

Projekt optimalizace CRM ve společnosti ASKB

Bc. Tomáš Ruisl

Diplomová práce
2009/2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš RUISL**
Osobní číslo: **M08476**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt optimalizace CRM ve společnosti ASKB**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši týkající se problematiky CRM.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti ASKB.
- Vypracujte projekt optimalizace CRM ve společnosti ASKB.
- Verifikujte projektové řízení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ANDERSON, K., KERR, C. Customer Relationship Management. 1st edition. United States of America: McGraw - Hill Companies, Inc, 2002. 110 s. ISBN 0-07-137954-1.
[2] BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
[3] DOANE, D. S., SLOAT, R. D. Péče o zákazníka : Tréninková kniha. 1. vyd. Praha: Computer Press, a. s., 2006. 300 s. ISBN 80-251-0350-1.
[4] FOSTER, T. Jak získat a udržet zákazníka. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 80-7229-663-2.
[5] CHLEBOVSKÝ, V. CRM - Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. , 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
[6] WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá optimalizací CRM (řízení vztahů s klienty) ve studiu ASKB. Cílem projektu je jednak zvýšit spokojenost klientů s nabízenými službami a také implementovat systém řízení vztahů s klienty, který by zvýšil návštěvnost tohoto studia. První část práce je věnována teoretickým poznatkům, které slouží jako podklad pro část druhou – praktickou. Ta je navíc rozdělena na analýzu současného stavu spokojenosti a CRM a dále na projektovou část. Tato část je orientovaná na segmentaci klientů podle vybraných kritérií a určení charakteristik daných skupin. V závěru práce jsem provedl ještě nákladovou a rizikovou analýzu, kde jsou uvedeny celkové možné náklady na projekt a případná rizika projektu.

Klíčová slova:

Customer Relationship Management, spokojenost klientů, segmentace zákazníků, strategie CRM

ABSTRACT

The master thesis deals with the optimization of the CRM (Customer Relationship Management) in the ASKB studio. The aim of the project is to increase customer satisfaction with the offered services, and implement a system of client relationship management, which would increase the number of visitors to the studio. The first part is devoted to theoretical knowledge, which serves as the basis for the second - the practical. That is also divided on the analysis of the current state of satisfaction and CRM and on the project part. This section is focused on customer segmentation, according to selected criteria and determine the characteristics of the groups. Finally, I made more cost and risk analysis, which provides a total possible cost of the project and the potential risks of the project.

Keywords:

Customer Relationship Management, customer satisfaction, segmentation of customers, CRM strategy

Na tomto místě bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce Ing. Kateřině Hrázdilové Bočkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné poznámky, rady a reakce a také jejímu studiu a lektorům ASKB za poskytnuté informace a ochotnou výpomoc v podobě vyplněných dotazníků.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 CRM	10
1.1 DEFINICE CMR	11
1.2 STRATEGIE CRM.....	12
1.2.1 Součásti strategie CRM.....	12
1.2.2 Vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy	13
1.3 PROCES TVORBY A REALIZACE STRATEGIE.....	13
1.4 IMPLEMENTACE CRM	14
1.4.1 Implementace nových technologií.....	16
1.4.2 Integrace technologie v organizaci	16
1.4.3 Cíle při implementaci systému CMR.....	16
1.5 SOFTWARE PRO CRM.....	17
1.6 JAK LÉPE ZVLÁDAT VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM	20
1.7 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	21
1.8 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	22
1.8.1 Image firmy.....	23
1.8.2 Marketingová komunikace	23
1.8.3 Pasivní (jednosměrná) vs. aktivní (dvousměrná) komunikace	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
2 ANALYTICKÁ ČÁST	28
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ASKB	28
2.1.1 Historie společnosti.....	28
2.1.2 Současnost.....	29
2.1.3 Charakteristika lekcí.....	29
2.1.4 Konkurence společnosti	33
2.1.5 SWOT analýza společnosti.....	34
2.2 ANALÝZA SPOKOJENOSTI KLIENTŮ A LEKTORŮ VE STUDIU ASKB.....	36
2.2.1 Cíle výzkumu	36
2.2.2 Metodika a postup výzkumu	36
2.2.3 Analýza dat z dotazníkového šetření - lektoři	37
2.2.4 Analýza dat z dotazníkového šetření - klienti.....	38
2.3 SHRNUÍ ANALYZOVANÉ ČÁSTI.....	45
3 PROJEKTOVÁ ČÁST	47
3.1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	47
3.1.1 Současné nedostatky CRM v ASKB.....	48
3.1.2 Důvody pro optimalizace CRM a cíle projektu	48

3.2	NÁVRH ŘEŠENÍ PROJEKTU	49
3.2.1	Segmentace klientů	50
3.2.2	Stanovení klasifikačních skupin	55
3.2.3	Komunikace s klienty (informovanost)	58
3.2.4	Technicko-organizační zajištění projektu	59
3.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	60
3.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	61
3.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	62
3.6	VÝNOSNOST PROJEKTU.....	63
3.7	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	64
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	71
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Není vůbec žádným tajemstvím, že v dnešní době je na trhu hlavním subjektem zákazník, kterému se výrobci a prodejci musí podřizovat. Doby, kdy tomu bylo naopak, jsou již dávno pryč. Volnost výběru, jakým zákazník dnes disponuje, je mnohdy až neuvěřitelná, stejně jako nabídka a rozmanitost veškerých produktů na trhu. I proto kladou výrobci a prodejci velký důraz na to, aby zákazníkům poskytli navíc nějakou přidanou hodnotu, která obohatí jejich uspokojené potřeby. Snaží se tak za tím účelem, aby si získali od zákazníků důvěru a na oplátku toho od nich očekávají jakousi formu loajálnosti.

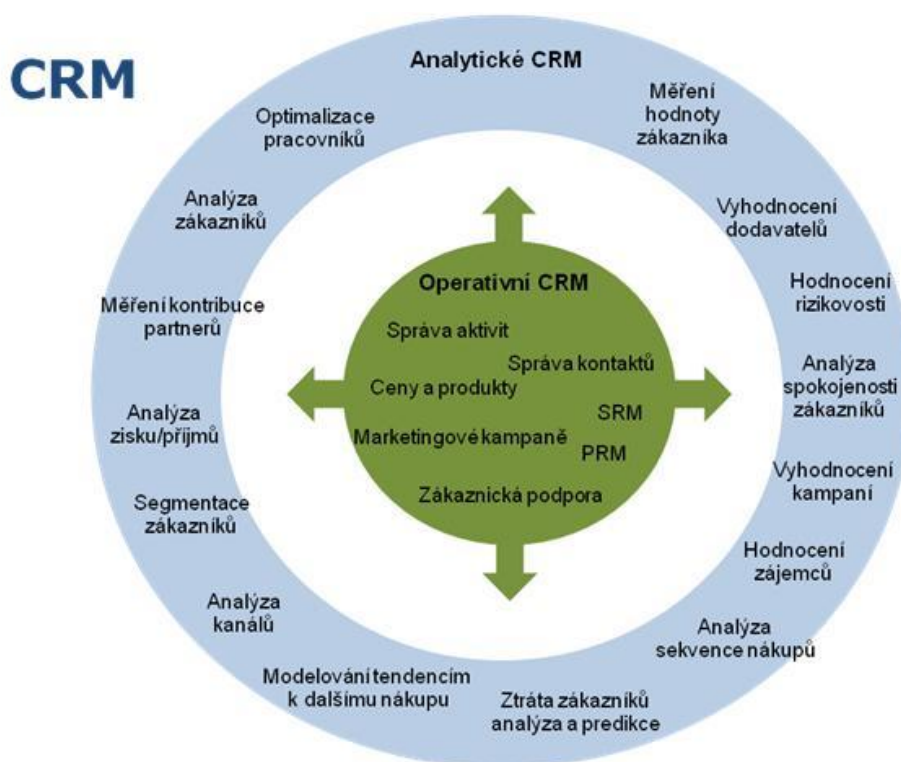
Jedna z metod, jak takovýchto vztahů se svými zákazníky docílit, se nazývá CRM. Ta napovídá, že je důležité zákazníka poznat, sledovat jeho chování a nastavit různou úroveň produktů a služeb pro různé segmenty zákazníků. Znalost charakteristik zákazníků, kteří přinášejí největší zisk, pak pomáhá získat nové zákazníky s podobnými charakteristikami. Tato znalost je ovšem podmíněna dostatečným zajištěním informací.

CRM napomáhá společnostem získat si nové zákazníky, ale hlavně si je udržet. A to bývá většinou to nejtěžší. Mnoho z nás na trhu produktů a služeb dává přednost ověřené kvalitě před neznámým. I to je cíl výrobců. Chtějí mít odpovídající klientelu nakupující jejich produkty po velmi dlouhou dobu. K tomu, aby toho dosáhli, ovšem potřebují již zmíněnou kvalitu. Kvalitu samotných produktů, ale i kvalitu řízení vztahů se zákazníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CRM

Customer Relationship Management, neboli řízení vztahů se zákazníky, s sebou nese poměrně značné množství nových chápání marketingových aktivit. Tyto aktivity jsou spojené především s péčí o zákazníky, kterým dnes podniky přikládají obrovský význam. Děje se tak proto, aby si firmy udrželi své postavení na konkurenčním trhu, nebo ho případně zvýšily, poněvadž dnes už nehrají prim výrobci a prodejci, nýbrž přímo konzumenti těchto výrobků a služeb. Právě ti mají tu možnost vybrat si ten či onen produkt u toho či onoho prodejce, za účelem uspokojení svých potřeb. Nicméně strategie CRM se nezabývá pouze komunikací a prodejem produktů zákazníkům, ale snaží se o vybudování určitého dlouhodobého vztahu se zákazníky, který by obohatil jak společnost, tak i právě zákazníky. [14]



Obr. 1.: Co je to CRM [14]

Customer relationship management (CRM) je databázovou technologií podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Umožňuje tak poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Jako CRM v přeneseném smyslu se též označuje softwarové, hardwarové a personální vybavení firmy, které je výkonem těchto funkcí pověřeno. [14]

Někteří dodavatelé též používají těchto definic CRM:

- systémy podporující řízení celého cyklu kontaktu se zákazníkem,
- systémy podporující efektivní koordinaci vazeb na zákazníka a
- systémy podporující péči o zákazníka. [14]

1.1 Definice CMR

Obecně existuje mnoho ač už méně či více odlišných výkladů a teorií CRM. Níže jsou uvedeny některé z nich:

- 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**. [7]
- CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.[11]
- CRM je cílená a smysluplná komunikace se zákazníky. Usnadňuje kontakt, pomáhá získat a třídit informace a zejména zvýšit efektivitu péče o zákazníky.[15]
- CRM je databázovou technologií podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací zákaznických firmy. Umožňuje tak poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. [8]
- CRM je všeobecný postup pro vytváření, udržování a rozšiřování zákaznických vztahů. CRM musí být způsob provádění byznysu na všech úrovních – obchodu, marketingu, zákaznických služeb a IT. [1]
- CRM je o implementaci projektu se specifickým technologickým řešením. Je to holistický postup řízení zákaznických vztahů za účelem vytvoření akcionářské hodnoty. [9]

1.2 Strategie CRM

CRM není jen pracovní nástroj, ale mocný nástroj sám o sobě. Jakýkoli druh podnikání bude potřebovat loajální spotřebitele na prosperujícím trhu uprostřed rostoucí konkurence. CRM není jen plán nebo návod, který může pomoci podnikům zajistit rentabilní výnosy pro jejich výrobky. CRM strategie je strategie zavazující se zajištění úspěchu. Ale jako každá jiná strategie i CRM strategie potřebuje správné plánování a pečlivě vytvořené detaily, než strategii začne úspěšně provádět. To je důvod pro tyto tipy a jejich provádění účinné CRM strategie.[3]

Prvně musí společnost plně pochopit, co je jejich CRM strategie a co vše to obnáší. Znalost a plné přesvědčení o svých cílech musí být provedeno nejdříve. Tím je zajištěno, že to, co je stanoveno ve strategii, bude vždy podporovat zaměstnance v organizaci. Kromě CRM strategie samotné musí zapojení pracovníci rovněž vytvářet svou vlastní iniciativou. To by pomohlo zajistit, že úkoly budou prováděny správným způsobem a osoby rozptýlené v organizaci budou moci předávat další pokyny těm, kteří by se dále zapojovali.[3]

CRM zahrnuje obrovské množství procesů, které musí být chápány a důkladně sledovány. Společnost musí také posoudit, jak velký vliv bude strategie CRM mít na skutečné náklady. [3]

1.2.1 Součásti strategie CRM

Strategie CRM se skládá z následujících součástí:

- Strategie zákazníků – rozhodnutí o tržních a zákaznických segmentech a volba přístupu k těmto segmentům.
- Strategie produktů – rozhodnutí o volbě a vlastnostech produktů, které bude podnik prodávat svým zákazníkům.
- Strategie komunikačních kanálů – rozhodnutí o volbě a vlastnostech komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých bude podnik prodávat své produkty.
- Strategie struktury – rozhodnutí o volbě technologií, nastavení procesů CRM a přístupu k zaměstnancům podniku [17]

1.2.2 Vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy

Při určování strategie CRM je třeba dodržovat šest hlavních zásad:

- 1) Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.
- 2) Stávající situaci je třeba přesně analyzovat, aby bylo možné na jejím základě provádět realistická strategická rozhodnutí.
- 3) Strategické projekty musí být zpracovávány ve spolupráci s vrcholovým managementem. Řídící tým strategického projektu musí být složen z manažerů první linie daného podniku.
- 4) Metodika vypracování strategie CRM nesmí být s ohledem na praktickou použitelnost příliš složitá.
- 5) Strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenčních strategií v dané oblasti, aby mohla vést k požadovaným výsledkům.
- 6) Formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná. Z tohoto důvodu je třeba do strategických projektů CRM zahrnout strategické a aplikační kompetence, aby nedocházelo k nesrovnalostem při přechodu od strategické definice k praktickému použití. [11]

Těchto šest zásad tvoří metodu SWOT analýzy, kdy se nejdříve zhodnotí počáteční situace podniku pomocí analýzy silných a slabých stránek z hlediska strategie CRM a dále jsou posouzeny příležitosti a hrozby.

1.3 Proces tvorby a realizace strategie

Přestože neexistuje univerzální návod na tvorbu strategie ani konkurenční výhody, můžeme identifikovat sekvenci několika kroků, z nichž se proces tvorby a realizace strategie skládá. Tvorba realizace strategie jsou velmi tvůrčí manažerskou činností. Jedinečnost strategie a unikátní procesy její realizace – to jsou zásadní faktory přímo ovlivňující vybudování, udržení a posílení konkurenční výhody firmy. Zpracování, realizace a aktualizace strategie je procesem, který se skládá z devíti kroků. Vynechání některého z nich by vedlo k neúspěchu, jenž se v superturbulentním prostředí okamžitě promění v bankrot, v lepším případě

v existenční problémy. Je třeba zdůraznit, že kroky nelze přeskakovat ani zaměňovat jejich pořadí, i když některé je možné provádět současně. [10]



Obr. 2.: Proces tvorby a realizace strategie – [10]

1.4 Implementace CRM

K úspěšné implementaci systému přispívá následujících 10 faktorů, kterých by si společnost měla být vědoma:

- 1) Určit funkce (činnosti), které by se měly automatizovat – Identifikují se funkční úseky společnosti, které mají či nemají být automatizovány. Dále se specifikují technické parametry systému. Audit by měl vycházet z dotazníků, individuálních rozhovorů

s obchodními zástupci, s lidmi pracujícími v marketingu, managementu, zákaznické podpoře – znají pracovní procesy a vědí, co potřebuje být zlepšeno.

- 2) Automatizovat je to, co automatizaci potřebuje – automatizace neefektivního obchodního procesu by bylo nákladné a neúčinné.
- 3) Získat závazek a podporu vedení podniku – podpora vrcholového vedení je nutná pro dosažení dobrých výsledků. Dokázat jim, že automatizace podporuje obchodní strategii podniku, přináší potřebné informace pro uskutečnění rozhodnutí, má měřitelný pozitivní vliv na ekonomické výsledky podniku, snižuje náklady.
- 4) Vybrat vhodnou technologii – posouzení vlastností technologie, systému, např.:
 - a. Otevřená architektura (rozšiřovat a zvětšovat systém bez problému)
 - b. Modulární softwarové aplikace, které jsou snadno integrovatelné a propojovatelné se stávajícími informačními databázemi.
 - c. Technologie by měly odpovídat mezinárodním standardům
 - d. Pokud je teritoriální či regionální struktura členitá – aplikace by měly být síťově kompatibilní, umožňovat snadnou datovou synchronizaci (počítače pracovníků v terénu, informační systémy poboček a ředitelství)
- 5) Zajistit účast uživatelů – seznámit budoucí uživatele se systémem, dát jim možnost se k danému systému včas vyjádřit a přijmout ho za vlastní.
- 6) Modelové zavedení systému – umožňuje otestovat danou technologii, funkce systému. Pokud dodavatel systému nabízí testovací implementace, „light verze“ na zkušební dobu apod., mělo by se jí rozhodně využít.
- 7) Zaškolit uživatele – náležité zaškolení uživatelů, zda obdrželi vhodnou uživatelskou dokumentaci a její aktualizace, předvedení jim daného systému, nabídnutí online konzultací, zajištění firemních školitelů pro nově přichozí uživatele.
- 8) Motivovat pracovníky – jaký význam má používání systému pro ně a pro hospodářský výsledek podniku. Využití interní marketingové kampaně.
- 9) Důsledná správa systému – je nutné zvolit pracovníka, oddělení, které bude dohlížet na stav systému CRM. Pravidelná kontrola informací v systému – jejich aktuálnost, relevantnost a snadný přístup.

- 10) Udržovat si podporu vedení podniku – zajištění pravidelného podávání informací vedení podniku o stavu CRM (asi 4x ročně). Informace by měly pocházet jak od uživatelů, tak od pracovníků informačních systémů atd. [11]

1.4.1 Implementace nových technologií

Když je nová technologie vybrána a koupena, je důležité trénovat v zákazníky v používání, aby naplnili svou kapacitu. To znamená, že jsou důležité nejen základní odborné přípravy, aby zaměstnanci mohli technologii používat, ale je také třeba pokračovat ve výcviku až do pokročilejších fází. Při plánování školení, mohou být přizpůsobeny specifickým potřebám, že zaměstnanci zažívá.

Výhodou, kterou technologie představuje, je to, že to je reálný čas ve kterém technologie pracuje. Následná rozhodnutí jsou pak provedeny průběžně a ne jednou za čas, jak se dělo v minulosti. [2]

1.4.2 Integrace technologie v organizaci

Ve velké organizace s mnoha divizemi bylo známo, že technologie, které používají různé divizi se nedoplňují. To znamená, že systémy používané v jednom oddělení nejsou přístupné na jiná oddělení. To také znamená, že zákazník je v nesnázích a neexistují žádné standardní formy k dispozici pro jejich využívání.

Uvedme si zde jeden příklad. V případě finanční instituce, jedna divize, jako jsou úvěry na bydlení, může použít jinou formu technologie z divize kreditních karet. To znamená, že pokud osoba chce zvýšit úvěrový limit, jsou povinni předložit doklad o jejich schopnosti poskytnout splátky na vyšší úvěrový limit. Tuto informaci ale jiné divize banky již ve svém držení mají. To vytváří dojem, že banka je velmi neefektivní a to je frustrující pro zákazníka. [2]

1.4.3 Cíle při implementaci systému CRM

Je důležité znát základní přínosy, které většině společností může systém CRM přinést. Tyto přínosy obvykle dělíme do tří kategorií: **úspora nákladů, zvýšení tržeb, strategický vliv.** Přiměřeným cílem při úspěšné implementaci systému CRM je dosažení některých z následujících přínosů: [4]

➤ **Zvýšený objem tržeb**

Přiměřeným výsledkem je zvýšení tržeb o 10% ročně na jednoho obchodního zástupce během prvních tří let projektu. Zvýšení tržeb je důsledkem toho, že obchodní zástupce stráví více času se zákazníky, což vyplývá především z toho, že stráví méně času běháním kolem shánění potřebných informací.

➤ **Zvýšené procento úspěšnosti obchodních případů**

Přiměřeným výsledkem je zvýšení o 5% ročně během prvních tří let projektu. Procento úspěšnosti při získávání obchodních případů nebo v nabídkových řízeních apod. se zvyšuje na základě toho, že nyní v procesu prodeje dříve identifikujeme nepravděpodobné nebo předem ztracené obchodní případy.

➤ **Zvýšené marže**

Přiměřeným výsledkem je zvýšení o 1% na obchodní případ během prvních tří let projektu. Zvýšených marží se dosáhne díky lepší znalosti zákazníků, díky způsobu prodeje založenému na hodnotě a díky poskytování nižších slev.

➤ **Zlepšená úroveň spokojenosti zákazníků**

Přiměřeným výsledkem je zvýšení o 3% za rok během prvních tří let projektu. Ke zvýšení dochází na základě toho, že zákazníci zjišťují, že naše společnost reaguje na jejich specifické požadavky rychleji a lépe.

➤ **Snížení obecných administrativních nákladů na prodej a marketing**

Přiměřeným výsledkem je snížení o 10% ročně během prvních tří let projektu. Ke snížení dochází, protože jsme schopni identifikovat cílové segmenty zákazníků, známe lépe jejich potřeby, a tak neztrácíme čas a prostředky např. na zaslání informací všem zákazníkům ve všech potenciálních segmentech [4]

1.5 Software pro CRM

Při nákupu software pro CRM je potřeba se zaměřit na:

➤ Řízení vztahů

Toto je klíčová funkce každého produktu CRM. Tímto elementem se také produkty CRM odlišují od individuálních produktů zaměřených pouze např. na automatizaci prodeje, automatizaci marketingu nebo zákaznického servisu. Hlavní rozlišovací vlastností produktů CRM je jejich schopnost podávat konsistentní pohled na zákazníka v rámci různých funkčních úseků podniku souvisejících se zákazníky (prodej, služby, marketing). [4]

➤ Prodej, marketing a zákaznický servis

Software pro CRM automatizuje funkce tzv. front office, tj. funkce prodeje, marketingu a zákaznického servisu. Proto je důležité posoudit, jak kvalitně daný produkt automatizaci těchto funkcí zvládá. [4]

➤ Produktivita

Pokud produkt CRM neposkytuje dostatek nástrojů pro zvýšení produktivity, snižuje to jeho užitnou hodnotu pro uživatele a to vede ke snížení celkové efektivity strategie CRM. Nástroje pro produktivitu jsou cestou, jak získat podporu těch lidí, jež jsou pro implementaci CRM nejdůležitější – zákazníků a pracovníků přicházející se zákazníky do styku. Pomůžeme jim odstranit z cesty různé drobné nepřijemnosti. Např. umožníme zákazníkům, aby hlásili změny v kontaktních informacích přes telefon, namísto aby vyplňovali nějaké formuláře. Poskytneme pracovníkům obchodního oddělení nástroj pro generování nabídek, a tím jim snížíme objem nutného papírování.

Použitelnost je další důležitou vlastností produktů CRM. Pokud je systém špatně použitelný, pak ani zákazníci, ani příslušní pracovníci našeho podniku nebudou mít zájem systém používat. Produkty CRM jsou užitečné pouze natolik, nakolik jsou užitečné informace, které obsahují – takže se lidé rozhodnou, že do nich nebudou vkládat informace (na základě špatné použitelnosti nebo nízké produktivity), pas se produkt brzy stane neaktuálním a nepoužitelným pro ostatní pracovníky organizace. [4]

➤ Univerzální přístup

Softwarové produkty pro CRM umožňují zákazníkům komunikovat s podnikem prostřednictvím různých kanálů. K těmto kanálům patří:

- Telefonní centra
- Osobní kontakt
- Elektronická pošta
- Webové stránky
- Obchodní partneři

V podpoře těchto různých kanálů se jednotliví dodavatelé produktů CRM dost odlišují. Někteří se specializují jen a na některé z těchto kanálů, někteří, ve snaze pokrýt všechny kanály, pořádně neřeší žádný. Jiní se problematikou přístupu vůbec nezabývají, soustředí se pouze na funkčnost produktu a ne na prostředky pro jeho využití. [4]

➤ Možnosti přizpůsobení a integrace

Tyto možnosti jsou základním předpokladem úspěšného nasazení tzv. balených, tj. sériově vyráběných softwarových aplikací a určují rozsah, v jakém si může organizace běžně zakoupenou aplikaci vylepšit a přizpůsobit. [4]

➤ Výběr dodavatele systému CRM

Při hodnocení dodavatelů software pro CRM můžeme zaznamenat různě silné a slabé stránky, co se týče toho, jak jejich produkty splňují naše požadavky. Není mnoho dodavatelů, kteří by poskytovali konzistentní produkt a zároveň plný rozsah přístupu. Při hodnocení konzistentnosti bychom se měli zaměřit na to, zda jsou klíčové zákaznické funkce pro prodej, marketing a zákaznický servis poskytovány na konzistentní technologické platformě, která používá stejný datový model. Důležitý je rovněž přístup ke komunikačním kanálům, které produkt CRM podporuje a jak dalece. Výchozím bodem je mapování dat – identifikace všech možných cest, kterými zákaznická data putují v rámci podniku. Na to navazuje přemapování těchto cest a optimalizace pracovních procesů. Snaha o dosažení změny pracovních toků, toků dat, což by vedlo ke zlepšení úrovně komunikace se zákazníkem. Jedná se např. o tyto problematické oblasti – systémy spolu navzájem nekomunikují, stejné informace se zadávají do více systémů, úseky, v nichž se ztrácejí data, manuální procesy – jejich automatizace, papírová administrativa, přenos dat do centrální paměti a zpět, archivace dat apod. [4]

1.6 Jak lépe zvládat vztahy se zákazníkem

Vztahy se zákazníky jsou místem, kde dochází ke kontaktu. Poptávka, předvedení zboží, odebrání vzorků, transakce, dodání, zkušenosti a poprodejní servis. To vše je o jednání se zákazníkem. Je to pěkná řádka příležitostí, které se nesmí pokazit. [6]

1. Odpovídat rychle na poptávku po inzerovaném zboží

Nadřízení by měli říct všem pracovníkům, kterých se to může týkat (recepční, sekretářky, telefonisté), že inzerát běží a co mají dále dělat. Vhod přichází také ukázání inzerátu. Dále by měli označit inzeráty identifikačním kódem, aby mohli vysledovat, který sdělovací prostředek, který inzerát a který den vychází jako nejlepší. Odpovídat na veškeré dotazy by se mělo během dvou nebo tří dnů. Za dva či tři týdny by bylo dobré ozvat se kontrolním telefonátem nebo zasláním dopisu. [6]

2. Naslouchat zákazníkům

Pracovníci by měli poskytovat prostředky, kterými nám zákazníci mohou sdělit své dojmy. V úvahu přicházejí např.:

- Předtištěné formuláře
- Bezplatné telefonické linky
- Zpětná vazba v podobě elektronické pošty na internetových stránkách
- Neformální diskusní skupiny
- Osobní nebo telefonické rozhovory
- Dotazníky, průzkumy [6]

3. Vycházení vstříc

Když nás zákazníci žádají o pomoc, pomozme jim. Nejlépe přímo na místě. Všimněme si, co všichni zaměstnanci obchodních služeb v současnosti říkají, když zvednou telefon: „*Jak Vám mohu pomoci?*“ Vycházejme tedy vstříc. [6]

4. Usnadnění podávání stížností

Stížnosti jsou nezbytným zdrojem informací, které mohou pomoci zvýšit spokojenost zákazníka. Přesto se mnoho lidí k podání stížnosti neodváží. Proto by zaměstnanci měli vybí-

zet zákazníky k podávání stížností. Třeba poskytováním mechanismů usnadňující podávání stížností – poznámkové karty, bezplatné horké linky, pulty služeb zákazníkům). Jednoduché a také účinné je zavést na internetových stránkách tlačítko, kterým nám může návštěvník poslat elektronickou zprávu. [6]

5. Reagování na stížnosti

Elektronická pošta je výborným způsobem, jak zákazníky povzbudit a jak odpovídat na stížnosti. Zákazníci mají tento způsob v oblibě, neboť také snižuje hladinu emocí, když mají sdělit názor na výrobek či službu, jež použili. Než se ovšem systém odpovědí pomocí elektronické pošty zavede, měli bychom se ujistit, že je správně zorganizován. Rychlé médium, jakým je elektronická pošta, vyžaduje rychlou odpověď. Pro začátek bychom měli poslat dopis se slovy jako: *„Děkujeme Vám za zprávu. V současné době situaci přezkoumáváme a do (termín) Vám zašleme podrobnou odpověď.“* [6]

6. Mějme úctu k zavedeným zákazníkům

Jednou z nejvzácnějších věcí v podnikání je čas. Řídící pracovníci ovšem někdy zapomínají na to, že nejvzácnějšími aktivy v obchodě jsou zákazníci, zejména ti zavedení, a vnímají je spíše jako obtěžující vetřelce, než jako příležitost něco se dozvědět. Nejlepším způsobem, jak prokázat zákazníkům respekt, je věnovat jim čas. [6]

1.7 Segmentace zákazníků

Segmentace zákazníků je procesem umísťování zákazníků do skupin s přibližně totožnými charakteristikami. Segmentace zákazníků může být výkonný způsob k identifikování zákaznických potřeb. Společnosti, které identifikují neobsloužené segmenty trhu mohou dosáhnout vedoucí pozici na tomto trhu za předpokladu, že je naleznou jako první a poskytnou jim svoje služby. Porozumění specifickým potřebám každého segmentu nutí společnosti k tomu, aby vyvinuly a nabídly produkt nebo marketingové programy pro skupiny zákazníků, které mají podobná nákupní kritéria. Segmentace zákazníků je nejvíce efektivní, když společnost cílí nabídku na segmenty, které jsou nejvíce ziskové a pohybuje se tam, kde společnost má konkurenční výhodu. Společnost může užívat segmentaci zákazníků jako základní způsob pro alokaci zdrojů z pohledu dalšího vývoje výrobků, marketingu, služeb a programů distribuce. [13]

Segmentace zákazníků vyžaduje od manažerů následující:

- Rozdělit trh do měřitelných segmentů podle zákaznických potřeb, jejich chování v minulosti nebo jejich demografických profilů.
- Zisk je ovlivněn potenciálem každého segmentu, který je třeba analyzovat podle obrátu a nákladů vynaložených na obsluhu každého segmentu.
- Cílové segmenty obsloužit řádným způsobem podle jejich ziskového potenciálu a podle schopností společnosti.
- Investovat zdroje do uzpůsobených hlavních výrobků, služeb, marketingu a programů distribuce.
- K zabezpečení potřeb každého zacíleného segmentu je třeba zabezpečit měření každého segmentu a využívání nových přístupů v čase tak, jak se podmínky trhu mění. [Zoltners... - The complete guide to..]



Obr. 3.: Segmentace zákazníků [18]

1.8 Komunikace se zákazníky

Aby se podařilo zákazníka přesvědčit, že by měl navštívit prodejnu, je potřeba vytvořit v jeho mysli určitou představu o nabízeném sortimentu, cenové úrovni, službách, celkové atmosféře prodejny, otevírací době atd. Komunikační nástroje v tomto případě tedy vytvářejí, podporují a zlepšují **image** firmy. [12]

1.8.1 Image firmy

Image obecně můžeme charakterizovat jako pověst, jako obraz utvořený v mysli zákazníka, který vznikl na základě všeho, co zná z vlastních zkušeností. Co slyšel a viděl o firmě. Základním zdrojem utváření firemní image je firemní identita (corporate identity) a jednotná firemní komunikace. Ta je jejím vnějším projevem. Firemní identita se může projevat směrem k veřejnosti prostřednictvím **aktivní komunikace** i **pasivní komunikace**. Ty jsou dané například chováním podniku na trhu, reakcemi na podněty médií a veřejnosti apod. [12]

Image maloobchodu jako důležitý faktor, který ovlivňuje zákazníka při výběru prodejny, a je zkoumán již od 50. let minulého století. P. Martineau charakterizuje faktory podílející se na utváření image obchodní firmy, jako **funkční a psychologické**. Obě tyto skupiny faktorů je možné volně uspořádat do několika skupin:

- Charakteristika obchodu
- Vlastnosti zboží a služeb
- Činnost na podporu prodeje
- Vlastnosti zákazníků [12]

Většina z nich je ovlivnitelná obchodníkem a může být využita pro následné působení na zákazníka v rámci jeho kupního rozhodovacího procesu. Svým způsobem se dá říci, že částečně ovlivnitelný je i takový faktor, jako jsou vlastnosti zákazníků. V dlouhodobém časovém horizontu vychází obchodní firma z cíleného diferencovaného přístupu k trhu. Cílovou skupinu zákazníků si obchodník vybírá mimo jiné s přihlédnutím ke svým dlouhodobým cílům a kompetencím. Musí tedy znát i jejich vlastnosti a další určující charakteristiky.[12]

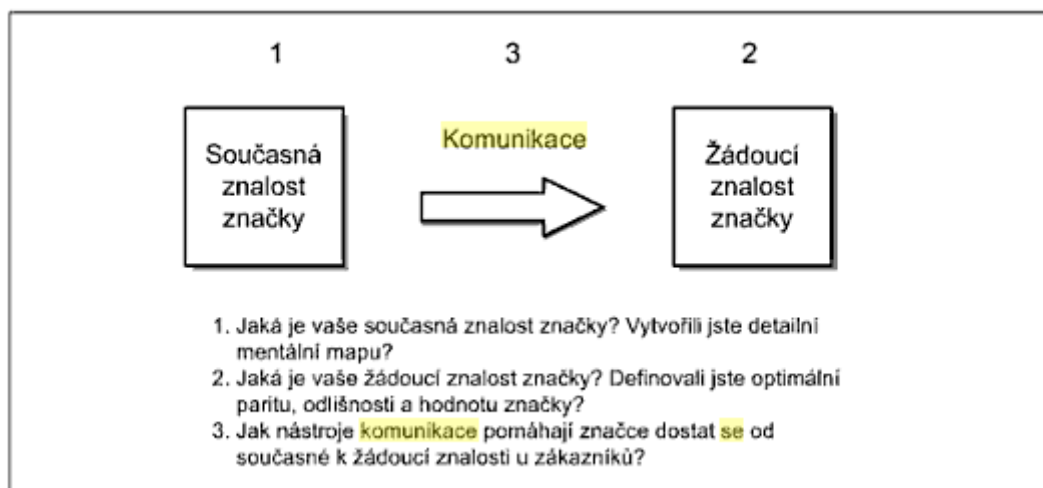
1.8.2 Marketingová komunikace

Marketingové komunikace jsou prostředky, jimiž se firmy snaží informovat, přesvědčit a připomenout se zákazníkům – přímo či nepřímo – v souvislosti se značkami, které prodávají. V jistém smyslu představují marketingové komunikace hlas značky. Jsou prostředkem, jimiž může značka nastolit dialog a vybudovat si vztahy se spotřebiteli. I když je reklama často centrálním prvkem programu marketingových komunikací, obvykle není elementem jediným a ani tím nejdůležitějším pro vybudování značky. Obrázek č. 1 ukazuje některé z běžně užívaných nástrojů marketingové komunikace na spotřebitelském trhu.

<p>Mediální podpora TV Rádio Noviny Časopisy</p> <p>Reklama s přímou reakcí Dopisy Telefon Vysílací média Tištěná média Související s počítači Související s médii</p> <p>On-line reklama Webové stránky Interaktivní reklama</p> <p>Místní reklama Billboardy a plakáty Filmy, aerolinky a haly Umístění produktů Místo nákupu</p> <p>Reklama v místě prodeje Vodorovné přelepky na regály Označení v uličkách Reklama na nákupních vozících Vysílání rádia či televize v obchodním domě</p>	<p>Podpora prodeje na straně obchodníků Výhodné dohody a nákupní slevy Příspěvky na vystavení v místě prodeje Soutěže a pobídky pro obchodníky Výcvikové programy Účast na výstavách Společná reklama</p> <p>Spotřebitelská podpora prodeje Vzorky Kupony Prémie Refundace a rabaty Soutěže a loterie Bonusová balení Slevy</p> <p>Marketing události a sponzorství Sporty Umění Zábava Veletřhy a festivaly Vazba na událost</p> <p>Publicita a public relations</p> <p>Osobní prodej</p>
--	---

Obr. 4.: Nástroje marketingové komunikace [8]

K formování žádoucích struktur znalosti značky mohou programy marketingové komunikace poskytnout podněty k rozdílným reakcím, které tvoří hodnotu značky. Např. jak dobře může navržená reklamní kampaň přispět k povědomí či k vytvoření, udržení a posílení určitých asociací se značkou? Dokáže sponzorství zařídit, aby zákazníci měli příznivější mínění a pocity ke značce? Do jaké míry může podpora prodeje motivovat spotřebitele, aby si produkt kupovali více? Za jakou cenu? K těmto otázkám ukazuje obrázek č. 2 jednoduchý třístupňový model posouzení účinnosti reklamy či jiné nástroje komunikace k budování hodnoty značky.



Obr. 5.: Jednoduchý test efektivity marketingových komunikací [8]

Flexibilita marketingových komunikací spočívá zčásti v počtu různých způsobů, jimiž lze přispět k hodnotě značky. Zároveň hodnota značky poskytuje zacílení různých možností marketingové komunikace. A to jak by měly být co nejlépe navrženy a implementovány. Předpokladem je, že ostatní prvky marketingového programu jsou také správně naplánovány. Tak je definován optimální positioning značky – především co se týče žádoucího cílového trhu – a také jsou již učiněna marketingová rozhodnutí o produktu, cenách, distribuci atd.[8]

Během posledních let vzniklo množství různých modelů, které vysvětlují komunikace a kroky, které jsou součástí přesvědčovacího procesu. Např. William McGuire, známý socio-psycholog z Yale, tvrdí, že k přesvědčení člověka jakoukoli formou komunikace (televizní reklamou, novinovým článkem, přednáškou ve třídě atd.) musí nastat následujících šest kroků: [8]

- 1) **Vystavení**: osoba musí sdělení vidět či slyšet
- 2) **Pozornost**: osoba musí sdělení zaznamenat
- 3) **Pochopení**: osoba musí pochopit zamýšlenou zprávu či argumenty sdělení
- 4) **Uznání**: osoba musí reagovat příznivě na zamýšlenou zprávu či argumenty sdělení
- 5) **Záměry**: osoba musí být připravena konat žádoucím způsobem
- 6) **Chování**: osoba musí jednat žádoucím způsobem [8]

Jak obtížné je vytvořit úspěšný komunikační program je zřejmé z toho, že musí být zvládnut každý ze šesti kroků, aby byl zákazník přesvědčen. Pokud tento postup selže v kterémkoli bodě, úspěšná komunikace nenastane. [8]

1.8.3 Pasivní (jednosměrná) vs. aktivní (dvousměrná) komunikace

V úspěšném podniku využívá skutečný profesionál pro dosažení jasného porozumění se zákazníkem jak pasivní, tak i aktivní komunikaci. [5]

Při pasivní komunikaci může zákazník (posluchač) dělat pouze jednu věc – poslouchat. Prodejce nebude klást otázky, ani nemůže věci jinak formulovat nebo je shrnout. Výklad nebude opakován. Tato metoda ovšem často vede ke slabým, často až tragickým výsledkům. [5]

Při aktivní komunikaci se naskýtá nejenom příležitost se ptát, ale ba dokonce se od prodejců očekává, že budou parafrázovat, shrnovat, ověřovat, prostě dělat vše pro to, aby se svými zákazníky dosáhli porozumění a ubírali se stejným směrem. [5]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část je věnována nejdříve představení společnosti ASKB – to znamená přiblížení její historie, činností a všemu podstatnému, s čím se může zákazník (klient) u této společnosti setkat, poté následuje analýza současného stavu řízení vztahu se zákazníky, na jejímž základě bude vypracována praktická část.

2.1 Charakteristika společnosti ASKB



Obr.6.: Logo společnosti [19]

2.1.1 Historie společnosti

Aerobic Studio Katka Bočková, jak zní celý název, bylo založeno v roce 2003 v Uherském Hradišti. Zakladatelkou tohoto studia je fyzická osoba paní Kateřina Hrazdilová Bočková. Náplní tohoto studia bylo nejdříve provozování komerčních lekcí aerobiku a jeho základních forem. To bylo určeno pouze pro dospělé a až do roku 2006. Poté v roce 2007 se přidaly i komerční lekce pro děti od 3 do 18 let. V roce 2008 byly přidány aktivity v soutěžním aerobiku dětí a mládeže, momentálně má studio ASKB tři závodní týmy, které byly loni (2007) a předloni velice úspěšné a získaly řadu ocenění. V roce 2008 došlo k rozšíření lektorů a Kateřinu Hrázdilovou Bočkovou tak doplnily dvě další, které uspokojily rostoucí poptávku po aerobních cvičeních. [19]

2.1.2 Současnost

Od roku 2009 je ASKB jedním ze dvou pořadatelů soutěže v aerobiku VZP Oriflame Aerobic Tour. I díky tomu mohlo dojít k rozšíření lektorů, kterých je v současné době celkem deset. Dnešní studio ASKB disponuje inovovaným cvičebním systémem projevujícím se třeba v nově zavedených aktivitách JUMP aerobic a Bossa. Došlo k pořízení nového nářadí, proškolení lektorů a dále vytvoření rezervačního systému pro rezervace na tyto lekce a vytvoření elektronické peněženky. [19]

2.1.3 Charakteristika lekcí

V ASKB lektoři rozlišují v zásadě dva základní typy lekcí. Jednak jsou to programy pro dospělé a v druhém případě se jedná o aerobic určený pro děti.



Obr. 7.: Lekce ve Studiu ASKB [19]

a) Lekce pro dospělé

Bodyform - Kondiční cvičení zaměřené na celkové formování postavy pomocí posilovacích pomůcek. [19]

STEP P-class - Dynamická kondiční hodina, zaměřená na posílení spodních problémových partií (stehna, boky, hýždě, břicho) vystupováním na step bedýnku. [19]

Kurz redukce hmotnosti - Kurz zaměřený na lidi s nadváhou. Obsahem kurzu je cvičení 1x týdně, individuální i skupinové konzultace s odborníkem na zdravý životní styl. [19]

Total Body Workout Aerobic - Intenzivní aerobní cvičení zaměřené na spalování tuků kombinováno s využitím činek, gumiček, aerobicbandů (gumový posilovací pás), PUMPů (posilovací tyč), závaží a overballů. [19]

Aerobic pro baculky - Cvičení s nízkou zátěží přizpůsobené cvičencům s BMI větší jak 30. Zaměřeno především na pálení tuků a zpevnování postavy. [19]

Aerobic P-class - Lekce aerobiku zaměřená na posílení spodních problémových partií (stehna, boky, hýždě, břicho) vlastní vahou těla doplněná o posilování s využitím činek, gumiček, aerobicbandů (gumový posilovací pás), PUMPů (posilovací tyč), závaží a overballů. [19]

Aerobic pro začátečníky - Intenzivní lekce aerobiku přizpůsobená úplným začátečníkům ať už intenzitou či složitostí choreografie. [19]

Lekce s hlídáním dětí - Během cvičení dospělých klientů bude o děti postaráno pod odborným dohledem ve vybavené herně. Dle věku hlídaných dětí jim je operativně přizpůsoben program. [19]

JUMP Total Body Workout - Cvičení na trampolínách - jedná se o nové pojetí hubnutí. Lekce je složená z malých dynamických poskoků, rychlých „sprintů“ a balancování na pružném výpletu trampolíny, při kterém klient zapojí svaly, které u jiného než balančního cvičení neposílí. Ze zdravotního hlediska je cvičení na malých trampolínách nejlepší cestou k oběhu lymfatické tekutiny. Skákat na trampolínce je doporučeno i pacientům s rakovinou, po chemoterapii či s lymfatickým otokem. Skákáním na trampolínce se posiluje celé tělo uvnitř i vně, posiluje se každý sval, orgán, tkáň i buňka. Tohle cvičení pomáhá z těla odplavovat jedy a toxiny. I kůže bude hladká a bude vypadat přirozeně svěže. Lekce je kombinovaná s posilováním s využitím činek, gumiček, aerobicbandů (gumový posilovací pás), PUMPů (posilovací tyč), závaží a overballů. [19]

Zumba - Zumba pochází z Jižní Ameriky a vznikla úplnou náhodou. Jejím stvořitelem je instruktor aerobiku Alberto Perez alias Beto. Ten byl přinucen improvizovat v rámci své

lekce klasického aerobiku pouze s latinsko-americkou hudbou a vytvořil tak zcela revoluční fitness program –ZUMBA. Tento program zaznamenal obrovský boom v celé Americe a postupně se šíří do celého světa i k nám do střední Evropy. V lekcích ZUMBY znějí především latinsko-americké rytmy, lze však využít i klasické fitness hudby. ZUMBA je druh tance, kdy prostřednictvím jednoduchých i složitějších krokových variací dochází ke spalování tuků a velmi efektivnímu tvarování celého těla. V čem je však ZUMBA tak revoluční? ZUMBA je nejen efektivní při tvarování těla, neboť v rámci choreografie je postupně využíváno svalů celého těla, ale především je to zábava. **Heslem ZUMBY je: Zapomeňte na dřinu, užijte si párty!** [19]

ZUMBA ukazuje lidem, že lze hubnout s lehkostí a bez stresu. Jedna z reklam uvádí, že pomocí ZUMBY lze spálit až 700kcal za hodinu. [19]

Dance aerobic - Tanečně zaměřené lekce učené převážně March Method neboli metodou vycházející z chůze, není tedy potřeba znát všechny složité kroky, neboť vše na sebe plynule navazuje. V lekcích se střídají hodiny symetric dance, asymmetric dance a MTV dance (výuka taneční choreografie inspirované videoklipy MTV). [19]

BOSSA - Je oficiální název pro speciální cvičební pomůcku "both sides up". Tento polovičnický míč na jedné straně plochý se dá využít v mnoha cvičebních systémech. Provádění cviků na bossa nezatěžuje klouby, pomocí držení rovnováhy stimuluje svaly v těle zajišťující správné zakřivení páteře, postavení pánve. Svaly oslabené sedavým způsobem života zodpovědné za svalové dysbalance se cvičením na bossa posilují. Cvičení s bossa působí příznivě na všechny svaly těla. [19]

Lekce Bossa Total Body Workout – Jedná se o dynamickou silovou lekci kombinovanou s posilováním s využitím činek, gumiček, aerobicbandů (gumový posilovací pás), PUMPů (posilovací tyč), závaží a overballů. [19]

Power Bossa - Posilovací lekce zaměřená na tvarování problémových ženských partií zapojením bossa. [19]

Bossa-lates - Balanční cvičení s využitím prvků Bossu a Pilates. [19]

Kalanetika - Kalanetika je cvičení, které je zaměřeno na celkové posílení a protažení těla. Učí tělo správnému postoji a při správném a cíleném cvičení vyrovnává svalové disbalance, které vznikají automaticky při běžném používání našeho těla. Kalanetika je cvičení na tvaro-

vání postavy, převážně v nízkých polohách. Je vhodná pro všechny, kdo se chce naučit vnímat své tělo a práci jeho svalů. Pro všechny, kdo chtějí své tělo zpevnit, vytvarovat a protáhnout ať již z estetického, nebo z funkčního hlediska. Na věku naprosto nezáleží. [19]

Aerobic Mix - Dynamické cvičení různých stylů (dance, classic, latino...) pro všechny, kdo znají již základní kroky aerobiku doplněné posilovacím cvičením s různým nářadím. [19]

Bodytraining - Dynamická vytrvalostně posilovací lekce kladoucí důraz na procvičení problematických partií ženského těla, s využitím cvičebních pomůcek jako jsou stepy, gumičky, činky, bossa. Vhodné pro začátečníky i pokročilé. [19]

b) Aerobic pro děti

V tomto kurzu je pro ty nejmenší a nejmladší „zákazníky“ připravena všeobecná průprava jak pro další činnost v aerobiku nebo také pro jiné druhy sportů. ASKB nabízí dětem a juniorům různé stupně sportovní aktivity tohoto druhu, postupný růst jedince a práci v různých výkonnostních skupinách. [19]



Obr. 8.: Zábava pro děti ve studiu ASKB [19]

Rozdělení dětí

Podle přihlášek jsou děti rozděleny do skupin v závislosti na věku a dovednostech. Děti mají možnost se buď učit aerobik od začátku (ty, které to teprve chtějí zkusit), nebo už se věnovat soutěžním formám (pro ty, které už něco umí a chtějí závodit).

Cíle

Cílem ASKB v tomto směru nebo ideou je učit děti nejdříve poznávat své tělo, naučit se s ním zacházet, zpevnit se, dosáhnout správného držení těla, naučit se základům rekreačního aerobiku, ty pak neustále zdokonalovat a přidávat obtížnější prvky, a ty nejlepší pak vyčlenit k soutěžnímu aerobiku. ASKB chce docílit toho, aby si děti zvykly na sport tak, že se stane nedílnou součástí jejich života. [19]

Princip rozdělení dětí do kategorií

Základní rozdělení dětí je do kategorií podle věku, další rozdělení se provádí v rámci věkové kategorie podle dovedností dětí na úplně nové, a pokročilé. Je to proto, že ve skupině nemůže být nekonečný počet dětí a lektoři s nimi mohou pracovat jen v případě, že jsou na tom podobně ve znalostech aerobiku. [19]

Ve skupině by mělo být cca 10 – 12 dětí.

Cvičení rodičů s dětmi - Cvičení pro děti od „chodícího“ věku (cca. 19 měsíců) až po předškoláčky s využitím cvičebních pomůcek (overbally, obruče, švihadla), kdy se děti pod vedením cvičitelky procvičí, rozvíjí koordinaci těla i orientaci v prostoru. Rodiče jdou příkladem a plně se zapojí do cvičení. [19]

2.1.4 Konkurence společnosti

V podstatě ve městě Uherském Hradišti a okolí je pouze jedna podobná organizace či společnost, která by nabízela stejný typ služeb a sportovních aktivit pro danou cílovou skupinu. Tuto konkurenci představuje **Fitness Hany Bany**. Jedná se o dámské wellness fitness centrum nové generace. Nabízí sportovní cvičení jako Power Plate, Vacu Shape a Kardio zónu, to znamená revoluční technologie fitness. Nicméně město Uherské Hradiště nabízí několik dalších možností, jak by lidé z tohoto města a okolí mohli využít svůj čas ke sportovním aktivitám. Jsou jimi:

- Krytý bazén Uherské Hradiště – nabízí plaveckou školu, plavání kojenců, vodní aerobik, cvičení pro těhotné
- Anel Relax + Vital Studio – kromě tetování, kosmetiky, masáží, plastické chirurgie a voskování nabízí také Taebo aerobic. Jedná se o moderní druh aerobního cvičení,

kteřé kombinuje prvky karate taekwon-do a klasického boxu s prvky tanečního aerobiku.

- Fitness Sedmikráska - První Life Studio v Uherském Hradišti. Nabízí programy pro formování postavy (posilovna, spinning)
- Fitness Eurostyl – posilovna a solárium

2.1.5 SWOT analýza společnosti

Pro každou racionálně smýšlející firmu je důležité uvědomit si jednak vlastní silné a slabé stránky, ale i silné stránky u konkurence a samozřejmě i jejich slabiny. Pro toto zjištění je vhodné použít SWOT analýzu vystihující tyto čtyři základní body.

Tabulka 1.: Silné a slabé stránky ASKB [vlastní zpracování]

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - velmi pestrá nabídka lekcí - stále měnící se a rozvíjející se nabídka lekcí v souladu se současnými trendy - široká výkonnostní úroveň lekcí - vybavenost studia cvičebními pomůckami - kvalitní lektoři s dlouholetou praxí - internetové stránky nabízející veškeré potřebné informace o lekcích, lektorech, úspěšných cvičencích, změnách lekcí apod. - rezervace určitých lekcí přes internet - nabídka pobytových zájezdů 	<ul style="list-style-type: none"> - malé prostory ke cvičení - zaměření se převážně jen na posilování - leckdy nepřesné začátky a konce lekcí (± 5 minut) - obtížná dostupnost pro klienty bez auta - pozdní informace o změnách

K silným stránkám studia ASKB patří jednoznačně velmi pestrá nabídka lekcí, které studio poskytuje a také jejich neustále měnící se nabídka v závislosti na změnách trendů. Ačkoli prostory určené ke cvičení nejsou ve vlastnictví studia, cvičenci v nich mohou nalézt mnoho praktických pomůcek sloužících ke sportovním účelům. Studio ASKB se může pyšnit kvalitními webovými stránkami, na nichž klienti ale i široká veřejnost nalezne všechny důležité informace týkající se programu lekcí, druhů cvičení, ceníku, úspěších lektorů a cvičenců, aktuálním dění a podobně. Cvičenci zde také mají možnost zarezervovat si místo na určité lekci přes online systém.

Studio má ovšem i své slabší stránky. Podle reakcí některých klientů studio nabízí převážně jen lekce určené na posilování a mnohdy se také stane, že lekce začnou o 5 minut později a končí o pět minut dříve. Nedodržení šedesátiminutového limitu na lekci může mít negativní ohlas u klientů. Někteří z nich také uvedli, že informace o neplánovaném zrušení či přesunutí lekcí bývá často uváděno na webu příliš pozdě.

Tabulka 2.: Příležitosti a hrozby ASKB [vlastní zpracování]

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - vícero tanečně zaměřených lekcí - častější aktualizace pouštěné hudby podle módních trendů - zvýšení zákaznické loajality - vypracování strategie řízení vztahů s klienty - segmentace klientů do skupin podle významnosti pro studio ASKB - vyšší počet lekcí pro maminky s dětmi - zvýhodňování permanentkářů 	<ul style="list-style-type: none"> - nová konkurence v okolí – ztráta klientely - nedostatečná informovanost o změnách souvisejících se zavedením CRM - ztráta pronajatých prostor ke cvičení

Jako příležitost pro studio ASKB bych viděl možnost zvýšení počtu tanečních hodin (nebo alespoň upravení některých lekcí do více taneční podoby). Některým klientům se totiž zdají být lekce zaměřené z větší části posilování těla a fyzickou odolnost a méně už na taneční aerobic, což některým chybí. Dále by přicházelo v úvahu také častější aktualizace vybírané hudby pouštěné při lekcích. Za příležitost považuji také vytvoření určité segmentace klientů do skupin rozlišující se významnosti klienta pro studio ASKB.

Hrozby pro studio představují jednak konkurenční společnosti v okolí, které by mohli vést ke ztrátě klientely a také případná ztráta pronajatých prostor ke cvičení. To by mělo pro studio ASKB katastrofální následky.

2.2 Analýza spokojenosti klientů a lektorů ve studiu ASKB

Pro tuto analýzu jsem se rozhodl z toho důvodu, abych zjistil jak jsou klienti spokojeni s dosavadními službami ve studiu ASKB. Je velice důležité, aby si jakákoli společnost uvědomila, zda dělá něco špatně a dále se tento problém snažila vyřešit. Samozřejmě vyřešit tak, aby vyhověla svým zákazníkům a sama tím nebyly prodělečná. Dále jsem se zaměřil taktéž na lektory a jejich řízení vztahů s klienty. Zde mne zajímalo, jak komunikují se svými klienty, jaké typy informací jsou pro ně důležité, kam je ukládají atd.

2.2.1 Cíle výzkumu

Cílem je zanalyzovat dosavadní úroveň spokojenosti klientů ve studiu ASKB a to pomocí dotazníkového šetření. Dále je také cílem zhodnocení současného stavu řízení vztahů se zákazníky a následné navržení projektu, jenž by zvýšil jak kvalitu řízení vztahů s klienty, tak jejich uspokojení a zvýšení návštěvnosti studia.

2.2.2 Metodika a postup výzkumu

Při tomto výzkumu jsem postupoval tak, že jsem vytvořil dva dotazníky orientující se na odlišné cílové skupiny. První dotazník byl určen zaměstnancům studia (lektorům) a druhý byl pro klienty. Obě cílové skupiny jsem oslovil a požádal o pomoc. Většina oslovených nebyla proti a s ochotou dotazníky vyplnila. Celkový počet respondentů, kteří vyplnili a odevzdali dotazníky se rovná číslům **50** (klientů) a **4** (lektori). Zjištěné výsledky budu hodnotit v počítačovém programu MS Excel a v něm vytvořím grafy a tabulky vypovídající o reakcích respondentů na jednotlivé otázky.

2.2.3 Analýza dat z dotazníkového šetření - lektoři

Z celkového počtu deseti lektorů se mi podařilo oslovit čtyři z nich (= 40%) a ti mi tudíž bez obav vyplnili dotazník. Všechny čtyři oslovené byly ženy (slečny) ve věkovém rozmezí 17 až 26 let.

Informace o klientech

Lektorky získávají informace o svých klientech různými metodami. Vyčtou je na příklad z podaných přihlášek ke sportovním aktivitám nebo z dotazníků, které studio vytváří pro své klienty. Dalšími způsoby bývají většinou osobní rozhovory s klienty, webová komunikace přes e-mail, či telefonické rozhovory.

Lektoři se zejména zajímají o kontaktní údaje, ale také o fakta mající vliv na zařazení klienta do určité sportovně výkonnostní skupiny. Jedná se o :

- Jméno a věk klienta
- Kontaktní adresa, telefon, e-mail
- Zdravotní stav a případná omezení
- Sportovní stav
- Spokojenost klientů s lekce
- Účast klienta na lekcích

Tato data si lektoři ukládají do svého databázového systému – „složka klienta“, který uchovávají buďto přímo v PC nebo v jiných případech ve vlastních sešitech. Údaje slouží k případným kontaktováním klientů, k tvorbě sportovních sestav a přizpůsobování lekcí klientským požadavkům. Tyto údaje také poukazují na platební morálku klientů (přehledy o platbách) a v případě dětských závodů nabízí možnost kontaktování rodičů dětí a jejich další konzultace (změna, zrušení či přesunutí tréninku, aktuální informace či neodkladné záležitosti dle potřeby).

Lektorky se shodly na tom, že jejich systém zaznamenávání informací o klientech je velmi spolehlivý a taktéž přehledný. Jak samy uvedly, tento systém nikdy neselhal a vše potřebné lektorky vždy s přehledem nelezly.

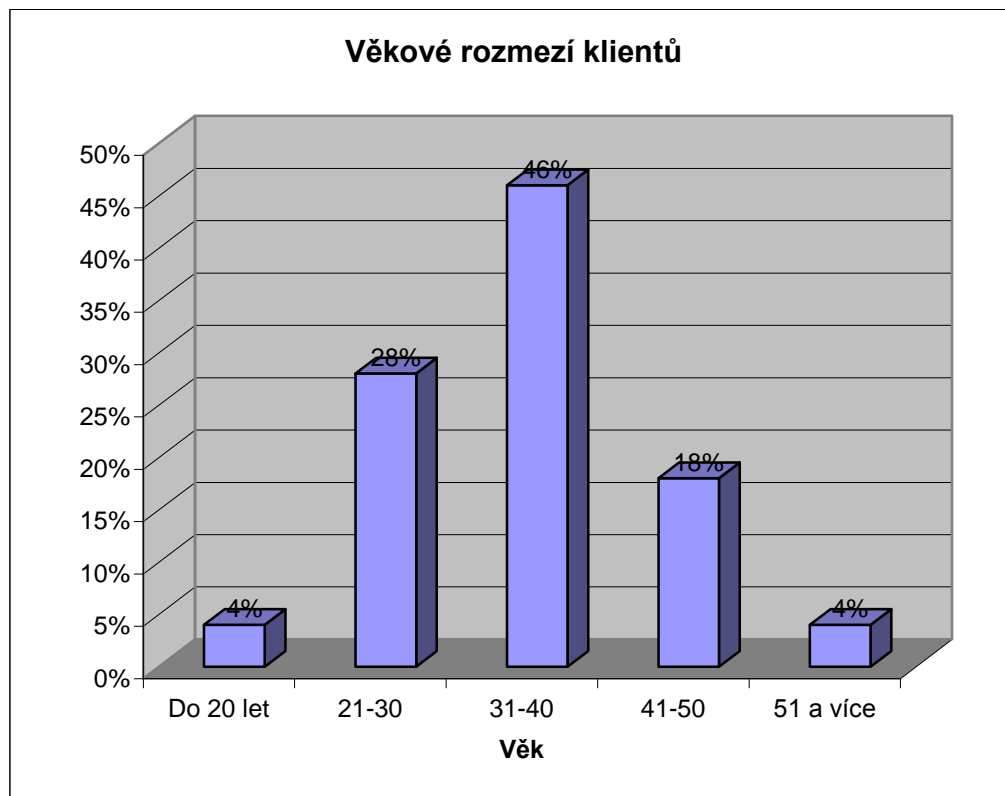
Přímá komunikace s klienty nastává většinou před lekcí, v jejím průběhu, ale i po skončení lekce. Lektory se zeptají, jak se cvičenci cítí, jaká byla podle nich lekce a co by naopak případně vylepšili. Tento způsob komunikace je velice užitečný. Lektorky získají potřebné informace pro další tvorbu lekcí a sestav, ale zároveň si samy uvědomí, jestli dělají svou práci dobře a pokud ne, co by měly vylepšit. Na druhou stranu tento zájem má blahodárný účinek i pro samotné cvičence, neboť ti pak vědí, že jsou v dobrých rukách a studio ASKB o ně projevuje zájem pečovat a dále rozvíjet jejich fyzické předpoklady a psychickou spokojenost

2.2.4 Analýza dat z dotazníkového šetření - klienti

Ve studiu ASKB byli osloveni klienti před a po skončení jednotlivých lekcí, aby vyplnili dotazník týkající se řízení vztahů s nimi ve studiu ASKB a také jejich spokojenosti. Respondentů se našlo celkem 50 a v následujících řádcích a odstavcích budu analyzovat jejich odpovědi.

Věkové rozmezí klientů

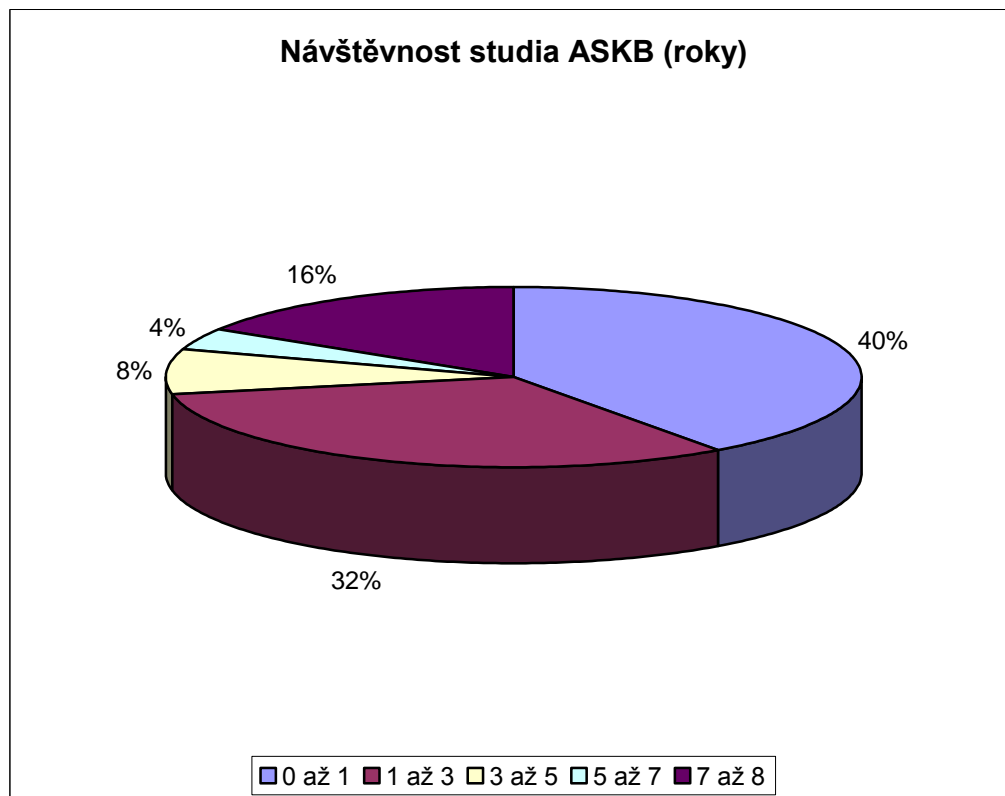
Cvičební lekce navštěvují z drtivé většiny pouze ženy a z části také jejich malé děti. Věkové rozmezí dospělých klientů je však velmi rozmanité. Není zde nouze o mladé dospívající dívky, ženy ve středních letech, ani o dámy starší padesáti let. Průměrný věk cvičenek je roven **33, 7 let**. Věková skupina žen mezi 31 až 40 lety je také nejpočetnější. Nachází se v ní celých 46% respondentů (23 cvičenců). Druhou velmi početnou skupinu tvoří mladé ženy v rozmezí 21 až 30 let. Těch je větší čtvrtina a sice 28%. Studio ASKB navštěvují také ženy v letech od 41 do 50 let a ty tvoří celých 18% klientek. Po čtyřech procentech mají i poslední dvě skupiny cvičenek a to dívky do dvaceti let věku a ženy naopak starší padesáti let.



Obr. 9.: Věkové rozmezí klientů [vlastní zpracování]

Navštěvování studia ASKB

Studio ASKB existuje od roku 2003. Za tuto dobu navštívilo studio mnoho cvičenců. Ne ovšem všichni zůstali tomuto studiu věrni až dosud a přestali ho navštěvovat. Nicméně nalezneme si i několik jedinců, kteří jsou tomuto studiu oddáni od úplného počátku dodnes. Procentuálně jich je úctyhodných 16% respondentů. Nejpočetnější skupinu představují však cvičenci „začátečníci“ navštěvující studio maximálně jeden rok. Jejich počet dosahuje celých 40% ze všech dotazovaných. Ženy cvičící v tomto studiu od jednoho do tří let se objevuje celkem 32%, což je druhá nejpočetnější skupina cvičenců. Třetí až pátý rok cvičení se věnuje 8% klientů a od pátého do sedmého roku cvičení to představují 4% cvičenců.



Obr. 10.: Návštěvnost studia ASKB [vlastní zpracování]

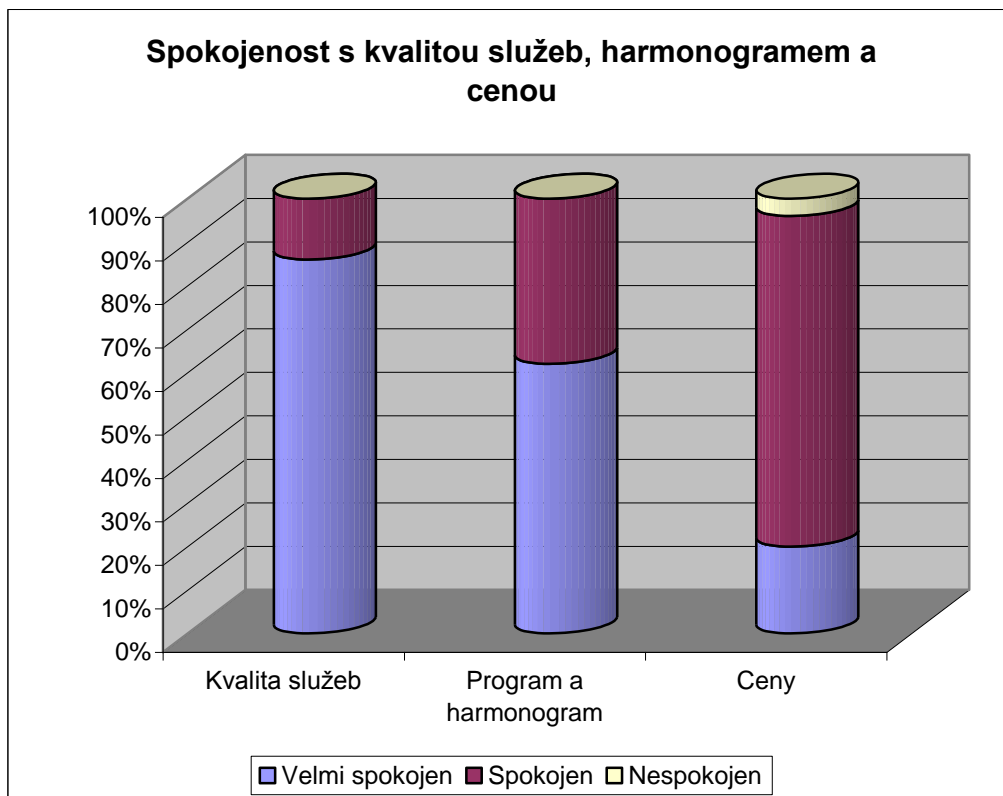
Spokojenost s kvalitou služeb harmonogramem a cenou

Kvalita poskytovaných služeb se zdá být na vysoké úrovni. Odpovídají tomu i reakce respondentů v dotazníku, kdy na otázku týkající se spokojenosti s kvalitou služeb a cvičení úžasných 86% dotazovaných uvedlo, že jsou velice spokojeni a zbylých 14% je spíše spokojeno. Výhradně nespokojen nebyl vůbec nikdo.

Časový harmonogram poskytovaných lekcí je situován téměř výhradně do pozdních odpoledních hodin. Pouze cvičení určené pro děti či maminky s jejich ratolestmi jsou naplánována na dopolední dobu. Nicméně ani to se nezdá být nepřekonatelným problémem, který by odradil klienty od návštěvy studia. 62% dotazovaných je velmi spokojeno s tímto časovým rozvržením a taktéž velmi vítají náplně lekcí a jejich vysokou rozmanitost. Zbývajících 38% je spíše spokojeno a výlučně nespokojení klienti se zde neobjevují.

Co se týče ceníku jednotlivých lekcí a permanentek, tak tam se už objevuje řada zákazníků, kteří by uvítali levnější vstupné. Dokonce 4% klientů si myslí, že ceny jsou příliš vysoké a nejsou s nimi vůbec spokojeni. Ti také navrhuji, aby studio ASKB nějakým způsobem zvý-

hodnilo klienty, kteří chodí do studia pravidelně a nakupují si permanentky. Nicméně drtivá většina respondentů (76%) je se současnými cenami, které se pohybují od 50 do 70 Kč spíše spokojena. Naprosto spokojeno s tímto ukazatelem a to bez výhrad je 20% klientů.

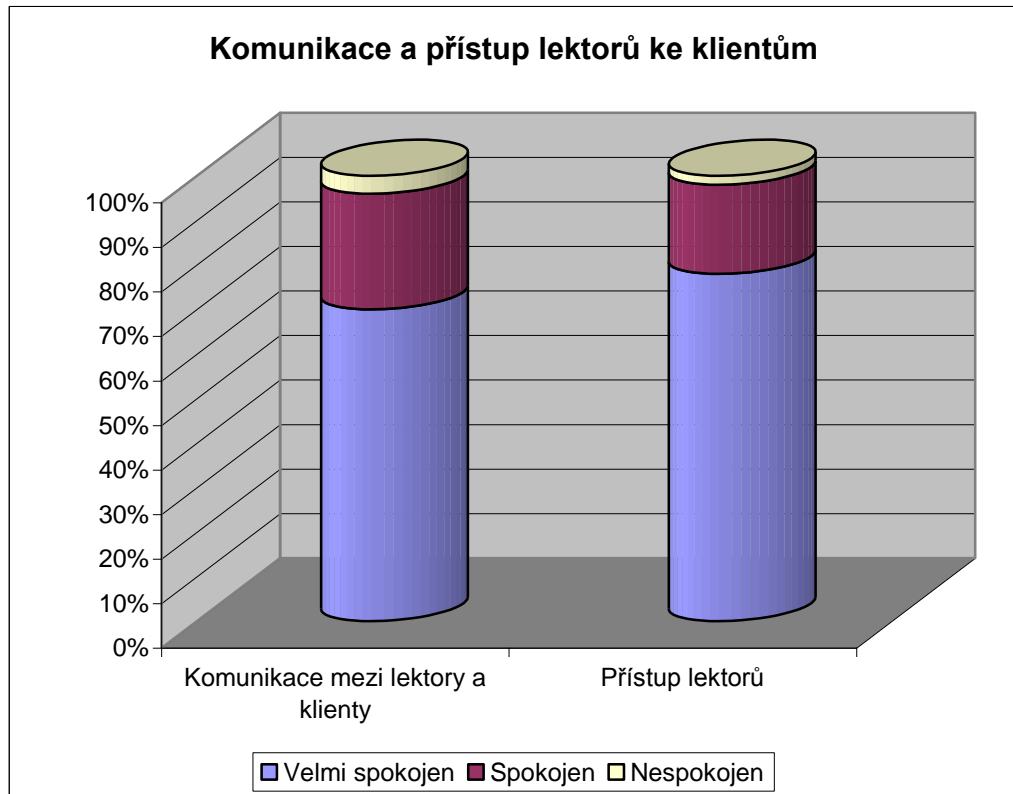


Obr. 11.: Spokojenost s kvalitou služeb, harmonogramem a cenou [vlastní zpracování]

Komunikace mezi lektory a cvičenci

Lektoři se svými cvičenci komunikují různými způsoby. Bez problémů si s nimi pohovoří před i po skončení sportovní lekce, informují je prostřednictvím e-mailů, mobilních hovorů a tak podobně. Zkrátka studio si zakládá na dodržování přátelského vztahu se svými klienty a ti jsou za to rádi. Tvrdí to 70% z dotazovaných, kteří uvedli, že komunikace probíhá v naprostém pořádku v přátelském duchu. Dalších 26% je spíše spokojeno než nespokojeno. Pouze 4% respondentů uvedla, že komunikace vážne a je ze strany lektorů co zlepšovat. Také poukazují na fakt, že se na webových stránkách studia ASKB v sekci aktuality pozdě uvádí zrušené či posunutě lekce.

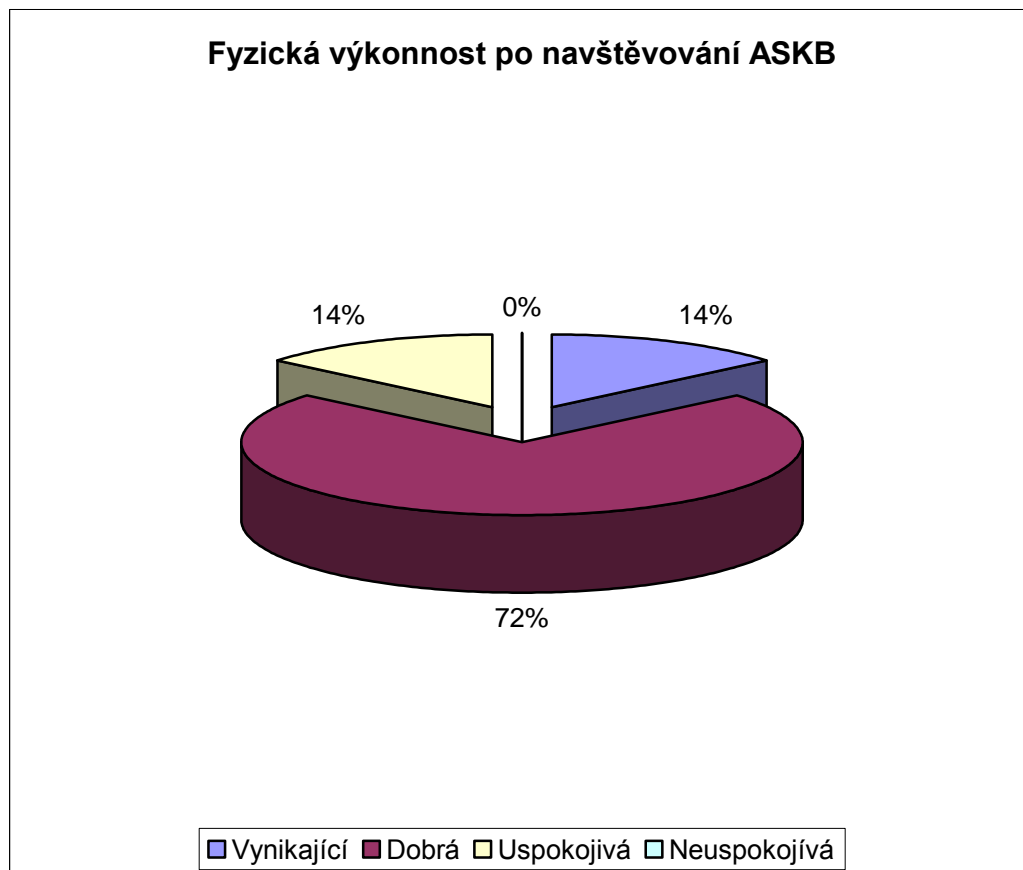
Chování lektorů a jejich přístup ke cvičencům se dá hodnotit jako výborný. Vychází to z dalších odpovědí respondentů, kteří uvedli, že jsou naprosto spokojeni (78%). Chování a projevy lektorů se zdá být dalším 20 % dotazovaných v pořádku a pouze 2% klientů je nespokojeno a vidí v jejich přístupech zlepšení.



Obr. 12.: Komunikace a přístup lektorů ke klientům [vlastní zpracování]

Výkonnost a zdravotní stav cvičenců

Studio ASKB díky jejím lektorům zvyšuje svým návštěvníkům fyzickou výkonnost. Naprosto vynikajícím se po sportovní stránce cítí 14% cvičenců, dalších 72% uvádí, že po cvičeních v tomto studiu se jejich fyzický stav dosti zlepšil. 14% respondentů je spíše spokojeno, ale nějaký viditelný rozdíl zatím ještě neobjevili. Výhradně nespokojen zde není nikdo.



Obr. 13.: Sportovní výkonnost po navštěvování ASKB [vlastní zpracování]

Velmi podobně je tomu i u otázky týkající se změny zdravotního stavu klientů po návštěvách studia. Naprosté zlepšení se projevilo u 30%, což je velmi vynikající výsledek. Zde je možno vidět, že ve studiu ASKB pracují odborníci s úspěšnou praxí, neboť jejich práci dokáží klienti ocenit, ale nejen to. Na cvičence mají jejich lekce blahodárný účinek, protože zlepšují náladu, tělesnou kondici, ale také zdravotní stav. Dokazuje to další 50% dotazovaných, kteří pocítili mírné zlepšení zdravotního stavu. Pouze 20% respondentů se cítí po návštěvách lekcí stále stejně, ale důležité je, že u nikoho se neprojevilo výrazné zhoršení.



Obr. 14.: Změna zdravotního stavu po návštěvě ASKB [vlastní zpracování]

Péče o klienty

Klienti navštěvují studio ASKB velmi rádi, poněvadž to jim poskytuje možnost udržet se ve skvělé kondici a přináší i nutnou dávku psychického uspokojení. Ale tohle není to jediné, co studio ASKB svým klientům nabízí. Dále se jedná o:

- Víkendové sportovní akce
- Zájezdové sportovně-relaxační pobyty u moře
- Zajištění sportovního oblečení
- Zajištění poradců na zdravou výživu

Z toho vyplývá, že studio ASKB se snaží se svými klienty stále pracovat a přináší jim užitek v různých podobách. Zisk klientely je velmi důležitý, ale udržení si jej bývá mnohdy daleko významnější a tady na tom pracuje studio ASKB velmi dobře.

2.3 Shrnutí analyzované části

Analýza prováděná formou dotazníku ve studiu ASKB mi poskytla mnoho údajů a reakcí od čtyř lektorů studia a celkem padesáti klientů. Získávání informací o svých klientech lektoři provádí různými metodami. Vyčtou je na příklad z podaných přihlášek ke sportovním aktivitám nebo z dotazníků, které studio vytváří pro své klienty. Dalšími způsoby bývají většinou osobní rozhovory s klienty, webová komunikace přes e-mail, či telefonické rozhovory. Data si lektoři ukládají do svého databázového systému – „složka klienta“, který uchovávají buďto přímo v PC nebo v jiných případech ve vlastních sešitech. Podle lektorek je jejich systém zaznamenávání si informací naprosto spolehlivý a ještě nikdy nedošlo k jeho selhání.

Analýzou spokojenosti klientů jsem zjistil, že studio navštěvují téměř všechny věkové skupiny od 15 do 60 let. Průměrná věková hranice klientů se rovná 33,7 roků a nejpočetnější věková skupina (31 až 40 let) čítá 46% všech respondentů. Studio vykonává svou funkci již od roku 2000 a za tuto dobu osmi let je studiu věrno celkem 16% respondentů, kteří uvedli, že navštěvují studio již úctyhodných 8 let. Nejvíce je zde ovšem cvičenců začátečníků, kteří navštěvují studio maximálně jeden rok. Jejich počet dosahuje celých 40% ze všech dotazovaných.

Pokud se ve studiu ASKB objevuje něco, co umí velmi dobře, pak se jedná o nabízené sportovní lekce. Ty jsou opravdu velmi kvalitní jak svým obsahem, tak svou různorodostí a rozmanitostí. Odpovídají tomu i reakce respondentů v dotazníku, kdy na otázku týkající se spokojenosti s kvalitou služeb a cvičení úžasných 86% dotazovaných uvedlo, že jsou velice spokojeni a zbylých 14% je spíše spokojeno. Výhradně nespokojen nebyl vůbec nikdo. Klienti ovšem projevují svou nespokojenost někde jinde. Konkrétně u ceny jednotlivých lekcí a permanentek. 4% klientů si myslí, že ceny jsou příliš vysoké a také navrhuje, aby studio ASKB nějakým způsobem zvýhodnilo klienty, kteří chodí do studia pravidelně a nakupují si permanentky.

Studio si zakládá na dodržování přátelského vztahu se svými klienty a ti to také potvrzují v dalších otázkách. 70% z dotazovaných uvedlo, že komunikace probíhá v naprostém pořádku a v přátelském duchu. Pouze 4% respondentů uvedla, že komunikace vážne a je ze strany lektorů co zlepšovat. Také poukazují na fakt, že se na webových stránkách studia ASKB v sekci aktuality pozdě uvádí zrušené či posunutá lekce.

Návštěvníci studia taktéž uvádějí, že po absolvování určitých lekcí se jim jednak zvyšuje fyzická výkonnost (86%), ale také posilují svou duši a zdravotní stav (80%). Nikdo z dotazovaných naopak nepocítil výrazné zhoršení ať už to fyzické kondice či zdravotního stavu. Navíc jsou velmi rádi, že studio ASKB jim nabízí další možné akce jako třeba víkendové sportovní pobyty, relaxačně-sportovní pobyty u moře, zajištění sportovního oblečení nebo třeba možnost konzultací s poradkyní pro zdravou výživu.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

V této části své diplomové práce se budu zabývat praktickým zavedením prvků CRM ve společnosti ASKB. Základem tohoto projektu bude správná segmentace klientely rozčleněná do patřičných skupin a následné vyhodnocení těchto kategorií. V této práci nebudu řešit implementaci informačního systému společnosti, či vylepšení dosavadního softwarového řešení, neboť ASKB není vlastníkem prostor, které slouží k provozování činností (sportovní aktivity – jedná se tudíž o tělocvičny), a proto by navržení či poupravení stávajícího informačního systému bylo bezúčelné.

3.1 Charakteristika projektu

Můj projekt nese název Optimalizace CRM ve společnosti ASKB. To znamená, že po počáteční analýze současného stavu řízení vztahů se zákazníky (které jsem se věnoval výše) se budu soustředit na její optimalizaci. Mít kladný a otevřený vztah se svými klienty je přáním mnoha manažerů společností a není tomu jinak ani u ASKB. Pokud je tohoto vztahu dosaženo, pravděpodobně to může mít za následek rozrůstající se spokojenou klientelu, s tím související růst zisku, růst potěšení z dobře vykonané práce, růst tržního podílu a v neposlední řadě i růst rozšiřování dobrého jména. Toho všeho chce docílit i společnost ASKB, a aby se tak stalo, je zapotřebí vybrat tu správnou strategii CRM.

Mým úkolem je vytvořit jakési pravidlo, či algoritmus, podle něhož bude ASKB rozčleňovat klienty do skupin. Tato skupení se budou mezi sebou rozlišovat tak zvanou bonitou klienta. To v podstatě znamená, že klienti, kteří jsou pro ASKB velmi cenní, budou moci čerpat určité výhody, jakožto gesto poděkování od společnosti za jejich loajalitu a důvěru ve společnost ASKB. Kritériem pro členění klientů do těchto skupin může být např. měsíční návštěvnost studia, jak dlouho již klient studio navštěvuje, riziko přechodu ke konkurenci, předpokládané důsledky ztráty klienta a tak dále.

Jakmile budou známa kritéria pro zařazení klientů do skupin, klienti budou ohodnoceni a posléze budou moci čerpat určité výhody související s patřičnou úrovní skupiny (např. tzv. VIP lekce, nadstandardní lekce apod.).

Co všechno s sebou tento projekt přináší a na co je třeba se zaměřit?

- 1) Uvědomění si současných nedostatků

- 2) Snaha o nalezení řešení – cíle projektu
- 3) Důvody k zavedení optimalizace CRM
- 4) Návrh řešení projektu
- 5) Časový harmonogram
- 6) Vyhodnocení případných rizik
- 7) Nákladová analýza
- 8) Výnosnost investice

3.1.1 Současné nedostatky CRM v ASKB

CRM nedostatky ve studiu ASKB se nezdají být nijak závažné, nebo spíše neovlivnitelné. Všechno záleží pouze na lidském faktoru, jak se k tomu postaví a jaký hlavně chce mít vztah ke svým klientům. Nepřesné začátky a konce lekcí, na které si klienti v malé míře ztěžují, se dají jednoduše napravit. Klíčovou úlohu zde je to, aby si to lektori uvědomili a řádně si upravili svůj vlastní harmonogram, pokud jim dělá problém přijít na hodinu včas.

Druhý nedostatek – pozdní informovanost o aktuálním dění na webu – představuje sice také problém pro klienty, ale na druhou stranu není jednoduché přijít na dokonalý způsob, který by informoval cvičence o změnách lekcí z minuty na minutu. Možností by bylo jednotné informování formou hromadného odesílání SMS zpráv, ale to se zdá být jako nákladná varianta.

Zvýhodňování stálých dlouhodobých klientů je problém, na který se zaměřuji ve svém projektu. Klienti by uvítali, kdyby byl brán na ně jako na loajální zákazníky větší ohled a projevila se u nich nějaká uspokojivá míra upřednostnění. Stejně tak se to týká také permanentkářů, kteří studio ASKB navštěvují v pravidelných intervalech.

3.1.2 Důvody pro optimalizace CRM a cíle projektu

V dnešní době, kdy je poměrně nouze o loajální zákazníky, je potřeba se zaměřit především na tvorbu určité přidané hodnoty, která bude přinášet zákazníkům nějaké uspokojení nad jejich očekávání či potřeby. Každý člověk přece ocení pokud, prodejce či subjekt nabízející služby si chce vytvářet férový vztah se zákazníky, který není založen pouze na přetvářce a skrytém úmyslu prodat za každou cenu. Zákazník musí cítit důvěru a poznat, že je s ním

zacházeno jako s váženou osobou, která je v tržním procesu nejdůležitější a to spolu i s jejími potřebami. Pokud to zákazník pozná, nebude chtít hledat si jiné poskytovatele statků a služeb, kteří ukojí jeho požadavky. To s sebou přinese vyváženou spokojenost na obou stranách, poněvadž prodejce si získá důvěru zákazníka, která s sebou přináší jednak stálost klienta, dále pak určitě i rozšiřování klientely na základě rozhlašování dobrého jména společnosti v okolí. To pozitivně ovlivní samozřejmě i zisk společnosti, který poroste a bude moci sloužit k dalšímu využití ve prospěch společnosti ať už ve formě rozšiřování portfolia nabízených výrobků a služeb, nebo třeba růstu nově otevřených poboček a center v dalších městech.

Na základě těchto důvodů pro optimalizace CRM ve společnosti ASKB můžeme nyní určit cíle projektu.

Hlavní cíle:

- Rozrůstající se uspokojená klientela a upevňování vztahů s nimi
- Získávání nových klientů (díky konkurenční výhodě ve formě motivujícího zákaznického systému)

Dílčí cíle:

- Vybrat vhodnou segmentaci klientů a následná komunikace s těmito skupinami
- Růst potěšení z dobře vykonané práce zaměstnanců
- Růst potěšení z vhodně investovaných finančních prostředků klientů
- Růst tržního podílu a rozšiřování dobrého jména společnosti

3.2 Návrh řešení projektu

Řešení projektu spočívá v důkladné segmentaci klientů ASKB. Základem je výběr optimálních kritérií, podle něž budou moci zákazníci být zařazeni do čtyř hodnotících skupin. Klienti v těchto skupinách budou posléze moci čerpat určité odměny nebo výhody odpovídající jejich bonitě (to znamená skupině).

Důležitá je také komunikace s klienty. Ti musejí být srozumitelně obeznámeni s tímto projektem, a proto je nutné, aby zaměstnanci ASKB zapracovali na informování klientů ať už

třeba ústní formou při pravidelných sportovních aktivitách konajících se ve studiu, či formou písemnou – informování prostřednictvím e-mailů.

Jednotlivé kroky navrženého plánu:

- Segmentace klientů do 4 hodnotících skupin
- Komunikace s klienty (informování klientů o novém systému)
- Technické a organizační zajištění projektu
- Časový harmonogram
- Nákladová a riziková analýza

3.2.1 Segmentace klientů

Pro klasifikaci klientely jsem zvolil 5 různých faktorů (kritérií), které určí výslednou bonitu klienta. V každém kritériu budou jednotliví zákazníci ohodnoceni známkou na stupnici 1 – 5. Získaná známka se vynásobí koeficientem míry důležitosti daného kritéria pro studio ASKB. Po sečtení všech pěti hodnot z pěti kritériálních tabulek dostaneme výslednou hodnotu bonity klienta.

Bodová škála – Ta je určena pěti stupni (známkami) 1 – 5 u každého kritéria. Jednička znamená málo významný klient, pětka naopak velmi důležitý klient. Každá známka je udělena na základě splnění podmínek daných pro udělení této známky.

Segmentační kritéria pro zjištění hodnoty klienta:

a) Loajalita klienta – K_1 (koeficient v_1 0,35)

Zde klienti získají známku na základě toho, po jak dlouhou dobu již studio ASKB navštěvují. Jelikož studio existuje od roku 2003, budu považovat (aktuálně), že nejvyšší možný počet let, po kterých je možno studio navštěvovat, je roven osmi. Rokem 2003 počínaje a 2010 konče. Postupem času budou roky samozřejmě růst, a proto zde musím uvést, že daná tabulka je určená pro segmentaci v roce 2010. V následujících letech, ale nebude žádný problém tabulku řádně upravit.

Koeficient je roven 35%. Je to nejvyšší koeficient ze všech navržených kritérií, poněvadž stálost klienta a jeho oddanost vůči společnosti, je dle mne jedním z nejvýznamnějších měří-

tek. I zde ve společnosti ASKB musí dojít v významném ocenění klienta, na základě jeho dlouhotrvajícímu vztahu ke studiu.

Tabulka 3.: Bodová škála K_1 – Loajalita klienta [vlastní zpracování]

<i>Bodové hodnocení</i>	<i>Počet let</i>	<i>v</i>
ASKB		
1	0-1	
2	1-3	
3	3-5	
4	5-7	
5	8	

b) Měsíční návštěvnost – K_2 (koeficient v_2 0,25)

Klienti jsou ohodnoceni podle toho, kolik lekcí průměrně za měsíc navštíví. Pro vedení studia ASKB je důležité vědět, kolik času průměrně stráví jednotliví cvičenci na lekcích za měsíc, neboť po získání těchto údajů budou moci vědět, který klient navštěvuje studio pravidelně, a který případně dává přednost jiným aktivitám třeba u případné konkurence. Jelikož celkový počet lekcí pro dospělé za týden je roven 21, nejnižší možná známka 1 bude udělena klientům navštěvující jednu lekci týdně. Naopak maximální známku 5 získají cvičenci, kteří absolvují za týden alespoň šest lekcí.

Koeficient má velikost 25% a je to druhá nejvyšší váha hodnotící jedno z kritérií, jelikož měsíční průměrná návštěvnost studia je po stálosti klienta druhým nejvýznamnějším faktorem.

Tabulka 4.: Bodová škála K_2 - Týdenní návštěvnost klienta [vlastní zpracování]

<i>Bodové hodnocení</i>	<i>Počet absolvovaných lekcí týdně</i>
<i>1</i>	1
<i>2</i>	2
<i>3</i>	3-4
<i>4</i>	5
<i>5</i>	6 a více

c) Přísun nových klientů – K_3 (koeficient v_3 0,15)

Přísun nových klientů do studia znamená, kolik daný cvičenec přivede nových potenciálních klientů. Každý cvičenec má možnost přivést do studia svého známého, rodinu, kamaráda atd. a podle toho, kolik jich celkem do konce roku přivede, bude oznámkován hodnotami 1 – 5. Jednička je určena pro klienty, kteří nikoho nového nepřivedli. Znamku pět získají klienti studia, kteří pro ASKB našli alespoň 6 nových cvičenců. Tito noví zákazníci jsou ovšem podmíněni absolvováním alespoň 15 lekcí. Těchto 15 lekcí odpovídá jednomu nákupu kurzovního v hodnotě 850 korun. Časovým limitem pro nalézání nových zákazníků je zde konec roku doba čtyř měsíců od zahájení projektu, a to proto, že poté se tato etapa segmentace ukončí a vytvoří se seznam klientů a jejich celkové hodnocení (to znamená zařazení klienta do výsledné skupiny 1 až 5, na základě kterých pak budou moci využívat určitá zvýhodnění). Pro další čtyřměsíční období se segmentování zákazníků samozřejmě může opakovat a to s aktuálně upravenými tabulkami.

Jako koeficient jsem zde zvolil hodnotu 15%, a to z toho důvodu, že přivádění nových klientů do ASKB je zhruba třetím až čtvrtým nejdůležitějším faktorem.

Tabulka 5.: Bodová škála K_3 – přísun nových klientů [vlastní zpracování]

<i>Bodové hodnocení</i>	<i>Přísun nových klientů</i>
<i>1</i>	0
<i>2</i>	1
<i>3</i>	2-3
<i>4</i>	4-5
<i>5</i>	6 a více

d) Nákup produktů ve Sportcentru Morava – K_4 (koeficient v_4 0,15)

Jak známo, po pořádně odvedeném sportovním výkonu musí dojít na doplnění tekutin a energie. To je možné učinit v přilehlém Sportcentru Morava. Je zde k dispozici restaurace, která nabízí široké spektrum výběru občerstvení. Zde by se klientům ASKB po předložení řádného průkazu kumulovala měsíční výše útraty, na základě které by byli následně ohodnoceni známkou 1 – 5 v tomto kritériu. Hodnocení jedna pro klienty, kteří za měsíc utratili v průměru do 100 korun, hodnocení pět pro klienty utrativší více než 400 Kč.

I zde jsem vybral koeficient 15 %.

Tabulka 6.: Bodová škála K_4 – Hodnota nákupu produktů [vlastní zpracování]

<i>Bodové hodnocení</i>	<i>Nákup produktů měsíčně (Kč)</i>
<i>1</i>	0-100
<i>2</i>	100-200
<i>3</i>	200-300
<i>4</i>	300-400
<i>5</i>	400 a více

e) Spektrum využívaných aktivit – K_5 (koeficient v_5 0,1)

ASKB nabízí svým cvičencům velmi široké spektrum poskytovaných sportovních aktivit. Konkrétně je to 19 různých lekcí pro dospělé. I zde by měli být určitým způsobem zvýhodněni ti klienti, jenž využívají této možnosti a navštěvují více, než pouze jednu z lekcí. Proto je poslední kritérium pro segmentaci zákazníků zaměřeno právě na tuto záležitost. V praxi to bude vypadat tak, že klienti, kteří za měsíc navštíví pouze jednu z lekcí (a zde není podstatné, zda klient za daný měsíc zavítá na tuto lekci jednou, či třeba čtyřikrát), jejich hodnocení bude vyjádřeno známkou 1. Pokud ovšem budou cvičenci velice aktivní a vyberou si za daný měsíc pět a více rozlišitelných lekcí, budou ohodnoceni maximální známkou 5.

U tohoto kritéria je hodnota koeficientu nejnižší. Konkrétně se jedná o 10% a to z toho důvodu, že významnost daného faktoru je pro společnost ASKB velmi nízká, leč rozhodně není nulová.

Tabulka 7.: Bodová škála K_5 – spektrum využívaných aktivit [vlastní zpracování]

<i>Bodové hodnocení</i>	<i>Spektrum využívaných aktivit měsíčně</i>
<i>1</i>	1
<i>2</i>	2
<i>3</i>	3
<i>4</i>	4
<i>5</i>	5 a více

Stanovení klasifikačního vzorce:

$$KHZ = K_1 * v_1 + K_2 * v_2 + K_3 * v_3 + K_4 * v_4 + K_5 * v_5$$

KHZ – Klasifikační hodnota zákazníka

K – Kritérium

v – Váha kritéria

Výsledkem je tzv. klasifikační hodnota zákazníka (KHZ), jež je rozhodující pro zařazení klienta do výsledné hodnotící skupiny A až D. Maximální hodnota KHZ je 5, minimální je rovna 1.

3.2.2 Stanovení klasifikačních skupin

Po ohodnocení klientů v každém z pěti segmentačních kritérií a po určení jejich klasifikačních hodnot (KHZ), budou klienti rozděleni do klasifikačních skupin A, B, C, D. Nutno podotknouti, že KHZ se bude zaokrouhlovat na dvě desetinná místa a KHZ, jak již bylo zmíněno výše, se bude propočítávat každý půlrok, aby docházelo k aktualizaci zařazení klientů do klasifikačních skupin.

Skupina A – rozpětí 5,00 – 4,01

Tato skupina bude obsahovat pravděpodobně nejnižší počet klientů (podle mých odhadů to bude do 5% z celkových klientů), avšak ti, kdož budou zde členy, představují pro společnost ASKB značný finanční příjem. Tudíž jsou pro studio nesmírně hodnotní a mělo by jim být nabídnuto nejvyššího komfortu v podobě benefitů.

Odměna za členství v této skupině:

Poukaz v hodnotě 1000 Kč na zboží ve vybraném sportovním obchodě v městě Uherské Hradiště.

Skupina B – rozpětí 4,00 – 3,01

Skupina B, jakožto druhá nejváženější skupina, by měla dosahovat zhruba 10% klientů, z celkového počtu. I tato třída klientů znamená pro ASKB významný profit a taktéž určitou známku loajality. Proto za dosažení úrovně této skupiny obdrží klienti praktický dárek.

Odměna za členství v této skupině:

Cvičenci obdrží dárkový koš v hodnotě 500 Kč. Obsah tohoto koše bude tvořit:

- **Energetický nápoj Isotonic HS** - Isotonic HS je iontový ochranný nápoj vhodný při zvýšeném výdeji tekutin, při tělesné zátěži nebo pobytu v teplém prostředí. Je vhodný pro cyklisty, běžce, vytrvalce ale i pro silové sporty, kde je kladen důraz na okamžitý silový výkon. Vhodný je také při namáhavé práci na slunci pro doplnění úbytku minerálů, vitamínů a vody. [16]



Obr. 15.: Isotonic HS [16]

- **Psyllium** - Vodorozpustná indická vláknina. Velmi vhodný denní zdroj čisté rozpustné vlákniny pro nejširší populaci. Psyllium obsahuje vyčištěné obaly semen indického jitrocele (*Plantago Psyllium* syn. *Plantago ovata*). [16]



Obr. 16.: Psyllium [16]

- **Přírodní výtažek Aloe Vera** - Aloe vera je suchomilný až sukulentní keř se spirálovitě uspořádanými masitými listy bez lodyhy. Obsahuje velmi cenné enzymy, glykosid aloin, pryskyřice, vitamíny, minerály a mnohé další látky. V současné době je poptávka po aloe tak velká, že se pěstuje na rozsáhlých plantážích. [16]



Obr. 17.: Aloe vera [16]

- **Doplněk strava pro děti VI-KI** - Dětský multivitamin s příchutí. Ochucené tablety lze rozpustit v ústech nebo v nápoji. Protože je upraven pro nároky rostoucího organismu s vyšším metabolismem, je vhodný i pro osoby se zvýšenou fyzickou zátěží. [16]



Obr. 18.: VI-KI [16]

- **Karnitinová tyčinka** - Ovocná müsli tyčinka s vysokým obsahem nejdůležitějších doplňků stravy napomáhajících k urychlenému odbourávání tuků v těle (Karnitin) a udržování tělesné hmotnosti (HCA). Zlepšení a regeneraci nervového systému umožňuje aminokyselina taurin. Prokazatelně ovlivňuje psychiku člověka. [16]



Obr. 19.: Karnitinová tyčinka [16]

Skupina C – rozpětí 3,00 – 2,01

Tato skupina bude jednoznačně nejpočetnější a bude dosahovat cca 55% z celkového počtu klientů.

Odměna za účast v této skupině:

Jedna lekce cvičení zdarma. Výběr dle vlastního uvážení.

Skupina D – rozpětí 2,00 – 1,00

Jedná se o nejméně významnou skupinu cvičenců, kteří netvoří zásadní podíl na zisku společnosti. Jejich počet může dosahovat 35% z celkového počtu cvičenců.

Odměna za účast v této skupině:

Odměna bude čistě informačního a motivačního charakteru. To znamená žádná hodnotná cena, nýbrž informování cvičence o tomto nově zavedeném systému řízení vztahů s klienty.

3.2.3 Komunikace s klienty (informovanost)

Velice důležitá část projektu se týká informovanosti klientů. Ti, aby byli řádně motivováni a projekt splnil očekávání, musejí vědět všechny fakta týkající se tohoto nového systému. Cvičenci se o tomto novém projektu dozvědí následujícími způsoby:

- **Prostřednictvím emailu** – na osobní emaily klientů, které sami poskytlí, budou odeslány informace ohledně nově zavedeného projektu.

- **Díky webovým stránkám ASKB** – na webových stránkách společnosti ASKB (<http://www.aerobickatka.cz/aktuality/>), bude nynější zaváděný program zveřejněn i se všemi podstatnými informacemi.
- **Vyvěšený plakát na informační tabuli ve studiu** – Ve studiu či v tělocvičně, případně na informační tabuli bude vyvěšen plakát, který klientům bude poskytovat dostatečné informace od nově vznikajícím systému.
- **Ústní formou při návštěvě** – Lektori budou o všem podstatném informovat klienty i ústní formou a to vždy před či po skončení lekce. Odkazovat se budou moci na výše uvedené informační zdroje.

3.2.4 Technicko-organizační zajištění projektu

Technické a organizační zajištění projektu potřebuje především zodpovědného organizátora, jenž bude s celým projektem a jeho zaváděním plně ztotožněn. Tato osoba bude mít na starosti svůj tým, který se postará o následující zásadní záležitosti:

- a) Informovanost klientely – S tímto je spojeno důsledné odesílání emailů klientům, aktualizování webových stránek, vytvoření jednoduchého informačního plakátu a jeho vyvěšení ve studiu, seznámení všech lektorů s nově zaváděným projektem.
- b) Pořizování benefitů – zajištění benefitů pro cvičence by mělo probíhat velmi hladce, neboť zmiňované dárky nacházející se ve druhé výkonnostní skupině (B) jsou k mání téměř v každém obchodě se zdravou a sportovní výživou. Dárky se také dají pořídit prostřednictvím internetového nákupu. Vše je legální cestou a navíc je to pohodlné a časově nenáročné.
- c) Domluva spolupráce s restaurací – Restaurace v blízkosti studia hraje významnou roli pro ohodnocování bonity klientů, neboť jedno z výše uváděných kritérií hovoří o tom, že klienti, kteří za měsíc zde utratí více než 400 Kč budou ohodnoceni známkou 5 násobenou váhovým koeficientem 0,15. Proto je nutné zajistit si schůzku s vedením restaurace a domluvit se na této spolupráci. Pro restauraci to bude mít tu výhodu, že se bude moci více zviditelnit a studio ASKB jí vytvoří menší reklamu, která bude mít za následek zvýšení návštěvnosti restaurace, a tudíž i vyšší tržby. Vedení restaurace ale musí dát pokyny svým zaměstnancům (především servírkám,

barmanům a číšníkům), aby řádně kontrolovali návštěvníky vydávající se za klienty ASKB a následně jejich útraty archivovali.

- d) Domluva spolupráce se sportovním obchodem – Jako odměnu za nejvyšší důležitost klienta pro ASKB získá cvičenec dárkový poukaz z místního sportovního obchodu. To znamená, že se bude muset znovu domluvit schůzka, na niž dojde k dohodě mezi těmito dvěma subjekty o spolupráci. Ta by měla vypadat tak, že ASKB nakoupí jedno tisícové dárkové poukazy (samozřejmě až po té, co bude znám počet cvičenců získaje tuto cenu). Pro obchod to bude také velmi výhodné, jelikož si tím zaručí jistě tržby a také možnost získání nových klientů. Tudíž na tom budou profitovat jak ASKB, tak obchod se sportovním zbožím.
- e) Karty klientů – Studio ASKB si bude muset pečlivě zaznamenávat do svého systému (karty klientů) veškeré akce související s bodovým hodnocením klientů tak, jak již bylo zmiňováno výše.

3.3 Časový harmonogram

Projekt by se měl spustit 1. června 2010 a jeho trvání je odhadováno do konce roku (**vizte přílohu Časový harmonogram projektu**). Začalo by se tím, že by došlo ke schůzce mezi mnou a vedením společnosti a vše by se pečlivě naplánovalo. U této první aktivity dávám limitní dobu tří dnů, a to z toho důvodu, aby se na nic nezapomnělo a všechno se pořádně promyslelo. Poté bude následovat čtyřměsíční segmentace klientů a zároveň se sestaví organizační tým lidí, který bude mít tento projekt na starosti. Následně tento tým začne školit své lektory, aby byli uvědoměli a mohli dále informovat cvičence. Školení lektorů potrvá 7 dní. Tým bude mít za úkol také zajistit slibované benefity pro své klienty a doba pro jejich dosažení je rovna 10. Jakmile se dokončí časově nejnáročnější aktivita – segmentace klientů – dojde k vyhodnocování bonity klientů (7 dní) a nato nastane poslední aktivita – předávání dárků klientům (7 dní). Ukončení celého projektu je naplánováno na 8. prosince 2010. Poté od nového roku je možné spustit segmentaci znovu a celý projekt opakovat s aktuálními informacemi a údaji.

Tabulka 8 – seznam aktivit [vlastní zpracování]

	<i>Název aktivity</i>	<i>Doba trvání (dny)</i>	<i>Předcházející aktivita</i>
<i>A</i>	Plánování	3	-
<i>B</i>	Segmentace klientů	120	A
<i>C</i>	Sestavení organizačního týmu	2	A
<i>D</i>	Školení lektorů	7	C
<i>E</i>	Vyhodnocování bonity klientů	7	B
<i>F</i>	Pořízení benefitů	10	C
<i>G</i>	Předání dárků klientům	7	E

3.4 Nákladová analýza

Náklady na tento projekt by neměly být závratně vysoké. Pokud bereme v úvahu, že **studio ASKB navštěvuje 100 klientů**, tak předpovídaná hodnota nákladů by se měla nacházet kolem 13 500 Kč. Pokud bychom brali v úvahu i náklady oportunitní za úšlý zisk, který je dán benefitem jedné lekce zdarma pro klienty ohodnocené známkou C (třetí výkonnostní skupina cvičenců), byly by náklady zhruba o 3 850 Kč vyšší (55% klientů ve skupině C, hodnota jedné lekce = 70 Kč). Celkové ekonomické náklady by tedy činily 17 350 Kč.

➤ Segmentace klientů (udělená prémie vykonávající osobě ve výši dle uvážení vedení společnosti)	2000 Kč
➤ Tisícikorunové poukazy (cca 5% klientů)	5000 Kč
➤ Dárkové koše v hodnotě 500 Kč (10% klientů)	5000 Kč
➤ Tvorba informačních plakátů (100 ks)	500 Kč
➤ Školení lektorů (10 osob)	1000 Kč

Celkové účetní náklady (na 100 klientů)**13 500 Kč**

-
- Ušlý zisk
 - z jedné lekce zdarma určené pro klienty v ohodnocené skupině C 3850 Kč
-

Celkové ekonomické náklady (na 100 klientů)**17 350 Kč**

3.5 Riziková analýza

Každý nově vznikající projekt s sebou nese určitá rizika. Ta je velmi důležité zpočátku identifikovat a uvědomit si správné řešení, které se těmto rizikům vyhne. Jelikož je projekt v podstatě finančně nenáročný, může ho studio ASKB financovat z vlastních zdrojů. Tím odpadá i riziko nedostatku financí na dokončení projektu.

Možná rizika:

- Nezajištění slíbených benefitů
- Restaurace či sportovní obchod odmítne spolupráci s ASKB
- Zaměstnanci nepřistoupí na nové řízení vztahů s klienty
- Nedostatečná informovanost ve všech směrech (lektoři, klienti)
- Nesprávné zaznamenávání údajů o klientech

Vedení studia ASKB si musí s předstihem zajistit s vybraným prodejcem odměny pro své klienty za tím účelem, aby nedošlo k jakémukoliv očekávanému či neočekávanému opoždě-

ní. Stejně tak by bylo velice užitečné domluvit si potenciální spolupráci s více majiteli sportovních obchodů, aby v případě odmítnutí jednoho, mělo studio v záloze náhradu. Co se týče zaměstnanců studia, tak tam by bylo vhodné, aby se všichni sešli a podebatovali spolu na téma tohoto projektu ještě před jeho zahájením. Je možné, že kdokoli z nich bude mít určité připomínky, dotazy, či nejasnosti a ty musejí být projednané a jasné dříve, než projekt začne. Zkrátka kdo je připraven, není pak překvapen.

3.6 Výnosnost projektu

Při správné a účelné propagaci tohoto nového motivačního systému a kvalitním podání informací klientům studia si slibují od tohoto projektu pětiprocentní měsíční nárůst počtu prodaných vstupů (ať už novým, či stávajícím klientům). Co to bude znamenat? Jestliže vypočítáme průměrnou hodnotu jednoho vstupu na jakoukoli sportovní aktivitu ve studiu ASKB a vynásobíme průměrným počtem návštěv klienta za dobu dvou měsíců, dostaneme částku, kterou jeden klient utratí na dva měsíce (je brán v úvahu interval osmi týdnů, neboť může dojít k nakoupení permanentek, které mají daný určitý počet vstupů a pravděpodobně by nedošlo k jeho vyčerpání v jednom měsíci).

Jestliže dále budeme brát v úvahu, že současný počet klientů je 100 a v dalších čtyřech měsících dojde k průměrnému nárůstu o 5% (každý měsíc), dojde k nárůstu 5 klientů měsíčně, jejichž průměrná útrata za služby ASKB se vypočítá následovně:

Cena lekce pro dospělé – 70 Kč

Cena lekce pro studenty – 50 Kč

Aerobic s hlídáním dětí – 50 Kč

Permanentka 10 vstupů – 600 Kč

Kurz 12 týdenní redukce hmotnosti – 1800 Kč

STEP Dance 10 lekcí – 800 Kč

Cvičení rodičů s dětmi – 50 Kč

Hlídání dětí – 20 Kč

Kurzovné pro cvičení s dětmi 15 lekcí – 850 Kč

Průměrná cena jedné lekce ve studiu ASKB = 65 Kč

Pokud uvážíme, že klient navštíví kteroukoliv sportovní aktivitu ve studiu ASKB průměrně třináctkrát za dva měsíce (= 1,625 návštěv týdně) a vynásobíme tuto hodnotu návštěv průměrnou cenou jedné lekce, dostaneme cifru 845 Kč, které cvičenec průměrně utratí za lekce v období dvou měsíců. Již víme, že měsíčně se rozšíří počet klientů o pět, to znamená, že průměrný výnos z tohoto projektu bude v prvním měsíci 2112,5 Kč. Ve druhém měsíci se výnos zdvojnásobí na hodnotu 4225 Kč díky dalšímu přísunu nových klientů. Celkově to znamená, že za dobu čtyř měsíců by výnosy měly činit zhruba **21 125 Kč**.

Celkový účetní zisk projektu: 21 125 Kč – 13 500 Kč = 7625 Kč

Celkový ekonomický zisk projektu: 21 125 Kč – 17 350 Kč = 3775 Kč

Tabulka 9.: Očekávané výnosy v prvních čtyřech měsících projektu [vlastní zpracování]

	1. měsíc		2. měsíc		3. měsíc		4. měsíc	
Klient-útrata	A	422,5	A,F	845	A,F,K	1267,5	A,F,K,P	1690
Klient-útrata	B	422,5	B,G	845	B,G,L	1267,5	B,G,L,Q	1690
Klient-útrata	C	422,5	C,H	845	C,H,M	1267,5	C,H,M,R	1690
Klient-útrata	D	422,5	D,I	845	D,I,N	1267,5	D,I,N,S	1690
Klient-útrata	E	422,5	E,J	845	E,J,O	1267,5	E,J,O,T	1690
CELKEM	2112,5		4225		6337,5		8450	

3.7 Shrnutí projektové části

V projektovém úseku jsem se zaměřil na zadání cílů pro nově vznikající systém CRM ve společnosti ASKB. Cílem bylo uspokojit loajální a významné klienty a nabídnout jim určitou odměnu jako protislužbu za to, že jsou studiu věrni a znamenají pro něj velký přínos. Zároveň si od tohoto projektu slibují přísun dalších nových klientů a zvýšení počtu prodaných vstupů, což bude mít za následek zvýšení zisku a také konkurenceschopnosti studia ASKB. Pro tento projekt je velmi důležité a asi nepostradatelné zajistit důslednou segmentaci klien-

tů do 4 hodnotících skupin (A, B, C, D). Každá skupina klientů na konci projektu obdrží odpovídající dárek. Vše musí být pečlivě naplánováno a zajištěno vlastními financemi společnosti. Ty by měly dosahovat výše 17 350 Kč na stovku klientů navštěvující studio ASKB. Projekt začne dnem prvního června 2010 a jeho konec se plánuje na 8. prosinec téhož roku. Plánované výnosy jsou odhadovány v prvních čtyřech měsících ve výši 21 125 Kč. K této cifře jsem došel tak, že odhaduji během spuštění projektu nárůst v množství prodaných vstupů na jednotlivé lekce o 5%. Pokud dojde k plné informovanosti cvičenců o tomto projektu, domnívám se, že ti budou osloveni natolik, že odhadovaný nárůst prodaných vstupů bude dosažen. V uvážení, že průměrná lekce stojí 65 Kč a průměrná návštěvnost cvičenců ve studiu je odhadována na třináct vstupů v období dvou měsíců, dojdeme k číslu 21 125 Kč. Celkově to znamená, že očekávaný účetní zisk z tohoto projektu bude 7625 Kč a celkový ekonomický zisk bude činit 3775 Kč.

ZÁVĚR

Studio ASKB funguje ve městě Uherském Hradišti od roku 2003. Za dobu necelých osmi let si získalo mnoho klientů a to i těch, kteří jsou studiu věrni již od samotného počátku. Těm, ale i ostatním je nabízeno velmi pestré spektrum sportovních aktivit. Ty jsou určeny především pro ženy a dívky, ale také pro matky s malými dětmi. Nyní disponuje studio desíti kvalitními lektory, kteří se starají o náplň lekcí a pohodlí cvičenců na hodinách. Lektoři se snaží mít ke cvičencům přátelské vztahy, zjišťují jejich spokojenost s programem a cvičením, ale taky vyhledávají mezi nimi mladé talenty, kterým pak dávají možnost reprezentovat studio ASKB na různých aerobních soutěžích. Nutno dodat, že úspěšně. I toto řízení vztahů se zákazníky napomáhá k získání určité konkurenční výhody oproti ostatním podobným studiím a fitness center. Podle analýzy, která byla ve studiu prováděna, jsou klienti s dosavadním přístupem a komunikací lektorů spokojeni. Velice přínosné se jim zdají být výhody, které studio pro své klienty připravuje. Jedná se o různé sportovně-relaxační výlety, možnosti pořízení sportovních oblečení, zajišťování konzultací s odborníky na zdravou výživu atd. Dále jsem zjistil, že za nedostatky klienti považují především stísněné prostory určené ke cvičením a pak také nezáhodňování stálých klientů, kteří studio ASKB navštěvují v pravidelných intervalech. Tomuto problému jsem se pak dále věnoval v projektové části a snažil se přijít na metodu CRM, která by tohle vyřešila.

Cílem práce tedy je růst uspokojené klientely a získávání nových zákazníků. K tomu, aby studio ASKB toho dosáhlo, si musí uvědomit současné nedostatky CRM a projevit snahu o jejich zlepšení. K uspokojení klientů a nabídnutí jim určité formy benefitů za přínos studiu je nutno provést segmentaci klientů do náležitě oceněných skupin a to vše na základě vhodně zvolených kritérií. Ty jsem ve svém projektu navrhnul a dále určil vzorec, podle něž dojde k rozřídění cvičenců do skupin lišících se významností pro studio ASKB. Poté jsem se zabýval odměnami pro každou skupinu, neboť správná motivace ať už to zaměstnanců nebo zákazníků může s sebou přinést očekávané výsledky. Následovala kapitola týkající se technického a organizačního zabezpečení projektu, kde jsem určil zásadní záležitosti, o které se musí pověřená osoba postarat, aby byl projekt úspěšný. Start projektu je naplánován na počátek června a bude probíhat po dobu zhruba 6 měsíců do počátku prosince. Pak dojde k vyhodnocení cvičenců a ti obdrží jako dárek avizované ocenění. V závěru práce je ještě vyhotovená nákladová a riziková analýza a také pochopitelné výnosnost této investice. Kouzlo tohoto projektu spočívá v tom, že pokud se ukáže, že je opravdu výnosný a dosáh-

ne očekávaných cílů, bude možné na něm stavět a případně ho dále zdokonalovat i v dalších obdobích životnosti studia ASKB. Pokud se tomu tak stane, budou spokojeni jak klienti, tak samotní zaměstnanci studia.

Věřím, že má práce bude mít pozitivní ohlas u vedení studia ASKB a pomůže mu ke kvalitnější vztahů mezi studiem a jejími klienty.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANDERSON, Kristin, KERR, Carol. *Customer Relationship Management*. 1st edition. United States of America : McGraw - Hill Companies, Inc, 2002. 110 s. ISBN 0-07-137954-1.
- [2] BERNDT, Adele; BRINK, Annemie. *Customer Relationship Management and Customer Service*. 1st. South Africa : Juta and Co Ltd, 2004. 199 s. ISBN 978-0-7021-6124-7.
- [3] BLOKDIJK, Gerard. *CRM 100 Success Secrets : 100 Most Asked Questions on Customer Relationship Management Software, Solutions, Systems, Applications and Services*. 1st. [s.l.] : [s.n.], 2008. 166 s. ISBN 978-0-9804-8521-9.
- [4] BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [5] DOANE, Darryl S., SLOAT, Rose D. *Péče o zákazníka : Tréninková kniha*. 1. vyd. Praha : Computer Press, a. s., 2006. 300 s. ISBN 80-251-0350-1.
- [6] FOSTER, Timothy. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 80-7229-663-2.
- [7] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s. , 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [8]] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [9] PAYNE, Adrian. *Handbook of CRM : achieving excellence in customer management*. 1st edition. Oxford, Great Britain : [s.n.], 2005. 438 s. ISBN 978-07506-6437-0.
- [10] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. první vydání. Praha : Grada Publishing a. s., 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [11] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [12] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [13] ZOLTNERS, Andris A.; SINHA, Prabhakant; ZOLTNERS, Greggor A. *The Complete Guide to accelerating sales force performance*. III Title. Printed in the USA : Broadway, NY, 2001. 477 s. ISBN 0-8144-0650-5.

Internet:

- [14] *Co je to CRM : Corenet* [online]. 2009 [cit. 2010-03-22]. Co je to CRM. Dostupné z WWW: <<http://corenet.cz/reseni/crm/co-je-to-crm>>.
- [15] DRTINA, Evžen. *Co je CRM a k čemu slouží* [online]. 2009 , 22. listopadu 2009 13:22:25 [cit. 2009-11-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.crms3start.cz/aboutcrm/default.asp>>
- [16] JANÁČEK, David. *Sportovní strava* [online]. 2010, 14.4.2010 [cit. 2010-04-14]. Skupiny výrobků. Dostupné z WWW: <<http://www.sportovnistrava.cz/uvod/>>.
- [17] KOPŘIVA, Petr. Budování strategie CRM – I. díl [online], cit.20.3.2010
Dostupné z <http://www.systemyonline.cz/site/prehledy_systemu/crm/kopriva.htm>.
- [18] *Marketap* [online]. 1998, 25.11.2009 [cit. 2010-04-06]. Customer Segmentation. Dostupné z WWW: <<http://www.marketap.com/segmentation.html>>.
- [19] *Aerobic Studio Katka Bočková Uherské Hradiště* [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Rozvrh cvičení. Dostupné z WWW: <<http://www.aerobickatka.cz>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ASKB Aerobic Studio Katky Bočkové

KHZ Klasifikační hodnota zákazníka

CMR Customer Relationship Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1.: Co je to CRM [14]</i>	10
<i>Obr. 2.: Proces tvorby a realizace strategie – [10]</i>	14
<i>Obr. 3.: Segmentace zákazníků [18]</i>	23
<i>Obr. 4.: Nástroje marketingové komunikace [8]</i>	25
<i>Obr. 5.: Jednoduchý test efektivity marketingových komunikací [8]</i>	26
<i>Obr. 6.: Logo společnosti [19]</i>	29
<i>Obr. 7.: Lekce ve Studiu ASKB [19]</i>	30
<i>Obr. 8.: Zábava pro děti ve studiu ASKB [19]</i>	31
<i>Obr. 9.: Věkové rozmezí klientů [vlastní zpracování]</i>	40
<i>Obr. 10.: Návštěvnost studia ASKB [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obr. 11.: Spokojenost s kvalitou služeb, harmonogramem a cenou [vlastní zpracování]</i> ..	42
<i>Obr. 12.: Komunikace a přístup lektorů ke klientům [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Obr. 13.: Sportovní výkonnost po návštěvování ASKB [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obr. 14.: Změna zdravotního stavu po návštěvě ASKB [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Obr. 15.: Isotonic HS [16]</i>	57
<i>Obr. 16.: Psyllium [16]</i>	57
<i>Obr. 17.: Aloe vera [16]</i>	58
<i>Obr. 18.: VI-KI [16]</i>	58
<i>Obr. 19.: Karnitinová tyčinka [16]</i>	59

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 7.: Silné a slabé stránky ASKB [vlastní zpracování]</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka 8.: Příležitosti a hrozby ASKB [vlastní zpracování]</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 9.: Bodová škála K_1 – Loajalita klienta [vlastní zpracování]</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 10.: Bodová škála K_2 - Týdenní návštěvnost klienta [vlastní zpracování]</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 11.: Bodová škála K_3 – přísun nových klientů [vlastní zpracování]</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 12.: Bodová škála K_4 – Hodnota nákupu produktů [vlastní zpracování]</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 7.: Bodová škála K_5 – spektrum využívaných aktivit [vlastní zpracování]</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 8.: Sseznam aktivit [vlastní zpracování]</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 9.: Očekávané výnosy v prvních čtyřech měsících projektu [vlastní zpracování].</i>	<i>64</i>

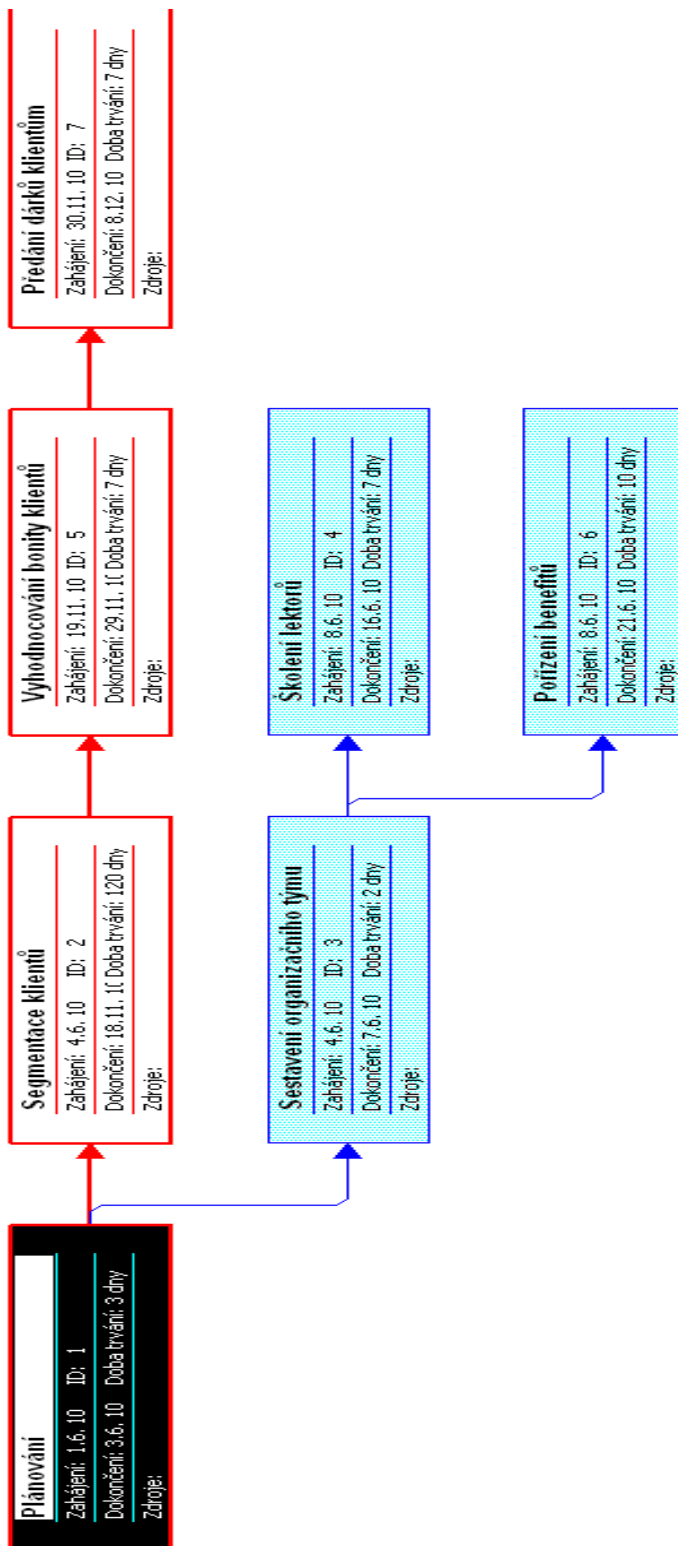
SEZNAM PŘÍLOH

P I – Časový harmonogram projektu

P II – Dotazník – zjišťování spokojenosti zákazníků

P III – Dotazník – zhodnocení současného systému CRM

PŘÍLOHA P I: ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK – ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Vážená cvičenko,

Jmenuji se Tomáš Ruisl a jsem studentem Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V souvislosti se snahou o stále zlepšování služeb ve Vašem Aerobic Studiu Vás žádám o vyplnění tohoto dotazníku. Buďte si jistá, že se jedná o zcela anonymní dotazník a nedojde k žádnému zveřejňování. Slouží pouze pro účely mé diplomové práce.

Děkuji Vám za pomoc.

1. Váš věk?

.....

Jak dlouho navštěvujete naše lekce?

.....

Jak jste spokojen s kvalitou nabízených služeb?

Velmi spokojen Spokojen Nespokojen

2. Jak jste spokojen s programem a harmonogramem cvičení?

Velmi spokojen Spokojen Nespokojen

3. Jak jste spokojen s cenou nabízených služeb?

Velmi spokojen Spokojen Nespokojen

4. Jak jste spokojen s komunikací s lektory?

Velmi spokojen Spokojen Nespokojen

5. Jak jste spokojeni s chováním lektorů?

Velmi spokojen Spokojen Nespokojen

6. Jak hodnotíte Váš sportovní postup kupředu?

Vynikající Dobrý Uspokojivý Neuspokojivý

7. Jak byste zhodnotili změnu zdravotního stavu po navštěvování našich lekcí?

Naprosté zlepšení Mírné zlepšení Jsem na tom stejně Zhoršení

8. Komunikuje s Vámi Aerobic studio? Jak?

.....
.....
.....

9. Pečuje o Vás Aerobic studio? Jak?

.....
.....
.....

10. Jaké jsou podle Vás silné a slabé stránky Aerobic studia?

Silné:

Slabé:

11. Jaké jsou Vaše připomínky a návrhy ke zlepšení služeb?

.....
.....
.....

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK – ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU CRM

Vážený kolego/kolegyně,

Jmenuji se Tomáš Ruisl a studuji na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a pro svou diplomovou práci bych potřeboval od Vás některé pro mě důležité informace. Proto Vás chci tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Informace získané tímto dotazníkem chci použít ve své práci, která má sloužit ke zkvalitnění vztahů se zákazníky. Zároveň považujte tyto dotazníky za naprosto anonymní.

Děkuji Vám za pomoc.

1. Váš věk a pohlaví a počet hodin, které věnujete týdně lektorování

.....

Jaká je Vaše cílová skupina?

DĚTI

DOSPĚLÍ

2. Jakým způsobem získáváte informace o klientech?

.....

.....

Jaké informace Vás zajímají?

.....

.....

Kam tyto informace ukládáte (karta klienta)?

.....

.....

K čemu informace využíváte?

.....

.....

Vracíte se zpětně k těmto informacím, případně v jaké situaci?

.....

.....

Myslíte si, že je Váš systém zaznamenávání informací o klientech spolehlivý a přehledný?

ANO NE

Proč:

.....
.....

Pokud nejste se systémem spokojeni, napište, co byste změnili

.....
.....

Jsou v systému zaznamenávány všechny pro Vás důležité informace?

ANO NE

Pokud ne, napište jaké informace tam postrádáte:

.....
.....

Jak komunikujete s klienty?

.....
.....

Oslovujete nové klienty? Případně jak?

.....
.....

Jak zjišťujete spokojenost klientů?

.....
.....

Jaké jsou podle Vás silné a slabé stránky Aerobic Studia

Silné:

Slabé: