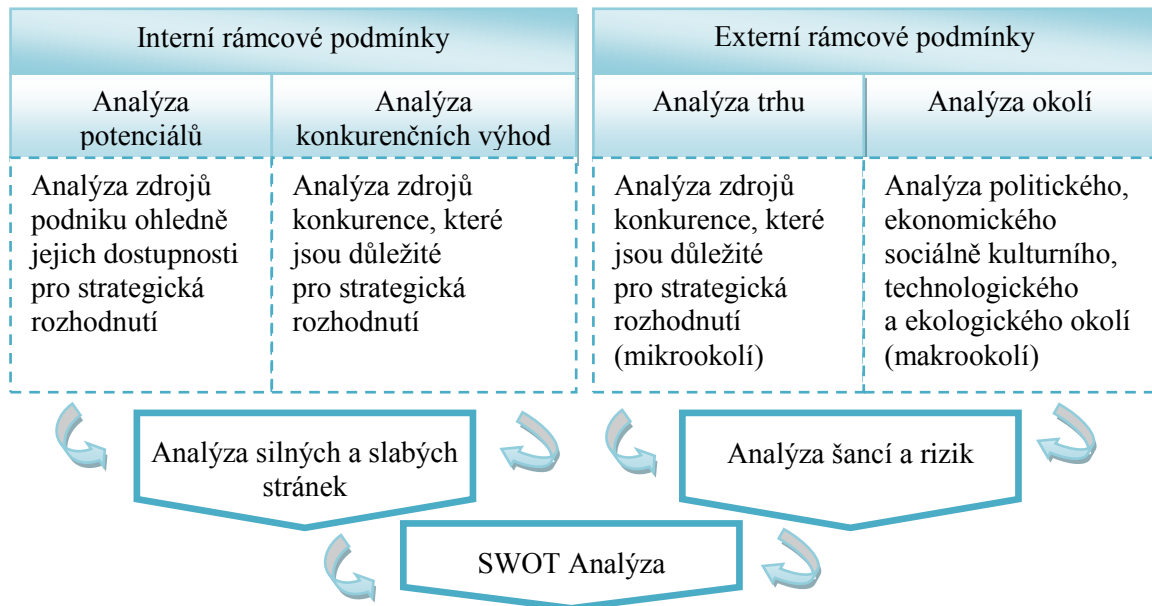
Obr. 5. Náklady na jednotlivé fáze projektu CRM [Wessling, 2003, s. 97]

- **náklady na hodnotící fázi** - tři oblasti zde hrají klíčovou roli: personál, obchodní procesy, informační technologie. Využije-li se systém dotazování, např. písemný dotazník, ústní interview či seminář, je možné účinné snížení těchto nákladů.
- **náklady na vytvoření celkové a detailní koncepce** - jakmile se zhodnotí výchozí situace, následuje stanovení požadovaného stavu CRM, čehož lze dosáhnout postupnými kroky. Pro úspěšnost inovace je nutné začít u současného stavu a postupně dané řešení rozvíjet. To se týká nejen pracovníků firmy, ale i současných technologií a obchodních procesů. Základ tvoří strategie CRM, kde se nejdříve analyzují cíle CRM, dále se pro ně hledají vhodné nástroje a ty se následně uvádějí do praxe. Cíle z výchozí situace musí být dosažitelné, protože významně souvisí s plánovanou výší investic.

- **náklady na vlastní výstavbu CRM** - údaje těchto nákladů je možné získat přímo z informací o celkové a detailní koncepci. Jedná se o náklady informačních technologií, obchodních procesů, zaměstnanců a administrativu.
- **náklady na pilotní fázi** - generální zkouška projektu CRM před uvedením do provozu, všechno je nové, neznámé, a proto nelze čerpat zkušenosti. Zaměstnanci musí pracovat v novém prostředí s novými procesy a systémy. Důležitou výzvou této fáze je řízení změn, doladuje se a přizpůsobuje systém pracovníkům, zároveň se však očekává, že se systému přizpůsobí i jeho uživatelé.
- **náklady na fázi modifikace** - poslední překážka před uvedením projektu CRM do provozu. Dochází k uplatnění poznatků z předchozí fáze, provádějí se úpravy a korekce v oblasti obchodních procesů, software CRM, funkce programů, rozhraní a školicí skupiny. Významný úkol spočívá v napravení nedostatků, které byly zjištěny v pilotní fázi, aby se předcházelo chybám do budoucna.
- **náklady na fázi nasazení (roll-out)** - je závislá na rozsahu pilotní fáze i na velikosti firmy. Je nutné, aby tato fáze byla co nejlépe připravena, případné chyby by měly být co nejrychleji odstraněny kompetentními odborníky.
- **náklady na běžný provoz** - tyto náklady již netvoří součást projektu CRM, ten je zakončen fází nasazení, pomine-li se správa verzí (Release Management). Za běžný provoz se považuje např. údržba systému, školení zaměstnanců nebo investice do modernějších technologií. (Wessling, 2003, s. 98-112)

2.6 Strategická analýza při zavedení CRM

Níže umístěný obrázek vysvětluje strategickou analýzu, která umožňuje integrované pozorování vnitřních i vnějších rámcových podmínek. Výsledkem SWOT analýzy je spojení externích šancí a rizik s interními silnými a slabými stránkami zkoumané společnosti.



Obr. 6. Vytvoření strategické situační analýzy [Vlastní zpracování dle Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 113]

2.6.1 Interní analýza

Analýza silných a slabých stránek, jinak řečeno interní analýza, srovnává vzájemně výsledky rozboru potenciálů (možností) a konkurence. Analýza potenciálů se zabývá zdroji a schopnostmi společnosti na základě jejich disponibility pro daná strategická rozhodnutí. Těmito zdroji se rozumí celopodnikové zdroje jako finanční, věcné a personální, nebo také výrobně specifické zdroje, kterými jsou kvalita, cenová dosažitelnost, design či image. Specifické silné a slabé stránky zkoumané společnosti se následně spojují s výsledky konkurenční analýzy. Tahle následná analýza získává srovnatelné údaje o zdrojích nejvýznamnějších konkurentů. Výsledky analýzy silných a slabých stránek jsou identifikované specificky pro konkurenci relevantní konkurenční výhody.

(Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 114)

2.6.2 Externí analýza

Analýza šancí a rizik je identifikována externími vlivy trhu a okolí společnosti. Rozbor trhu má za úkol zkoumat mikrookolí, které je tvořeno současnými a potenciálními partnery na trhu. Kromě dodavatelů a odbytových prostředků střed zájmu tvoří především cílový zákazníci. Co se týče analýzy okolí, ta je zaměřena na makrookolí podniku. Šance a rizika v politickém, ekonomicko-ekologickém, sociodemografickém a technologickém okolí jsou součástí tzv. PESTE analýzy. Vzhledem k tomu, že je nutné brát v úvahu dynamický vývoj

trhu a okolí, měla by analýza šancí a rizik co nejdříve rozpoznat diskontinuitu. Tyto obtížně předvídatelné události v okolí mohou pak pro firmu znamenat šance či naopak rizika. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 114)

2.6.3 SWOT analýza

Analýzu SWOT popisuje ve své knize Jakubíková (2008, s. 103), která uvádí, že cílem této analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie podniku a jeho specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které přináší okolní prostředí. Tato analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá ze dvou analýz, a to SW a OT. Bývá doporučováno začínat částí OT, tedy příležitostmi a hrozbami, které vstupují z vnějšího okolí podniku, a to z makroprostředí (patří sem faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické) nebo mikroprostředí (obsahuje zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci či veřejnost). Jakmile je důkladně provedena analýza OT, následuje analýza SW, která je zaměřena na vnitřní prostředí podniku (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, podniková kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura apod.).

<p>Silné stránky (Strengths): skutečnosti, které přinášejí výhody pro zákazníky i firmu</p>	<p>Slabé stránky (Weaknesses): skutečnosti, které podnik nedělá dobře nebo ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (Opportunities): skutečnosti, které by mohly zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákazníky a přinést tak úspěch</p>	<p>Hrozby (Threats): skutečnosti, trendy, události, které by mohli snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 7. SWOT analýza [Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008, s. 103]

2.7 Informační systémy pro podporu řízení vztahů se zákazníky

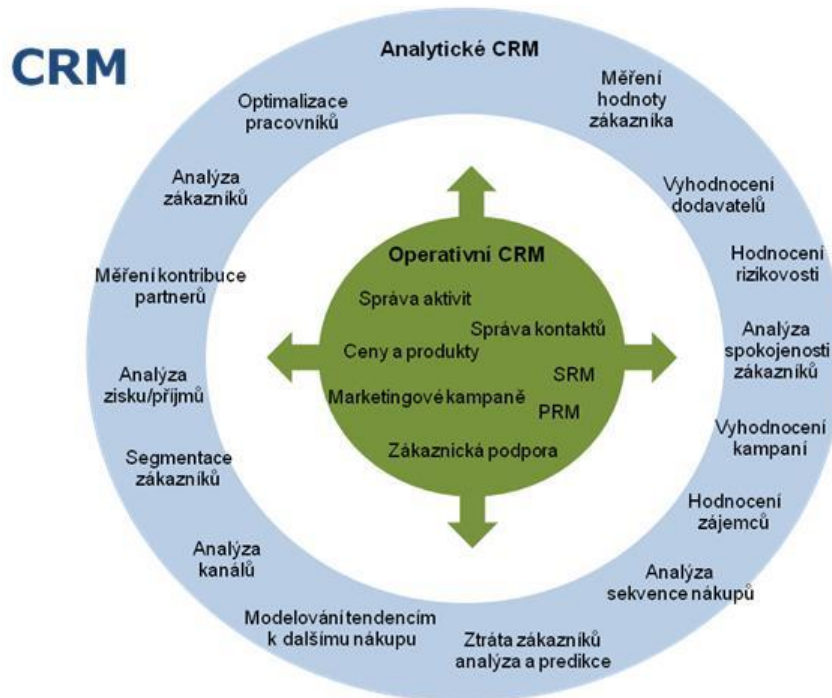
Kozák (2008, s. 75) zdůrazňuje fakt, že, technologie hraje v inovaci CRM podstatnou roli, kterou nelze rozhodně podceňovat. Je důležité však zdůraznit to, že v případě úspěšné inovace CRM je technologie pouze jedním z pilířů jejího úspěchu. Jestliže zůstane vedení firmy ve svých úvahách o inovaci CRM pouze u toho technologického pohledu, s velkou pravděpodobností by neúspěch této inovace byl velice značný. Informační systém je posta-

ven především na lidech, jejich znalostech a schopnostech. Sebelepší software nebo počítače jsou v rukou nekvalifikovaných a nekompetentních lidí prakticky zbytečné.

Gála a spol. (2009, s. 165) ve své knize popisuje řízení vztahů se zákazníky jako komplex aplikačního a základního softwaru, technických prostředků, podnikových procesů a personálních zdrojů, které jsou určeny pro řízení a průběžné zajišťování vztahů se zákazníky, a to v oblasti podpory obchodních činností, zejména prodeje, marketingu a zákaznických služeb.

Gála a spol. (2009, s. 166-165) dále dodává tři základní oblasti řešení CRM:

- **Operační** - tento princip řešení se orientuje na zefektivnění klíčových procesů "kolem" zákazníka. Do operační části jsou zařazeny takové softwarové aplikace, které řeší operativní záležitosti a kontakty v kooperaci se zákazníkem.
- **kooperační** - jedná se o optimalizaci interakcí se zákazníkem a řeší se zde vícekanálové komunikace. Dříve používané způsoby kontaktu se zákazníky, jako např. pošta, faxy, telefonické kontakty nebo osobní schůzky, dnes nabízí internet a elektronická pošta a především interaktivní aplikace na webu. Tohle všechno koordinují a řídí kontaktní centra, což jsou aplikace a technologie v rámci CRM fungující na centrálním přístupu zákazníka k podniku.
- **analytické** - toto řešení zahrnuje již agregace a aplikace znalostí o zákazníkovi, aplikace "customer intelligence" a také speciální analytické aplikace CRM na bázi datových skladů a dolování dat. Zabezpečuje hlavní činnosti, jako segmentaci zákazníků, analýzy marketingových kampaní či predikce chování zákazníků. Analytické řešení je realizováno tak, že se využívají zákaznická data, která byla získána z operačního a kooperačního CRM a pro zpracování analýz se používají technologie a aplikace Business Intelligence. Kombinace CRM a BI je pak označována za Customer Intelligence a je většinou chápána jako synonymum pro "analytické CRM".



Obr. 8. Základní oblasti CRM [Wikimedia, ©2015]

Chlebovský (2005, s. 26) tvrdí, že v dnešním pojetí informační systém obsahuje zejména softwarové programové balíky, které zabezpečují správu a práci s databázemi informací. Je důležité si však uvědomit, že informační systém nelze zužovat jen na počítačovou platformu, ale měl by zahrnovat i systematický sběr a správu informací v neelektronické podobě.

3 SEGMENTACE

Zamazalová (2010, s. 148) považuje za podstatu cíleného marketingu respektování diferencií mezi zákazníky ve vztahu k jejich relevantnímu kupnímu chování. Tento marketing probíhá ve třech hlavních na sebe navazujících etapách analýz. Jedná se o:

- **Segmentaci trhu** - etapa poznání objektivně se na konkrétním trhu projevujících segmentů. Odkrývají se obrysy těchto segmentů a rozvíjí se jejich profil do marketingově orientované podoby.
- **tržní zacílení** - etapa rozhodování, na které segmenty se bude nabídka zaměřovat. Řeší se výběrová hlediska, sestavují se postupy a algoritmy, na jejich základě lze dospět k volbě tržních segmentů.
- **tržní umístění** - po zvolení cílových tržních segmentů přichází etapa uvážení nejvhodnějšího přístupu ke zvoleným segmentům. Hledá se odpověď na otázku: "Jakou pozici by měla nabídka ve vnímání kupujících zaujmout?"

Aby podnik nejlépe zachytil strukturu trhu, je nutné vyzkoušet různé segmentační proměnné, ať už samostatně nebo v kombinacích. Mezi základní proměnné používané k segmentaci spotřebních trhů patří:

- **Geografická segmentace** rozděluje trh na různé geografické jednotky, jako jsou národy, státy, regiony, města nebo čtvrti,
- **demografická segmentace** vyžaduje rozdělení trhu na skupiny podle věku, pohlaví, velikosti rodiny, povolání, příjmu, vzdělání a dalších,
- **psychologická segmentace** zákazníky zkoumá podle jejich psychologického profilu, jako např. životní zájmy, postoje hodnoty apod,
- **behaviorální segmentace** dělí zákazníky na skupiny podle nákupního chování, tím může být nákupní příležitost, frekvence nákupu, příčiny chování či znalost výrobku. (Kotler, Kellner, 2007, 287-293)

Existuje několik způsobů, jak segmentovat trh, ne však všechny můžeme označit za efektivní. Aby byl tržní segment využitelný měl by být dle knihy Kotlera (2007, s. 483):

- **Měřitelný** - lze měřit velikost, kupní sílu, zisky z tržního segmentu,
- **dostupný** - tržní segment je dosažitelný a obsluhovatelný,
- **významný** - tržní segment je dostatečně rozsáhlý a výnosný,

- praktický - lze připravit efektivní programy pro oslovení a obsluhování daného tržního segmentu.

3.1 Tržní segmentace

Trh je tvořen kupujícími, kteří se navzájem od sebe liší. Lišit se mohou jejich přání, prostředky, bydliště, vztah k nakupování i nákupní postupy. Díky tržní segmentaci může podnik rozdělit velké heterogenní trhy na menší segmenty a ty pak lze účinněji oslovit takovými výrobky nebo službami, které odpovídají jejich jedinečným potřebám.

Firmy mohou segmentovat trh na různých úrovních, Kotler (2007, 458-463) popisuje následující rozdělení trhu:

Hromadný marketing

Ve 20. století byl hromadný marketing běžnou záležitostí. Výrobci produkovali hromadné výrobky, prováděli hromadnou distribuci či komunikaci stejného produktu pro všechny spotřebitele víceméně stejným způsobem. Za představitele této strategie je označován Henry Ford, který nabízel zákazníkům svůj Model T "v jakékoli barvě, pokud je to černá". Přesně to znamenalo pro automobilku ztrátu prvenství na světovém trhu, které se jí už nikdy nepodařilo získat zpět. Je velice těžké vytvořit jeden produkt, který by oslovil všechny skupiny lidí. Z toho důvodu firmy tento marketing opouštějí a zaměřují se na marketing segmentu.

Marketing segmentu

Podnik používající tento marketing si uvědomuje, že chování kupujících se ve svých potřebách liší. V takovém případě podnik určuje široké segmenty na trhu a přizpůsobuje nabídku, aby co nejvíce odpovídala představám některého z nich. Je zřejmé, že pokud se firma zaměřuje pouze na ty spotřebitele, které dokáže nejlépe obsloužit, pracuje mnohem efektivněji a čelí tak menší konkurenci.

Marketing mikrosegmentů

Tento marketing označován jako tržní výklenek je užším způsobem definovaná skupina zákazníků, která se zajímá o určitou kombinaci výhod. Podnik, který se zaměří na tuto skupinu, získává díky specializaci určité úspory. Mikrosegmenty jsou relativně malé a za normálních okolností přitáhnou pouze jednoho nebo dva konkurenty.

Mikromarketing

Nabídka je přizpůsobena pro jednotlivé zákazníky a odpovídá vkusu konkrétních kupujících a míst. Lze jej rozdělit na lokální a individuální marketing. V prvním případě se jedná o přizpůsobení lokálních skupin, jako např. města nebo konkrétní obchody. Druhý případ představuje preference jednotlivých zákazníků.

Hromadná customizace

Jedná se o schopnost podniku vyhovět individuálním požadavkům každého kupujícího. Podnik poskytne zákazníkovi pouze základnu a ten si sám navrhne vlastní produkt. Customizace není vhodná pro všechny firmy, především se nehodí pro složitější výrobky.

3.2 Tržní zacílení

Poté co jsou identifikovány tržní segmenty následuje rozhodování, kterému segmentu, popřípadě více segmentům se podnik chce věnovat. Pro volbu cílového trhu, zacílení, se používá anglický termín *targeting*. (Jakubíková, 2013, s. 169)

Jedná se o proces, v jehož průběhu výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. Zvolená skupina pak znamená pro podnik cílový trh. (Solomon a kol., 2015, podle Jakubíkové, 2013, s. 169)

Jakmile jsou určeny vhodné tržní segmenty, je efektivní určit jejich jednotlivé profily, aby byly pochopeny skutečné potřeby členů segmentů a mohly se zvážít podnikatelské možnosti. (Jakubíková, 2013, s. 169)

Profil segmentu je popis "typického" zákazníka daného segmentu. Může charakterizovat například demografické údaje, místo, bydliště a informace o životním stylu zákazníka a popis toho, jak často si zákazník produkt pořizuje. (Solomon a kol., 2015, podle Jakubíkové, 2013 s. 169)

3.3 Tržní umístění

Jakmile jsou vybrány a definovány příslušné tržní segmenty, může být vymezeno postavení produktu (konkurenční pozice), tzn. jakou pozici produkt zaujímá v myslích spotřebitelů ve srovnání s konkurenčními produkty. Úloha *positioningu* spočívá v oslovení nového segmentu, což umožňuje diferenciaci uvnitř daného nadřazeného segmentu. *Positioning* lze označit za psychologickou záležitost. Jde o manipulaci zákazníkova vědomého i podpra-

hového vnímání. Otevírá nové možnosti pro vznik různých variací produktu. Positioning znázorňuje způsob, jak chce být společnost viděna v mysli spotřebitele, jak se vymezuje vůči konkurenci nebo vůči dalším skupinám, např. dodavatelům, odběratelům, spolupracujícím firmám apod. (Jakubíková, 2013, s. 170-171)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SPORTCENTRA ŽELVA V DUBŇANECH

4.1 Představení Sportcentra Želva

Sportcentrum Želva je majetkem města Dubňany a jeho provozovatelem je TS Dukos Dubňany, příspěvková organizace. Toto sportovní centrum je areálem, který se zaměřuje především na sportovní a volnočasové aktivity, nabízí adrenalin, zábavu s přáteli, ale i pohodu a relax.

Výstavba nové multifunkční sportovní haly s názvem Sportcentrum Želva začala v roce 2000 a pro veřejnost byla slavnostně otevřena v září roku 2003. Hlavní důvod výstavby byla neutěšená situace v oblasti sportu ve městě Dubňany na Hodonínsku. Stávající sportovní hala využívána několika sportovními celky byla ve své podstatě nevyhovující. Další příčinou byl stav této haly a její nevyhnutelná rekonstrukce. Zastupitelstvo města Dubňany stálo tedy před rozhodnutím, zda se vůbec vyplatí stávající sportovní halu opravit nebo postavit úplně novou, která by vyhovovala všem sportovním celkům a zároveň by mohla být ještě využívána i pro základní školu. Vyhrála tedy volba druhá - výstavba nové sportovní haly, která byla postavena hned vedle základní školy a je s ní dokonce i propojena. Celkové náklady výstavby se pohybují kolem 64,7 mil. Kč.



Obr. 9. Sportcentrum Želva [Sportcentrum Želva, ©2015]

Název "Sportcentrum Želva" je odvozen od tvaru haly, která svou obloukovitou střechou připomíná krunýř želvy, jak je vidět na následujícím obrázku (Obr. 10).



Obr. 10. Sportovní hala, pohled ze zadu [Sportcentrum Želva, ©2015]

V blízkosti tohoto sportcentra se také nachází fotbalové hřiště s umělou trávou, běžecká dráha s doskočištěm a osvětlením, dětský koutek, víceúčelová sportovní plocha, in-line dráha a cyklostezka. Tento sportovní areál, zájmové a volnočasové povahy vybuodovalo a zmodernizovalo Město Dubňany v roce 2009, na který získalo dotaci z fondu EU z dotačního titulu Regionální operační program NUTS 1 Jihovýchod, z oblasti podpory Rozvoj regionálních středisek.



Obr. 11. Venkovní sportovní areál [Sportcentrum Želva, ©2015]

Sportcentrum Želva poskytuje sportoviště během školního roku pro základní školu v Dubňanech. Dále slouží jako zázemí městským oddílům, které se po výstavbě sportcentra přesunuli a využívají tak prostory sportcentra jako svou základnu. V neposlední řadě zajišťuje své služby jak občanům města, tak i široké veřejnosti.

Budova sportcentra se dělí na dvě části. Blok A se skládá ze sklepní části, přízemí, prvního a druhého patra. Ve sklepní části je umístěn bowling spolu s kuželnou. V přízemí se nachází recepce, veškeré zázemí pro sportovce, squashový kurt a komplex rehabilitačních služeb se saunou. První patro je vymezeno pro restauraci a posilovnu. V druhém patře se nachází velká hala stolního tenisu a mimo to i plynová kotelna. Blok B je vyhrazen pro hlavní velkou sportovní halu.

4.1.1 Cíle a strategie

Sportcentrum Želva je centrem sportu a zdraví, nabízí několik volnočasových aktivit ve vysoké kvalitě na jednom místě. Zásadní strategie se odvíjí od snahy splňovat základní podmínky pro provoz multifunkčního sportovního zařízení a uspokojit tak přání a potřeby zákazníků. Právě spokojený zákazník je faktor, který ovlivňuje ekonomiku a hospodaření sportovního centra.

Hlavním cílem je vytvořit pro své zákazníky příjemné prostředí v oblasti sportovních služeb i volného času a stát se vůdčím sportovním centrem v regionu. Dalším důležitým cílem je vytvořit vhodné podmínky pro zdravý životní styl a podporovat závodní činnost ve sportovním odvětví. Sportcentrum se neustále stará o spokojenost svých zákazníků a aktivně se podílí na dění ve městě Dubňany.

Mezi základní cíle lze zařadit:

- Upevnění vztahu se spokojeným zákazníkem,
- získávání nových zákazníků,
- zajištění bezpečnosti a příjemného prostředí v prostorách sportcentra,
- odolávat konkurenci,
- snižování nákladů vznikajících při provozu sportcentra,
- dobré vztahy se svými zaměstnanci.

4.1.2 Poskytované služby

Sportcentrum Želva není navštěvováno pouze sportovci, ale navštěvují jej všichni, kteří rádi tráví svůj volný čas aktivním způsobem nebo jsou příznivci kulturních akcí. Kromě sportovního využití je zde možnost navštívit také restauraci. Zákazníci si mohou vybrat z následující aktuální nabídky sportcentra:

Hlavní velká hala

Sportovní halu pravidelně využívají místní florbalové oddíly, pořádají zde regionální, republikové i exhibiční utkání. Tato hala často hostí také jiné divácky atraktivní sporty jako je např. fotbal, futsal, volejbal nebo tenis. Dále slouží k pořádání různých akcí, které jsou náročné na organizaci a prostor: soutěže v klasických tancích, vystoupení populárních skupin, přehlídky dechovek, spolkové a taneční zábavy, plesy a jiné.

Stolní tenis

Dalším sportem, který je zde k dispozici je stolní tenis. Sportcentrum nabízí čtyři herní stoly, samozřejmostí je zapůjčení pátky za 20 Kč a míčku za 5 Kč.

Bowling, kuželky

V nabídce sportcentra jsou celkem dvě bowlingové dráhy a čtyři dráhy na kuželky. Na těchto sportovištích není nutné mít svou vlastní sálovou sportovní obuv na přezutí, tato obuv je k dispozici k zapůjčení bez poplatku.

Squash

Nabídka obsahuje jeden squashový kurt. Je možné si zapůjčit raketu za 50 Kč a míček za 10 Kč.

Posilovna

Posilovna je vybavena několika posilovacími stroji a přístroji, rehabilitačními míči, žíněnkami, rotopedem, žebřinami a dalším vybavením. Dětem a mladistvým do 18. let je vstup povolen pouze za doprovodu osoby starší 18. let, která za ně zodpovídá. Je zde možnost zapůjčení ručníku nebo prostěradla a to zcela zdarma.

Sauna, masáže

Sport a regenerace k sobě patří. Ideální je používat saunu k předehřátí organismu před masáží. Lze si dopřát rehabilitace, masáže nebo třeba hydromasážní vany.

4.1.3 Doprovodné služby

Kromě pestré nabídky služeb je stejně důležité, aby se návštěvníci sportcentra cítili co možná nejpříjemněji. Zákazníci mají čím dál tím více náročnější potřeby, a proto je nutné jim nabídnout i něco navíc.

K dispozici jsou samozřejmě šatny se sprchami a sociální zařízení v každém patře sportcentra. Součástí budovy je také výtah.

Zákazníci mají možnost posedět si v nekuřácké restauraci s novým interiérem a klimatizovaným salonkem. Restaurace přijímá stravenky a nabízí denní menu za výhodné ceny, jídlo si hosté mohou odnést případně i s sebou domů. Je také vybavena velkým promítacím plátnem, zákazníci mají také možnost bezplatně si vypůjčit denní tisk. Prostor je vhodný pro pořádání rodinných akcí náročných na organizaci, kapacita restaurace při běžném provozu je 42 osob, při pořádání akcí až 65 osob. Kapacita salonku je schopna pokrýt dalších 30 návštěvníků. V letních měsících je možné využít také příjemné posezení na restaurační terase s dalšími 12 místy k sezení.



Obr. 12. Restaurace Želva [Sportcentrum Želva, ©2015]

Ve sklepní části, kde se nachází kuželky a bowling je k dispozici denní bar s bohatým výběrem nealkoholických i alkoholických nápojů a drobného občerstvení.

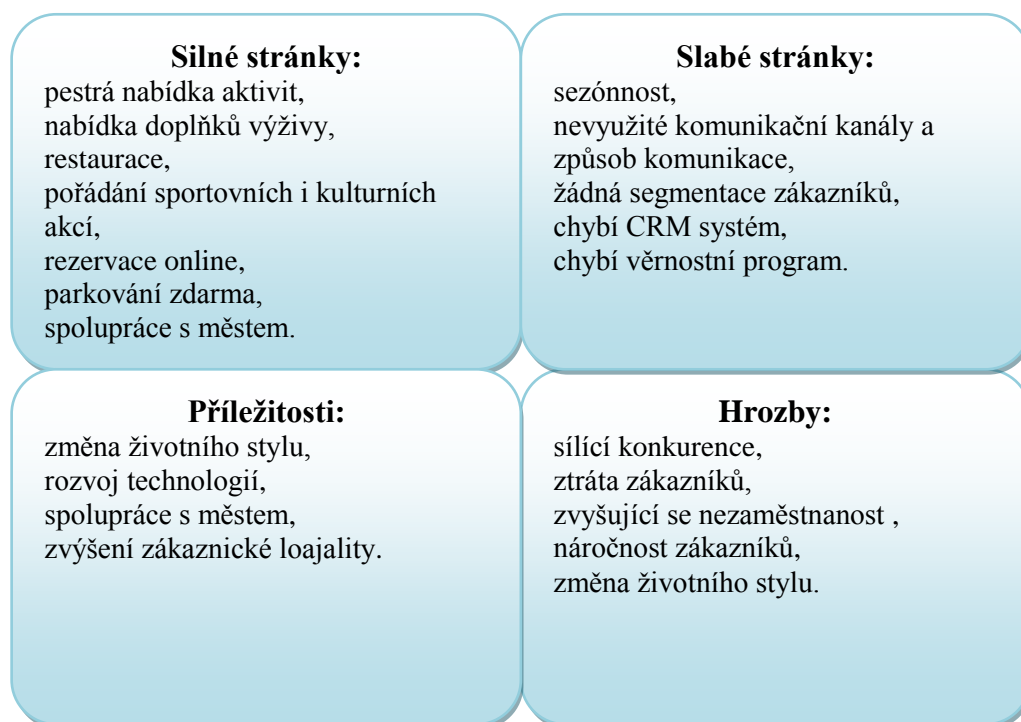
Další možností je zakoupení sportovních a relaxačních doplňků na recepci sportcentra. Vedle recepcie je k dispozici stolní fotbálek.

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza slouží jako nástroj pro zjištění jak externích tak interních faktorů působících na sportcentrum. Na jedné straně jsou charakterizovány silné a slabé stránky, které plynou z vnitřního prostředí sportcentra a na straně druhé jsou identifikovány příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí sportovního centra.

Cílem vedení Sportcentra Želva by měla být snaha redukovat svá slabá místa a naopak podporovat a vytvářet místa silná. Kromě toho by se mělo usilovat o využití příležitostí,

kteřé jsou nabízeny okolím sportcentra a nesmí se zapomínat ani na hrozby, které je nezbytné předvídat a minimalizovat tak jejich dopad.



Obr. 13. SWOT analýza, [Vlastní zpracování]

4.2.1 Silné stránky

Za významný silný faktor můžeme označit pestrou nabídku sportovních či volnočasových aktivit spolu s restaurací, čímž si Sportcentrum Želva získává výhodu před svou konkurencí. Sportcentrum je v provozu od září roku 2003 a za dobu již 11 let působení si získalo řadu stálých zákazníků, a to nejen díky příznivým cenám.

Co se týče sortimentu doplňků stravy, které je možné zakoupit na recepci, je zde kvalitní sportovní výživa známých značek působících na trhu.

Další velkou výhodou je pořádání nejen sportovních, ale i kulturních akcí v prostorách velké haly. Pravidelně se tu pořádají velikonoční výstavy vín, plesy sportovců, mezinárodní soutěže mažorettek, koncerty slavných skupin jako např. Iné Kafé, Gladiátor, Team, dále zde účinkovali např. Aleš Brichta, Věra Špinarová, Verona a další. Sdružení Parkinson Slovácko pořádá v prostorách Želvy sportovně společenské akce pro parkinsoniky nejen z České republiky, ale i Slovenska, Polska a Rakouska. V roce 2012 proběhla rekordní účast 158 registrovaných soutěžících. V roce 2014 se zde uskutečnilo vyhlášení nejúspěšnějších sportovců Hodonínska za rok 2013. Pro tento slavnostní večer přijal pozvání slo-

venský muzikálový zpěvák Marian Vojtko a finalistka pěvecké soutěže Superstar a také muzikálová zpěvačka Michaela Nosková. Tyto akce jsou pro Sportcentrum Želva velkou příležitostí a lákadlem nejen pro obyvatele Dubňan.

Webové stránky nově nabízejí rezervační portál. Tento systém umožňuje z pohodlí doma rezervovat, popřípadě změnit nebo zrušit svou rezervaci. Zájemci mají kdykoliv a odkudkoliv přehled o obsazených sportovištích. Pro případ, že zákazníci neodhlásí včas svou rezervaci a nepřijdou, bude jim příště zaúčtován poplatek plné ceny sportoviště, tak jako by přišli. Toto opatření slouží pro zlepšení a efektivitu využití. Sportoviště tak nebudou obsazeny nepříchozími, kteří by tak blokovali opravdové zájemce.

Parkoviště je umístěno přímo před vchodem do sportcentra a není nijak zpoplatněno. K dispozici je přibližně 50 parkovacích míst pro osobní auta.

4.2.2 Slabé stránky

Významným problémem sportcentra jsou sezónní výkyvy v návštěvnosti. Sezónu je možno v tomto případě rozlišit na hlavní a vedlejší. Co se návštěvnosti týče, mezi nejsilnější měsíce patří období od října až do dubna a za slabší měsíce lze považovat období od května do září, kdy návštěvnost spadá až pod hranici 30 %. Tato skutečnost má za následek značné rozdíly tržeb v zimních a letních měsících. Sportovní centrum tak trpí od jara do konce léta velice nízkou návštěvností jak ze strany veřejnosti, tak ze strany sportovních oddílů. V tomto období si lidé raději vyberou návštěvu koupaliště nebo dají přednost sportu na venkovním hřišti. Těmto problémům nelze zcela zamezit, ale sportcentrum se je snaží alespoň eliminovat např. nižšími cenami v rozmezí o 30 až 60 %.

Sportcentrum Želva se prezentuje na svých webových stránkách. Za velkou chybu lze považovat absenci prezentace také na sociálních sítích, v České republice nejrozšířenějším Facebooku. Jedná se o rychlou reklamu, která je zcela zdarma a umožňuje firmám snadnou komunikaci se zákazníky a prohlubuje tak vztahy mezi nimi. Vytvoření profilu sportcentra na Facebooku by mohlo přispět ke zlepšení komunikace se zákazníky a dostalo by se také do podvědomí širšího okolí. Facebook by mohl být vhodná varianta k doplnění současných webových stránek sportovního centra, což by vedlo k lepší a rozšířenější prezentaci na internetu.

Dalším velmi významným nedostatkem, který může nepříznivě ovlivňovat chod sportovního centra je nepřítomnost konceptu, který by se zaměřoval na řízení vztahů se zákazníky.

Sportcentrum nijak nerozlišuje zákazníky a nerozděluje je do žádných segmentovaných skupin. Z toho je patrné, že zde není využíván žádný CRM systém, chybí ucelená databáze, která by vypovídala o důležitých informacích.

Šanci jak přilákat zákazníky by mohlo být zavedení věrnostního programu, který dosud ve sportcentru není zaveden. Návštěvníci by jistě uvítali, kdyby vedení sportcentra ocenilo jejich pravidelné návštěvy. Zajistí si tak jejich dlouhodobou věrnost a zároveň je zde příležitost vzbudit důvěru u budoucích zákazníků. Věrnostní programy napomáhají vytvořit stálý vztah mezi klientem a sportovním centrem a zabraňují tak odchodu zákazníka ke konkurenci.

4.2.3 Příležitosti

Mezi velkou příležitostí patří upevňování vztahů se zákazníky a zvyšování jejich zákaznické loajality. Tomu by mohl napomoci již zmiňovaný CRM systém. S tím souvisí i technologický vývoj. Současný informační systém je zcela nedostačující, nejsou k dispozici informace, které by poskytovaly potřebné údaje o zákaznících. Z toho důvodu je důležité nalézt vhodný informační systém, který by pokryl údaje pro řízení vztahů se zákazníky.

Obliba zdravého životního stylu čím dál tím více roste, a proto další příležitostí může být právě změna postoje lidí ke zdravému způsobu života. Žít zdravě je dnes velice moderní a to v jakémkoli věku.

4.2.4 Hrozby

Nemalou hrozbu, kterou by mělo mít vedení sportovního centra, ale i jeho zaměstnanci ustavičně na paměti, je posilující konkurence. Jedna z možností jak předejít odchodu zákazníků ke konkurenci, je neustálé upevňování dobrých vztahů s návštěvníky a uspokojování jejich potřeb. Sportcentrum by se mělo aktivněji zajímat o své zákazníky a o jejich spokojenost s využíváním služeb.

Za hrozbu lze označit i neustále se zvyšující nároky zákazníků. Dříve lidé chtěli především nakupovat levně, dnes si potrpí spíše na kvalitě a doprovodných službách. Sportcentrum by mělo mít neustále na paměti tuto výstrahu a vedení by mělo motivovat své zaměstnance k uspokojování těchto potřeb, aby zákazníci nepřecházeli ke konkurenci, která jim splnění jejich představ zajistí.

Stinnou stránkou může být také neustále se zvyšující nezaměstnanost a skutečnost, že obyvatelé mají stále větší tendenci šetřit. V Jihomoravském kraji je nejvyšší nezaměstnanost

dlouhodobě právě v okrese Hodonín. Podle Českého statistického úřadu (©2015) je zde podíl nezaměstnaných osob k 31. 12. 2014 celkem 11,71 %. Vezme-li se v úvahu Maslowova pyramida potřeb, návštěva sportovního centra nepatří zrovna mezi neodkladné služby, bez kterých se běžný spotřebitel neobejde.

4.3 PESTE analýza

Žádný podnik na světě není izolovanou jednotkou, ale je neustále ovlivňován různými vlivy, které na něj působí. Jde o uvědomění si politických, ekonomických, sociálních, technologických a stále také častěji ekologických (PESTE) faktorů, které ovlivňují vnější prostředí podniku. V případě, že se chce sportcentrum udržet na trhu, musí se snažit tyto vlivy analyzovat, predikovat a samozřejmě na ně pružně reagovat, protože mohou ovlivňovat jeho hospodaření.

4.3.1 Politicko-právní vlivy

Multifunkční komplex Sportcentrum Želva vzniklo za pomoci dotace z fondu EU a dotace z ministerstva financí. Sportovní centrum Želva je povinno řídit se zákony a vyhláškami, které se dotýkají jeho předmětu činnosti. Také se zavazuje povinností respektovat a dodržovat vyhlášky a nařízení města Dubňany.

Co se týče zákonů, které musí sportcentrum respektovat, jsou to např. tyto:

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník.

4.3.2 Ekonomické vlivy

Záporným ekonomickým faktorem pro Sportcentrum Želva může být zvyšující se nezaměstnanost v Jihomoravském kraji, zejména na Hodonínsku. Na základě informací Českého statistického úřadu (©2015) dosáhl podíl nezaměstnanosti k 31.12.2014 v Jihomoravském kraji 8,25 %. V okresech jižní Moravy byla nejvyšší nezaměstnanost k tomuto datu zaznamenána dlouhodobě právě v okrese Hodonín, kde byl zaregistrován podíl 11,75 %. Ve městě Dubňany je nezaměstnanost jedním z hlavních problémů. Tento fakt se týká převážně osob starších 50 let a absolventů středních a vysokých škol.

Tab. 2. Vývoj nezaměstnanosti v okrese Hodonín v letech 2010-2014 [Vlastní zpracování dle ČSÚ]

Nezaměstnanost	2010	2011	2012	2013	2014
okres Hodonín (v %)	11,93	10,56	10,99	11,81	11,75

Kromě nezaměstnanosti v tomto okrese může mít nezanedbatelný vliv i vývoj příjmů obyvatelstva. Vývoj hrubé průměrné mzdy na území Jihomoravského kraje má rostoucí charakter. Za poslední roky se sice průměrná hrubá mzda obyvatel v Jihomoravském kraji zvýšila, lidé si však ve skutečnosti za své peníze nakoupí méně zboží než před rokem. Důvodem je skutečnost, že růst nominálních mezd je příliš pomalý a nelze tak zcela kompenzovat nárůst cenové hladiny. Výsledek je pak ten, že průměrná reálná mzda klesá. Co se týče srovnání s ostatními kraji v České republice, byla mzda v Jihomoravském kraji v roce 2014 třetí nejvyšší.

Tab. 3. Vývoj průměrné hrubé mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2010-2014 [Vlastní zpracování dle ČSÚ]

Průměrná hrubá mzda	2010	2011	2012	2013	2014
Jihomoravský kraj (v Kč)	22 956	23 306	23 953	24 206	24 883

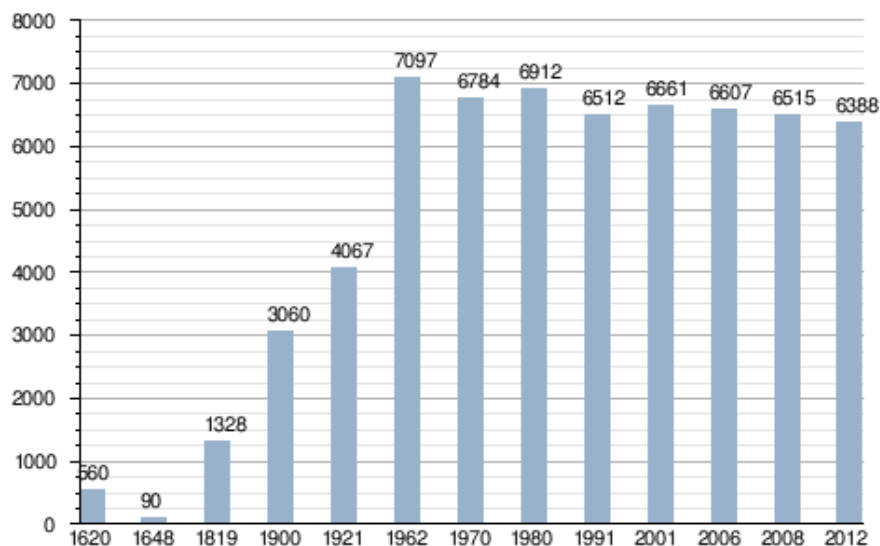
4.3.3 Sociálně-kulturní vlivy

Mezi významný sociální faktor, který může mít vliv na sportcentrum lze zařadit změny životního stylu. V současné době se změna ke zdravému životnímu stylu stává velmi populární. Lidé se častěji uvědomují, že aktivní pohyb je přínosný pro jejich zdraví i fyzickou kondici.

Negativním faktorem je pracovní vyčerpání a nedostatek volného času. Lidé jsou nuceni trávit ve svém zaměstnání stále více času. Důvodů může být hned několik. Zaměstnavatel na své podřízené klade čím dál vyšší nároky nebo samotné zaměstnání může být časově náročnější, např. z důvodu nutnosti cestování. Další příčinou je fakt, že se lidé snaží vydělat větší množství peněz, a proto jsou ochotni zůstat ve svém zaměstnání přesčas. Lidé z Dubňan také velice často dojíždějí za prací do větších měst, např. do Brna, což znamená pozdní příjezdy z práce domů, a to může také zabránit návštěvě sportcentra. Všechny tyto skutečnosti se podepisují na volném čase, kterého jim z výše zmíněných důvodů moc nezbyvá.

Výstrahou pro sportovní centra, jakožto poskytovatele náročných fyzických aktivit, je pro-

blematika stárnutí populace. Průměrný věk obyvatel města Dubňany má za poslední léta vzrůstající tendenci. Lidé zde v průměru dosahují věku 41 let. Tento fakt je ovlivňován především stěhováním mladých lidí z Dubňan do větších měst a s tím související nízký přirozený přírůstek populace.



Obr. 14. Vývoj počtu obyvatel města Dubňany [Wikimedia, ©2015]

4.3.4 Technologické vlivy

Úspěšnost sportcentra spočívá především v úrovni jeho vybavení. Jestliže chce být sportcentrum konkurenceschopné, musí neustále sledovat trendy trhu a nezůstat pozadu. Od roku 2008 je posilovna nově a moderněji zařízena, dodavatelem je společnost VITA Kyjov, která patří mezi známé značky posilovacích a sportovních zařízení v České republice. V letošním roce se změnilo celé osvětlení bowlingových drah, jedná se speciální GLOW efekt neboli UV nasvětlení, které je v současné době velice oblíbeným zpestřením samotné hry bowlingu.

Investice do údržby a opravy technologií jsou nezbytné pro udržení stálých a získání nových zákazníků. Kuželna je využívána nejen hráči sportovního oddílu kuželkářského klubu Dubňany k tréninkům a soutěžím, ale také širokou veřejností. Při tomto vysoce frekventovaném provozu došla technická komise Jihomoravského krajského kuželkářského svazu v roce 2012 k závěru, že stav a kvalita kuželkářských drah je v nevyhovujícím stavu a pokud nebude provedena oprava, neprojde kuželna rekolaudací, která je nutná pro účast dubňanských kuželkářů v příští sezóně, kde se hrají mistrovská utkání třetí nejvyšší kuželkářské soutěže v republice a kuželna musí splňovat přísná technická kritéria. V roce

2012 byla provedena za pomoci dotace města a Jihomoravského kraje výměna ložiskových křížů a náhozových desek. V roce 2013 byla získána dotace na opravu technologií kuželny ve výši 200 000 Kč, zbytek asi 150 000 Kč bylo financováno z rozpočtu města. Díky tomu byla provedena oprava povrchů kuželkářských drah.

4.3.5 Ekologické vlivy

V současné době je v podnikové ekologii kladen velký důraz především na preventivní přístup. Podniky si často neuvědomují, že právě náklady na prevenci jsou významným finančním přínosem a nahlíží na podnikovou ekologii pouze jako na legislativní povinnost.

Sportcentrum Želva nepůsobí svou činností na životní prostředí žádným negativním způsobem. Manipulace a likvidace pevných odpadů (běžný komunální odpad) se provádí denně do pevných kontejnerů. Likvidace tohoto odpadu probíhá na základě smlouvy o odvozu se specializovanou firmou, která také poskytuje své služby pro obyvatelstvo města.

4.4 Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky

K provedení analýzy současného stavu systému CRM byl jednak proveden rozhovor s vedoucím Sportcentra Želva a jednak byl zrealizován dotazníkový průzkum mezi návštěvníky tohoto centra. Obě tyto metody pro zjištění aktuálního stavu řízení vztahů se zákazníky jsou prezentovány v následující kapitole.

4.4.1 Rozhovor s vedoucím sportcentra

Pro zjištění současného stavu CRM ve Sportcentru Želva byl použit strukturovaný rozhovor s vedoucím tohoto sportovního centra, Martinem Macháčkem. Celkem bylo položeno 15 otázek, které jsou k dispozici v příloze (Příloha P I). Cílem bylo zjistit, co sportcentrum dělá pro to, aby si udrželo své zákazníky, popřípadě přilákalo zákazníky nové. Dále jestli vůbec existuje nějaká segmentace a evidence těchto návštěvníků podle jednotlivých skupin.

První otázky směřovaly k tomu, zda vedení zná CRM systém a má-li o tomto pojmu nějakou představu. Sportcentrum se prozatím s problematikou CRM přímo nesetkalo. Pojem řízení vztahů se zákazníky je však v dnešní době rozšířený a pro vedení tak známý. Sportcentrum si uvědomuje, že centrem dění je právě zákazník a zavedení CRM systému by v důsledku mělo vést k jeho větší spokojenosti, sportcentrum by tak mohlo dosáhnout k pozitivnímu dlouhodobějšímu vztahu se zákazníky, a to by mohlo znamenat větší zisko-

vost. Vzhledem k tomu, že Sportcentrum Želva je přece jen umístěno v menším městě, vedení prozatím nepřemýšlelo o zavedení systému CRM, ale ani jej nikdy nevyloučilo.

Cílem dalšího dotazování bylo zjistit, jestli vedení sleduje spokojenost návštěvníků, případně jak často. Sportcentrum za existenci 11 let neprovádělo žádné dotazníkové šetření mezi svými zákazníky. Krátce po otevření byla umístěna před vchodem do centra schránka pro možnost přání a stížností. Nebyl však splněn její účel, byla bohužel využita pouze pro nekalou činnost vandalů, a proto byla po krátké době odstraněna. Prozatím má vedení zkušenost tu, že pokud se zákazníkům něco nelíbí, přijdou si stěžovat přímo k recepčnímu, jehož úkolem je zajišťovat chod a provoz sportovišť.

Další dotaz byl zaměřen na komunikaci s návštěvníky. Způsoby, kterým sportcentrum poskytuje informace jsou samozřejmě telefon spolu s e-mailem, případně osobní jednání s recepcí. Dalším prostředkem jsou webové stránky, které se pravidelně aktualizují a přinášejí nejčerstvější informace.

Následovala otázka na segmentaci zákazníků. Sportcentrum se zatím žádné segmentaci svých klientů nevěnuje, netřídí je do žádných skupin. Snahou vedení je uspokojit všechny zákazníky bez ohledu na věk nebo frekvenci návštěvnosti. V jejich podvědomí je pouze informace, zda zákazník navštěvuje centrum pravidelně či pouze okrajově. Tato informace však není nijak zaznamenána.

Další otázky směřovaly k bonusovému systému a slevovým výhodám. Stálým zákazníkům nejsou poskytovány žádné bonusy, pouze je návštěvníkům bowlingu po určitém počtu odehraných hodin nabídnuta hodina hry zdarma. Tato výhoda však není poskytována pravidelně, jen v rámci příležitostné akce. Výhodné slevy např. pro studenty nejsou v současné době součástí nabídky sportcentra. Vedení však naznačilo, že jejich zavedení není zcela vyloučeno.

Následující otázka měla za cíl zjistit, jaký přehled má o svých konkurentech Sportcentrum Želva. Zda-li je známo, jakým způsobem o své zákazníky konkurenční centra pečují. Nejblíže sportovním centrem je Teza Hodonín. Ta však nenabízí takové velké množství sportovišť jako právě sportcentrum v Dubňanech. Další větší město Kyjov má k dispozici pouze fitness centrum. Jedná se tedy o sportcentra, která nabízejí menší sportovní využití. Vedení si uvědomuje, že zákazník, který není spokojen představuje hrozbu šíření špatných zpráv, jejichž následkem by mohlo být špatné jméno a následný přechod zákazníka ke konkurenci.

Poslední dotazy směřovaly k zjištění, jestliže Sportcentrum Želva nevyklučuje zavedení systému CRM, co od něho tedy očekává. Vedení si je vědomo, že by bylo nutné pořízení technologického systému. Díky informačnímu systému a jeho podpoře by došlo k zefektivnění práce a ke zkvalitnění vztahů se zákazníky.

4.4.2 Dotazníkové šetření zákazníků

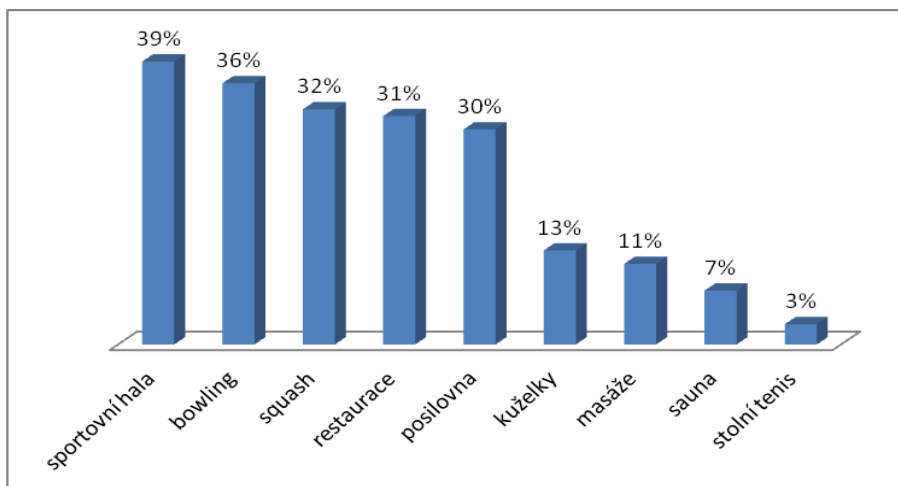
Hlavní úkol dotazníkového šetření spočíval ve zjištění, kdo jsou zákazníci Sportcentra Želva v Dubňanech, jak jsou spokojeni s nabízenými službami, s čím jsou naopak nespokojeni, jaké změny by případně uvítali. Za 11 let existence tohoto sportovního centra prozatím neproběhl žádný průzkum spokojenosti jeho návštěvníků, a tak se k vedení pro tuto chvíli nedostala žádná zpětná vazba.

Šetření se zúčastnilo celkem 108 respondentů. Dotazování probíhalo dvěma způsoby. Návratnost dotazníků v elektronické formě byla větší než u dotazníků, které byly umístěny na recepci Sportcentra Želva. Tato skutečnost je pravděpodobně dána větší pohodlností vyplnění dotazníku z domova. Dotazník byl sestaven tak, aby byl stručný, jeho otázky i odpovědi byly jasné a srozumitelné. Zřetel byl tedy brán hlavně na to, aby výzkum nebyl časově náročný, upozorněno bylo také na anonymitu respondentů, což má na vyplňování také jistý vliv. Šetření proběhlo v období 8. 2. 2015 - 15. 2. 2015.

V následující části je uveden seznam otázek a jejich následné vyhodnocení spolu s grafickým znázorněním. Dotazník obsahoval 14 otázek, z toho 10 uzavřených, 1 polootevřenou a 1 zcela otevřenou otázku. Zadání dotazníku je umístěno také v příloze (Příloha P II).

Otázka č. 1: Jaký je nejčastější důvod Vaší návštěvy?

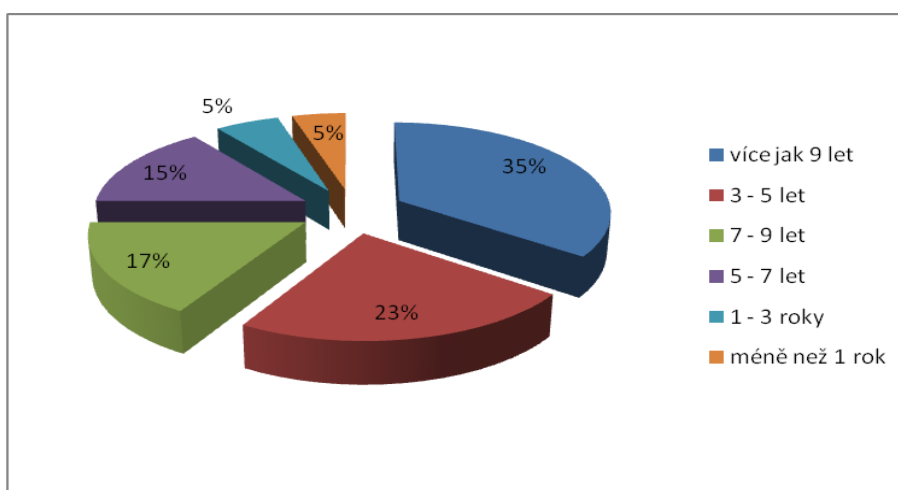
Cílem první otázky bylo zjistit atraktivitu a oblíbenost nabízených služeb Sportcentra Želva. U této otázky měli respondenti možnost označit více než jen jednu odpověď. Z odpovědí vyplynulo, že nejčastějším důvodem návštěvy je sportovní hala, kdy ji za nejvíce využívanou označilo 39 % dotázaných. Tato sportovní hala je především používána pro hry futsalu, florbalu či tenisu. Dalším velice oblíbeným sportovním využitím je bowling nebo neméně využívaný squash. Často využívanou aktivitou je také posilovna. Vyšší důvod návštěvy sportcentra tvoří i restaurace.



Obr. 15. Nejčastější důvod návštěvy [Vlastní zpracování]

Otázka č. 2: Jak dlouho navštěvujete Sportcentrum Želva?

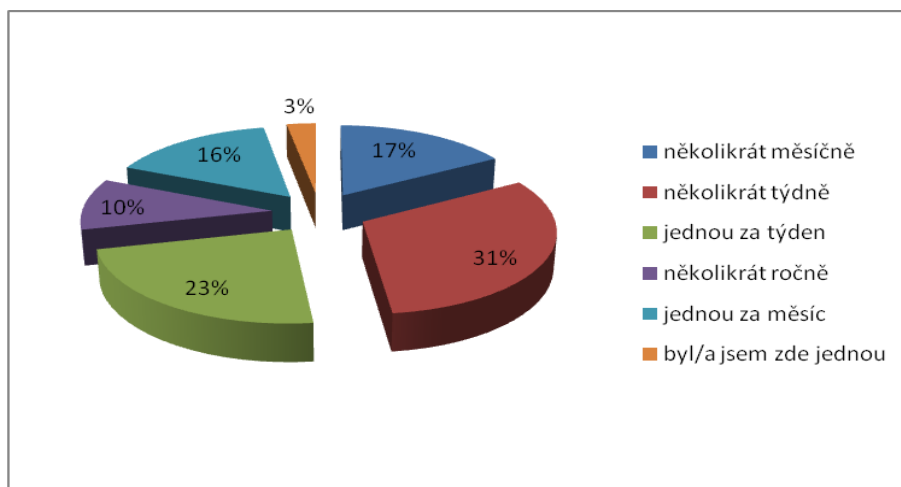
Sportcentrum Želva bylo poprvé otevřeno v roce 2003. Z grafu vyplývá, že 52 % respondentů navštěvuje toto centrum po většinu času od jeho otevření, a to více jak 7 let. Větší zastoupení má také návštěvnost v období 3-5 let. Zbývající výsledky mají sestupný charakter. Ať už se jedná o skupinu dlouhodobě navštěvujících nebo nových zákazníků, mělo by docházet k podpoře jejich dalších návštěv u všech těchto skupin. Z výsledků lze tedy odhadovat, že jsou zákazníci spokojeni a rádi se vrací. Je tedy znát, že si sportcentrum našlo stálou klientelu.



Obr. 16. Časové hledisko návštěvnosti Sportcentra Želva [Vlastní zpracování]

Otázka č. 3: Jak často využíváte sportovní aktivity ve Sportcentru Želva?

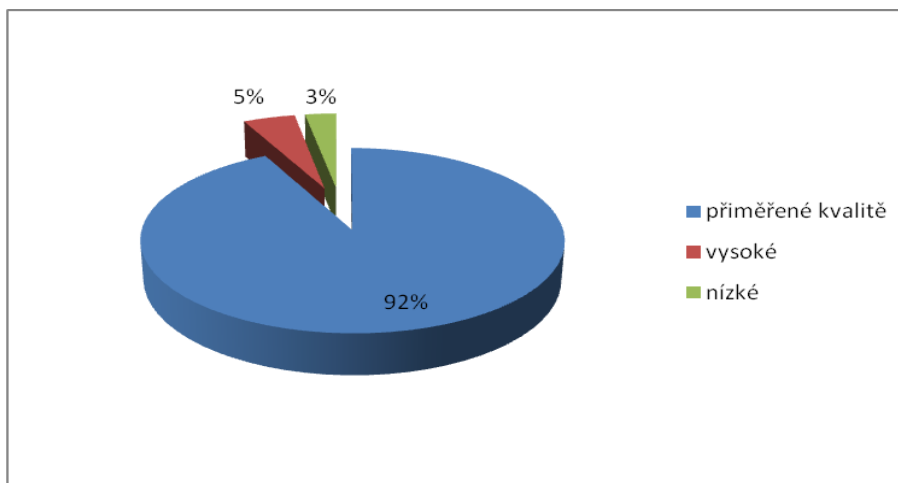
Zákazníci Sportcentra Želva se jeví jako věrní návštěvníci, neboť 31 % dotázaných využije svůj volný čas pro návštěvu sportcentra několikrát za týden. Jednou do týdne do centra přichází 23 % respondentů. Tito návštěvníci využívají především sportovní halu pro trénink futsalu nebo florbalu, do těchto četností návštěv spadá také pravidelná návštěva posilovny. Třetí nejčastější odpověď "několikrát měsíčně" byla zastoupena 17 %. Zmíněné hodnoty vypovídají o určité pravidelnosti návštěv, což by mohlo znamenat, že jsou zde zákazníci spokojeni a rádi se sem vrací. Je však nezbytné nalákat i novou klientelu.



Obr. 17. Frekvence návštěv Sportcentra Želva [Vlastní zpracování]

Otázka č. 4: Ceny nabízených služeb považujete za?

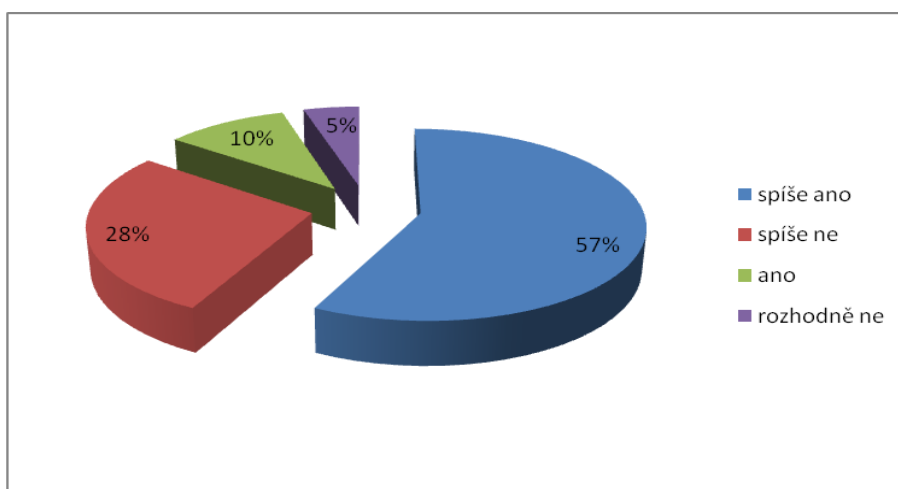
Důvodem této otázky bylo zjistit, jak se návštěvníkům sportcentra jeví ceny nabízených služeb. Většina zákazníků, tedy 92 %, uvedla, že ceny odpovídají poskytované kvalitě, dalším 5 % se ceny zdají vysoké a zbylé 3 % považují ceny za nízké.



Obr. 18. Spokojenost s cenami [Vlastní zpracování]

Otázka č. 5: Je pro Vás sleva na některou ze služeb rozhodující?

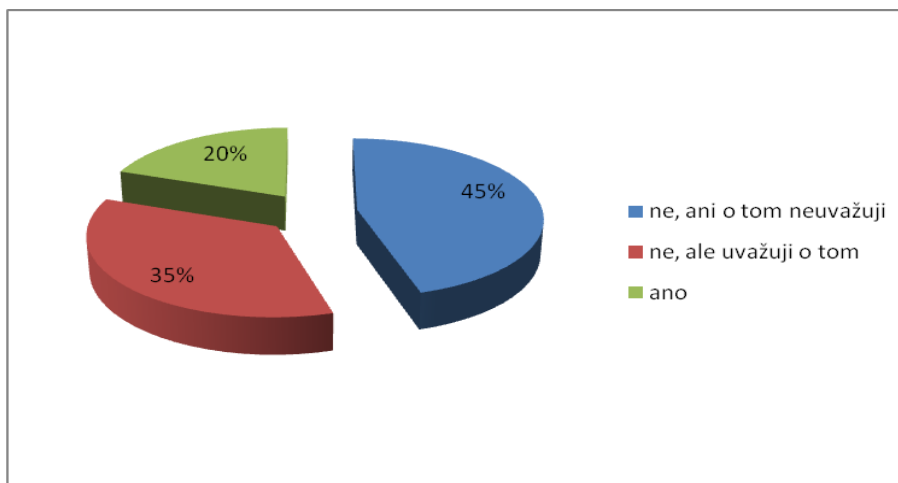
Více než polovina dotázaných je toho názoru, že sleva na některou ze služeb je může ovlivnit při rozhodování o návštěvě sportcentra. K tomu se přidává dalších 10 % dotázaných, kteří jsou přesvědčeni, že na ně nižší cena působí velmi kladně. Opačný názor byl zvolen ve 33 % případů, kdy zákazník není spíše nebo zcela ovlivněn cenou.



Obr. 19. Ovlivnitelnost slevou [Vlastní zpracování]

Otázka č. 6: Využíváte zvýhodněné předplacené permanentky?

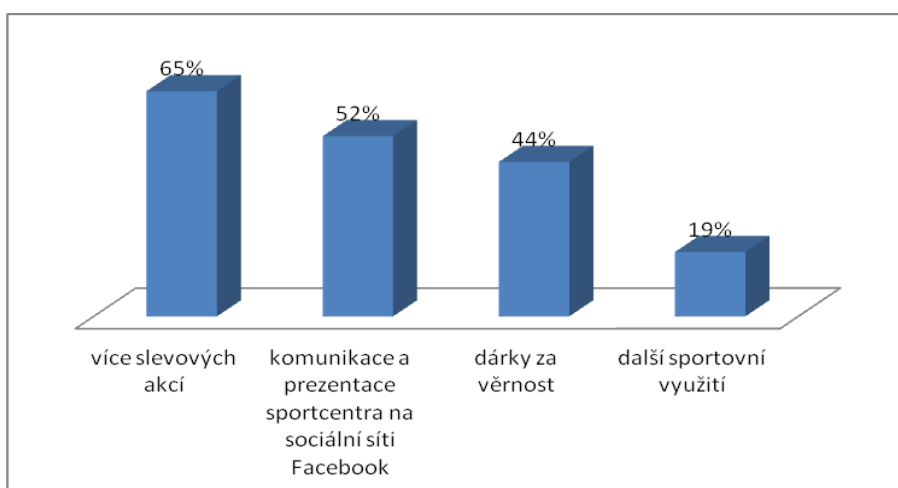
Skutečnost, že 45 % zákazníků neuvažuje o koupi permanentky, může být příčinou toho, že multifunkční centrum nabízí tuto možnost pouze pro posilovnu, saunu a tenis. Z otázky jak často respondenti navštěvují sportovní centrum vyplývá, že 71 % dotázaných dochází do centra pravidelně, a to by mohlo být podnětem pro rozšíření nabídky zvýhodněných předplacených vstupů. Navíc 35 % dotázaných pořízení permanentky zvažuje.



Obr. 20. Využívání permanentek [Vlastní zpracování]

Otázka č. 7: Co Vám ve sportcentru chybí?

U této otázky respondenti nemuseli využít nabídnuté odpovědi, ale měli možnost také vyjádřit svůj vlastní názor. Byla zde možnost označit více odpovědí. Nejčastější zastoupení měla však odpověď, že by zákazníci uvítali více slevových akcí. Dalším častým názorem byla absence komunikace a prezentace na Facebooku. Dárky za věrnost chybí 44 % respondentů. Zákazníci také poukázali na to, že zde postrádají permanentky na jiné sporty než jsou jim nabízeny, byl zmíněn i dětský koutek, rozšíření posilovny o kardio zónu nebo vybavení fitness.

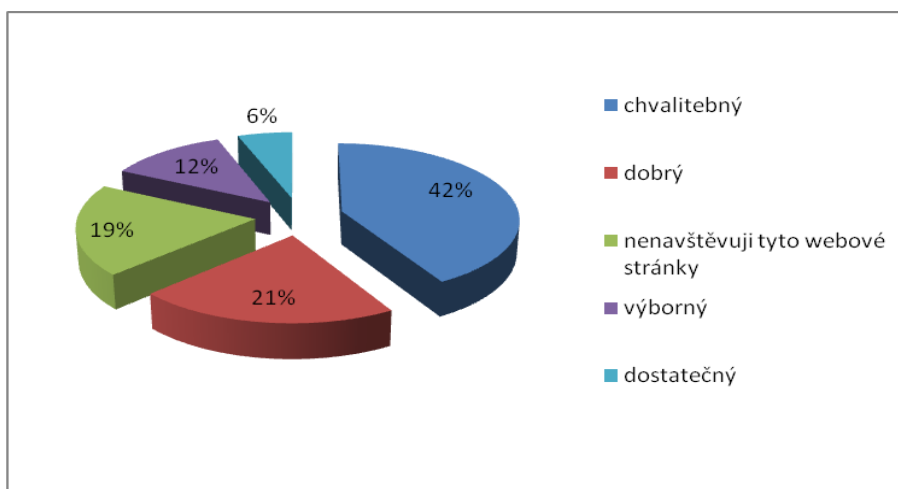


Obr. 21. Co zákazníkům ve sportcentru chybí [Vlastní zpracování]

Otázka č. 8: Jakou známkou byste ohodnotili webové stránky sportcentra?

Vysoké procento odpovídajících hodnotí webové stránky sportcentra známkou chvalitebný. 21 % dotázaných považuje tyto stránky za dobré a 12 % dokonce za výborně zpracova-

né. Najdou se i ti, kteří nenavštěvují tyto internetové stránky vůbec, a to v zastoupení 19 % dotázaných.

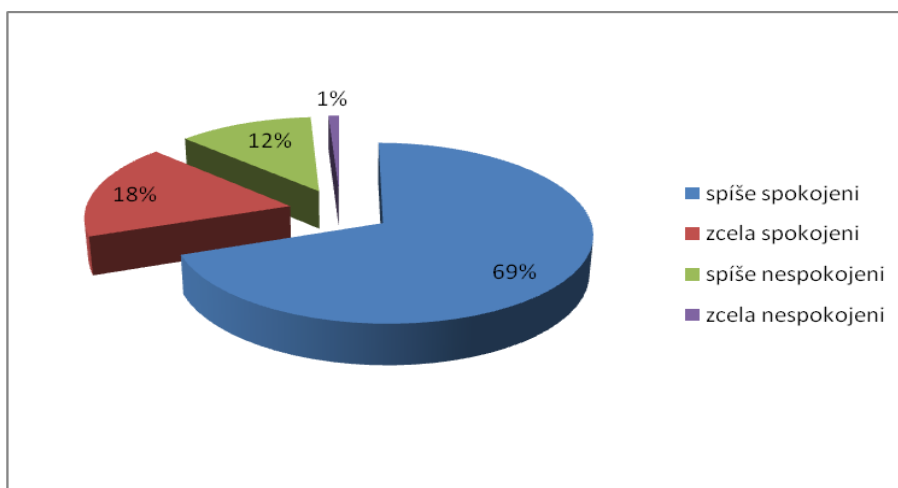


Obr. 22. Hodnocení webových stránek [Vlastní zpracování]

Otázka č. 9: Jak jste spokojeni v Restauraci Želva?

Tato otázka zjišťovala celkovou spokojenost návštěvníků restaurace, která je součástí sportcentra. A to ať už se jedná o prostředí, nabídku a kvalitu jídel či nápojů, ceny, ochotu personálu a jiných skutečností, které by mohli ovlivnit uspokojení zákazníků.

Ze zjištěných výsledků jasně vyplývá, že jsou zákazníci s restaurací spíše spokojeni. Záporně odpovědělo 13 % dotázaných.

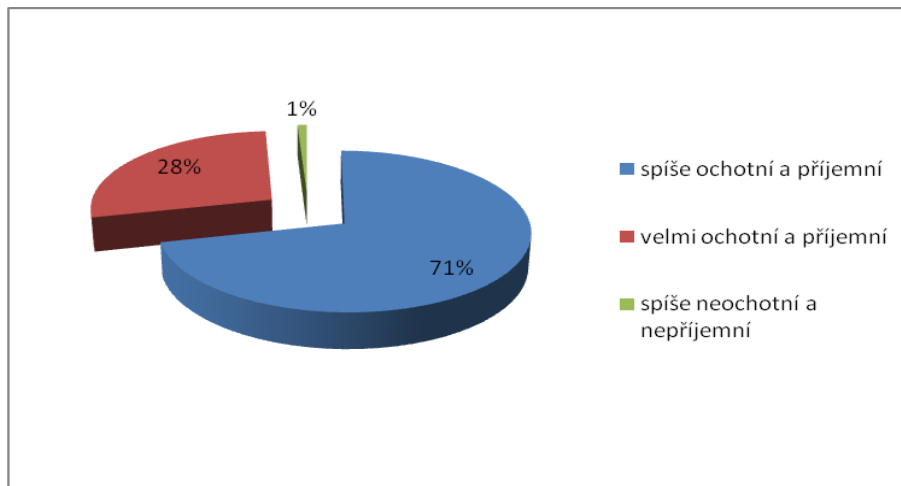


Obr. 23. Spokojenost s restaurací [Vlastní zpracování]

Otázka č. 10: Jak vnímáte vstřícnost a ochotu zaměstnanců sportcentra?

Tato otázka směřovala na spokojenost zákazníků s personálem sportcentra. Respondenti měli vyjádřit, jak jsou spokojeni s jednáním a ochotou zaměstnanců. Výsledek hovoří

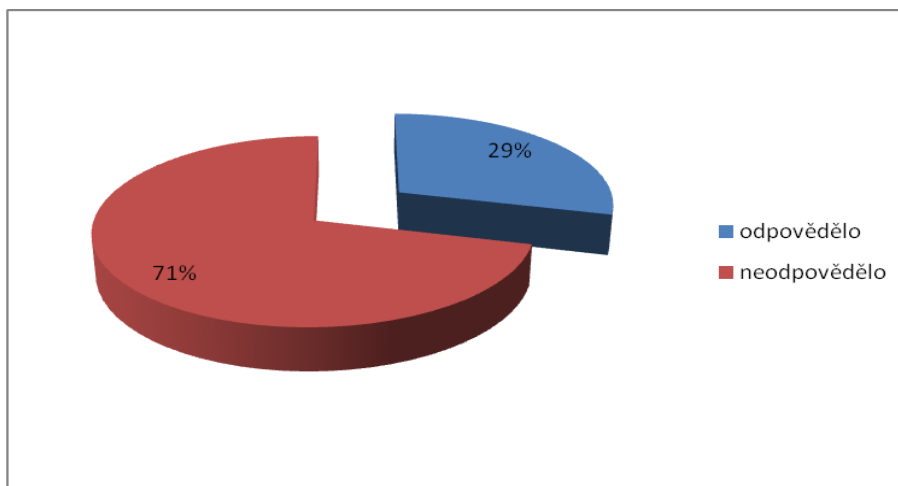
jednoznačně, až 71 % klientů považuje obsluhu sportcentra spíše za ochotnou a příjemnou. Dokonce 28 % dotázaných je velmi spokojeno. Jeden zákazník sice označil přístup k němu za spíše neuspokojivý, lze však odhadnout, že se jednalo o ojedinělou situaci, která vzhledem k výsledkům není na denním pořádku. Otázkou tedy zůstává, zda-li v této aktuální situaci lze ještě navýšit spokojenost zákazníků. Vždy je však co zlepšovat.



Obr. 24. Hodnocení vstřícnosti a ochoty zaměstnanců [Vlastní zpracování]

Otázka č. 11: Co by se podle Vás mohlo ve sportcentru zlepšit?

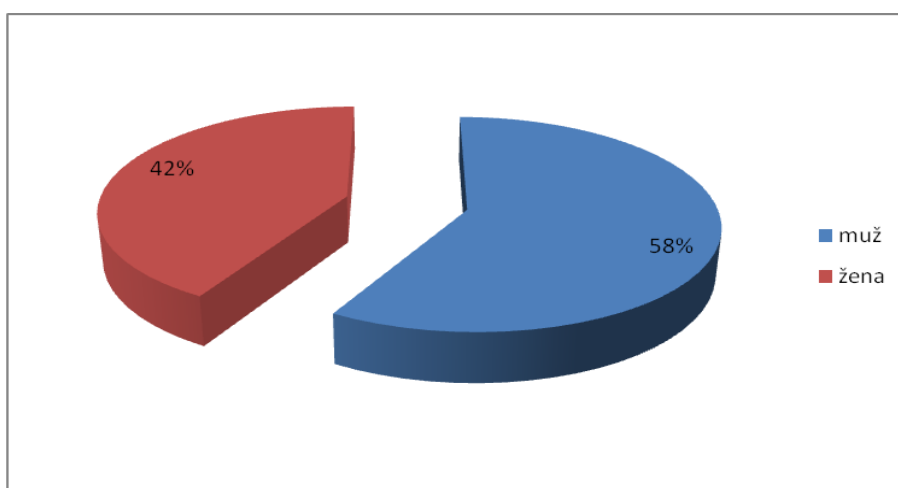
Následovala otázka zcela otevřená. Záměrem bylo zjistit, co je ve sportcentru špatně, případně co by zde zákazníci vylepšili. Většina respondentů tuto otázku ignorovalo. Důvod mohl být ten, že jsou spokojeni s dosavadním provozem sportcentra a nebo se jim jednoduše odpovídat otevřeně nechtělo. Ostatních 29 % vyjádřilo svůj názor. Nejčastěji respondenti poukazovali na vybavení a rozšíření stávající posilovny. Zdá se jim, že posilovnu navštěvuje hodně lidí a nestačí tak její prostor pro všechny zájemce. Záporné ohlasy směřují také k bowlingovým drahám, některým hráčům se zdají křivé, jiní by uvítali možnost prodeje permanentek na bowling. V restauraci a na baru by hosté uvítali lepší kvalitu piva.



Obr. 25. Zastoupení odpovědí na otevřenou otázku [Vlastní zpracování]

Otázka č. 12: Jaké je Vaše pohlaví?

Cílem otázky bylo zjistit, jaké je složení návštěvníků Sportcentra Želva z hlediska mužské a ženské populace. Z výsledků je patrné, že se mezi respondenty objevilo více mužů než žen, a to celkem o 16 %. Příčinou by mohla být nabídka služeb, která odpovídá této skutečnosti. Rozdíl však není nijak zásadní. Jak ukáže výsledek u otázky důvodu návštěvnosti, velmi oblíbená je posilovna. Ještě v nedávné době byla posilovna upřednostňována zejména muži. V současnosti se tomuto sportu sice stále ve větší míře věnují právě muži, protože se ale životní styl neustále mění, i ženy navštěvují posilovnu čím dál častěji.

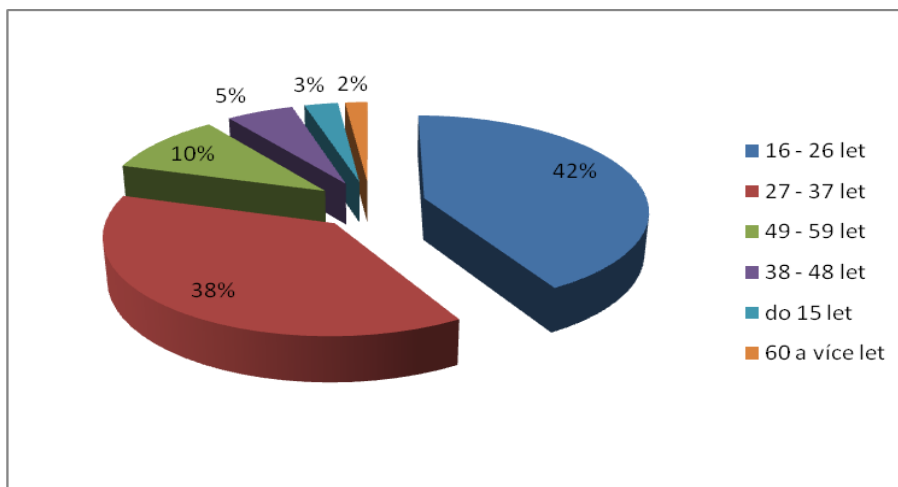


Obr. 26. Pohlaví zákazníků [Vlastní zpracování]

Otázka č. 13: Kolik je Vám let?

Za hlavní cílové skupiny sportovního centra lze označit dvě věkové kategorie: 16-26 let spolu se skupinou 27-37 let. Tento výsledek je pochopitelný, jedná se o mladé lidi, kteří

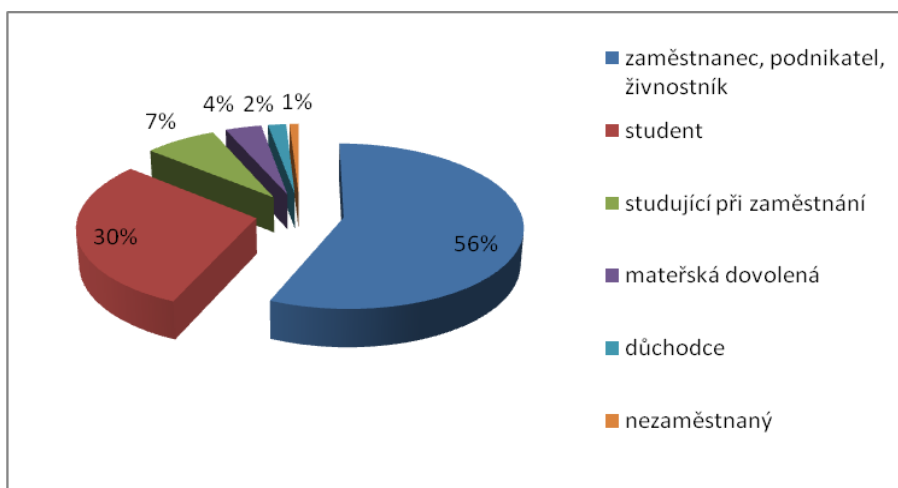
rádi tráví svůj volný čas sportem. Lze předpokládat, že se většinou jedná o zaměstnané či studenty nemající vlastní rodinu.



Obr. 27. Věk zákazníků [Vlastní zpracování]

Otázka č. 14: Jaké je Vaše současné ekonomické postavení?

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že většina zákazníků je pracujících či podnikajících. Druhou nejvíce zastoupenou skupinu tvoří studenti. Tyto dvě skutečnosti jednoznačně souvisí s předchozí otázkou.



Obr. 28. Ekonomické postavení zákazníků [Vlastní zpracování]

5 PROJEKT ZAVEDENÍ PRVKŮ CRM

5.1 Cíle projektu

Tento projekt si dává za cíl zlepšit celkový image a nabídku poskytovaných služeb Sportcentra Želva, čehož by mohlo být dosaženo za pomoci zavedení prvků CRM, které dodnes v tomto multifunkčním centru chybí. Cílem je tedy uspokojit potřeby návštěvníků a poskytnout jim jakousi odměnu či protislužbu za jejich věrnost. Zároveň by tak implementace projektu do provozu mohla splnit další podstatný cíl, a tím je přísun nových zákazníků a s nimi spojené zvýšení zisku.

5.1.1 Současný stav

Východiska analytické části diplomové práce napovídají o určitých nedostatcích v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Sportcentrum Želva žádným způsobem nesegmentuje své zákazníky a ani nesleduje jejich spokojenost s nabízenými službami. Nejenže neshromažďuje o svých návštěvnicích žádné informace, ale není zde však ani možnost tato data ukládat do vhodného informačního systému.

Zákazníci jsou sice spokojeni s dosavadními cenami, uvítali by však více slevových akcí, větší nabídku zvýhodněných předplacených permanentek nebo dárky či odměny za věrnost. Jednoduše řečeno, postrádají věrnostní bonusový program. Mimo to by také rádi uvítali komunikaci se sportcentrem na Facebooku, což je v současné době nevyhnutelná záležitost.

5.1.2 Žádoucí stav

Cíl projektu spočívá v zavedení prvků CRM ve Sportcentru Želva, které se prozatím této strategii nevěnovalo. Prvním zásadním bodem v rámci tohoto projektu bude segmentace návštěvníků do vhodných skupin. Za pomoci této segmentace bude mít sportcentrum možnost přizpůsobit poskytované služby svým návštěvníkům. Podstatný předpoklad pro úspěšnou segmentaci je získávání a uchovávání potřebných informací. Aby bylo možné uchovávat tyto důležité informace o zákaznicích, je třeba nalézt vhodný informační systém pro podporu CRM. Webové stránky sportcentra jsou hodnoceny kladně, co však zákazníkům chybí je prezentace a komunikace centra na sociální síti, proto by měl být tento profil vytvořen.

5.2 Segmentace zákazníků

5.2.1 Tržní segmentace

Pro sportcentrum, které nabízí široké množství služeb, je podstatné nezařadit své zákazníky pod jeden segment. Důležité je poznat své klienty a pochopit, co preferují, co by je mohlo přilákat a uspokojit tak jejich potřeby. Zákazníci sportcentra se ve svých přáních liší a mají také různé možnosti, což ukázaly výsledky dotazníkového šetření.

Nejvíce navštěvovanou skupinou sportcentra jsou lidé, kteří pracují v rámci hlavního pracovního poměru. Jejich věk se pohybuje v rozmezí 27 - 59 let. Sportcentrum navštěvují především ve večerních hodinách po práci nebo o víkendu.

Studenti denní formy studia ve věku 15-26 let patří do druhé nejčtenější skupiny navštěvujících. Tato kategorie přísluší také zákazníkům, kteří se věnují nejen studiu, ale zároveň i pracují, např. brigádně či na zkrácený úvazek. V návštěvnosti jsou tak buď částečně omezeni časem tráveným ve škole nebo v práci. Přesto jsou to většinou zákazníci, kteří mají dostatek volného času, který mohou trávit právě sportem.

Sportcentrum navštěvují také maminky na mateřské a rodičovské dovolené. Jak již bylo několikrát v této práci zmiňováno, životní styl se mění a i ženy na mateřské a rodičovské dovolené se chtějí věnovat samy sobě a svoji postavu mít co nejlepší. Tyto klientky však omezuje možnost hlídání jejich dětí a tak nemohou sportcentrum navštěvovat v pravidelném intervalu. Jak uvedly maminky v dotazníkovém šetření, uvítaly by zřízení dětského koutku, který by byl určen k hlídání dětí. Vzhledem k velikosti města Dubňan by však tato služba nenašla pravidelné uplatnění.

Důvodem zavítání do sportcentra nemusí být jen aktivní sport. Ruku v ruce se sportovním vyžitím mají i odpočinkové a relaxační procedury. Kromě aktivních sportovců využívají těchto služeb také lidé v penzi. Jejich procento je však minimální. Lidé důchodového věku nad hranicí 65 let bývají často cenově velice citliví, snaží se hodně šetřit a vyhledávají tak slevové nabídky.

Sportovní oddíly města Dubňan jsou také častými návštěvníky, kteří využívají sportcentrum jak pro zápasy, tak pro tréninkovou činnost.

Sportcentrum Želva bylo postaveno hned vedle budovy základní školy. Škola je tak další jednotkou, která v prostorách sportovní haly provozuje výuku tělocviku. Příležitostně se

zde pořádají i soutěže žáků v jednotlivých sportech, např. ku příležitosti Dne dětí nebo sportovní olympiády ke konci školního roku.

Dalším segmentem jsou muži nejčastěji ve věku 16-37 let. Tato skupina se věnuje sportovním aktivitám v rámci sportovních oddílů nebo jen za účelem odreagování se po příchodu ze zaměstnání.

Ženy ve věkovém rozmezí 16-37 let většinou navštěvují sportovní centrum se svými přáteli za účelem zábavy nebo zlepšení své kondice, redukce hmotnosti, snaží se zlepšit svůj životní styl a kombinovat zdravou stravu se sportovní aktivitou.

5.2.2 Targeting - výběr cílových segmentů

Po charakteristice jednotlivých segmentů následuje druhá segmentační fáze, a to tržní cílení, neboli targeting. Hlavní podstata této etapy cílení spočívá v hodnocení segmentů trhu a následuje výběr takových skupin, které budou pro sportovní centrum atraktivní a přínosné.

Specializovat se pouze na jeden jediný segment by mohla být pro sportovní centrum riskantní volba. Zaměřili-li se na dva či více segmentů, je zde jakási jistota v tom případě, jestliže jeden segment přestane být atraktivní, zbývá ještě další. Sportovní centrum by se mělo orientovat na takové segmenty, které mu budou přinášet zisk. Mohlo by se zdát, že ten největší segment je tou nejlepší volbou. V tomto případě je důležité si uvědomit, že čím větší segment, tím větší budou i zdroje vynaložené na jeho uspokojení. Proto je třeba nebát se oslovit i malý segment, který naopak vyžaduje malé zdroje.

Pro výběr toho správného segmentu je třeba vymezit významná kritéria a podrobit je bodovému hodnocení pro konkrétní segmentační skupinu.

Pro hodnocení cílových skupin byla stanovena 3 hlavní kritéria:

- Velikost segmentu,
- potenciál zisku,
- možnost zaujmout nabídkou.

Tabulka (Tab. 4) představuje jednoduchou metodu, jak zhodnotit všechny výše zmíněné segmentační skupiny za pomoci vymezených kritérií. Těmto kritériím bylo přiděleno bodové hodnocení na škále 1-5, s tím, že 5 je nejvíce možný počet bodů. Z toho vyplývá, že segment, který dosahuje nejvyšší hodnoty je segmentem, na který by se sportovní centrum mohlo specializovat a přizpůsobit mu specifickou nabídku.

Tab. 4. Hodnocení segmentů [Vlastní zpracování]

Cílový segment	Velikost segmentu	Potenciál zisku	Možnost zaujmout nabídkou	Celkem
Dospělí pracující	4	4	3	11
Studenti	4	4	3	11
Muži 16-37 let	3	2	2	7
Ženy 16-37 let	3	2	2	7
Sportovní oddíly	3	2	1	6
Základní škola	3	2	1	6
Matky na mateřské a rodičovské dovolené	1	1	2	4
Senioři	1	1	2	4

Na základě výsledků z tabulky č. 4 je vhodné zaměřit svou pozornost na první dva segmenty. Primárně by se mělo sportcentrum tedy věnovat skupině dospělých pracujících a skupině studentů. Cílem sportcentra je mimo jiné získávat nové zákazníky. Tyto dva segmenty nejvíce odpovídají tomuto cíli. Jedná se o rozsáhlejší skupiny, do nichž je vstup nejvíce otevřen. Z důvodů početných skupin a vysoké možnosti nových zákazníků se předpokládá i vyšší potenciál zisku.

Podle tabulky následují segmenty muži 16-37 let a ženy 16-37 let. Otázkou však zůstává, jaká nabídka by tyto dvě skupiny mohla zaujmout. Sportovní centrum nabízí spoustu služeb, které jsou vhodné zejména pro muže, což snižuje další nové varianty, které by přilákali nové zákazníky tohoto segmentu. Pro ženy jsou vhodné např. hodiny aerobiku, jumpingu, fitness atd. Těchto služeb je však ve městě Dubňany již dostatek. I tyto dvě skupiny lidí mohou patřit do prvních dvou segmentů a využívat tak výhody pro toto zacílení.

Sportovní oddíly a základní škola jsou dalšími segmenty, které však dosahují nižších výsledků tabulky. Důvodem je fakt, že tyto dvě skupiny mají omezený počet navštěvujících a nastavit pro ně nějaké výhody by nemělo své opodstatnění.

Nejmenším bodovým hodnocením podléhají skupiny matky na mateřské dovolené a senioři. Jedná se o segmenty velmi malého zastoupení. Pro matky na mateřské dovolené se nabízí jako výhoda dětský koutek, což ale v menším městě s počtem obyvatel pohybujících se okolo 6 530 občanů přináší velké riziko, že by tato služba nebyla využívána a investice do tohoto segmentu by byla zbytečná. Pro seniory by bylo možno nabízet slevy, např. jako

pro studenty. Orientovat se však na tuto skupinu je opět z důvodu velikosti města a zkušenosti s těmito návštěvníky nepřínosné.

Sportcentrum Želva se zaměří na tyto dvě skupiny návštěvníků:

Segment 1 - dospělí zaměstnaní na HPP

Výhoda této zvolené segmentační skupiny spočívá v její velikosti a možnosti oslovení dalších potenciálních klientů. Většinou se jedná o zákazníky ve věkové kategorii 27-59 let. Do této skupiny se řadí jak svobodné páry, tak i manželé s dětmi, kteří ve sportovním centru mohou vyhledávat zábavu s rodinnou nebo zlepšení fyzické kondice. Typické pro tento segment oproti studentům je to, že návštěvníci nemají k dispozici tolik volného času, ale disponují většími finančními prostředky.

Segment 2 - studenti denního studia ve věku 15-28 let.

Tato skupina je pro sportcentrum zajímavá svou velikostí a také je zde snadná cesta, jak tento segment oslovit. Vezme-li se v úvahu životní styl a věk tohoto segmentu, nabízí se rychlý způsob, jak se dostat do podvědomí nových zákazníků, např. prostřednictvím sociální sítě Facebook, která je mezi mladými lidmi velmi oblíbeným komunikačním prostředkem a jehož pomocí může dojít k rozsáhlému zásahu potenciálních zákazníků.

Sportcentrum Želva přizpůsobí svou nabídku denním studentům ve věkové kategorii 15-26 let, případně studentům doktorského studia, kteří mají nárok na studentské výhody až do dovršení věku 28 let. Tento segment disponuje dostatečným volným časem, jsou to mladí a svobodní lidé, většinou nemají ještě založenou rodinu. Své finanční prostředky utrací mimo jiné i za zábavu, do které patří také návštěva sportovních center. Předpokládá se, že tato skupina nemá svůj vlastní pravidelný příjem, a proto levnější vstup jistě uvítá. Studenti, kteří předloží platný studentský průkaz, budou mít nárok na uplatnění studentské slevy.

5.2.3 Positioning

Po stanovení cílových skupin, na které se bude sportcentrum zaměřovat, je nyní nutné vytvořit pro jednotlivé segmenty specifickou nabídku, která bude tzv. "šita na míru" jednotlivým skupinám. Cílem je vytvořit takovou pozici služby, která by zaujala daný segment, zároveň se odlišila od konkurence nebo znamenala pro zákazníka vyšší hodnotu.

Segment 1 - dospělí zaměstnaní na HPP

- platba benefity

Zaměstnavatelé často svým zaměstnancům poskytují v rámci zaměstnaneckých benefitů poukázky, které mohou využít pro svůj volný čas pro podporu aktivního odpočinku. Zaměstnavatel tím pomáhá svým pracovníkům načerpat energie a vyvážit tak práci a volný čas. Je známo, že lepší výkony podávají lidé, kteří jsou odpočinutí a nejsou zatíženi stresem.

Zaměstnanec z těchto benefitů neodvádí odvody (do 20 000 Kč ročně) ani daň z příjmů a získává o 45 % vyšší hodnotu v porovnání se mzdou. Poukázky jsou výhodné i ze strany zaměstnavatele, jsou osvobozeny od odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Použitím poukázek Flexi pass ušetří zaměstnavatel v porovnání se mzdou 35 % nákladů. (moje sodexo, ©2015)



Obr. 29. Vzor Flexi pass [moje sodexo, ©2015]

V současné době sportcentrum akceptuje platbu poukázkou Sodexo - Flexi pass, Relax pass, Dárkový pass, Fokus pass, Bonus pass. Tyto poukázky lze však využít pouze pro squashový kurt. Ze široké nabídky sportcentra je tato výhoda pro pracující nedostačující. Tato skupina jistě uvítá uplatnění výše zmíněných poukázek na všechny druhy sportů nebo relax. Squash je sice častěji navštěvovaným sportem, byla by však škoda omezovat výhodu poukázek pouze na jeden jediný sport. Omezení by se však vztahovalo k pravidlu, že se za tyto poukázky nevrací hotovost.

- permanentka (10 vstupů)

Jak již vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření, zákazníci by uvítali rozšíření zvýhodněných permanentních vstupů. V současné době sportcentrum Želva nabízí permanentky pouze pro 3 druhy služeb: posilovna, sauna, tenis. Nová nabídka by

měla tuto možnost navýšit o nejvíce využívané služby. Jedná se o squash, bowling, kuželky a víceúčelovou sportovní halu. Platnost těchto permanentek je 1 kalendářní rok ode dne zakoupení.

Tab. 5. Cenová nabídka permanentek pro dospělé [Vlastní zpracování]

Sport	1 vstup	Permanentka (10 vstupů)
Víceúčelová hala	340 Kč	2 890 Kč
Tenis	290 Kč	2 500 Kč
Bowling	150 Kč	1 280 Kč
Squash	140 Kč	1 190 Kč
Kuželky	120 Kč	1 050 Kč
Sauna	100 Kč	900 Kč

- permanentka do posilovny - časová

Sportcentrum Želva má v aktuální nabídce permanentku do posilovny za zvýhodněnou cenu 380 Kč na 10 vstupů. Při koupi této permanentky zákazník ušetří celkem na deseti vstupech 80 Kč. Posilovna pro většinu návštěvníků není krátkodobá záležitost, ale pokud člověk chce zlepšit svou postavu, je to běh na dlouhou trať. Proto by měl cvičit pravidelně i několikrát týdně a 10 návštěv v různě rozloženou dobu nemusí stačit. Mimo to, pokud navíc tato permanentka byla např. vánočním dárkem pod stromeček, obdarovaný může využít těchto 10 vstupů, po jejich vyčerpání však může přestat posilovnu navštěvovat, protože jednoduše ztratí motivaci. To nemusí být případ jen v rámci darování této permanentky někomu blízkému. Sportcentrum by tak mohlo rozšířit výhodnou nabídku této oblíbené aktivity a motivovat tak návštěvníky k dlouhodobějším opakovaným návštěvám a k zakoupení dalších a dalších vstupů. V nabídce posilovny by tak měla být i permanentka časová s neomezeným počtem vstupů. Měsíční permanentka odpovídá ceně 10 návštěv. Zakoupení permanentky na období 6 měsíců při ceně 1 900 Kč pro klienta znamená 1 měsíc zcela zdarma.

Tab. 6. Časová permanentka do posilovny pro dospělé [Vlastní zpracování]

Posilovna - permanentky časové	
Permanentka měsíční	380 Kč
Permanentka půlroční	1 900 Kč

Obě varianty permanentek by měly být přenosné, což klientům umožňuje dělit se o sportovní zážitek s rodinou, přáteli či kolegy. Přenosná permanentka je další krok před konkurencí a může zákazníka ovlivnit při rozhodování o koupi. Tato výhoda může přilákat i nové zákazníky. Jako příklad lze uvést situaci, kdy se klient navštěvující posilovnu zmíní v zaměstnání svému kolegovi o tom, že je pravidelným návštěvníkem posilovny a je spokojen. Půjčí tedy svému kolegovi tuto přenosnou permanentku, aby si posilovnu sám zdarma vyzkoušel. Kolegu návštěva zaujme a rozhodne se pořídit permanentku vlastní.

Zákazníci budou mít možnost tyto permanentky zakoupit také za poukázky Sodexo.

Segment 2 - studenti denního studia ve věku 15 - 28 let.

- sleva 15 %

Studentům bude poskytována sleva 15 % na veškeré sporty. Tento zlevněný vstup se bude týkat mladých lidí studujících na střední škole, vyšší odborné nebo vysoké škole. Pro uplatnění této studentské slevy je student povinen prokázat se studijním nebo jiným průkazem s platností současného studia.

- permanentka se studentskou slevou (10 vstupů)

Studenti si budou moci zakoupit permanentky pro stejnou nabídku služeb jako dospělí. Cena těchto permanentních vstupů je vypočtena jako sleva 15 % z jednotlivých vstupů pro studenty. Vstupové permanentky platí 1 kalendářní rok od data pořízení.

Tab. 7. Cenová nabídka permanentek pro studenty [Vlastní zpracování]

Sport	1 vstup	Permanentka (10 vstupů)
Víceúčelová hala	290 Kč	2 470 Kč
Tenis	250 Kč	2 130 Kč
Bowling	130 Kč	1 100 Kč
Squash	120 Kč	1 020 Kč
Kuželky	100 Kč	850 Kč
Sauna	85 Kč	720 Kč

- permanentka se studentskou slevou do posilovny - časová

Stejně jako dospělí by měli mít i studenti možnost využívat do posilovny permanentku časovou pro neomezený počet návštěv. Cena měsíční permanentky odpoví-

dá 10 vstupům, student však může využít za tuto cenu během jednoho měsíce i více návštěv. Permanentka půlroční za cenu 1 600 Kč nabízí studentům 1 měsíc zdarma.

Tab. 8. Časová permanentka do posilovny pro studenty [Vlastní zpracování]

Posilovna - permanentky časové	
Permanentka měsíční	320 Kč
Permanentka půlroční	1 600 Kč

Stejně jako pro dospělé by i pro studenty mělo platit pravidlo přenosných permanentek jak pro jednotlivé vstupy, tak pro časové permanentky do posilovny.

5.3 Věrnostní program

Způsobem, jak si udržet stávající klientelu a přilákat klientelu novou by mohlo být zavedení věrnostního programu. Hlavní cíl věrnostního programu je stimulace návštěvníků k častějším využíváním služeb sportcentra. Tak by se zvýšila loajalita zákazníků, což by se mohlo projevit i v navýšení zisku sportcentra. Dalo by se předpokládat, že zákazník, který je spokojený s poskytovanými službami a rád se vrací do svého oblíbeného sportcentra, nesrovnává ceny s konkurencí. Jestliže je mu ještě navíc poskytnuta motivace v podobě odměn za věrnost, neodejde ke konkurenci, i kdyby nabízela levnější služby.

Hlavními cíli věrnostního programu jsou:

- Získání a udržení zákaznické loajality,
- zvýšení frekvence nákupů služeb,
- snížení cenové citlivosti zákazníka v rámci boje s konkurencí,
- zvýšení zisku sportcentra.

Bonusový systém

Bonusový systém je věrnostní program pro všechny zákazníky Sportcentra Želva. Respondenti z dotazníkového šetření naznačili skutečnost, že by rádi uvítali dárky za jejich přízeň. Vracející se zákazníci budou mít možnost sbírat bonusové body, které po určitém počtu dosažených bodů budou moci zaměnit za konkrétně stanovenou odměnu. Bonus se bude počítat z ceny, kterou zákazník zaplatí v hotovosti. Tento bonusový systém se tedy nevztahuje na platbu benefity. Zákazníkovi se připíše 1 bod za každých 10 Kč zaplacených

za jakékoli sportoviště včetně masáže či sauny, neplatí to však pro útratu v restauraci ani v baru.

Pravidla bonusového systému:

1. Do bonusového systému se započítává rezervace veškerých služeb jak přes online rezervační systém, tak přes rezervaci telefonicky či osobně na recepci sportcentra.
2. V případě zrušení rezervace, která proběhne do 24 hodin před zahájením hrací doby, body připsány nebudou, nedojde však ani k odečtení peněžních prostředků. Pokud zákazník nesplní tuto podmínku, nejen že body nebudou přičteny, ale bude účtována i poplatek za nevhodné odhlášení rezervace a blokování sportoviště.
3. Bonusový systém se nevztahuje na zákazníky, kteří již mají zakoupenou permanentku a čerpají tak již výhodu levnějších vstupů.
4. Bonusové body budou připsány v okamžiku, kdy dojde k realizaci rezervace.
5. Stav zákaznickova bonusového konta bude vždy uveden na účtence při každé návštěvě sportcentra.
6. Při dovršení určité výše výherních bodů si zákazník vybere svou odměnu a pokračuje dál ve sbírání bodů.

Tab. 9. Bonusový věrnostní program [Vlastní zpracování]

Bonusový věrnostní program	
150 bodů	1 x energy drink Liporush 250 ml
250 bodů	1 hodina zdarma dle vlastního výběru
600 bodů	Kredit v hodnotě 400 Kč
1 200 bodů	Kredit v hodnotě 1 000 Kč
2 500 bodů	Kredit v hodnotě 3 000 Kč

Odměna ve formě kreditu bude připsána na zákaznický účet. Za čerpání kreditu nebudou však zákazníkovi přičítány body. Body se přičítají pouze při úhradě v hotovosti. Jakmile zákazník kredit vyčerpá a bude-li pokračovat v návštěvě sportcentra i nadále, pak budou jednotlivé body za nákup služeb opět přičítány ke stávajícímu počtu bodů. Body se tedy po vybrání odměny nenulují a zákazník pokračuje v navyšování svého bodového konta.

5.4 Zlepšení prezentace a komunikace se zákazníky

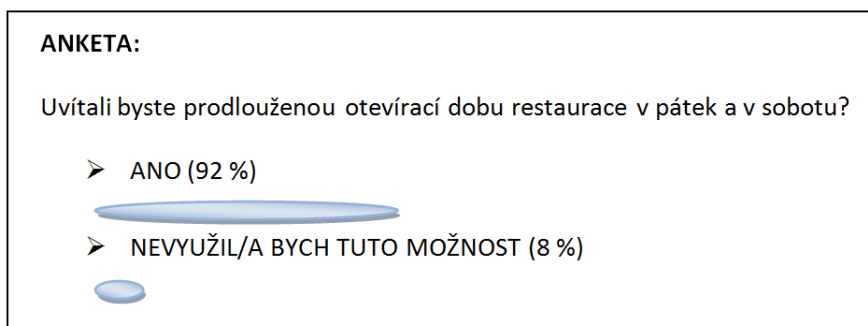
Existuje mnoho cest, jak prezentovat svou činnost či komunikovat se svými zákazníky. V současné době se již nelze obejít bez internetu, a proto se v následující části práce zamě-

řím právě na internetové stránky, které Sportcentrum Želva provozuje a sociální síť Facebook, bez které se dnes obejde jen málokterá firma.

5.4.1 Webové stránky

Sportcentrum Želva se prezentuje na internetové adrese www.sportcentrumzelva.cz. Webové stránky prošly v minulém roce kompletní rekonstrukcí, jsou velmi přehledné a tím jednoduše ovladatelné. Ten, kdo zavítá na uvedenou adresu, najde zde nejprve úvodní informace a v horní nabídce nalezne veškeré údaje o nabízených sportech a také podrobné vysvětlení hracích pravidel. Pod nabídkou restaurace je zde návštěvníkům k dispozici jídelní lístek na celý týden. Kladně hodnotím také informaci o příjmu stravenek. Další výhodou lze spatřit v online rezervačním systému, kde po jednoduché registraci je možno pohodlně z domova využívat tento portál a mít přehled o obsazenosti sportovišť. Nechybí samozřejmě ani kontakty a přesná adresa, kde sportcentrum nalezneme nebo provozní doba jak samotného centra, tak i restaurace. Další důležité údaje, které jistě zajímají každého klienta, jsou obsaženy v ceníku, který je k dispozici ke stažení v souboru pdf. Tento přehled uvádí ceny zvlášť pro měsíce hlavní a zvlášť pro období vedlejší. Ceny se liší také podle časového pásma návštěvy. Mimo to webové stránky zahrnují také statistiku návštěvnosti a další odkazy na město Dubňany, místní koupaliště a okolí sportcentra. Nechybí samozřejmě ani galerie, ve které si návštěvníci mohou prohlédnout prostředí celého areálu, a také jeho samotnou výstavbu.

Co však na těchto webových stránkách chybí, je pravidelná aktuální anketa s konkrétním dotazem. Mohlo by to pomoci k vylepšení služeb a také by tím sportcentrum dalo najevo, že názor svých zákazníků ho zajímá a není mu lhostejný. Pro sportcentrum by to znamenalo rychlou zpětnou vazbu na konkrétní problém. Např. v letních měsících by se mohla objevit anketa tohoto typu:



Obr. 30. Návrh a ukázka ankety [Vlastní zpracování]

Dále by na webových stránkách neměla chybět informace, že sportcentrum přijímá poukázky Sodexo. Způsob platby může být totiž pro zákazníka rozhodující.

Zvýšit sledovanost internetových stránek a s tím i návštěvnost sportcentra v méně navštěvovaném čase by mohla pomoci informace o tzv. Happy Hours neboli šťastné hodince. V konkrétním čase bude mít zákazník možnost využít slevu na některé ze sportovišť. Např. zde bude uvedena informace: Happy Hours dnes od 11:00 do 15:00 sleva 40 % na squash.

5.4.2 Sociální síť

Nejznámější sociální neboli společenskou sítí na světě se stal Facebook, který vznikl v roce 2004 původně jako síť určená pro studenty Harvardovy univerzity. Jedná se o komunikační službu a přestože sociální sítě byly původně založeny pro potřeby lidí, řada firem velmi brzy zjistila, že se jim otvírá nový komunikační kanál se svými zákazníky. Firmy k těmto sítím mají různý přístup, jedni je nepovažují za důležité pro svoje podnikání a tudíž neinvestují úsilí do vybudování svých profilů. Druzí investují pouze omezené úsilí, vytvoří si profil a pouze pozorují, co se o nich říká. A třetí skupina firem na těchto sítích naplno komunikuje se svými zákazníky, případně se svými potenciálními zaměstnanci. Sociální síť tak působí jako silný komunikační nástroj mezi firmou a zákazníky a poskytuje velmi rychlou a cennou zpětnou vazbu.

(Wikimedia, ©2015)

Sportcentrum Želva profil na výše zmíněné sociální síti Facebook zavedený nemá. Považuji to však za velký nedostatek z toho důvodu, že v dnešní době jsou náklady na reklamu velmi vysoké a tento druh prezentace je zcela zdarma. Všechna konkurenční sportovní a zábavní centra v okolí tuto službu využívají, a proto bych doporučila založení profilu na této sociální síti i sportcentru v Dubňanech. Vezme-li se v úvahu, kolik lidí denně navštěvuje webové stránky Sportcentra Želva, jedná se v průměru o 20 osob, Facebook však denně navštíví daleko více lidí. Tuto komunikační službu můžeme nazvat jako tzv. nevyžádanou reklamu. Pokud se na internetových stránkách centra objeví nějaká akce, dozví se to pouze 20 lidí za den. Bude-li zveřejněna i na sociální síti, dozví se o ní v jeden den až 200 lidí, aniž by tuto informaci sami vyhledávali. A nemusí se vždy jednat o akce či o nějaké novinky. Např. věta zveřejněna na Facebooku: "Překazil Vám déšť plány? Přijďte k nám, máme volné dráhy!", může přilákat zákazníky, kteří neměli původně v plánu bowling nebo jinou aktivitu navštívit. Kromě prezentací konkrétních slevových

akcí, novinek nebo např. plánovaných kulturních akcí, případně odkazů na články o hubnutí, je také důležitá neustálá komunikace a reakce na zpětnou vazbu.

Výhody vytvoření profilu Sportcentra Želva na Facebooku:

- Příjem nového zaměstnance pro spravování facebookové stránky není potřeba. Sportcentrum má omezený počet zákazníků na rozdíl např. od různých e-shopů, které mají zákazníky po celé republice. V případě Sportcentra Želva postačí na správu a odpovídání dotazů pracovník recepce.
- Založení profilu na Facebooku je zcela zdarma a přitom tato služba funguje jako efektivní reklamní nástroj.
- Sportcentrum navštěvují především mladí lidé a tato cílové skupina je na internetu velice aktivní. Sportcentrum se tak díky sociální síti zviditelní bez vynaložení finančních prostředků a uspoří tak náklady za finančně náročnější reklamu.

5.5 Výběr vhodného informačního systému pro podporu řízení vztahů se zákazníky

Jestliže má být vedení sportovního centra úspěšné, mělo by své získané informace efektivně ukládat takovým způsobem, aby je mohlo kdykoli znovu použít. K tomu nám slouží počítačové programy nazývané CRM, tedy systémy pro řízení vztahů se zákazníky. Řešení CRM nabízí modulové systémy, které se skládají z nabídky jednotlivých aplikací, ty jsou vzájemně propojeny a navazují k záznamům o obchodních partnerech či zákaznících. V současné době existuje velké množství dodavatelů těchto systémů, a tak je zde možnost vybírat z široké nabídky jak obecně, tak specificky zaměřených CRM aplikací podle jednotlivých odvětví.

Sportcentrum Želva je svým počtem zaměstnanců řazeno mezi malé firmy. Přihlédne-li se k velikosti centra a současné široké nabídce informačních technologií, je vhodné orientovat se na nízkou cenu a nenáročnou implementaci. Nejdříve byly stanoveny požadavky a základní kritéria. Následoval výběr produktů, které by měly zadaným kritériím odpovídat. Jak již bylo řečeno, v dnešní době existuje velice rozsáhlé množství CRM systémů, proto následoval výběr užšího okruhu těchto systémů nejen podle oboru podnikání a velikosti firmy, ale i podle dalších funkcí a doplňků, které jsou považovány za nezbytné a užitečné pro činnost sportcentra.

Aby došlo ke správnému výběru, je třeba zvolit určité faktory pro porovnání mezi zkoumanými produkty. Následující tabulka hodnotí šest informačních systémů vhodných pro malé firmy, které slouží pro podporu řízení vztahů se zákazníky se zaměřením na odvětví služeb, konečného zákazníka a nízkou cenu.

Vhodný CRM systém by měl splňovat následující podmínky:

- Orientace na odvětví služeb,
- přizpůsobení pro malé firmy,
- vhodný pro trh B2C,
- nízká cena.

Tab. 10. Jednoduchá metoda pro výběr vhodného CRM systému [Vlastní zpracování]

Kritérium	Váha	CRM ZONE	ABRAG3	Anabix	eWay-CRM	Cas PIA	i/2 CRM
Cena	4	4	1	1	4	5	3
Databáze zákazníků	3	4	2	4	3	3	4
Podpora dodavatele	3	5	5	3	3	3	3
Možnost rozšíření služeb	3	5	5	3	3	3	3
Reference dodavatele	3	3	4	3	3	4	2
Možnost demoverze	2	1	4	4	4	1	1
Vzdálenost dodavatele	3	5	5	5	1	1	1
Zaškolení	4	4	5	3	2	1	1
Doba implementace	3	5	2	5	2	3	1
Hodnota vážená		115	101	93	77	77	60

Výše uvedená tabulka obsahuje kritéria, kterým byly přiděleny váhy podle důležitosti (1 = méně významná, 5 = nejvýznamnější). U každého kritéria je dále uvedený počet bodů podle toho, který produkt nejlépe splňuje dané kritérium (1 = nejhorší, 5 = nejlepší). Nejdůležitější hodnotou je hodnota vážená, která udává váhu kritéria vynásobenou přiřazeným počtem bodů. Platí zde, že největší docílená hodnota znamená nejlepší možný výsledek. Po provedeném hodnocení vychází nejlépe produkt CRM ZONE.

Po provedeném průzkumu trhu a vyhodnocení vyhovujících CRM systémů byl zvolen systém CRM ZONE od společnosti CRM ZONE Dabs, a.s.

Základní moduly CRM ZONE jsou následující:

- Databáze zákazníků - Modul zabezpečuje evidenci a správu informací o zákaznících. Ke každému zákazníkovi lze doplnit osobní údaje, adresu, kontaktní informace, různé poznámky a mnohé další informace v závislosti na nastavení systému.
- Poznámky - Vytváří prostor pro evidenci osobních poznámek s možností jejich přiřazení k zákazníkům, objednávkám či fakturám.
- Uživatelský účet - V nabídce je pouze jeden základní uživatelský účet, pod kterým se lze do systému přihlásit. Je však možné objednat různý počet potřebných uživatelských účtů. Tento modul je především navržen pro týmovou spolupráci.
- Uživatelské úkoly - Tento modul nabízí evidenci a správu osobních nebo týmových úkolů. Je možné tyto úkoly delegovat na kolegy či uživatele CRM systému.
- Data hosting - Poskytuje prostor pro data v CRM systému. Základní balíček zahrnuje 100MB pro data v CRM systému. K tomuto základu je nabízena možnost navýšení dle aktuálních potřeb, což je však v závislosti tohoto rozšíření zpoplatněno. (CRM-zone, ©2011)

Zvolená rozšířená nabídka k základním modulům:

- Objednávky - Evidence a správa objednávek zákazníků. Objednávky obsahují všechny potřebné informace a lze je přiřazovat ke konkrétním klientům. Modul mimo jiné nabízí stav objednávky, např. jestli se jedná o stornovanou objednávku či uhrazenou. Je zde také informace o jejich typu - objednávka osobní, telefonická, internetová.

- Faktury - Elektronická fakturace umožňuje evidenci a správu veškerých faktur, seznam fakturačních položek, souhrnné statistiky a další potřebné informace. Elektronické faktury lze vytvářet ručně nebo generovat přímo z objednávek, včetně tisku i PDF.
- Kniha jízd - Slouží k evidenci jízd firemních i soukromých vozidel. Jde o elektronickou knihu jízd pro evidenci a archivaci jízd vozidel včetně statistik k účetním uzávěrkám.
- Projekty - Obsahují evidenci a správu interních projektů, jejich plánování, body harmonogramu projektu včetně úkolů, jejich delegování a celkové sledování.
- SMS a E-mailová komunikace - Elektronická komunikace je integrovaná SMS brána vhodná jak pro komunikaci se zákazníky, tak pro spolupracovníky. (CRM-zone, ©2011)

Tab. 11. Stanovení ceny CRM systému ZONE [Vlastní zpracování dle CRM-zone, ©2011]

Cena základní varianty	360 Kč / měsíc	4 320 Kč / rok
Počet uživatelů: 3	+ 100 Kč / měsíc	+ 1 200 Kč / rok
Objednávky	+ 70 Kč / měsíc	+ 840 Kč / rok
Faktury	+ 70 Kč / měsíc	+ 840 Kč / rok
Zakázky	+ 70 Kč / měsíc	+ 840 Kč / rok
Knihy jízd	+ 50 Kč / měsíc	+ 600 Kč / rok
Projekty	+ 70 Kč / měsíc	+ 840 Kč / rok
Výkaz práce	+ 50 Kč / měsíc	+ 600 Kč / rok
SMS a E-mailové komunikace	+ 30 Kč / měsíc	+ 360 Kč / rok
Diskusní fórum	+ 50 Kč / měsíc	+ 600 Kč / rok
Celkem	950 Kč / měsíc	11 400 Kč / rok
Sleva 15 % (za interval platby 1 rok)		- 1 710 Kč / rok
Cena celkem po slevě		9 690 Kč / rok

5.6 Časový harmonogram implementace projektu

Časový plán vytvoří představu o době trvání projektu, což je základ pro přehled a koordinaci činností pro realizaci zlepšení řízení vztahů se zákazníky sportovního centra. Časový průběh jednotlivých kroků realizace prvků CRM systému je uveden v tabulce č. 12, která je zároveň podkladem pro výsledek řešený metodou kritické cesty CPM v programu WinQSB.

Tab. 12. Návrh časového harmonogramu [Vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání činnosti (dny)	Předcházející činnosti
A	Plán projektu a stanovení cílů	10	-
B	Segmentace zákazníků	10	A
C	Úprava ceníku	1	B
D	Zajištění permanentek	3	B, C
E	Návrh věrnostního programu	1	A
F	Zajištění věrnostních darů	1	E
G	Aktualizace webových stránek	1	A
H	Vytvoření profilu na Facebooku	1	A, G
I	Výběr vhodného IS CRM	5	A
J	Objednávka CRM Zone	1	I
K	Implementace CRM Zone	2	I, J
L	Školení zaměstnanců	2	K
M	Zkušební provoz projektu	10	B, C, E, G, H, K
N	Odstranění nedostatků	4	M
O	Spuštění do běžného provozu	1	N
P	Zhodnocení projektu	5	P

Pomocí programu WinQSB a metody CPM bylo zjištěno nejkratší možné časové období všech projektových činností. Nejprve bylo nutné specifikovat daný problém a poté vytvořit samotné zadání projektu doplněním potřebných údajů. Za pomoci těchto informací bylo vygenerováno řešení, jehož výsledkem je minimální počet dnů potřebných pro realizaci projektu zavedení prvků CRM do Sportcentra Želva.

Obr. 31. Specifikace problému [Vlastní zpracování]

Do tabulky č. 14 bylo zadáno všech 16 činností, stanovení pořadí jím předcházejících aktivit a doba trvání každé činnosti ve dnech.

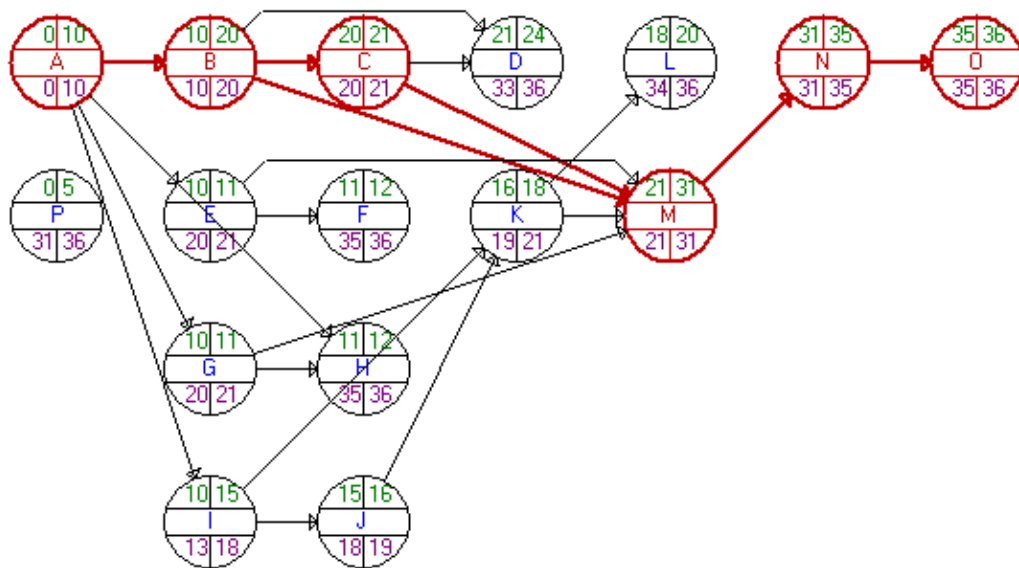
Tab. 13. Zadání činností do programu WinQSB
[Vlastní zpracování]

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		10
2	B	A	10
3	C	B	1
4	D	B,C	3
5	E	A	1
6	F	E	1
7	G	A	1
8	H	A,G	1
9	I	A	5
10	J	I	1
11	K	I,J	2
12	L	K	2
13	M	B,C,E,G,K	10
14	N	M	4
15	O	N	1
16	P	P	5

Na základě předchozího zadání bylo vygenerováno řešení projektu, které představuje celkem dvě kritické cesty a doba jejich trvání byla vyčíslena na 36 dní.

Tab. 14. Řešení v programu WinQSB [Vlastní zpracování]

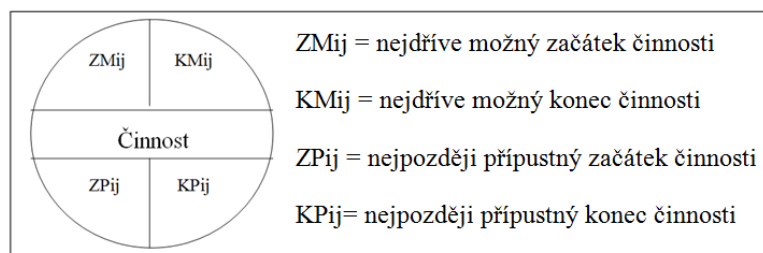
04-05-2015 15:31:29	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	10	10	20	10	20	0
3	C	Yes	1	20	21	20	21	0
4	D	no	3	21	24	33	36	12
5	E	no	1	10	11	20	21	10
6	F	no	1	11	12	35	36	24
7	G	no	1	10	11	20	21	10
8	H	no	1	11	12	35	36	24
9	I	no	5	10	15	13	18	3
10	J	no	1	15	16	18	19	3
11	K	no	2	16	18	19	21	3
12	L	no	2	18	20	34	36	16
13	M	Yes	10	21	31	21	31	0
14	N	Yes	4	31	35	31	35	0
15	O	Yes	1	35	36	35	36	0
16	P	no	5	0	5	31	36	31
	Project	Completion	Time	=	36	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			



Obr. 32. Zobrazení kritických cest [Vlastní zpracování]

Grafické zpracování představuje časovou analýzu projektu, jejíž řešení bylo zpracováno za pomoci programu WinQSB. Výsledek znázorňuje dvě kritické cesty, které představují stejný časový úsek. V síťovém grafu jsou kritické cesty znázorněny červeným označením. První z nich vede po činnostech $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow M \rightarrow N \rightarrow O$. Druhá z nich pak vyjadřuje aktivity $A \rightarrow B \rightarrow M \rightarrow N \rightarrow O$. To znamená, že pro tyto činnosti zde není žádná časová rezerva a z toho důvodu se tyto procesy nemohou zpozdit, aniž by byla narušena celková doba trvání projektu. Časová rezerva je tak přípustná pouze u zbylých činností. Doba trvání pro-

jektu byla vypočtena celkem na 36 dní, což je nejkratší možný čas pro realizaci stanoveného projektu.



Obr. 33. Vysvětlení hodnot síťového grafu [Vlastní zpracování]

5.7 Nákladová analýza

Nákladová analýza znázorňuje plán rozpočtu nákladových položek pro první rok od realizace a zavedení projektu CRM ve Sportcentru Želva. Hlavním záměrem stanovení nákladových položek byly minimální nutné náklady. Projekt byl tedy navržen tak, aby nebyl finančně náročný, ale zároveň tak, aby došlo k zefektivnění poskytování služeb sportcentra.

Tab. 15. Náklady projektu [Vlastní zpracování]

Nákladová položka	Cena
Segmentace zákazníků	0 Kč
Pořízení permanentních karet - 400 ks	2 060 Kč
Pořízení energy drinků LIPORUSH 250 ml - 200 ks	8 850 Kč
Pořízení CRM systému	9 690
Implementace CRM	4 500
Školení zaměstnanců	3 000
Aktualizace a doplnění webových stránek	0 Kč
Zlepšení komunikace a propagace pomocí Facebooku	0 Kč
Odměna pro vedoucího sportcentra	2 000 Kč
Finanční rezerva projektu	10 000 Kč
Náklady celkem	40 100 Kč

Analýza nákladů ukázala, že celkové náklady na projekt řízení vztahů se zákazníky činí celkem 40 100 Kč. Uvedená částka není finančně závratná a neměl by tak být problém s realizací stanoveného projektu.

Předpokládanými nulovými položkami jsou segmentace zákazníků, aktualizace webových stránek a vytvoření profilu na sociální síti Facebook. Rozdělení zákazníků do segmentačních skupin bude zahrnuto do pracovního procesu a nedojde tak ke vzniku dodatečných nákladů. Aktualizace internetových stránek je zahrnuta v roční platbě provozovatele těchto webových stránek. Založení profilu na Facebooku je služba poskytovaná zcela zdarma.

Koupě permanentních karet na jeden rok je odhadována celkem na 400 kusů při přibližné ceně 5 Kč za kus + jednorázový poplatek za návrh designu těchto poukazů v hodnotě 60 Kč. Náklady celkem na jejich pořízení tak činí 2 060 Kč.

Energy drink Liporush 250 ml stojí přibližně 59 Kč. Pro dosažení počtu bodů, které odpovídají hranici pro získání tohoto daru, je nutné utratit ve sportcentru celkem 1 500 Kč. Tuto odměnu mohou získat pouze zákazníci, kteří nečerpají již výhody spojené se zvýhodněnou permanentkou. Z toho důvodu se předpokládá, že na tuto odměnu bude mít za jeden rok nárok přibližně 150 zákazníků. Náklady v tomto případě činí 8 850 Kč.

Další položkou je pořízení systému CRM ZONE, za jehož pořízení na jeden rok sportcentrum zaplatí 9 690 Kč. V této ceně není však zahrnuta jeho implementace ani školení uživatelů. Zavedení systému do sportcentra bude stát 4 500 Kč. Školení tří pracovníků sportcentra vyjde přibližně na 3 000 Kč. Celkem tedy sportcentrum za systém CRM ZONE zaplatí 17 190 Kč.

Jednorázová odměna ve formě hrubé mzdy vedoucímu sportovního centra byla vyčíslena na 2 000 Kč.

Nezbytnou položku tvoří také finanční rezerva v hodnotě 10 000 Kč. V průběhu realizace projektu se mohou vyskytnout různé situace, které mohou zapříčinit jisté odchylky od stanoveného rozpočtu. Počítat tak s vyšší částkou by mělo zamezit nepříjemným překvapením.

5.8 Riziková analýza

Analýza rizik pomáhá identifikovat důležité rizikové faktory, které mohou nastat po zavedení prvků CRM systému do Sportcentra Želva. Stanovený projekt podléhá několika rizikovým činitelům, která mohou souviset se slabými stránkami sportcentra a vnějšími hrozbami plynoucími z jeho okolí. Velmi podstatnou věcí je navržení patřičných opatření, která by dokázala zmírnit možná rizika, případně by je zcela eliminovala.

Rizika mohou být různého charakteru, především se liší na základě pravděpodobnosti výskytu a úrovně závažnosti. Tyto dva faktory mají pak několik úrovní. Následující tabulka (Tab. 17) definuje možná rizika, jejich úroveň závažnosti, pravděpodobnost výskytu a z toho vypovídající rizikový faktor.

Stupeň rizikového faktoru:

- A = vysoký
- B = střední
- C = nízký

Tab. 16. Rizika projektu [Vlastní zpracování]

Riziko	Úroveň závažnosti	Pravděpodobnost výskytu	Rizikový faktor
Nedostatek finančních prostředků	nízká	nízká	C
Neúplné informace pro zaměstnance o zavedení prvků CRM	vysoká	střední	A
Neochota zaměstnanců k zavádění prvků CRM	vysoká	střední	A
Nesprávná segmentace zákazníků	Střední	střední	B
Nevhodný CRM systém	nízká	nízká	C
Chybné informace v databázi	střední	střední	B
Nedodržení časového harmonogramu	Nízká	nízká	C
Nedostatečný zájem zákazníků	vysoká	střední	A

Problémy spojené s rizikem při realizaci projektu mohou nastat zejména u zaměstnanců sportcentra a jeho zákazníků. Pokud se k pracovníkům nedostanou úplné informace, nebudou mít ani zájem se na novém projektu podílet. Každá změna pro ně znamená nový pracovní postup, a protože mají své každodenní povinnosti již zažité, nemusí se jim nová práce zamlouvat. Nejen zaměstnanci, ale i zákazníci se mohou bránit změnám. Jsou spokojeni se současnou situací a o nové nabídce se jim nechce přemýšlet nebo jí jednoduše nevěří.

5.8.1 Opatření proti vzniku a eliminaci rizika

V rámci rizikové analýzy nestačí pouze rizika charakterizovat, ale je nezbytné navrhnout příslušná opatření, aby k nim zbytečně nedocházelo. Pokud již nastane riziková situace, důležité je eliminovat její dopad na stanovený projekt.

Nedostatek finančních prostředků = faktor rizika C

Jelikož se jedná o finančně nenáročný projekt, sportcentrum je schopno pokrýt náklady z vlastních zdrojů. Z toho důvodu je riziko nedostatku finančních prostředků minimální. Pokud by však došlo k neočekávaným situacím a naplnila by se možná rizika, došlo by tak ke změně projektových aktivit a plán rozpočtu by se pravděpodobně zvýšil. Proto jsou navržena tato opatření:

- Snaha o získání dotace z finančního rozpočtu města,
- rozložení projektových činností do delších časových intervalů a nezatížení tak sportcentra na vynaložení jednorázové částky.

Neúplné informace pro zaměstnance o zavedení prvků CRM = faktor rizika A:

- Zajištění školení všech pracovníků,
- vyzkoušení demo verze systému CRM ZONE před spuštěním programu do běžného provozu,
- zavedení porad a diskusí zaměstnanců s vedením sportcentra,
- zajištění manuálu k práci s informačním systémem,

Neochota zaměstnanců k zavedení prvků CRM = faktor rizika A:

- Nastavení motivačního programu odměn pro personál,
- obeznámení pracovníků s významem celkového projektem a s veškerými změnami,
- objasnění přínosů a zefektivnění pracovního procesu,
- pravidelná informovanost zaměstnanců o průběhu realizace projektu,
- poukázání na nutnost zpětné vazby od zaměstnanců sportcentra v rámci realizace, projektu.

Nesprávná segmentace zákazníků = faktor rizika B:

- Důsledné rozpoznání potřeb klienta v rámci konkrétního segmentu,
- kontrola zařazení do segmentačních skupin,
- vytvoření nové segmentace.

Nevhodný CRM systém = faktor rizika C:

- Důkladná analýza trhu dodavatelů CRM systémů,
- využití možnosti vyzkoušení demo verze systému CRM ZONE,
- důkladné školení a seznámení s informačním systémem.

Chybné informace v databázi = faktor rizika B:

- Pravidelná kontrola informací a jejich aktualizace,
- stanovení odpovědnosti pracovníků recepce za správné a aktualizované informace o zákaznících.

Nedodržení časového harmonogramu = faktor rizika C:

- Nastavení reálně dosažitelných termínů,
- pravidelné kontrolování stanovených termínů během zavádění prvků CRM,
- případná aktualizace časového plánu.

Nedostatečný zájem zákazníků = faktor rizika A:

- Opakovaný a rozsáhlejší průzkum trhu a zjištění potřeb zákazníků,
- sledování a porozumění potřeb zákazníků,
- sledování nabídky konkurence.

Z rizikové analýzy vyplývá, že dostatečnou a důkladnou prevencí spojenou s odpovědným přístupem k projektu lze zamezit zcela nebo alespoň částečně eventuálním rizikům.

5.9 Zhodnocení projektového řešení

Projekt vytvořen pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky Sportcentra Želva byl orientován na implementaci prvků CRM, která jsou vhodná a reálná pro multifunkční sportovní centrum umístěné na malém městě v okrese Hodonín.

Ucelený komplex systému řízení vztahů se zákazníky by měl sportcentru zajistit zvyšující se spokojenost návštěvníků, jejich častější a opakované návštěvy a také přilákání zákazníků nových. Tento proces tak nabízí možnost dosáhnout v dalších obdobích po zavedení systému CRM stabilnějšího zisku. Další výhoda spočívá ve značném snížení slabých strá-

nek sportcentra. Spokojeni budou nejen zákazníci, ale po důsledném zaběhnutí procesu by měli být spokojeni také zaměstnanci.

Realizace celého projektu by měla trvat 36 dní, tedy více než jeden měsíc. Návštěvnost sportcentra se zvyšuje začátkem měsícem října, a proto bych doporučila implementaci koncem léta. Vhodný počátek zavedení prvků CRM by měl být tedy stanoven k přelomu srpna a září roku 2015. Na podzim bude sezóna v plném proudu, a proto je toto období pro zavedení projektu do běžného provozu ideálním termínem.

Náklady projektu byly vyčísleny na celkovou částku 40 100 Kč. Majitelem Sportcentra Želva je město Dubňany, provozovatelem je pak příspěvková organizace zřízená městem. Projekt nebude zásahem do rozpočtu města, a tím je tedy z finančního hlediska snadněji realizovatelný. Vzhledem k finančním možnostem sportcentra je tak návrh projektu reálným řešením.

5.10 Doporučení pro další rozvoj

Aby bylo zavedení prvků CRM do sportovního centra účinné a efektivní, je nutné "neustnout na vavřínech" a neustále se zavedenému CRM systému věnovat a posilovat účel jeho implementace. Pro neustálý rozvoj sportcentra a zlepšování jeho služeb by mělo být dodržováno následující:

- Aby se respektovala nová strategie prvků CRM je nutná neustálá komunikace s personálem a pravidelná kontrola jejich práce.
- Sledování spokojenosti zákazníků by mělo být prováděno v pravidelných intervalech, např. jednou za rok sestavit krátký dotazník a umístit jej na webové stránky sportcentra či sociální síť Facebook, případně i tištěnou verzi zanechat na recepci.
- Kromě pozorování potřeb zákazníků je stejně důležité sledovat, jakou nabídkou se snaží konkurence zaujmout zákazníky. Rozsáhlý výzkum specializovanou agenturou bývá většinou nákladný, pro malé sportovní centrum však postačí i drobný výzkum iniciován z vlastních sil.
- Komunikace se zákazníky je dalším podstatným bodem pro budování vzájemných vztahů. Sociální síť je ideální pro firmy orientující se na konečného spotřebitele. Nestačí však jen vytvoření tohoto profilu. Důležité je denní zapojování se do komunikace, vybízení uživatelů k jejich reakcím a vlastním názorům. Sportcentrum tak dá najevo zájem a lze touto cestou získat i cenné nápady k dalšímu rozvoji

a zlepšení. Pomocí reakce neboli komentáře uživatele na "reklamu" sportcentra se nevyžádanou formou zobrazí přátelům tohoto uživatele, a tím se lze dostat do povědomí dalších a dalších potenciálních zákazníků. Oblíbené jsou také soutěže, jejichž základním pravidlem by bylo sdílení příspěvku na facebookovém profilu sportcentra. Pro zviditelnění se tak nemusí platit drahá reklama. Zásadní je však v tomto případě opatrnost, aby zákazník neměl pocit spamování.

ZÁVĚR

V současném podnikatelském prostředí se projevuje řada změn, které vytvářejí nové možnosti. Podniky jsou tak nuceny k novým přístupům k udržení prosperity. Pro udržení na trhu je nezbytné se co nejrychleji přizpůsobit okolním změnám a podmínkám. Za základ konkurenceschopnosti je dnes považována orientace na zákazníka, vytváření a upevňování vzájemných vztahů.

Pojem řízení vztahů se zákazníky, známý pod zkratkou CRM, se orientuje na dlouhodobé vybudování vztahů mezi podnikem a jeho zákazníky. Podstatou tohoto vztahu je navázání vzájemné důvěry a nacházení důvodů, proč by se měl zákazník spokojeně vracet.

Pro získání všech potřebných informací bylo nezbytné prostudovat odbornou literaturu se zaměřením na oblast řízení vztahů se zákazníky. Teoretická část této diplomové práce mi pak posloužila jako základ pro porozumění a sestavení praktické části práce. Následovala analýza současného stavu CRM ve Sportcentru Želva. Nejdříve jsem vedla s vedoucím multifunkčního centra strukturovaný rozhovor, ze kterého vyplynulo, že zde chybí aplikace CRM prvků. Doposud např. nedošlo k žádné segmentaci klientů, není k dispozici věrnostní program a ani nebyl proveden žádný průzkum mezi zákazníky sportcentra, který by zajistil zpětnou vazbu o jejich spokojenosti. Z toho důvodu jsem provedla vlastní dotazníkový průzkum, jehož úkolem bylo mimo jiné zjistit, s čím jsou zákazníci spokojeni a v čem by naopak uvítali změny.

Diplomová práce měla za cíl pochopit současné řízení vztahů se zákazníky ve Sportcentru Želva ve městě Dubňany a na základě nalezených nedostatků navrhnout zavedení prvků koncepce CRM. Výsledkem je projekt, který se v základní fázi věnuje segmentaci zákazníků do dvou hlavních skupin prospěšných pro další rozvoj sportovního centra. Zaměření se na studenty a specifickou nabídku pro dospělé může přinést nové možnosti v podobě prohloubení vzájemných vztahů, loajality zákazníků a větší konkurenceschopnosti. Velkou výhodou by mohlo přinést také zavedení bonusového systému, který přináší výhody nejen výše zmíněným segmentačním skupinám, ale všem klientům, kteří budou centrum opakovaně navštěvovat. V rámci projektu bylo také navrženo posílení komunikačních aktivit za pomoci rozšíření informací na webových stránkách sportcentra společně se založením profilu na nejrozšířenější sociální síti Facebook. Zavedení prvků CRM se neobejde bez softwarové podpory, a tak byla provedena analýza trhu produktů, které splňovaly nastavená kritéria. Jednoduchou metodou založenou na bodovém hodnocení a při-

řazením vah podstatným kritériím, byl vybrán systém CRM ZONE od dodavatele Dabs, a.s.

Veškeré návrhy a doporučení obsažená v projektové části nejsou nijak složitá ani časově náročná a jsou hlavně nízkonákladová, s čímž souvisí také rizikové faktory, které pro sportcentrum neznamenaají žádné velké ohrožení. Spíše se jedná o alternativy, ke kterým by mohlo dojít a lze je chápat především jako výstrahy, které je nezbytné mít na paměti a nepodceňovat situace spojené s realizací projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

BERNDT, Adele a Annekie BRINK. Customer Relationship Management and Customer Service. Juta and Co Ltd, 2004, 204 s. ISBN 978-0-7021-6124-7.

BUTTLE, Francis. Customer relationship management: Concept and Technologies. 2nd. edition. Routledge, 2008, 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7.

GÁLA, Libor, Jan POUR, Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 496 s. ISBN 80-247-2615-1.

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

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

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. Marketing management: 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZÁK, Vratislav. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.

LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN 978-80-1814-9.

TROMMSDORFF Volker, Fee STEINHOF. Marketing inovací. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 291 s. ISBN 80-740-0092-3.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha Grada, 2003, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 80-740-0115-6.

Internetové zdroje

CRM systém pro malé podniky, ©2011. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: http://www.crm-zone.cz/cs/crm_pro_male_podniky

Historie CRM, ©1996 - 2010. Orny [online]. [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: http://orny.cz/bachelors/1-historie_crm

Krajská správa ČSÚ v Brně, ©2014. Český statistický úřad [online]. Brno [cit. 2015-01-21]. Dostupné z:

http://notes.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_jihomoravskem_kraji_ve_4_ctvrtleti_2014_a_za_rok_2014

Moje Sodexo, ©2015. [online]. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>

Řízení vztahů se zákazníky, ©2014. Wikipedia.org. [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z:

http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_vztah%C5%AF_se_z%C3%A1kazn%C3%ADky

Sociální síť, © 2015. Wikipedia.org. [online]. [cit. 2015-01-15]. Dostupné z:

http://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_s%C3%AD%C5%A5

Sportcentrum Želva, ©2015. [online]. Dubňany [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://sportcentrumzelva.cz>

Veřejná databáze ČSÚ, ©2015. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2015-03-10]. Dostupné z:

http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?potvrd=Zobrazit+tabulku&go_zobraz=1&cislatab=PRRA5043PU_OK&cas_2_96=20101231&vo=null&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A.S.	Akciová společnost
CRM	Customer Relationship Management - řízení vztahů se zákazníky
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
IT	informační technologie
TS	technické služby

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Stratifikace zákazníků [Vlastní zpracování dle Veber, 2009, s. 497].....	17
Obr. 2. Rozdělení zákazníků s ohledem na strategii vztahů se zákazníky [Vlastní zpracování dle Veber 2009, s. 499].....	18
Obr. 3. Změna firemní orientace [Chlebovský, 2005, s. 2]	21
Obr. 4. Pilíře CRM, jejich vazba na zákazníky a jejich potřeby [Chlebovský, 2005, s. 3]	22
Obr. 5. Náklady na jednotlivé fáze projektu CRM [Wessling, 2003, s. 97].....	28
Obr. 6. Vytvoření strategické situační analýzy [Vlastní zpracování dle Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s.113].....	30
Obr. 7. SWOT analýza [Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008, s. 103]	31
Obr. 8. Základní oblasti CRM [Wikimedia, ©2015]	33
Obr. 9. Sportcentrum Želva [Sportcentrum Želva, ©2015].....	39
Obr. 10. Sportovní hala, pohled ze zadu [Sportcentrum Želva, ©2015].....	40
Obr. 11. Venkovní sportovní areál [Sportcentrum Želva, ©2015].....	40
Obr. 12. Restaurace Želva [Sportcentrum Želva, ©2015]	43
Obr. 13. SWOT analýza,[Vlastní zpracování]	44
Obr. 14. Vývoj počtu obyvatel města Dubňany [Wikimedia, ©2015]	49
Obr. 15. Nejčastější důvod návštěvy [Vlastní zpracování].....	53
Obr. 16. Časové hledisko návštěvnosti Sportcentra Želva [Vlastní zpracování]	53
Obr. 17. Frekvence návštěv Sportcentra Želva [Vlastní zpracování]	54
Obr. 18. Spokojenost s cenami [Vlastní zpracování]	55
Obr. 19. Ovlivnitelnost slevou [Vlastní zpracování]	55
Obr. 20. Využívání permanentek [Vlastní zpracování]	56
Obr. 21. Co zákazníkům ve sportcentru chybí [Vlastní zpracování].....	56
Obr. 22. Hodnocení webových stránek [Vlastní zpracování].....	57
Obr. 23. Spokojenost s restaurací [Vlastní zpracování]	57
Obr. 24. Hodnocení vstřícnosti a ochoty zaměstnanců [Vlastní zpracování]	58
Obr. 25. Zastoupení odpovědí na otevřenou otázku [Vlastní zpracování].....	59
Obr. 26. Pohlaví zákazníků [Vlastní zpracování].....	59
Obr. 27. Věk zákazníků [Vlastní zpracování]	60
Obr. 28. Ekonomické postavení zákazníků [Vlastní zpracování]	60
Obr. 29. Vzor Flexi pass [moje sodexo, ©2015]	66

<i>Obr. 30. Návrh a ukázka ankety [Vlastní zpracování]</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 31. Specifikace problému [Vlastní zpracování]</i>	<i>78</i>
<i>Obr. 32. Zobrazení kritických cest [Vlastní zpracování]</i>	<i>79</i>
<i>Obr. 33. Vysvětlení hodnot síťového grafu [Vlastní zpracování]</i>	<i>80</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj přístupů k CRM [Vlastní zpracování dle Lehtinen, 2007, s. 19]</i>	16
<i>Tab. 2. Vývoj nezaměstnanosti v okrese Hodonín v letech 2010-2014 [Vlastní zpracování dle ČSÚ]</i>	48
<i>Tab. 3. Vývoj průměrné hrubé mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2010-2014 [Vlastní zpracování dle ČSÚ]</i>	48
<i>Tab. 4. Hodnocení segmentů [Vlastní zpracování]</i>	64
<i>Tab. 5. Cenová nabídka permanentek pro dospělé [Vlastní zpracování]</i>	67
<i>Tab. 6. Časová permanentka do posilovny pro dospělé [Vlastní zpracování]</i>	67
<i>Tab. 7. Cenová nabídka permanentek pro studenty [Vlastní zpracování]</i>	68
<i>Tab. 8. Časová permanentka do posilovny pro studenty [Vlastní zpracování]</i>	69
<i>Tab. 9. Bonusový věrnostní program [Vlastní zpracování]</i>	70
<i>Tab. 10. Jednoduchá metoda pro výběr vhodného CRM systému [Vlastní zpracování]</i>	74
<i>Tab. 11. Stanovení ceny CRM systému ZONE [Vlastní zpracování dle CRM-zone, ©2011]</i>	76
<i>Tab. 12. Návrh časového harmonogramu [Vlastní zpracování]</i>	77
<i>Tab. 13. Zadání činností do programu WinQSB [Vlastní zpracování]</i>	78
<i>Tab. 14. Řešení v programu WinQSB [Vlastní zpracování]</i>	79
<i>Tab. 15. Náklady projektu [Vlastní zpracování]</i>	80
<i>Tab. 16. Rizika projektu [Vlastní zpracování]</i>	82

SEZNAM PŘÍLOH

P I Strukturovaný rozhovor s vedoucím sportcentra

P II Dotazník spokojenosti zákazníků

PŘÍLOHA P I: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍM SPORTCENTRA

1. Znáte pojem CRM systém?
2. Pokud ano, co si pod tímto pojmem představujete?
3. Sledujete spokojenost svých návštěvníků?
4. Pokud ano, jak často?
5. Jakým způsobem komunikujete se svými zákazníky?
6. Rozlišujete nějakým způsobem své zákazníky?
7. Pokud ano, podle jakých kritérií?
8. Máte zaveden nějaký bonusový systém pro své zákazníky?
9. Pokud ano, jaký?
10. Pokud ne, uvažujete o nějakém?
11. Poskytujete zákazníkům nějaké slevy, např. studentům?
12. Pokud ne, jste ochotni je zavést?
13. Víte kdo jsou Vašimi konkurenty?
14. Uvažujete o zavedení CRM systému?
15. Pokud jej nevyklučujete, co od něj očekáváte?

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Vážení respondenti,
ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Výzkum je určen pro každého, kdo alespoň jednou navštívil Sportcentrum Želva v Dubňanech. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Bc. Jarmila Vyrubalová

povinná otázka

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

povinná otázka

2. Kolik je Vám let?

- do 15 let
- 16 – 26 let
- 27 – 37 let
- 38 – 48 let
- 49 – 59 let
- 60 a více let

povinná otázka

3. Jaké je Vaše současné ekonomické postavení?

- student
- zaměstnanec, podnikatel, živnostník
- studující při zaměstnání
- nezaměstnaný
- důchodce
- mateřská dovolená

povinná otázka

4. Jaký je nejčastější důvod Vaší návštěvy?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 9 možností.

- sportovní hala
- stolní tenis
- squash
- posilovna
- kuželky
- bowling
- sauna
- masáže
- restaurace

povinná otázka

5. Jak dlouho navštěvujete Sportcentrum Želva Dubňany?

- méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 – 7 let
- 7 – 9 let
- více jak 9 let

povinná otázka

6. Jak často využíváte sportovní aktivity ve Sportcentru Želva Dubňany?

- denně
- několikrát týdně
- jednou za týden
- několikrát měsíčně
- jednou za měsíc
- několikrát ročně

povinná otázka

7. Ceny nabízených služeb považujete za:

- nízké
- přiměřené kvalitě
- vysoké

povinná otázka

8. Je pro Vás sleva na některou ze služeb rozhodující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

povinná otázka

9. Využíváte zvýhodněné předplacené permanentky?

- ano
- ne, ale uvažuji o tom
- ne, ani o tom neuvažuji

povinná otázka

10. Co Vám ve sportcentru chybí?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 5 možností.

- další sportovní využití
- více slevových akcí
- dárky za věrnost
- komunikace a prezentace sportcentra na sociální síti Facebook
- jiná odpověď:

povinná otázka

11. Jakou známkou byste ohodnotili webové stránky sportcentra?

- výborný
- chvalitebný
- dobrý
- dostatečný
- nedostatečný
- nenavštívuji tyto webové stránky

povinná otázka

12. Jak jste spokojeni v restauraci Želva?

- zcela spokojeni
- spíše spokojeni
- spíše nespokojeni
- zcela nespokojeni

povinná otázka

13. Jak vnímáte vstřícnost a ochotu zaměstnanců sportcentra?

- velmi ochotní a příjemní
- spíše ochotní a příjemní
- spíše neochotní a nepříjemní
- velmi neochotní a nepříjemní

nepovinná otázka

14. Co by se podle Vás mohlo ve sportcentru zlepšit?

(text)