BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení vztahů se zákazníky vybraného podniku

Customer Relationship Management of Chosen Campany

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petra Králová, Ph.D.

HARTMANOVÁ

BARBORA

2019

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Hartmanová Jméno: Barbora Osobní číslo: 456608

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a řízení průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Řízení vztahů se zákazníky vybraného podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Customer Relationship Management of Chosen Campany

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Analýza CRM vybrané firmy a následné navržení vylepšení stávajícího systému.
Přínos: Přínosem této práce by měl být především návrh vylepšení Řízení vztahů se zákazníky pro tuto firmu.
Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část CRM - historie, definice, oblasti užití, 3. Analýza současného stavu - představení firmy, SWOT analýza, analýza CRM ve firmě, 4. Návrhy zlepšení

Seznam doporučené literatury:

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007
CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: Řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005.
LEHTINEN, J. R.. Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Praha : Grada Publishing, 2007
KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky, 2011

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Petra Králová, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Daniel Chmelík, FreshKruháč

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2018 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2019

Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2019

Králová — Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17 -04- 2019

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIK

HARTMANOV, BARBORA. *Řízení vztahů se zákazníky vybraného podniku*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 02. 05. 2019 Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto způsobem poděkovala vedoucí této práce Ing. Petře Králové, Ph.D., za řádné vedení tvorbou práce, věcné připomínky a vstřícnost. Dále chci poděkovat jednateli společnosti 4Fresh s.r.o., který se mi věnoval daleko nad má očekávání a bez kterého by práce nemohla vzniknout.

Abstrakt

Tématem této práce je řízení vztahů se zákazníky. Cílem je zhodnocení tohoto aspektu ve vybrané firmě, společnosti 4Fresh s.r.o., a případný návrh na jeho vylepšení či zdokonalení. Práce se skládá ze dvou částí, přičemž první popisuje a zkoumá teoretickou stránku tématu, jeho historii a smysl, zatímco druhá se problematice věnuje konkrétně, a sice prostřednictvím zmiňované společnosti 4Fresh s.r.o., jejích produktů, analýzy současného řízení vztahů se zákazníky a návrhy na jeho zlepšení a expertního rozhovoru s jednatelem společnosti.

Klíčová slova

CRM, Řízení vztahů se zákazníky, zákazník, hodnota zákazníka, segmentace, targeting

Abstract

The topic of this thesis is customer relationship management. The aim is to evaluate this aspect in a selected company, 4Fresh s.r.o., and do any suggestions for its improvement or development. This thesis consists of two parts, the first one describes and examines the theoretical side of the topic, its history, and meaning, while the second deals with problematics of the above-mentioned company 4Fresh s.r.o., its products, analysis of current customer relationship management and suggestions for its improvement and an expert interview with the company executive.

Keywords

CRM, Customer Relationship Management, Customer, Customer Value, Segmentation, Targeting

Obsah

1 Úvod ... 5

2 Teoretická část ... 6

2.1 Představení CRM ... 7

2.2 Definice CRM ... 9

2.2.1 Čtyři hlavní prvky CRM podle Wesslinga H ... 10

2.3 Přínos CRM ... 11

2.3.1 Více kontaktu s jednotlivými zákazníky ... 11

2.3.2 Více času pro tvoření vztahu se zákazníky ... 11

2.3.3 Zlepšení vnímaní firmy (image) ... 11

2.3.4 Odlišení od konkurenčních firem ... 12

2.3.5 Lepší motivace zaměstnanců ... 12

2.3.6 Zvýšená efektivita týmové spolupráce ... 12

2.3.7 Zlepšení komunikace mezi odděleními (marketing, odbyt služby) ... 12

2.3.8 Zjednodušení obchodních procesů ... 13

2.3.9 Spolehlivé předpovídání vývoje ... 13

2.3.10 Přístup k aktuálním informacím ... 13

2.4 Historie CRM ... 14

2.4.1 Kartotéka ... 15

2.4.2 Balík programů do počítače (typu Office) ... 15

2.4.3 Specializované programy pro správu kontaktů a management času ... 15

2.4.4 Komplexní CRM e-systémy ... 16

2.5 Fáze vztahu se zákazníkem ... 17

2.5.1 Navázaní vztahu ... 17

2.5.2 Rozvíjení a udržení vztahu se zákazníkem ... 18

2.5.3 Ukončení vztahu se zákazníkem ... 19

2.6 Hodnota zákazníka ... 21

2.7 Segmentace a targeting ... 22

2.7.1 Segmentace ... 22

2.7.2 Targeting ... 26

2.8 Analýzy ... 27

2.8.1 SWOT Analýza ... 27

2.8.2 Analýza konkurence ... 28

2.9 Metodologie ... 29

2.9.1 Rozhovor ... 29

3 Praktická část ... 30
3.1 Představení firmy 4Fresh s.r.o ... 31
3.1.1 Poslání, pilíře a hodnoty firmy FreshKruháč ... 31
3.1.2 Historie firmy FreshKruháč ... 32
3.2 Produkty ... 34
3.2.1 Kruhový trénink ... 34
3.2.2 FreshProtein ... 35
3.2.3 FreshBaru ... 36
3.2.4 FreshAkademie ... 36
3.2.5 FreshKemp ... 37
3.2.6 Další produkty ... 37
3.3 Konkurence ... 39
3.3.1 Cena ... 39
3.3.2 Typy, délka a kapacita tréninků ... 40
3.3.3 Pobočky ... 40
3.3.4 Hodnocení na internetu ... 41
3.3.5 Aktivity navíc ... 41
3.4 Zaměstnanci ... 42
3.5 Vlastní výzkum ... 43
3.5.1 Rozhovor s managementem FreshKruháče ... 43
3.6 SWOT analýza CRM ... 48
3.7 Analýza CRM ve firmě ... 49
3.7.1 Charakteristika zákazníka firmy ... 49
3.7.2 Segmentace a targeting ... 50
3.7.3 Dlouhodobí zákazníci ... 50
3.7.4 Technologie ... 53
4 Návrhy zlepšení ... 56
5 Závěr ... 59
6 Seznam použité literatury ... 60
7 Seznam obrázků ... 63
8 Seznam tabulek ... 64
9 Seznam grafů ... 65
10 Seznam příloh ... 66

1 Úvod

Řízení vztahů se zákazníky, tzv. CRM, je esenciální součástí marketingu drtivé většiny současných společností; konkurence na trhu je obrovská a přirozeně tak dochází k využívání více a více nástrojů pro odlišení, získání náskoku či zkrátka zvýšení zisku. Mezi ně patří v poslední době stále více CRM, které je nesporným benefitem pro funkci a prosperitu firmy. Relevance zkoumání tohoto systému je tak zřejmá.

Účelem práce je vyhodnocení současného stavu CRM ve společnosti 4Fresh s.r.o., případné navržení vylepšení. Měla by tedy sloužit mimo jiné jako nástroj pro analýzu její cílové skupiny.

Práce sestává ze dvou částí, a sice z části teoretické a z části praktické, přičemž teoretická je dělena na následující podkapitoly; představení CRM, definice pojmu dle několika expertů, přínos systému, vývoj CRM v čase, rozdělení vztahu se zákazníkem na jednotlivé fáze, hodnota zákazníka, segmentace a targeting a nakonec metodologie rozhovoru.

Praktická část je zaměřena na následující témata; představení 4Fresh s.r.o., její historie, produkty, analýza konkurence, zpracování analýzy CRM a SWOT na základě rozhovoru s jednatelem firmy, a konečně návrhy na zlepšení.

Hlavní motivací pro výběr firmy byla osobní zkušenost, na základě které jsem společnost shledala jako ideální nástroj pro demonstraci zkoumaného tématu. Současně mě zajímalo, zda existuje nějaký způsob, jak právě pomocí CRM chod firmy zlepšit, popř. jak by se mohly jaké které kroky projevit.

Nakonec stručný seznam hlavních autorů, jejichž myšlenky a teze se v této práci objevují: Vít Chlebovský a jeho publikace CRM: řízení vztahů se zákazníky, Jarmo Lehtinen - Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky, Hana Lošťáková - Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Jaromír Verber - Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita a také Philip Kotler - Moderní marketing: 4. evropské vydání.

2 Teoretická část

2.1 Představení CRM

V podnikatelském sektoru v posledních letech dochází k mnoha změnám; nabídka převyšuje poptávku, konkurence mezi podnikateli roste a globalizuje se a do konkurenčního boje se přidávají počítačové a komunikační technologie. Z těchto důvodů se musí nevyhnutelně upustit od orientace na produkční výrobu a nalézt něco novějšího či lepšího.

Dříve se firmy orientovaly na minimalizaci nákladů, zatímco dnes se snaží dosáhnout větších tržeb prostřednictvím poskytování přidané hodnoty, ať už jakýmkoliv způsobem. V našem případě může tato přidaná hodnota představovat předpoklad pro zlepšení vztahů se zákazníky.

Historicky se zákazníkem jako první zabýval marketing, který se nicméně ve svých raných stádiích na úkor vztahům se zákazníky věnoval především rozvoji distribuce a odbytu. Jako další se zákazníkem zabývaly přístupy TQM. Následně se začala rozvíjet koncepce CRM. Není nicméně zřejmé, zda se jedná o módní výraz pro zlepšení vztahů se zákazníky, nebo jestli jde o konstrukt softwarových firem, které tím zvyšovaly popularitu svých programů.[1]

Následkem technologického vývoje, potažmo rozvoje komunikačních sítí došlo během posledních dekád k výraznému rozvoji informační společnosti. Je tudíž stále důležitější informace získávat a především je zpracovávat tak, aby mohly být využity jako konkurenční výhoda na obrovském globálním trhu. Vzhledem k charakteristice vzniku těchto dat je ale jejich objem zákonitě velký a je tudíž žádoucí se této problematice náležitě věnovat a dbát na dobré firemní CRM.

Jak je dnes zřejmé, na trhu vítězí právě ti, kteří umí tyto informace včas zachytit, správně interpretovat a objevit tak nové trendy nebo naopak hrozby. Na úspěchu se velice často podílí dobré vztahy se zákazníky, a to jak s novými, tak s těmi dlouholetými, kteří už mají k dané firmě vztah. To ostatně platí i na dodavatele či jiné partnery, se kterými firma spolupracuje.[2]

Jestliže CRM chápeme jako inovaci manažerských aktivit zaměřujících se na zákazníka, nabízí se popsat v čem tyto změny spočívají. CRM jsou v podstatě vztahy se zákazníky, jejichž cílem je vytvoření hodnoty pro obě strany. Nyní si uveďme o jaké vztahy a hodnoty se jedná.[3]

„První pojem „vztahy" lze dešifrovat jako široký komplex aktivit, jehož smyslem je „obsloužit" potřebu zákazníka – nejde jen o vlastní dodávku výrobků nebo služeb, ale i o způsob jednání (setkání) se zákazníkem, formy komunikace, jejich rozmanitost, flexibilitu, poskytování firemních schopností a znalostí."[4]

---

[1] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

[3] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

[4] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

„Pokud jde o „hodnotu", je nesporné, že vztahy mezi dodavatelem a zákazníkem jsou realizovány v zájmu přínosů, které oběma stranám musí zajistit. Bylo by pochopitelně naivní předpokládat, že vztahy se zákazníkem jsou realizovány pouze za účelem kvantifikovatelného ekonomického přínosu pro zákazníka, Přínos ze vztahu očekávají obě strany, i když tyto přínosy mohou být časově odloženy a mohou mít podobu mimoekonomických přínosů (reference apod.)"[5]

Tabulka 1 Výrobní koncepce, marketingová koncepce a koncepce CRM [6]

	Výchozí bod	*Východisko*	*Prostředky*	*Výsledky*
Výrobní koncepce	*Podnik*	*Produkty*	*Prodej a propagace*	*Zisk prostřednictvím objemu prodeje*
Marketingová koncepce	*Trh*	*Potřeby zákazníka*	*Marketingový mix*	*Zisk prostřednictvím uspokojení zákazníka*
Koncepce CRM	*Zákazník*	*Vztahy, hodnoty*	*Přístupy CRM, softwary CRM*	*Přínosy (hodnoty) ve vztahu*

Zdroj: VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita

V tabulce můžeme vidět rozdíly koncepce CRM od marketingové a výrobní koncepce.

[5] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
[6] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

2.2 Definice CRM

Jelikož neexistuje konsenzus v otázce definice CRM[7], pokusím se jej co nejpřesněji vymezit za pomoci patřičné literatury. [8]

V knize CRM řízení vztahů se zákazníky[9] je pojem definován jako interaktivní proces, který má za cíl dosáhnout rovnováhy mezi firemními investicemi a uspokojením zákazníka a jeho potřeb. Rovnováhou se rozumí dosažení maximálního zisku na obou stranách.

Frencis Buttle[10], CRM definuje mírně odlišně; dle jeho slov je to něco, co spojuje vnitřní procesy a funkce podniku. Spojuje vnitřní procesy a funkce podniku s jeho okolím, které pak tvoří cílovou hodnotu pro zákazníka a podnik. Základem této strategie jsou relevantní data o zákaznících podložená účinnými technologiemi na jejich sběr a údržbu.

Další definici nabízí kniha Herryho Wesslinga[11]. Podle něj řízení vztahů se zákazníky znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobých vtahů se zákazníkem, které představují pro obě strany nějaké výhody či jsou pro ně výhodné. Technologie, které umožňují tuto komunikaci se zákazníky, tvoří samotné procesy a ty mají přidanou hodnotu pro akcionáře a zaměstnance.

M. Tvrdíková[12] CRM definuje jako systémy stratifikace zákazníků do segmentů a řízení komunikace s nimi prostřednictvím různých kanálů. Tyto systémy jsou poměrně všeobecné, existují ale také specializované pro ta která odvětví.

Podle Vebera je Řízení vztahů se zákazníky – *„manažerský přístup, který možnost zvýšení výkonnosti spatřuje ve vztazích se zákazníky."*[13]

Konečně zmíním definici P. Duckera.[14] Ta začíná tím, že cílem podnikání je vytváření zákazníků. CRM je podle něj předně celý soubor činností. Když zná firma svého zákazníka dobře, představuje to pro ni výhody v podobě zvýšeného obratu prodeje, konkurenceshopnost na trhu a loajálnost zákazníků. Je podle něj také důležité uvědomění si skutečnosti, že CRM je dlouhodobé formování vztahů jak s konečným zákazníkem, tak

---

[7] Pojem CRM pochází z angličtiny, je to zkratka pro Customer Relationship Management, v češtině Řízení vztahů se zákazníky.
[8] Pojem CRM [online].[cit.2019-03-26]. Dostupné z: https//it-slovnik.cz/pojem/crm
[9] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.
[10] BUTTLE, Francis. *Customer Relationship Management: concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, c2009. ISBN 978-1-85617-522-7.
[11] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénaře*. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.
[12] TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů.* Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.
[13] VEBER*, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
[14] DRUCKER, Peter Ferdinand. *The practise of management.* Great Britain, 2007. ISBN 978-0-7506-8504-7.

i odběratelem. V dnešní době se nicméně klade důraz především na aktuální udržení zákazníka.

2.2.1 Čtyři hlavní prvky CRM podle Wesslinga H.

O CRM lze říci, že se skládá ze čtyř základních elementů, resp. tří, jež jaksi drží pohromadě a doplňuje čtvrtý. Jsou jimi lidé, procesy a technologie. Ty všechny se podílejí na tvorbě dat, které jsou oním čtvrtým prvkem.

Lidmi nejsou myšleni pouze zákazníci, nýbrž také samotní zaměstnanci. Přestože jde pochopitelně především o zákazníka, jakožto prostředník mezi firmou a jím je právě zaměstnanec. Je tedy žádoucí tomuto nedílnému prvku tohoto jakéhosi komunikačního schématu přikládat patřičnou pozornost.

Procesy se rozumí především ty uvnitř firmy; ty, které ve firmě zajišťují komunikaci se zákazníkem nebo sběr dat, která jsou potřeba pro správné cílení samotné komunikace. V každé firmě by měly být tyto procesy jasně stanoveny tak, aby požadavky zákazníků byly rychle a správně splněny.

Bez patřičných technologií by bylo dobré CRM prakticky nedosažitelné; umožňují informace jak získávat, tak také třídit a interpretovat. Velký počet zákazníků implikuje velké objemy informací, se kterými se pochopitelně nakládá zdaleka nejjednodušeji za pomoci výpočetní techniky.

Údaje, tedy data, týkající se zákazníků. Jejich aktuálnost je rozhodujícím faktorem, proto je třeba data aktualizovat, popř. zohledňovat jejich stáří.[15]

Podle Wesslinga H.[16] CRM není nikterak novou filozofií pro vztah zákazníka s firmou ani novou technologií na sběr informací. Podle něj jde o komplexní metodiku, při které se vytváří vztahy se zákazníky, které jsou pro firmu ekonomicky výhodné. Na základě těchto vztahů se pak specializuje personál, který je dále schopen vyhovět požadavkům ze strany zákazníků.

---

[15] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénaře.* Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.

[16] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénaře*. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.

2.3 Přínos CRM

Primárním cílem CRM je pochopitelně nějakým způsobem firmu obohatit, nejlépe o něco, čím konkurenční nebo zkrátka ostatní firmy nedisponují. V důsledku by mělo ale dojít ke zvýšení zisku a obratu. Jednou z nevýhod je nicméně doba nutná k tomu, aby se některé výsledky projevily. Existují ale na druhou stranu i takové, které jsou pozorovatelné bezprostředně po zavedení účinného CRM. Nyní si ukážeme deset nejzásadnějších benefitů aktivního CRM podle Vratislava Kozáka.[17].

2.3.1 Více kontaktu s jednotlivými zákazníky

U řízení firmy bez CRM není největším problémem vytvoření kontaktů se zákazníky, protože marketingová komunikace zajistí vysoké počty kontaktů se zákazníky. Problémem je, že tyto kontakty jsou ale neosobní. Cílem CRM je tyto kontakty individualizovat a proměnit ve vztahy. Společnost je pak díky těmto vztahům schopna své zákazníky uspokojit na základě jejich požadavků, dokonce i překonávat jejich očekávání. V tomto případě je nejúčinnější používání klasických CRM nástrojů jako jsou call centra, prodej po telefonu, automatizace procesů prodeje nebo třeba e-marketing. Pomocí nich je pak možné transformovat neosobní kontakty v osobní vztahy se zákazníkem. CRM zde konkrétně přináší lepší kvalitu těchto kontaktů a ve výsledku i větší množství vztahů se zákazníky, protože pomocí automatizace je společnost schopna obsloužit více zákazníků jak v odbytu, tak i ve službách.[18]

2.3.2 Více času pro tvoření vztahu se zákazníky

Díky časovým úsporám, kterých je dosaženo pomocí CRM systémů, má firma na zákazníka více času a je schopna lépe uspokojit jeho přání. Tato skutečnost je nejvíce evidentní v oddělení odbytu, které by se nemělo zabývat tolik administrativou jako spíše právě péčí o zákazníka. A to je díky časovým úsporám možné.[19]

2.3.3 Zlepšení vnímaní firmy (image)

Zákazníci si díky CRM připadají důležitější a vzácnější. To vede k šíření pozitivních hodnocení, která jsou vzhledem k charakteristice a věrohodnosti word-of-mouth[20] velice hodnotná a velice často vedou k přírůstku nových zákazníků (zatímco ti staří zůstávají a stávají se věrnými a loajálními).[21]

---

[17] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
[18] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
[19] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
[20] Word-of-mouth je ústní komunikace v rámci spotřebitelského chování
[21] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

2.3.4 Odlišení od konkurenčních firem

Vzhledem k obrovské konkurenci, kterou se dnešní trh vyznačuje, je žádoucí se nějakým způsobem odlišovat. CRM představuje odlišnost v podobě dobrých vztahů se zákazníky. Je také zásadní, že CRM nepředstavuje řešení (automatizace procesů, timemanagement,…) pouze pro velké korporace; i menší a střední podniky mohou CRM využít jako filozofii jednání se zákazníkem, což jim potom poskytuje konkurenční výhodu.[22]

2.3.5 Lepší motivace zaměstnanců

CRM zaměstnancům poskytuje podporu v jejich každodenních úkonech; osvobozuje je od repetitivních nebo zkrátka nezajímavých činností jako třeba rozesílání e-mailů nebo různých administrativních úkonů. Činí tak práci snazší a méně stereotypní, díky čemuž je více baví a chodí do práce s větší radostí. To v delším časovém horizontu ovlivňuje fluktuaci zaměstnanců.[23]

2.3.6 Zvýšená efektivita týmové spolupráce

Díky procesům a technologiím zavedeným v rámci CRM se zvyšuje týmová efektivita práce. Vezměme si za příklad dotazník, který zákazník obdržel do své e-mailové schránky; s kvalitním CRM jsou informace z vyplněného dotazníku záhy k dispozici v oddělení odbytu, které je následně reflektuje v dalších úkonech. Stejně tak může informace okamžitě využívat a zpracovávat oddělení pro styk s veřejností a opět náležitě reagovat. Např. provozní oddělení odbytu může také část těchto dotazníků zpracovávat a rozložit tím administrativní zátěž.[24]

2.3.7 Zlepšení komunikace mezi odděleními (marketing, odbyt služby)

Komunikace mezi jednotlivým odděleními ve firmě je stěžejní. Díky správné implementaci CRM systémů je možné tuto komunikaci vylepšit a tím zlepšit chod firmy. Důležité je tak zaškolení zaměstnanců za účelem jejich informovanosti ohledně možností využití těchto systémů. Následně je žádoucí odpovídající řízení transformačních procesů a také vytváření obchodních procesů nových s tím, že vše musí odpovídat záměrům firmy. Za optimálních podmínek tak vzniká kontakt mezi marketingovým oddělením a oddělením odbytu, která mohou sdílet databáze, každé k vlastním účelům. [25]

---

[22] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
[23] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky*: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
[24] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky*: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
[25] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky*: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

2.3.8 Zjednodušení obchodních procesů

Základní výhodou CRM, která vede ke zjednodušení obchodních procesů, je redukce průtahů a problémů při jejich zpracování napříč odděleními marketingu, služeb a odbytu. Jak již několikrát zaznělo, existence společné databáze zákazníků a rychlejší komunikace díky CRM systémům a technologiím je důvodem pro zjednodušení obchodních procesů. Řídí-li se firma CRM filozofií a omezuje prvky obchodních procesů jen na ty, které představují nějaký přínos pro zákazníka, dochází k zefektivnění (omezováním něčeho nemůže dojít ke zjednodušení právě toho něčeho).[26]

2.3.9 Spolehlivé předpovídání vývoje

Ze své charakteristiky CRM přirozeně neustále sleduje zákazníky, jejich chování a vztah k firmě. Je tak schopno detekovat sebemenší změny, informovat příslušné zaměstnance, kteří mohou patřičně reagovat. CRM systém také pochopitelně generuje přehledy informací, na základě kterých je management schopen do jisté míry predikovat budoucí situace.[27]

2.3.10 Přístup k aktuálním informacím

Jedním z majoritních přínosů CRM je aktuálnost poskytovaných informací; v dnešním světě velké konkurence je důležité předvídat a být napřed. Informace, které CRM systém poskytuje jsou různorodé a některé[28] vzhledem ke své povaze vyžadují velkou míru aktuálnosti. Všechny části firmy tak mají přístup k informacím v reálném čase a mohou na skutečnosti, které data ilustrují, pochopitelně reagovat rychleji, nehledě na fakt, že určité velké změny trhu mohou, v případě, že na ně firma nereaguje okamžitě, fatální důsledky.[29]

---

[26] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
[27] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
[28] Například: jak velké jsou prodeje, reakce zákazníků na služby, kolik se získalo nových zákazníků, jak velká je úspěšnost získávání zákazníků, využití webových stránek a sociálních sítí, vyhodnocování dotazníků a další.
[29] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

2.4 Historie CRM

Řízení vztahů se zákazníky se neobjevilo samostatně, naopak vzešlo z marketingu a jejich vývoj byl společný. Jako první tu byl marketing, který se poprvé objevil až po průmyslové revoluci, kdy byla první možnost dělat výrobky levně a po více kusech. Tyto předpoklady vedly k nadvýrobě, tudíž poptávka byla menší než nabídka, což pro firmy nebylo zvykem. V té době byl středem pozornosti masový trh, což znamená, že neexistuje rozdílný marketing pro určité segmenty trhu, ale firma se soustředí na všechny zákazníky stejně.

Postupem času se ale masový marketing začal proměňovat až do podoby dnešního přímého marketingu zaměřujícího se na určité skupiny zákazníků vykazující určitá specifika nebo dokonce na jednotlivce vztahem jeden na jednoho.

V oblasti marketingu služeb tomu bylo mírně odlišně; rozkvět prodělal až v osmdesátých letech minulého století a řízení vztahů se zákazníky je jeho nedílnou součástí.[30]

Podle Lehtinena[31] lze rozdělit vývoj přístupů k Řízení vztahů se zákazníky dle následující tabulky:

Tabulka 2 Vývoj přístupů k CRM[32]

Stadium CRM	*Dosažené výsledky*	*Pozorování*
1980 - 1990 *Automatizace zákaznických služeb*	*Úspory, které byly dosaženy pomocí používání call center*	*Telekomunikační systémy*
1990 – 1995 *Záznamy informací o zákaznických vztazích*	*Porozumění zákazníkům*	*Centralizovaný systém řízení dat*
1995 – 2000 *Tvorba hodnot pro zákazníky*	*Zlepšování hodnoty produktů díky, poznávání zákazníkovo potřeb*	*Různorodé programy používané na základě určitých požadavků*
2000 – 2005 *Rozvoj managementu založeného na CRM*	*Změny kultury společnosti směrem k potřebám zákazníků*	*Rozvoj úkonů na základě požadavků řízená zákaznických vztahu a vedení vztahů se zákazníky*

[30] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.
[31] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.
[32] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

2005 – současnost *Vytváření struktury a procesů zákaznicky orientovaní společnosti*	*Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka, kde zákazník je považován za subjekt vztahu*	*Vývoj různých modelů zahrnujících zákazníky: partnerské organizace*

Zdroj: LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky

Další historickou perspektivu můžeme čerpat od V. Chlebovského[33], který historii CRM dělí na základě používání techniky a komplexnosti systému. Můžeme je rozdělit do čtyř období.

2.4.1 Kartotéka

První systém ukládání informací byla prostá kartotéka. Systém na jedné straně velice jednoduchý, na druhé ale trpící mnoha negativy a nedostatky jako např. časovou neefektivitou, přístupností jen z jednoho místa (v kontrastu s online databázemi). Dodnes se vyskytuje už jen např. u lékařů. Dříve nicméně vzhledem k finanční náročnosti technologií podnikatelé často neměli jinou možnost, než používat právě kartotéku. Ke kartotéce patří i diář, který obsahuje časové údaje o zákaznících i firmě.[34]

2.4.2 Balík programů do počítače (typu Office)

Od papírové kartotéky k té počítačové. Při používání balíčků programů je možná částečná automatizace celého procesu uchovávání informací o zákaznících. Když se vytvoří databáze kontaktů je už pak snadnější vyplňovat tabulky, formuláře a šablony, které pro komunikaci potřebujeme. Nedostatkem těchto aplikací je omezená správa aplikaci, nedostatečné analytické a statistické nástroje a také zde není možnost automatických souhrnných zpráv. Každý uživatel už ale má možnost tyto statistiky udělat sám. Velkou výhodou je nízká pořizovací cena a poměrně velké možnosti. Nejčastějším balíčkem programů je Microsoft Office. S jeho pomocí je uživatel poměrně dobře schopen spravovat své kontakty i management času, díky elektronickému diáři v balíčku. [35]

2.4.3 Specializované programy pro správu kontaktů a management času

Tyto aplikace byly opravdovým přelomem v oblasti CSR systémů. Každý uživatel počítače měl možnost si vcelku rychle a snadno upravovat svůj CRM sytém. Najednou bylo snadnějšíobhospodařovat kontakty, dokumenty související se zákazníky i časové plány. Přelomové bylo i dokonale automatizované vyplňování dokumentů a jejich následné ukládání do systému – elektronické zákaznické karty. Tyto databáze neobsahují

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

pouze informace o jednotlivých zákaznících, ale také o firmě jako takové (velikost firmy, produkty, objemy nákupů). Velkým plusem specializovaných programů je možnost vyhledávání podle určitých kritérii, které zrovna potřebujeme vyhledat. Součástí těchto programů je textový editor, tabulkový procesor, e-mailový program a program pro správu kontaktu a managementu času. Všechny tyto programy spolu komunikují a poskytují si informace a ulehčují uživateli jeho ovládání a tím zdokonalují manipulaci s daty pro CRM. Ani tyto programy nejsou ty nejvyspělejší na trhu, ale jejich jednoduchá údržba a obsluha z nich dělají optimální možnost pro menší a středně velké podniky.[36]

2.4.4 Komplexní CRM e-systémy

Komplexní CRM systémy jsou vrcholem, který je na dnešním trhu k dostání. Tyto systémy obsahují všechny potřebné funkce pro rozsáhlé CRM ve firmě. Automatizace prodejních činností, automatizace marketingových činností, automatizace servisních činností a zákaznické podpory, plus elektronické obchodování. Je pravidlem, že tyto systémy užívají spíše velké firmy, kterým se tento systém vyplatí. Díky dokonalé propojenosti jednotlivých částí tohoto programu je umožněna komunikace a spolupráce na horizontální úrovní, což znamená mezi jednotlivými odděleními, ale také na vertikální, což představuje komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným z jednoho oddělení. Velkým plusem komplexních systémů jsou dobré analytické nástroje marketingové časti tohoto systému. Uživateli je následně umožněno analyzovat náklonost zákazníků ke koupi. Obsahují systémy na hledání vzorů a trendů v chování zákazníků, důležité je odhadnout hodnotu zákazníka, respektive jeho budoucí ziskovost. U takto komplikovaných systémů je častá úprava přímo na míru pro každou firmu, protože každá je trochu jiná a má zvláštní požadavky. Nevýhodou je velká pořizovací cena a poměrně velké nároky na uživatele a dlouhodobou údržbu. [37]

---

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

2.5 Fáze vztahu se zákazníkem

Vztah mezi zákazníkem a společností prochází určitými fázemi od počátku až po ukončení tohoto vztahu. Pro orientaci můžeme říct, že tento vztah začíná navázáním kontaktu se zákazníkem (získáním zákazníka), následuje vytváření a rozvíjení vztahu se zákazníkem a pak ukončení tohoto vztahu

Na pojetí fází vztahů se zákazníky je ale mnoho názorů. Další z rozfázování je podle H. Wesslinga, ten udává že fáze vztahu zákazníka s firmou má následující stádia – vnímání zákazníka, navázaní kontaktu, rozvoj vztahu, konsolidaci, následní úpadek vztahu a jeho ukončení. [38]

Dalším možné rozdělení fází je podle Vebera, ten tvrdí, že fáze jsou vlastně strategickými přístupy k CRM. Fáze jsou navázání kontaktu, rozvíjení komunikace, udržení zákazníka a ukončení tohoto vztahu. [39]

V detailnějším popisu se práce bude věnovat fázi navázání vztahu, fázi rozvíjení a udržení vztahu a fázi ukončení vztahu.

2.5.1 Navázaní vztahu

Firmy se snaží získat nové zákazníky všemi možnými způsoby. Mezi nejčastější patří příprava reklam, posílání direct mailů, sponzoring akcí či návštěvy veletrhů.

Zajímavý pohled na získání nových zákazníků jsem narazila v knize Marketing management[40]. Podle knihy není výzvou uspokojit zákazníkovi potřeby, to dokáže i konkurence, ale nadchnout ho a učinit ho tak loajálním. Firmy, které se snaží o zvyšování profitů používají různé marketingové nástroje k tomu, aby získaly nové zákazníky. Používají se zde reklamy, které jdou do správných medií, aby působily na cílovou skupinu, direct mail a telefonáty potencionálním zákazníkům. Dále se firmy mohou účastnit firemních výstav a za pomoci svých obchodních zástupců přilákat nové zákazníky. Výjimkou není ani kupování databází kontaktů.

Tyto snahy vedou k seznamu **možných zákazníků**. Tato skupina je velice rozsáhlá. U zákazníků v této skupině se mohou objevit problémy jako je nedostatek financí nebo nemají skutečně v úmyslu náš výrobek čí službu zakoupit. Tuto skupinu je tedy nutné eliminovat na **potencionální zákazníky**. Potencionální zákazníci jsou ti, kteří mají motivaci, schopnost a příležitost pro nákup našeho zboží. Pak můžeme vyslat naše obchodní zástupce, aby tyto potencionální zákazníky oslovili, nebo spustit reklamní kampaň cílenou jejich směrem.

M. Šašek[41] říká, že zákazníky pro trh B2B můžeme čerpat ze tří zdrojů. Jsou to zákazníci, kteří náš produkt neznají a vůbec ho nepoužívají. Další skupinou jsou zákazníci přímé

---

[38] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.
[39] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
[40] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
[41] ŠAŠEK, Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-025-8.

konkurence a poslední skupinou jsou zákaznici, kteří mají podobné požadavky jako naši stávající zákazníci, ale z nějakého důvodu náš produkt nekupují. Může to být větší cena nebo třeba jiný vkus. Zde přichází čas na první kontakt s novým zákazníkem. Navázat kontakt můžeme pomoci mailu či telefonátu. Pak až přichází na řadu osobní střetnutí, které je předem dohodnuté. První střetnutí by se nemělo podcenit, firma by si o zákazníkovi měla zjistit všechny dostupné informace, aby byla připravena na jeho přání a požadavky. Pokud se firmy pohybují na B2B trhu jsou tyto informace k nalezení. Informace o zákazníkovi můžeme čerpat například z obchodního rejstříku, finančních zpráv (volně dostupných na internetu) a informací o jeho podnikaní a perspektivita.

Po domluvení schůzky, přichází příprava této schůzky. Firma by měla být perfektně připravena pomocí odborných znalostí, dobrých argumentů a profesionálního vystupování zástupce firmy. Osobní střetnutí má následující fáze: Navázání kontaktu, obchodní rozhovor, prezentace produktu, vyjednávání a zakončení rozhovoru.

2.5.2 Rozvíjení a udržení vztahu se zákazníkem

Podle Lehtinena a Storbacka[42] je důležitější fáze rozvíjení vztahů než počátek. Je zde více možností jak vztah se zákazníkem rozvíjet a proto vzniká pevný vztah. Když v tomto vztahu nastanou problémy je zde větší pravděpodobnost, že to tento obchodní vztah vydrží.

V knize Řízení vztahů se zákazníky M. Šašek[43] tvrdí, že dobrý vztah mezi zákazníkem a firmou na trhu B2B vzniká na základě splnění všech podmínek, které se předem domluvily. Rozvíjení vztahu se zákazníkem se odvíjí od toho na jakém stupni je náš vztah se zákazníkem. Jiné to je ve firmě kde naším zákazníkem je náš hlavní odběratel a jiné to je když naším zákazníkem je uživatel naší posilovny. V každém případě je ale dobré poskytovat zákazníkovi ten nejlepší produkt nebo službu jakou jsme schopni udělat.

Když si vezmeme činnosti, které nám pomáhají v udržování vztahů a v jejich dlouhodobém budování, je jich velké množství. Když si vybíráme specifické nástroje je dobré vzít v potaz velikost firmy, obor, ve kterém firma podniká nebo třeba konkurenční prostředí. Pak pomocí těchto nástrojů budujeme vztah založení na vzájemné důvěře. Od zákazníků dostáváme zpětnou vazbu, díky které pak můžeme upravovat nástroje budování vztahů nebo je i úplně měnit. Zpětnou vazbu můžeme dostávat pomocí internetových dotazníků, call center nebo také na společných akcích, které firma pro své zákazníky pořádá. Pokud je to firma, která poskytuje služby, zpětná vazba je očividná a obchodník je v neustálém kontaktu se zákazníkem.

V knize Marketing management[44] najdeme, že nové zákazníky musíme udržet a zvyšovat jejich nákupy. Každá společnost si musí dávat pozor na to, jakou míru ztráty zákazníků má. Vždy je dobré mít nízkou míru ztráty zákazníků. Otázkou je ale jak toho docílit.

---

[42] STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-7169-813-X.
[43] ŠAŠEK, Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-025-8.
[44] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Kotler a Keller to nazývají jako nalévání vody do děravého vědra. Tím je myšleno, že i když získáme nové zákazníky, tak nám brzo odejdou a profit z nich je velice malý. Například mobilní operátoři tyto zákazníky nazývají jako „spinners". Jsou to zákazníci, kteří mění operátora kvůli momentálně nejvýhodnější nabídce. Bohužel pro společnosti se velká část teorie zabývá právě tím, jak získat zákazníka a ne jak ho efektivně udržet, Důraz byl vždy kladen hlavně na prodej a ne na vztah se zákazníkem.

Dva hlavní způsoby, jak si udržet zákazníka, jsou postavení vysokých bariér pro odchod a nebo poskytnout skvělé služby, takže zákazník odejít nechce. Vysoké bariéry pro odchod mají nastavené například mobilní operátoři, kde máte podepsanou smlouvu a pokud jí chcete zrušit zaplatíte velké odstupné. Další bariéry jsou například hledání nového dodavatele nebo ztráta slev věrnostního klubu. Lepší možností jsou perfektní služby a produkty, pro konkurenci je pak těžké nabídnout menší cenu nebo jiné důvody k přechodu.

2.5.3 Ukončení vztahu se zákazníkem

Kotler a Keller[45] se ve své knize věnují zákazníkům, kteří mají nějaký problém a to je vede k ukončení obchodního vztahu s firmou. Je dobré se věnovat zákazníkům, kteří mají problém a ten problém vyřešit, tím o zákazníka nepřijít a naopak ho potěšit. Bohužel pro firmy podle výzkumu si 96% zákazníků, kteří mají stížnost nikdy nepostěžuje, pouze ukončí kontakt s firmou a jdou ke konkurenci. Z toho důvodu je pro firmu dobré investovat do systému, který zákazníkům ulehčí stížnosti. Bezplatná linka, na kterou se dá zavolat, formuláře pro návrhy změn, webové stránky, na kterých je lehko k nalezení formulář na stížnost, nebo dokonce dopředu připravené odpovědi na nejčastější otázky zákazníků. Ti zákazníci, kteří si postěžuji a je jim vyhověno podle jejich představ budou s firmou nadále spolupracovat asi v 54-70%. Tato čísla rostou až na 95% pokud je tato stížnost vyřešena rychle a ještě tito zákazníci šíří dobré informace v průměru mezi dalších pět lidí. Takže je důležité věnovat pozornost stížnostem a mít na to přizpůsobený systém, který umožňuje rychlé reakce.

Podle Lehtinena a Storbacka[46] je klíčové rozpoznání, kdy je čas vztah se zákazníkem ukončit. V tuto chvíli má pak firma čas se rozhodnout zda o zákazníka bojovat nebo vztah ukončit. Konec každého vztahu se zákazníkem by se měl prověřit, zda neztrácíme hodnotného zákazníka. Když nastane ukončení vztahu je důležité, aby to nebylo ve zlém a firmě tak tento zákazník nedělal špatné jméno.

Na trhu B2B je ukončení vztahu podobné jako na trhu B2C. Šašek[47] ve své knize uvádí, že každý podnik má své zákazníky, které se neustále mění. Mění se nám i požadavky na zákazníky a upřednostňujeme ty, se kterými dosáhneme svým cílů. Ukončení vztahů se zákazníkem můžeme udělat dvěma způsoby. První způsob je změna, kterou řídí podnik sám. Záměrně omezujeme pozornost, kterou jsme zákazníkovi v minulosti věnovali. Důvodem této změny může být, že se nám zákazník už nehodí do portfolia.

---

[45] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
[46] STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-7169-813-X.
[47] ŠAŠEK, Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-025-8.

Druhý způsob změny je ten, který firma neřídí sama. Zákazník pociťuje nedostatek pozornosti a ukončuje vztah sám. Takto se projevuje nedostatečné řízení vztahů se zákazníky.

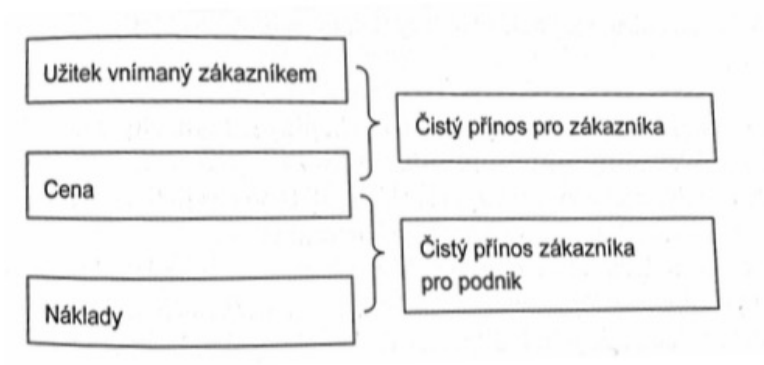
Podle Šaška[48] je zde mnoho důvodů, které mohou způsobovat zhoršení vztahů se zákazníky, například: demotivace zaměstnanců, špatná komunikace ve firmě, nevhodná kultura ve společnosti, málo informací o zákaznících, takže firma neví co si přejí.

[48] ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B). Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-025-8.

2.6 Hodnota zákazníka

Díky velké konkurenci na trhu je jasné, že se obchodníci musí nějakým způsobem odlišovat od ostatních konkurent. Vytváření dlouhodobých loajálních vztahů, které jsou na obou stranách výhodné je jednou z možností, které společnost na konkurenčním trhu má. Když podnik vytváří vztahy se zákazníky je to často spojeno s vyššími náklady na každého z těchto zákazníků. Z tohoto důvodu není ideální měřit svůj úspěch pouze pomocí krátkodobé ziskovosti, ale je dobré se podívat na dlouhodobou hodnotu zákazníka pro firmu. Je dobré se na ní zaměřit, protože v budování vztahů se zákazníkem je dobré si uvědomit, že vytvoření vztahů se zákazníkem je většinou jen počáteční investice. Dále už tolik investic není potřeba. I když odhadování budoucí hodnoty zákazníka pro firmu je vcelku nepřesné, je důležité tato čísla vědět a chovat se podle nich. [49]

V případě dlouhodobého vztahu se zákazníkem je dobré si uvědomit rovnováhu přínosu pro zákazníka s přínosem pro firmu.



Obrázek 1 Rovnováha přínosu pro zákazníka a pro podnik[50]

Přínosem zákazníka nejsou jenom finanční ohodnocení za službu či produkt. Přínosem jsou i jeho ochota sdílet informace nebo jeho image. Tyto kritéria se ale těžko přiřazují a těžké je nějak vyhodnotit. [51]

Ze základní filozofie pro určování hodnoty zákazníka plyne, že zákazník je zdrojem jak současných tak i budoucích zisků. Jsou zde tři možné způsoby jak tuto hodnotu odhadnout.[52]

- Analýza založená na odhadech skupiny proměnných: příkladem mohou být obyčejné tržby na trhu B2B
- Finanční analýza: kvantitativní analýza, založená na individuálních tržbách a nákladech

---

[49] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
[50] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
[51] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku].* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
[52] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku].* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

- Statistická analýza: nejvíce přesná možnost, užívá obou předchozích analýz plus přidává statistickou část, která pak ústí v model celoživotní hodnoty zákazníka, použití při velkém množství dat

2.7 Segmentace a targeting

Segmentace a targeting jsou velice důležitou součásti řízení vztahů se zákazníky. Když chce firma tyto vztahy řídit s úspěchem je stěžejní vědět, kdo je naším zákazníkem a kdo je tím nejlepším z nich a na koho cílit svoje úsilí nejvíce.

Tržní segmentace podle Kotlera[53] je „ Rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami či chování, které mohou vyžadovat odlišné produkty a marketingové mixy.“.

Tržní targeting je podle Kotlera[54] „ Proces hodnocení atraktivity a výběru tržních segmentů, kam vstoupit.“.

Ve své knize Moderní marketing je obrázek, který dobře znázorňuje fáze segmentace marketingu a positioningu jak jdou za sebou.

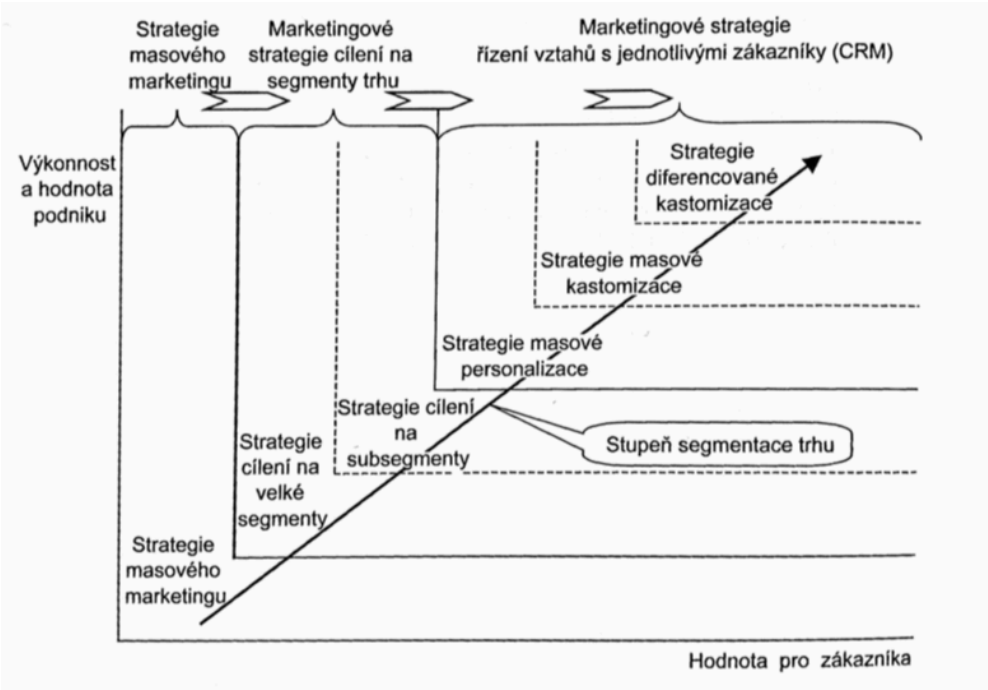
Obrázek 2 Šest kroků tržní segmentace, targetingu a positioningu[55]

2.7.1 Segmentace

Trh je plný zákazníků, kteří jsou od sebe rozdílní. Liší se v mnoha aspektech jako jsou jejich finanční prostředky, přání, vztahy k nakupování nebo třeba záliby. Za použití tržní segmentace docílíme rozdělení této velké nesourodé skupiny na menší homogennější skupiny. Když je docíleno rozdělení pak už je snadnější tyto skupiny oslovovat.

---

[53] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[54] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[55] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.



Obrázek 3 Vývoj úrovní [56]

Úrovně tržní segmentace

Na obrázku jsou vidět všechny úrovně tržní segmentace podle Lošťákové H.. Prvním stupněm tržní segmentace je strategie, která vlastně žádnou segmentaci nemá, nazývá se Strategie masového marketingu. Podnik tuto strategii může požívat za podmínek, že rozdíly mezi zákazníky jsou malé nebo nejsou dobře rozpoznatelné. S touto strategii s podnik snaží vytvářet všeobecnou hodnotu pro zákazníka podle potřeb, zákazníků obecně. Příkladem může být řetězec obchodních domu, který zakládá svojí strategii na nízkých cenách. [57]

Další strategií je cílení na vybrané segmenty trhu. Tato strategie je už konkrétnější. Rozhodovat se pak můžeme podle atraktivity vybraného segmentu, zdrojů nebo třeba ziskového potenciálu. [58]

Jako první z těchto cílených strategií zde máme cílení na velký segment trhu. Firmy, které nemají moc velké zdroje na marketing se uchylují k této strategii. Příkladem může být společnost, která si celý trh rozdělí na tři segmenty a začne cílit na ten největší z nich. Rozdíl od masového marketingu je tak jasný. Místo cílení na celý trh se soustředíme například na jeho polovinu, podle toho jak velký podíl na trhu má největší segment a skupina, na kterou se cílí má nějaké homogenní znaky. [59]

---

[56] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
[57] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
[58] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
[59] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

Další ze strategií je **cílení na sousední segment**, což znamená, že firma vyčerpá potenciál primárního segmentu a hledá podobný segment, na který by se mohla soustředit. Tímto segmentem je pak sousední segment, který má podobné potřeby, ale ne naprosto totožné.[60]

Cílení na mnoho segmentů znamená, že se firma pohybuje na trhu, kde se požadavky zákazníků hodně liší. Kvůli odlišnosti jejich přání je důležité tyto segmenty rozdělit a přímo na ně zacílit. Dobrý příklad uvádí H. Lošťákové, které píše o čerpacích stanicích a jejich segmentaci na pět různých segmentů, podle toho co je pro jednotlivé segmenty důležité. Tři segmenty se soustřeďují na kvalitu, služby a dostupnost dalších produktů (nápoje, jídlo, rychlé občerstvení). Další dva segmenty preferují pohodlnost a cenovou výhodnost, tyto zákazníci, ale nejsou tak výhodní jako zákazníci z prvních tří segmentů, protože nenakupují nic navíc a nakupují méně benzínu. Pokud se tedy firma zaměřuje na první tři segmenty může tak vydělat více. [61]

Cílení na malý segment je opakem cílení na velký segment, který je uváděn jako první v sekci cílení na vybraný segment. Firma s omezenými zdroji si pro své cílení vybere nejmenší segment, protože na cílení na větší segmenty nemá dostatek financí. Výhodou může být, že na nejmenší segment se nesoustředí konkurence, takže je lépe dosažitelný. [62]

Ještě hlubší segmentací je **cílení na tržní mikrosegment**, které se soustředí na odlišnosti v segmentech a na tyto malé výklenky se soustředí. Příkladem mohou být speciality, na které se nesoustředí velké firmy. Cílení na mikrosegment je doménou spíše středních a malých podniků. [63]

Cílení na subsegmenty můžeme vidět jako rozdělování už udělaných segmentů ještě na další segmenty. I když máme skupinu zákazníků, kteří vykazují stejné znaky, v jiných ohledech ale mohou být jiní, například v demografických nebo jiných aspektech. U této strategie je důležité si dát pozor na růst nákladů na segmentaci. [64]

---

[60] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
[61] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
[62] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
[63] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
[64] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

Segmentace spotřebních trhů

Vedle různých stupňů segmentace zde máme různá kritéria podle, kterých je segmentace dělána. Mezi hlavní okruhy proměnných patří geografické, demografické, psychografické a behaviorální.[65]

Geografická segmentace

„Rozdělení trhu na různé geografické jednotky, jako jsou národy, státy, regiony, země, města či čtvrti."[66]

Mezi proměnné geografické segmentace patří region, velikost zemí, velikost měst, hustota obyvatel a klima. [67]

Demografická segmentace

Proměnné demografické segmentace jsou věk, pohlaví, velikost rodiny, fáze životního cyklu rodiny, příjem, povolání, vzdělání, náboženské vyznání, rasa, národnost.[68]

Psychografická segmentace

„Psychografické segmentace rozděluje kupující do skupin podle společenské třídy, životního stylu nebo povahových rysů. Lidé ve stejné demografické skupině mohou mít značně odlišné psychografické charakteristiky."[69]

U psychografické segmentace je hodnotí proměnné jako je společenská třída, životní styl a osobnost.[70]

Behaviorální segmentace

Proměnné behaviorální segmentace jsou nákupní příležitost, očekávaný užitek, uživatelský status, frekvence užívání, loajalita, připravenost, postoj k produktu.[71]

---

[65] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: *4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[66] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[67] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[68] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[69] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[70] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[71] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

2.7.2 Targeting

Tržní targeting rozlišuje, které ze segmentů, co jsou určeny pomocí segmentace, jsou ty nejvýhodnější.[72]

Klíčová kritéria pro targeting jsou :

Velikost segmentu – Tím je myšlen počet potencionálních zákazníků v tomto segmentu

Růstový potenciál segmentu – Toto kritérium se zaměřuje na budoucí růst tohoto segmentu.

Atraktivita segmentu – V tomto segmentu je více kritérií najednou. Zaměřuje se na finanční možnosti zákazníků, možnou konkurenci, substituty nebo třeba cena komplementů a další. [73]

[72] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[73] Targeting. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 25.10.2017 [cit. 23.04.2019]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/targeting

2.8 Analýzy

2.8.1 SWOT Analýza

Analýza SWOT slouží ke zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza SWOT čerpá z interních a externích auditů. [74]Využití SWOT analýzy v praxi je velmi široké. Je jednou z nejvíce používaných analytických technik vůbec. Její primární poslaní bylo zhodnocení celé organizace, ale ve skutečnosti jde tuto techniku použít na mnoho dalších oblastí. Dobrým příkladem může být hodnocení pracovního pohovoru, ale můžeme to využít i při hodnocení produktu, či jiné záměry.[75] Já se jí v praktické části pokusím použít na analýzu CRM ve firmě.

Příležitosti a hrozby

„Vedení musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, jimiž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu."[76]

Silné a slabé stránky

„Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý seznam prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je důležité. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoli absolutní. Je hezké být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále vaše slabá stránka. Silné stránky by měly být založené na faktech."[77]

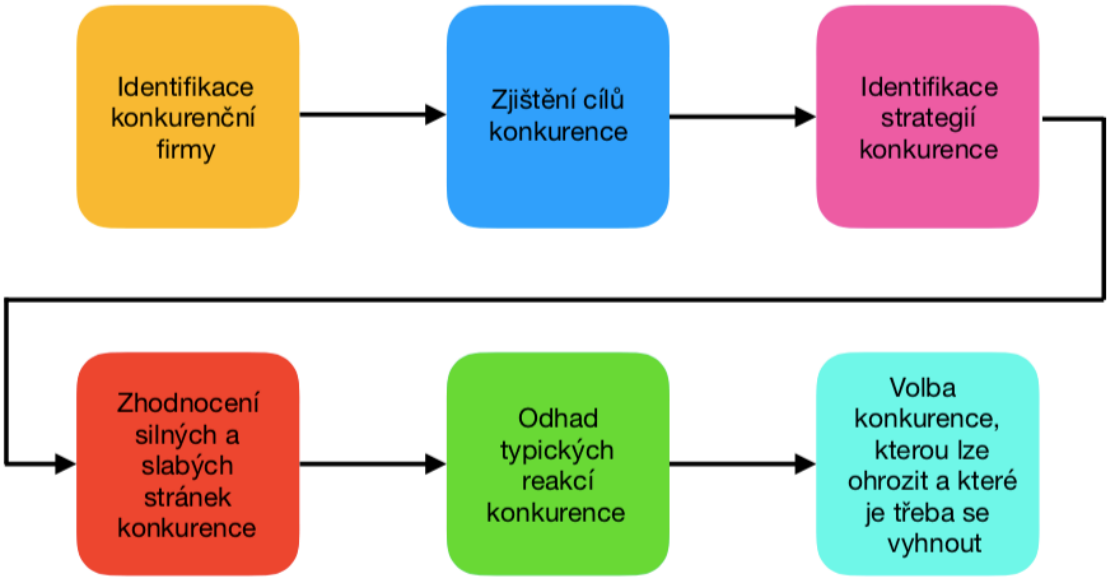
---

[74] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[75] SWOT analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/swot-analyza
[76] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[77] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

2.8.2 Analýza konkurence

V knize moderní marketing Kotler tvrdí, že firma potřebuje znát svou konkurenci, aby mohla efektivně plánovat konkurenční strategie. Potřebuje o konkurentech zjistit všechno, co je možné. Firma nesmí zůstat mimo a musí se snaží neustále porovnávat své produkty, ceny, distribuci a způsoby, kterými se zákazníky komunikuje. Pokud se firma neustále udržuje v obraze, je analýza konkurence cestou jak najít konkurenční výhody a nevýhody. Na základě těchto informací může firma získat konkurenční převahu na trhu. [78]

Hlavní otázky, na které potřebujeme odpověď jsou: Kdo je naše konkurence? Jaké jsou jejich cíle? Jaké mají asi strategie? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky? [79]



Obrázek 4 Kroky při analýze konkurence[80]

[78] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[79] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
[80] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

2.9 Metodologie

2.9.1 Rozhovor

Rozhovor je jednou ze nejvíce využívaných metod pro sběr dat pro kvalitativní i kvantitativní výzkum. Je více možnosti jak tento rozhovor pojmout : Volný rozhovor, Polostrukturovaný rozhovor a Strukturovaný rozhovor. [81]

Volný rozhovor je takový, kde otázky nejsou pevně dány, takže komunikace mezi oběma stranami je naprosto přirozená. Občas dotazovaný ani neví, že je součástí výzkumu. V případě volného rozhovoru se můžeme díky neformálnosti dostat více do hloubky informaci a informace mohou být díky spontánním odpovědím pravdivější. Jako nevýhodu zde můžeme vnímat poměrně velké nároky na tazatele, který musí dobře ovládat své komunikační schopnosti. Také může být problém při zpracování tohoto typu rozhovoru. Informace mohou být zmatené a nezřetelné protože, každý z rozhovoru se liší. [82]

Dalším typem rozhovoru je polostrukturovaný rozhovor, který už je o malinko svázanější pravidly. Otázky jsou jasně stanoveny, jediné co není dané je pořadí těchto otázek. Je na dotazovateli jak tyto otázky dá za sebe. Dotazovatel má i možnost otázky mírně upravovat během rozhovoru čí přidávat další doplňující otázky. Jako výhodu tohoto typu rozhovoru bych zmínila dobrou plynulost rozhovoru, díky předpřipraveným otázkám a taky jednodušší zpracování dat. Polostrukturovaný rozhovor je nedílnou součástí kvalitativního výzkumu. [83]

Posledním typem je strukturovaný rozhovor, který má dán otázky i jejich pořadí. Výhodou je dobré zpracování dat, protože otázky jsou stejné pro každého respondenta, takže výsledných informaci je velké množství. Naopak nevýhodou je plochost těchto informací, tazatel nemá možnost dostat se více do hloubky než je dáno na začátku. [84]

Jako výhody u rozhovoru jsou vnímány vyšší úroveň věrohodnosti a bezchybnosti, větší pravděpodobnost, že byla oslovena správná osoba. Jako nevýhody jsou uvedeny finanční náročnost a větší nároky na dotazovatele. [85]

---

[81] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
[82] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
[83] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
[84] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
[85] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

3 Praktická část

3.1 Představení firmy 4Fresh s.r.o

Práce se bude ve své praktické části věnovat firmě 4Fresh s.r.o. Společnost 4Fresh s.r.o. je provozovatelem FreshKruháče. Tato firma má více provozoven. Jedna se nachází na Evropské ulici, na Praze 6 a je zároveň sídlem firmy 4Fresh s.r.o. Další provozovnu je k nalezení blízko u metra Českomoravská, která byla první pobočkou FreshKruháče vůbec. Nejnovějším místem působení je tělocvična na Spořilově.

V obchodním rejstříku je dáno, že předmětem podnikání firmy 4Fresh s.r.o. je „výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness a kondičního posilování“ [86].

Obrázek 5 Logo firmy [87]

3.1.1 Poslání, pilíře a hodnoty firmy FreshKruháč

Poslání

FreshKruháč má napsáno ve svém poslaní, že chce, aby se ráno lidé cítili čerství, když se probudí. Jeho úkolem je umožnit lidem se pohybovat s radostí. Pomoct jím, aby se cítili lépe a jedli zdravěji. FreshKruháč se tak snaží tohle lidem dopřát. Pokud se člověk cítí lépe, všechno se mu daří, jak práce, tak osobní život. Snaží se, aby jejich zákazníci byli v dobré psychické i tělesné kondici.[88]

---

[86] Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 29.03.2019]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=714097&typ=PLATNY

[87] FreshKruháč. In: Facebook [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z https://www.facebook.com/FreshKruhac/

[88] Lovebrand, Strategie značky FreshKruháč od Lovebrand, Hybernská 1271/32, 110 00 Nové Město,Lovebrand,1.5.2015, [cit. 30.03.2019]

Pilíře značky

FreshKruháč prezentuje, že má tři hlavní pilíře značky.

První pilíř – „Všechno je Fresh“[89]

Tento pilíř naznačuje čerstvost značky, pozitivní přístup. FreshKruháč by měl pro lidi představovat dobrou náladu a spoustu energie. Fresh znamená aktivitu, která by se lidé měli věnovat. Jít do všeho a s chutí.

Druhý pilíř – „Nebereme se vážně víc, než je nutné“[90]

Na FreshKruháč by se mělo chodit cvičit a ne se fotit nebo ukazovat nejnovější kousky módního oblečení. Na druhou stranu jeho posláním není ani dělat šílenosti, které by mohli někomu fyzicky ublížit. Všechny cviky musí být dobře provedeny a cvičení musí být efektivní, bere se seriózně. Nic se ale nesmí přehánět, takže je i dost zábavy.

Třetí pilíř - „Cvičení není všechno“[91]

Krom kruhového tréninku se mohou zákazníci přiučit o stravě, regeneraci a psychické pohodě. Zákazníci, kteří chodí na „kruháč“ si umí užívat života a mohou si dát pivo i koláč. Zákazníci FreshKruháče představuju lidí, kteří vedle cvičení mají i normální životy.

Hodnoty

FreshKruháč si nastavil v nedávné době jasné hodnoty, kterými se chce řídit. Dokonce je zvěčnil ve svých provozovnách na zeď v podobě dekorace. Hodnoty jsou následující:

- Pořád posouvat hranice
- Děláme to podle sebe
- Profesionalita
- FreshAtmosféra
- Connecting people
- 1 za všechny všichni za 1
- Dveře otevřeny pro všechny

3.1.2 Historie firmy FreshKruháč

Historie FreshKruháče není dlouhá, ale je zajímává. Historie je velkou součástí toho, jak firma dnes působí na své zákazníky. Myslím, že velký vliv na vztah se zákazníkem má na firmu právě fakt, že jí založili kamarádi. Kamarádi, kteří na založení potřebovali přesně 2400,- Kč.

Zakladateli FreshKruháče jsou Dan Chmelík, Michal Hladík a Jan Janečka. Tři kamarádi, kteří spolu chodili na VŠE a FreshKruháč vznikl jako jejich úkol na vedlejší specializaci.

---

[89] Lovebrand, Strategie značky FreshKruháč od Lovebrand, Hybernská 1271/32, 110 00 Nové Město,Lovebrand,1.5.2015, [cit. 30.03.2019]
[90] Lovebrand, Strategie značky FreshKruháč od Lovebrand, Hybernská 1271/32, 110 00 Nové Město,Lovebrand,1.5.2015, [cit. 30.03.2019]
[91] Lovebrand, Strategie značky FreshKruháč od Lovebrand, Hybernská 1271/32, 110 00 Nové Město,Lovebrand,1.5.2015, [cit. 30.03.2019]

Úkolem bylo *„vymyslet projekt, zrealizovat ho a začít podnikat s reálnou společností"*[92].Protože všechny zajímal sport bylo jasné, že to bude směr, kterým se vydají. Nejdřív je napadla posilovna, ale pořizovací náklady jsou moc vysoké. Chtělo to něco, co mohou začít provozovat i studenti. Nakonec dospěli k rozhodnutí zkusit provozovat kruhový trénink.

Dali dohromady pár pomůcek, co měli doma, nejnutnější zbytek dokoupili právě za těch 2400,-kč, které již byly zmíněny na začátku. Prostor také nebyl až takový problém. Pronajmuli funkční sál na hodinu každý týden. Ze začátku přišli kamarádi, pak začali chodit kamarádi kamarádů a pak přišel i úplně první cizí člověk.

Nakonec se z FreshKruháče vyklubalo něco víc než jenom školní projekt na semestr. Ukázalo se, že to může být dobré malé podnikání, které vynáší. Ze školního projektu se po dvou letech fungování stala realita a FreshKruháč si otevřel první vlastní tělocvičnu.[93]

---

[92] Kontakt. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 29.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/contact/

[93] Kontakt. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 29.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/contact/

3.2 Produkty

Hlavním produktem společnosti 4Fresh s.r.o. je kruhový trénink, který poskytuje ve svých tělocvičnách. Není to, ale jediný produkt, který firma svým zákazníkům nabízí. Mají e-shop, který se jmenuje FreshProtein (4Fresh v minulosti) a nabízejí na něm produkty, na které jsou zákazníci FreshKruháče zvyklí z provozoven. Provozují FreshAkademii, která se zabývá trénováním nových trenérů nebo lidí, kteří se zajímají o sport a chtějí mít certifikát trenéra. Pořádají se FreshKempy, což jsou víkendové akce s ubytováním a mnoho kruhovými tréninky. Nesmí se zapomenout ani na FreshBar, kde si každý ze zákazníků může po tréninku objednat protein nebo jiné věci, které jsou v nabídce.

Obrázek 6 Projekty FreshKruháče[94]

3.2.1 Kruhový trénink

Jak již bylo zmíněno, nejdůležitějším produktem firmy je kruhový trénink. Definice z webových stránek FreshKruháče: *„Kruhový trénink je vysoko intenzivní intervalové cvičení, při kterém se na 10-15 stanovištích procvičí celé tělo. Základní interval je 30 sekund, po kterých následuje krátká, standardně 10-15 vteřinová, pauza na přesun na další stanoviště. Za 1 trénink se 1 "kruháč" projede 3-4x. Cviky na stanovištích jsou voleny tak, aby se po sobe vždy procvičovala jiná partie. Název kruhový trénink je odvozen z rozpoložení jednotlivých stanovišť, kde jsou všechny cviky uspořádány do kruhu.“*[95]

[94] Projekty FreshKruháče, FreshKruháč, 2019, [cit. 30.03.2019]
[95] Kruhový trénink. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/kruhovy-trenink/

Jeden trénink, trvá 60 minut a skládá se ze zahřátí, strečinku, vysvětlení stanovišť, samotný trénink, bonus a statický strečink.

FreshKruháč není, ale jediný typ kruhového tréninku, který se na pobočkách nabízí. Dále zde máme FreshStartér (jednodušší FreshKruháč), FreshSilovku (zaměřeno spíše na posilování svalů), FreshHolky (posilování holčičích partií), FreshProtahovač (zaměřen na mobilitu a protahování) a FreshSparťan (silový trénink pouze pro muže).[96]

Ceník

Ceník FreshKruháče[97] jsem zpracovala do tabulky níže.

Tabulka 3 Ceník[98]

	První trénink	1x vstup	5xvstupů	10xvstupů
Za jeden	Zdarma	150,-	140,-	130,-
Dohromady	Zdarma	150,-	700,-	1300,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Při koupi desetivstupové permanentky máte jeden proteinový drink s ovocem zdarma.

3.2.2 FreshProtein

Suplementy, které FreshKruháč vyvinul pro své zákazníky do provozoven se logicky dají dobře prodávat i samotné. Jedná se o kvalitní suplementy, za rozumnou cenu. Navíc prodávané pod značkou FreshKruháče, takže mají dobré jméno. Když začala být poptávka i mimo komunitu zákazníků FresKruháče jasnou volbou byl e-shop.

Zaměření e-shopu je široké a portfolio produktů (Obrázek 7) vcelku rozmanité. Zákazníci jsou vrcholoví sportovci, ale i lidé, kteří se sportu nevěnují.[99]

Cíle e-shopu : „zvýšit povědomí o doplňcích stravy, zlepšit kvalitu nabídky na trhu, nabídnout profesionální přístup, vytvořit vzdělávací systém pro běžnou populaci“.[100]

Regenerace	Redukce	Zvyšování výkonu	Zdraví a prevence	Náhrada stravy
Vitaminy	Vitaminy	Vitamíny a minerály	Vitaminy a minerály	Nutriční kaše
Minerály	Minerály	Aminokyseliny	Rostlinné extrakty a výtažky	Nutriční nápoje
Nutriční nápoje	Lipotropika (zdravé tuky)	Nutriční nápoje	Stopové prvky	Másla a tyčinky

[96] Kruhový trénink. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/kruhovy-trenink/
[97] Ceník Nejlepšího kruhového tréninku v Praze!. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/cenik/
[98] Vlastní zpracování
[99] O nás :: 4Fresh eshop. Sportovní výživa :: 4Fresh eshop [online]. Copyright © 2017 [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://www.4fresh.cz/o-nas
[100] O nás :: 4Fresh eshop. Sportovní výživa :: 4Fresh eshop [online]. Copyright © 2017 [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://www.4fresh.cz/o-nas

Obrázek 7 Přehled produktů[101]

3.2.3 FreshBaru

Součástí každého gymu (tělocvičny) je právě také FreshBar, kde si můžete nabídnout za rozumné peníze produkty firmy 4Fresh. V nabídce jsou proteinové nápoje, sacharidové nápoje, BCAA ale také káva nebo snídaně. Další funkcí Freshbaru je posezení s přáteli z tréninku. Dobrá nálada a hezké prostředí laděné do barev FreshKruháče. Na obrázku níže můžeme vidět FreshBar na Bořislavce.

Obrázek 8 FreshBar[102]

3.2.4 FreshAkademie

FreshAkademie je projektem FreshKruháče a jedná se o samostatnou společnost FreshAdememie s.r.o, dále jen FreshAkademie.

FreshAkademie je akreditované školící centrum, ve kterém má každý možnost se stát certifikovaným trenérem – instruktorem fitness, trenér kondičního posilování, trenér kulturistiky a fitness II. třídy.[103]

---

[101] O nás :: 4Fresh eshop. Sportovní výživa :: 4Fresh eshop [online]. Copyright © 2017 [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://www.4fresh.cz/o-nas
[102] freshkruhac__borislavka. In: Instagram [online]. [cit. 2019-03-30]. [online]. Dostupné z: https://www.instagram.com/freshkruhac__borislavka/
[103] FreshAkademie. FreshAkademie [online]. Dostupné z: https://freshakademie.cz

Obrázek 9 Filozofie 4 bloků[104]

Obrázek 10 Ceník kurzů[105]

3.2.5 FreshKemp

„FreshKemp je víkendový sportovní pobyt, na který jen tak nezapomeneš. Každé 2 měsíce vyrážíme sportovat za hranice naší tělocvičny. Cvičíme venku, uvnitř, běháme, hrajeme hry, soutěžíme, vyhráváme.“[106]

Kapacita se pohybuje mezi 20-40 účastníky. Účastnit se může každý, i přes docela velkou náročnost kempu.[107] Velkou výhodou FreshKempů je stmelování zákazníků a vytváření loajálnosti ke značce. Zákazníci si vytvářejí hlubokou citovou vazbu.

3.2.6 Další produkty

Fresh do firem

FreshKruháč poskytuje službu FreshRána, což znamená, že zkušený trenér přijde do firmy před začátkem pracovní doby a poskytne jim kvalitní intervalový trénink. Obsahem balíčku je 30minutový trénink pro 12 osob, zdravá snídaně a spousta energie pro

---

[104] Instruktor Fitness | FreshAkademie. FreshAkademie [online]. Dostupné z: https://freshakademie.cz/produkty/instruktor-fitness/
[105] Ceník | FreshAkademie. FreshAkademie [online]. Dostupné z: https://freshakademie.cz/cenik/
[106] FreshKemp. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/kemp/
[107] FreshKemp. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/kemp/

zaměstnance. Hlavní výhody jsou – „lepší vztahy a atmosféra na pracovišti, zvýšení výkonnosti a odolnosti, energie a motivace, posílení fyzického zdraví, uvidíte šéfa v teplákách“[108].

FreshAtlet

FreshAtlet je venkovní trénink zaměřený na rychlost, sílu, vytrvalost a flexibilitu. Jeho hlavním úkol je trénovat běh s trenérem, který je specialista na atletiku. [109]

FreshSemináře

„FreshSemináře jsou víkendové vzdělávací bloky určeny pro všechny, kteří se chtějí přiučit novým poznatkům nebo pozvednout své doposud nabyté zkušenosti. Na našich seminářích se dozvíš něco o základech stravování, mobility a strečinku, základních cvicích pro kruhové tréninky, jak s vlastní vahou tak s pomůckami.“[110]

Jak je výše řečeno semináře jsou určené pro všechny a konají se jednou za čas. Kapacita se pohybuje od 12 do 20 lidí.

FreshReprezentace

Zákazníci se mohou účastnit soutěží za tým FreshKruháče. Hlavním cílem je zábava a stmelování zákazníků, dalším je také propagace Fresh značky na sportovních akcích mezi potencionálními zákazníky. [111]

---

[108] FreshDoFirem | FreshKruháč | Nejlepší kruhový trénink v Praze!. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/freshdofirem/

[109] FreshAtlet | FreshKruháč | Nejlepší kruhový trénink v Praze!. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/freshatlet/

[110] FreshSeminář - FreshVzdělání. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/seminar/

[111] FreshReprezentace . FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/freshreprezentace/

3.3 Konkurence

Součástí práce je i analýza konkurence firmy FreshKruháč. Úkolem bylo najít dva největší konkurenty společnosti a porovnat je podle stanovených kritérií. U každé tabulky pak vyhodnotit jak si FreshKruháč vede v porovnání s ostatními.

První konkurenční firmou je spolek Hardcore Tréninky. Druhou firmou je Brutál Kruháč. Obě firmy byly k nalezení na internetu a byly vybrány po zvážení všech podobností se společností FreshKruháč. Obě firmy jsou konkurenty FreshKruháče v Praze.

3.3.1 Cena

Tabulka 4 Konkurence 1

	Hardcore Tréninky[112]	Brutál Kruháč[113]	FreshKruháč[114]
Jednorázové vstupné	200,-Kč	V Praze od 110 – 130,-kč	130,-Kč
Trénink zdarma	ANO	ANO	ANO
Výhody	Věrnostní program, Multisport karta	Studentská sleva, možnost Multisport karty	Sodexo, Multisport, Benefit plus, Edenred

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět, firmy jsou si velmi podobné. Jediné vybočení je ve velké ceně za jednorázový trénink u první firmy. Příležitost pro FreshKruháč mohou představovat studentské slevy.

[112] Ceník | Hardcore tréninky. Hardcore tréninky [online]. Copyright © 2015 Hardcore tréninky [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: http://hardcore-treninky.cz/cenik/
[113] Ceník - Brutal Kruháč. Brutal Kruháč - Unikátní Kruhový Trénink Pro Začátečníky I Pokročilé [online]. Copyright © Copyright 2017 by Brutal kruháč. All rights reserved. Some icons made by [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://brutalkruhac.cz/cenik/
[114] Ceník Nejlepšího kruhového tréninku v Praze!. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/cenik/

3.3.2 Typy, délka a kapacita tréninků

Tabulka 5 Konkurence 2

	Hardcore Tréninky[115]	Brutál Kruháč[116]	FreshKruháč[117]
Typy	5 hlavních typů	1	6 hlavních typů
Délka	60 min	75 min	60 min
Kapacita	18-25 lidí	16-30 lidí	12-20 lidí

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomhle je FreshKruháči nejblíž Hardcore trénink. Má podobnou nabídku tréninků, délka je stejná a kapacita pro každý trénink o něco větší. Brutál Kruháč je v tomhle srovnání malinko za ostatními.

3.3.3 Pobočky

Tabulka 6 Konkurence 3

	Hardcore Tré-ninky[118]	Brutál Kruháč[119]	FreshKruháč[120]
Pobočky	2 pobočky	Nemá vlastní prostory	3 pobočky
Další informace	-	6 míst, kde dělají Kru-háče	Další na cestě

Zdroj: Vlastní zpracování

[115] Tréninky | Hardcore tréninky. Hardcore tréninky [online]. Copyright © 2015 Hardcore tréninky [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: http://hardcore-treninky.cz/treninky/
[116] Brutal Kruháč - Unikátní Kruhový Trénink Pro Začátečníky I Pokročilé. Brutal Kruháč - Unikátní Kruhový Trénink Pro Začátečníky I Pokročilé [online]. Copyright © Copyright 2017 by Brutal kruháč. All rights reserved. Some icons made by [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://brutalkruhac.cz
[117] Kruhový trénink. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/kruhovy-trenink/
[118] O nás | Hardcore tréninky. Hardcore tréninky [online]. Copyright © 2015 Hardcore tréninky [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: http://hardcore-treninky.cz/o-nas/
[119] Kde trénujeme - Brutal Kruháč. Brutal Kruháč - Unikátní Kruhový Trénink Pro Začátečníky I Pokročilé [online]. Copyright © Copyright 2017 by Brutal kruháč. All rights reserved. Some icons made by [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://brutalkruhac.cz/kde-trenujeme/
[120] Kontakt. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/contact/

Jako v minulé tabulce, FreshKruháč je na tom podobně jako HT[121] s tím rozdílem, že má momentálně ještě o jednu pobočku víc. Brutál Kruháč sice nemá vlastní prostory, ale jako velké plus beru jeho rozšíření i do jiných měst v ČR.

3.3.4 Hodnocení na internetu

Tabulka 7 Konkurence 4

	Hardcore Tréninky	Brutál Kruháč	FreshKruháč
Google (max 5)	4.8 - 5	4.5 – 5	4.8 – 4.9
Facebook (max 5)	4.8 [122]	4.9 [123]	5[124]

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení na internetu vychází FreshKruháč jako nejoblíbenější oproti jeho konkurentům. Jak na Googlu tak na Facebooku má čísla největší.

3.3.5 Aktivity navíc

Tabulka 8 Konkurence 5

	Hardcore Tréninky	Brutál Kruháč	FreshKruháč
E - shop	Není	Není	FreshProtein.cz[125]
Kempy	Ano[126]	Ne	Ano[127]
Benefiční akce	Ano[128]	Ne	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

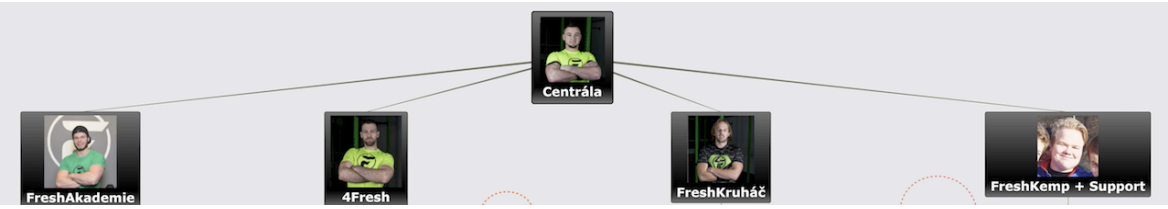
[121] Zkratka - Hardcore Trénink
[122] Hardcore tréninky. Facebook [online]. Copyright © 2019 [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://www.facebook.com/hardcore.treninky/
[123]Brutal Kruháč. Facebook [online]. Copyright © 2019 [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://www.facebook.com/BrutalKruhacPraha/
[124] Fresh Kruháč. Facebook [online]. Copyright © 2019 [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://www.facebook.com/FreshKruhac/
[125] Sportovní výživa :: 4Fresh eshop. Sportovní výživa :: 4Fresh eshop [online]. Copyright © 2017 [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: https://www.4fresh.cz
[126] Tréninky | Hardcore tréninky. Hardcore tréninky [online]. Copyright © 2015 Hardcore tréninky [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: http://hardcore-treninky.cz/treninky/
[127] FreshKemp. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/kemp/
[128] Benefice | Hardcore tréninky. Hardcore tréninky [online]. Copyright © 2015 Hardcore tréninky [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: http://hardcore-treninky.cz/benefice/

Poslední tabulka má za úkol hodnotit tři různé aspekty, které firmy dělají pro své zákazníky navíc k sportovním aktivitám. Eshop má jenom společnost FreshKruháč, naopak benefiční akce pořádá jenom Hardcore Trénink. Brutál Kruháč z tohoto srovnání vyplývá jako nejslabší.

Pro shrnutí je dobré zmínit, že FreshKruháč se snaží nemít konkurenci, v tom co dělá. Jejich cílem je dělat si věci po svém a neohlížet se na konkurenci. Kruhové tréninky jsou jenom špička ledovce. Dalšími potencionálními konkurenty jsou například Železná koule nebo Aréna Pavly Kladivové.

3.4 Zaměstnanci

Firma má přibližně asi 30 zaměstnanců. Ve vedení společnosti je pět zaměstnanců. Centrála pak vedení FreshAkademie, vedení FreshProteinu, vedení FreshKruháče a jako poslední FreshKempy a support. Pod každým jsou další zaměstnanci, hlavně trenéři a barmani. CRM se ve firmě zabývá pouze centrála, kde rozhodují o segmentaci a dalších důležitých aspektech CRM.



Obrázek 11 Zaměstnanecká struktura[129]

[129] Zaměstnanecká struktura, FreshKruháč, 2019, [cit. 30.03.2019]

3.5 Vlastní výzkum

3.5.1 Rozhovor s managementem FreshKruháče

Součástí práce je rozhovor s manažerem společnosti, který má na starost marketing a byl nejvhodnějším zástupcem společnosti, se kterým mohl být rozhovor uskutečněn. Rozhovor byl poměrně rozsáhlý. V příloze je pak k nalezení přesný seznam otázek. Rozhovor byl polostrukturovaný, což znamená, že otázky byly dané, ale zároveň byla možnost doplňujících dotazů nebo změny pořadí jednotlivých otázek. V základu měl rozhovor přesně sedmnáct hlavních otázek, kde některé se skládaly z více menších otázek.

1. Máte ve firmě udělanou segmentaci a targeting?

„Máme, ale je to těžká otázka. U nás ve firmě se nám to neustále mění. My jsme začali s nějakou myšlenkou a cílovou skupinou a za těch pět let se nám často změnila. Třeba jednou za dva roky zjišťujeme, že už ta cílová skupina je jinde. A tu segmentaci máme a ta je pro nás jednoduše – Lidi, kteří nejsou úplní sportovci, tam my se nesnažíme cílit, takže spíš začátečníci a středně pokročil aktivní lidé."

2. Podle čeho je segmentace udělaná?

„ V zásadě to jsou teda aktivní lidé, kteří se neživí sportem, ale je to pro ně koníček. Začátečníci a středně pokročily sportovci. Podle pohlaví se segmentace nerozlišuje, podle věku k nám chodí lidi 20-40, ale největší skupinou jsou ženy okolo 30 let. Dalším kritériem můžou být lidé, kteří začali pracovat, nějak se usadili a rádi si naplánují ten čas, kdy jdou cvičit."

3. Kdo je Váš zákazník? Kdo je Váš nejlepší zákazník?

„ Naši zákazníci jsou typově k nalezení na webových stránkách, ale přesněji to jsou FreshHolka, Freshanda, FreshKluk, Freshák, FreshSparťan a FreshRodič. Jsou tam přesněji popsaní, tak se na to pak můžete podívat."

„Pro nás nejlepší zákazník je ten, který využívá všechny naše služby a je součástí té komunity. To znamená, že pro něj není jenom to, že přijde na trénink, ale že se tam nějak zdržuje. Jezdí na FreshKempy, jezdí na akce, využívá produkty z FreshProteinu. Je to pro něj prostě něco víc než jenom trénink. Tréninky jsou jenom vrchol toho ledovce, ale on využívá vlastně všechno, co se snažíme nabídnout navíc."

4. Máte přehled o zákaznících, kolikrát chodí, jak se Vám vyplatí?

„Tohle nevím a je nejhorší, že je to to hlavní měřítko. Pozor, máme ale jednu statistiku a to je kolik v průměru utratí na baru. Nesledujeme kolikrát průměrně chodí. My to číslo nákupů na baru potřebujeme zvýšit, protože to jestli někdo chodí desetkrát nebo dvacetkrát do měsíce tak to bychom měli sledovat, ale v podstatě nás to zas tak nezajímá, protože ty tréninky máme pořád plné a je nám jedno jestli chodí všichni jednou nebo všichni desetkrát, ale to jak někdo utrácí na baru se dá zvětšovat a dá se s tím pracovat."

„Vedle statistiky o spotřebě z baru u jednotlivých zákazníků sledujeme ještě tři další kritéria, celkovou návštěvnost za týden, návštěvnost dopoledne/odpoledne každý gym[130] zvlášť a třetí sledujeme ty útraty na baru. My jsme chtěli sledovat i to, jak se nám jednotlivý zákazník vyplatí, že když Vy když přijdete, kolik z Vás přesně máme, ale odpustili jsme od toho protože je tam ten Multisport[131] a to by nás začala statistika tak štvát, že to by nebylo k vydržení."

a. Ale když si vezmeme tu skupinu, ženy pod třicet nad třicet, tak ty se vyplatí nejvíc? Myslíš, že to je ta skupina, které má největší účast a nechává tam nejvíc peněz?

„Ty jo, tak to nevím. To jestli dáte nějaké doporučení, jak to zjistit, tak budu rád. To zase takový CRM systém nemáme. Nedokážeme rozsortovat ty lidi takhle."

5. Jaká skupina zákazníků generuje největší zisky? Jakých zákazníků si nejvíce vážíte? Jejich kritéria?

„Určitě si nejvíc vážíme těch, kteří jsou součástí té komunity. Kritéria budou ježdění na kempy, utrácení na baru, chození na akce, trávení času ve FreshBistru mimo trénink a jsou aktivní na sociálních sítích. Spousta lidí nás šíří na sociálních sítích, fotí se, označují nás a to je velká výhoda."

6. Jaké z nich plynou tržby?

„To nevím."

a. Otázkou tedy je, jestli z těch zákazníků, kterých si nejvíc vážíte, plynou největší zisky. Hodně na ně cílíte, takže otázkou je jestli se to vyplácí.

„My se na ně úplně nesnažíme cílit, ale prostě ty postavičky tam potřebujeme. Ohledně těch peněz, ale nejsme schopni rozlišit dobrého a špatného zákazníka a to ani nechceme. Nechceme dělat nějaká VIP zákazníky."

b. Není to úplně o VIP, jde o to jestli tu není nějaká skupina zákazníků, která je například veliká, chodí jenom na tréninky a nevyplatilo by se jí nějakým způsobem zvýhodnit.

„To je možné. Jedna z věci, co pro tohle vlastně děláme je akce na proteinový nápoj zdarma k desetivstupové permici, tím se zároveň snažím lidi přilákat na bar a naučit je si tam dávat protein."

7. Jak zvýhodňujete tyto zákazníky?

„Jediného koho zvýhodňujeme tak jsou naši členové, takže držitelé permice, že vidí o den navíc v aplikaci na přihlašování tréninků. Dalším zvýhodněním dlouhodobých zákazníků, kteří mají nad 200 vstupů tak je sleva na FreshProtein. Jinak asi nic."

---

[130] Gym = tělocvična

[131] Multisport = benefitová zaměstnanecká karta na sportovní aktivity

8. Co nejvíce kupují tito výhodní zákazníci? A jaké služby ? V jakých časech?

„V jakých časech to nevím, ale co nejvíce kupují si myslím, že jsou určitě kruhové tréninky a FreshKempy."

9. Jak funguje Multisport karta a další karty na sportovní aktivity? A jak moc vám tito zákazníci vydělávají oproti vstupové permanentce?

„Multisport karta nám dává přibližně o dvacet procent míň na každého zákazníka oproti cenám za vstup z desetivstupové permici[132]. Nemůžu říct přesná čísla, protože Multisport nám to zakázal. ActivePass[133] je na tom trochu lépe, z těch máme přibližně o pět procent miň oproti permici."

a. Kolik zákazníků chodí na Multisport kartu a další benefitové karty?

„Na ActivePass je to poměrně málo zákazníku, ale na Multisport je to okolo padesáti procent všech zákazníků, což je opravdu hodně. To kouzlo Multisportu je v tom, že my dáme slevu na vstupy a oni nám za to seženou zákazníky. Tak to fungovalo ze začátku, ale zákazníků teď máme pořád stejně a jenom se nám přesypávají do kategorie zákazníků, kteří mají Multisport. Kdyby se tato akce, ale zrušila tak si myslím, že by třeba dvacet procent zákazníků přestalo chodit a že by pak bylo míň vstupů. Na druhou stranu k nám chodí hodně nových zákazníků každý týden (30 až 40 lidí), kteří pak ale vidí, že je pořád všude plno a dál už nechodí, protože si myslí, že se na ten trénink nedostanou, takže by se možná vytvořil prostor pro tyto nové zákazníky."

10. Mate to spočítané?

„Ano, je to přibližně těch dvacet procent, ale celkově to spočítané nemáme a ani nechceme. To co proděláme na tom Multisportu budou vysoká čísla."

11. Jaké je procento dlouhodobých zákazníků?

„To je krásně vidět z tabulky Top vstupů, kde jsou všichni zákazníci, kteří mají nad 80 vstupů a jejich čísla stále rostou, takže se dá například vypočítat procento dlouhodobých zákazníků, kteří u nás stále využívají služby a naopak procento, které už přestalo. Tyto zákazníky bereme jako dlouhodobé, ale teď přesně nevím jak moc velké je to procento z celkového počtu zákazníků."

12. Snažíte se udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky?

„Ano, snažíme. Nově zavedené Achievementy[134] v naší internetové aplikaci. Kde jsou za různé úspěchy odznáčky, které může každý získat. Bereme to jako motivaci pro naše dlouhodobé zákazníky. Mají pak dobrý pocit z toho, že něco dokázali. Každý chodí cvi-

---

[132] **Permice** = permanentní vstupová karta

[133] **ActivePass** = benefitní zaměstnanecká karta na sportovní aktivity

[134] **Achievement** = úspěch, výkon

čit, ale nic za to nezískává, ale tady vidí, že na sobě maká. Dalším motivátorem dlouhodobých zákazníků jsou Humans of Fresh, což je představování našich zákazníku, kteří pokořili hranici 200 vstupů. Vlastně ale všechny aktivity, které jsou nad rámec kruhových tréninků jsou pro udržení našich zákazníků. Samotný kruhový trénink nestačí k tomu, aby lidé zůstávali."

13. O kolik jsou dlouhodobí zákazníci finančně zajímavější než krátkodobí?

„To nedokážu úplně říct, ale je to o tom, že ti dlouhodobí si dají něco na baru a ti krátkodobí ne. Vypočítané to ale není."

14. Využíváte ve vaší společnosti na tyto informace systém CRM?

„Nevyužíváme, ale před časem jsme se snažili o takový zárodek CRM systému. Dělali jsme list VIP[135] zákazníků a naopak zákazníků, kteří nejsou moc dobří zákazníci. Skončilo to tak, že ve VIP listu byl velký počet zákazníků a v Blacklistu[136] skoro nikdo."

15. Pokud ano, tak jaký?

Nemají.

16. Jaké IT systémy Vám pomáhají se zákazníky? (ukládání dat, posílání emailu…)

„Takže na Emaily máme Smartemailing. Tam se dělají různé kampaně, které se pak odesílají všem emailům, které tato aplikace získává přes aplikaci, na které to celé stojí. V ní jsou všechna data o zákaznících, která máme. Když se někdo přihlásí nově do aplikace, tak získáme jeho email a pokud nedorazí na trénink Smartemailing mu pošle mail, ať dorazí. Pokud dorazí tak mu dále posílá typy na cvičení, na stravování a podobně."

„Další je balíček interních komunikačních nástrojů Slack, tam komunikujeme s trenéry, barmany a vlastně všechno, co se ve firmě děje, tak se tam komentuje. Je to v podstatě místo massengeru[137], takový interní Facebook."

„Pak máme Front, který je na rozdělování emailů pomocí rolí."

„Pak používáme ještě Asanu, která je na úkoly, to máme jenom pro kancelář, kde je nás 6. Používáme to na projektové řízení a hlídání deadlinů[138]."

„Na zákazníky je vyloženě asi jenom ta aplikace, která o nich obsahuje všechny informace. Zároveň, ale aplikace obsahuje i další spoustu funkcí. Tato aplikace je spojená s pokladním systémem a dalšími systémy."

17. Je jiná segmentace pro zákazníky e-shopu ?

„Je jiná, ale tam jsme s tím měli trochu problémy. Na začátku jsme chtěli jít s tím Eshopem hodně ven, že by to bylo pro veřejnost, jako něco odděleného od FreshKruháče,

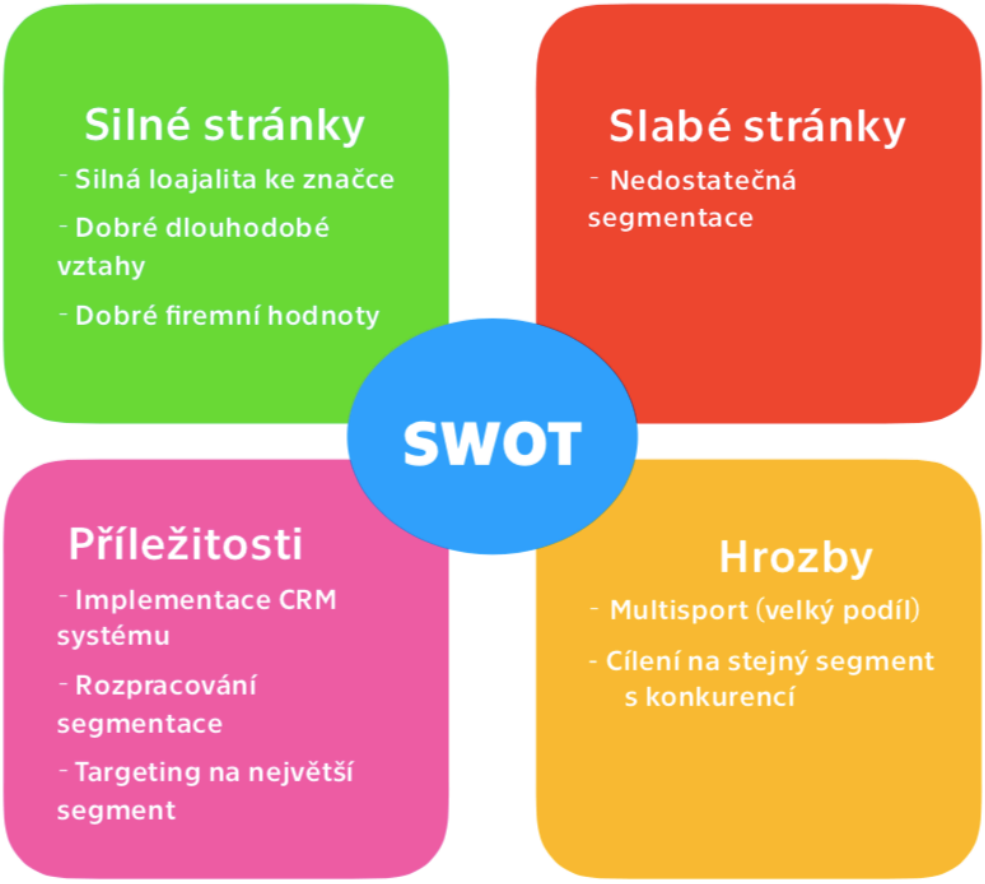
---

[135] **VIP** = velmi důležitá osoba
[136] **Blacklist** = česná listina
[137] **Messenger** = ve smyslu komunikační systém
[138] **Deadline** = lhůta, uzávěrka

ale to se ukázalo, že úplně nebudu fungovat. Teď se zaměřujeme na lidi z gymů, ale není to úplně klasická skupina zákazníků. Na Eshopu nakupuje spíše skupina zákazníků, kteří jsou pokročilejší a chodí spíše na FreshSilovku. Snažíme se ale i nadále okrajově cílit i na lidi mimo gym, kteří k nám chodí a jsou zvykli si samy chodit do posilovny a dělat si tréninky."

3.6 SWOT analýza CRM

Do praktické části byla zpracována SWOT analýza, ale ne jako analýza celé společnosti, ale pouze analýza CRM. Cílem bylo odhalit silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby v oblasti CRM ve firmě FreshKruháč. SWOT analýza v tomto případě sloužila k ujasnění výše zmiňovaných stránek společnosti. Jejich detailnější vysvětlení se práce bude věnovat až v analýze CRM.



Obrázek 12 SWOT [139]

[139] Vlastní zpracování

3.7 Analýza CRM ve firmě

3.7.1 Charakteristika zákazníka firmy

FreshKruháč definuje pět typů zákazníků, kteří na kruhový trénink chodí. [140]

FreshHolka

Žena, která je disciplinovaná a má odhodlání pro trénink. Cvičením se zabývá stejně jako zdravým životním stylem dlouhodobě. Piluje provedení cviků k dokonalosti. Záleží jí na jejím plánu stravování, takže pokud se jí to hodí, dá si po tréninku BCAA nebo proteinový nápoj. FreshHolka je velká sportovkyně i mimo kruhový trénink.

Freshanda

Tento typ sportovkyně je uváděn jako primární spolu s Freshákem. Freshanda je aktivně založená osoba, která je veselá a Freshkruháč pro ni je více než jen sportoviště. Je to místo, kde se schází s kamarády jak novými, tak starými. Je to typická účastnice Freshkempů a dalších aktivit spojených s Freshkruháčem.

Freshák

Freshák je jako Freshanda veselý a aktivní člověk, který Freshkruháč navštěvuje hodně. Normální posilovna už ho nebaví a na kruhovém tréninku je ve svém živlu. Účastní se aktivit jako jsou Freshkempy a FreshReprezentace.

FreshSparťan

FreshSparťan je člověk, většinou muž, který si přišel dát opravdu do těla. FreshKruháč miluje a za nic by ho nevyměnil.

FreshKluk

FreshKluk je ten, který má FreshKruháč rád, ale chodí tam hlavně proto, že je to efektivní cesta jak si udržet formu. Občas se zastaví na něco na baru, ale nezdržuje se. Většinou je pro něj kruhový trénink jako doplněk k dalšímu sportu.

FreshRodič

Speciální kategorie lidí, kteří jsou na FreshKruháči vítaní jako každý jiný. Jsou to lidé, kteří do teď sport vypouštěli a rozhodli se něco dělat. Nejčastěji je můžeme vidět na FreshStartéru, který není tak náročný.

Z rozhovoru je dále patrné, že nejlepším zákazníkem je ten využívající všechny služby. Nechodí pouze na tréninky, ale je součásti komunity a po tréninku se zdrží ve FreshBistru.

---

[140] FreshPostavičky | FreshKruháč | Nejlepší kruhový trénink v Praze!. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/postavicky/

3.7.2 Segmentace a targeting

V následující tabulce je zpracována segmentace firmy, která vyplynula z rozhovoru.

Tabulka 9 Segmentace pro FreshKruháč

Proměnné	Hodnoty
Věk	20 - 40
Životní styl	Aktivní pracující (studující) lidé s časovým rozvrhem
Sportovní pokročilost	Začátečník až středně pokročilý sportovec

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 Segmentace pro FreshProtein (eshop)

Proměnné	Hodnoty
Věk	15 - 50
Životní styl	Aktivní lidé
Sportovní pokročilost	Spíše více pokročilí sportovci

Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv se e-shop momentálně zaměřuje na zákazníky FreshKruháče navštěvující FreshGymy, okrajově se zaměřuje také na zákazníky potenciální, kteří na FreshKruháč nechodí.

Za jistou formu targetingu lze považovat zvýhodňování tzv. nejlepších zákazníků (např. slevy na e-shopu) nebo tzv. achievementy, tedy jakési dílčí úspěchy za určité počty návštěv (např. achievementu silák je dosaženo 50 účastmi na FreshSilovce), které jsou také odměňovány a motivují tak zákazníky k dlouhodobější účasti. Jednoznačně je zde ale prostor pro větší zacílení na jednotlivé segmenty.

3.7.3 Dlouhodobí zákazníci

Podle firemního dokumentu[141] je k datu 1. 4. 2019 evidováno přesně 843 lidí, kteří mají nad 80 vstupů. Tyto zákazníky vnímá firma FreshKruháč jako své dlouhodobé zákazníky.

[141] Top 200 vstupy k 1.4.2019 - Tabulky Google. [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019] Dostupné z: viz seznam interních zdrojů.

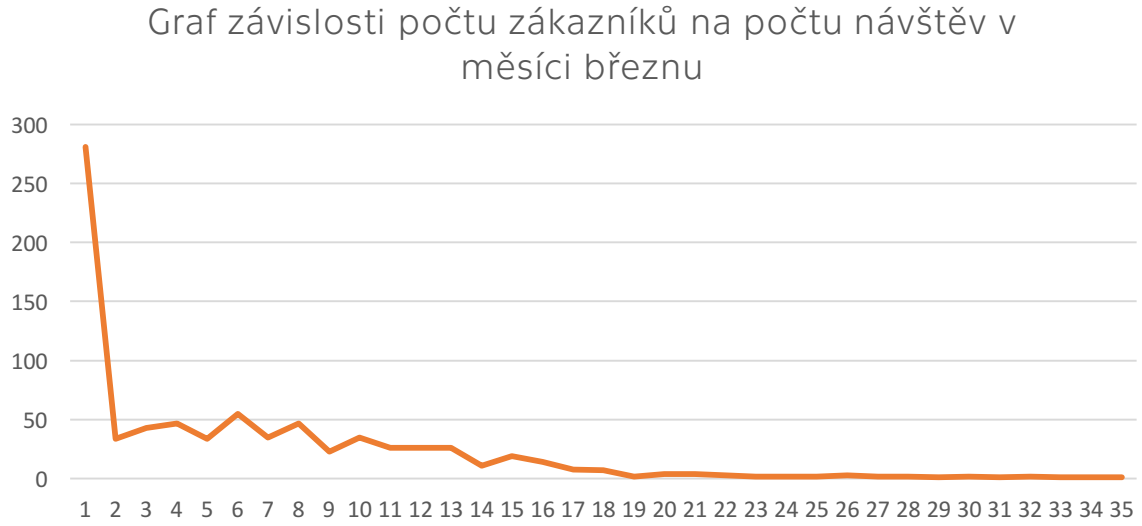
Ke stejnému datu přibližně jedna třetina všech zákazníků, kteří historicky získali 80 vstupů, nenavštívili za uplynulý měsíc březen FreshKruháč ani jednou. Přesné údaje viz. následující tabulka.

Tabulka 11 Dlouhodobí zákazníci

Počet návštěv	Počet zákazníků
0	281
1	34
2	43
3	47
4	34
5	55
6	35
7	47
8	23
9	35
10	26
11	26
12	26
13	11
14	19
15	14
16	8
17	7
18	2
19	4
20	4
21	3
22	2
23	2
24	2
25	3
26	2
27	2
28	1
29	2
30	1
32	2
33	1
36	1
50	1
Neuvedeno	37
Celkový součet	**843**

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1 Závislost počtu zákazníků na počtu návštěv v měsíci březnu 1 [142]

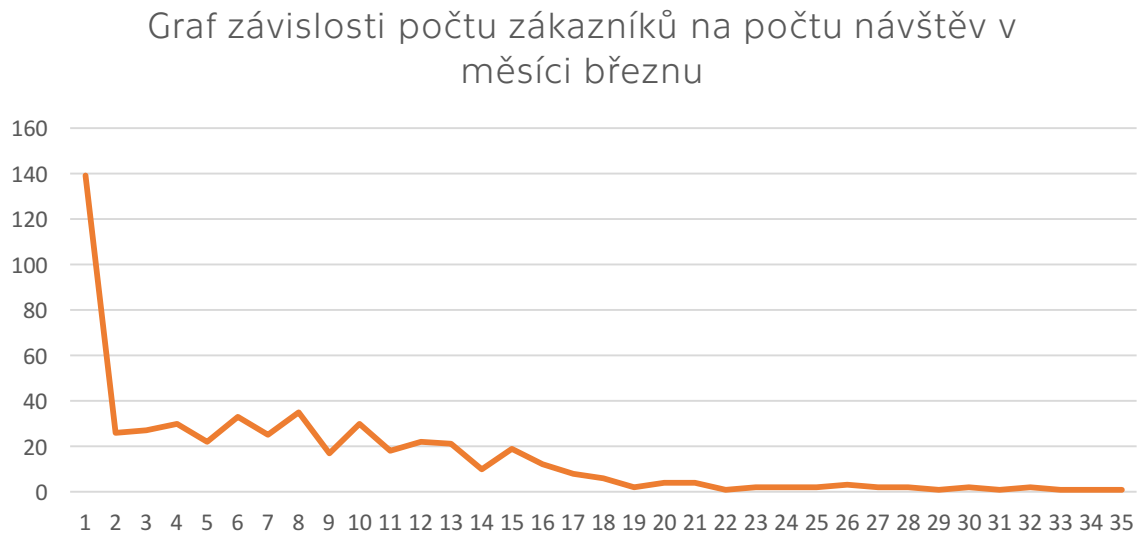


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf pouze vizuálně demonstruje data z tabulky č.11.

Z tabulky, potažmo grafu je zřejmé, že nejvíce zákazníků navštívilo FreshKruháč za sledovaný měsíc přibližně 2 - 10 krát.

Graf 2 Závislosti počtu zákazníků na počtu návštěv v měsíci březnu 2[143]



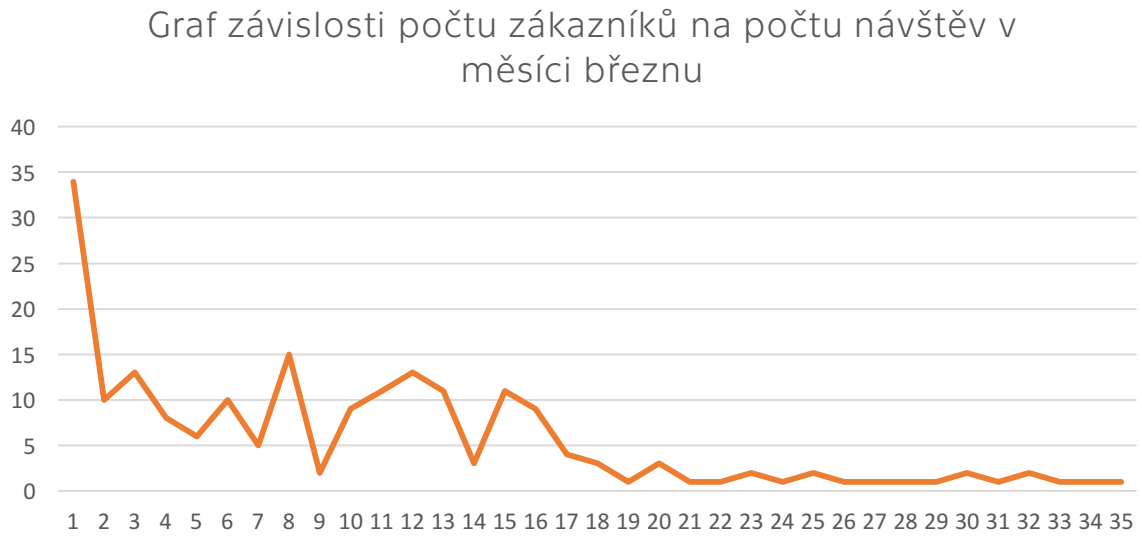
Zdroj: Vlastní zpracování

[142] Graf se omezuje na zákazníky s celkovým počtem vstupů vyšším než 80.

[143] Graf se omezuje na zákazníky s celkovým počtem vstupů vyšším než 120.

Při zvýšení vstupního kritéria na 120 vstupů se počet zákazníků, kteří ve sledovaném měsíci nenavštívili FreshKruháč ani jednou, sníží na 26% (oproti 33% v minulém případě) z celkového počtu 533 (oproti 843).

Graf 3 Závislosti počtu zákazníků na počtu návštěv v měsíci březnu 3 [144]



Zdroj: Vlastní zpracování

Nepřímá úměra počtu celkových vstupů a počtu zákazníků, kteří ve sledovaném měsíci FreshKruháč nenavštívili, ilustruje skutečnost, že se loajalita zákazníků zvyšuje s jejich celkovým počtem návštěv. Graf zobrazuje konkrétně 200 zákazníků s nejvyšším počtem celkových návštěv a podíl těch, kteří neuskutečnili ve sledovaném období ani jednu návštěvu, je 17% (oproti 26%, resp. 33%).

Výše uvedené údaje tedy implikují schopnost FreshKruháče své dlouhodobé zákazníky zaujmout a udržet.

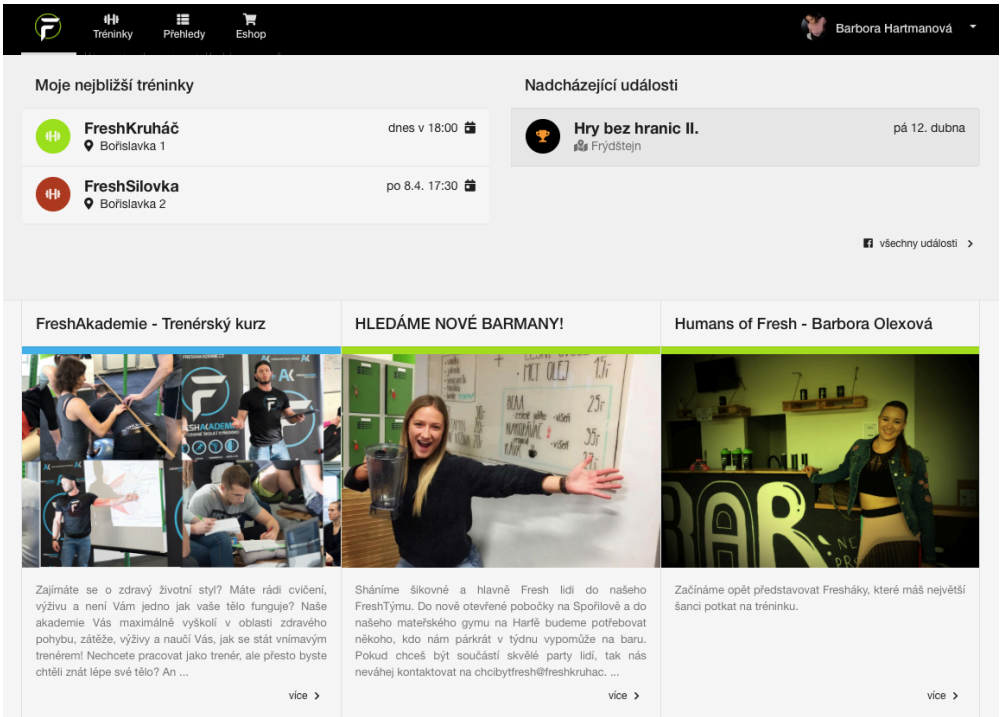
3.7.4 Technologie

Firma FreshKruháč nemá CRM sytém jako takový. K administrativě a komunikaci jim slouží jiné programy. Systém nejbližší CRM je jejich aplikace, která bude popsána níže. Dále využívají systémy na interní komunikaci, na komunikaci se zákazníky a aplikaci na projektové řízení.

[144] Graf se omezuje na top 200 zákazníků s největším počtem vstupů

Aplikace

Z perspektivy zákazníka slouží aplikace k přihlašování na tréningy, přehledy tréningů, akce pořádané FreshKruháčem, personalizaci profilu nebo získávání odměn za zmiňované achievementy.



Obrázek 13 Aplikace z pohledu zákazníka

Výše uvedené funkce umožňuje aplikace využívat zákazníkům, managementu ale nabízí mnoho dalších nástrojů; přehled uživatelů (zákazníků) a informací o nich (jméno, věk, počet vstupů atd.) nebo účast na rezervovaném termínu.

Aplikace také plní funkci pokladního systému, prostřednictvím kterého je dostupný stav pokladny, stav skladu, nedoplatky, statistika prodejů apod.

Stejně tak je pomocí aplikace sledován výpis tréningů a směn jak na baru, tak v tělocvičnách.

Aplikace tedy z pohledu CRM představuje především způsob pro sledování zákazníků a akumulaci a následnou práci s daty o nich.

Smartemailing

Další z nástrojů, které firma využívá vedle aplikace, je program, který jim pomáhá se správou emailů.

„*SmartEmailing představuje inteligentní nástroj pro efektivní email marketing. Umožní vám sbírat kontakty na potenciální zákazníky přímo z webu, odesílat pěkné kampaně s pomocí připravených šablon, nastavit proces komunikace na automat a zobrazí vám přehledné statistiky, ve kterých uvidíte, kdo kliká a čte vaše emaily.*“[145]

---

[145] SmartEmailing. SmartEmailing [online]. Copyright © 2018 SmartSelling [cit. 23.04.2019]. Dostupné z: https://www.smartemailing.cz

Slack

Komunikace prostřednictvím aplikace je rychlejší a efektivnější než přes e-mail, který ale navzdory tomu nenahrazuje, jelikož slouží k typu komunikace mírně odlišnému; vykazuje spíše specifika chattovací aplikace (jako např. Facebook Messenger) s možnostmi tvorby skupin (kanálů) a jinými optimalizacemi právě pro tyto podnikatelské účely.[146]

Front app

Front app je pomocník, který využívá emailových adres a klíčových slov k rozesílání e-mailů do příslušných schránek. Příkladem může být zpráva, která přišla na Facebook FreshKruháč Bořislavka. Tento Facebookový profil má na starosti jeden člověk. Front zprávu přepošle patřičnému koncovému zaměstnanci. [147]

Asana app

Asana app je ve firmě využívána jako pomocník při projektovém řízení.

„Asana je webová a mobilní aplikace pro řízení spolupráce. Umožňuje spravovat projekty, můžete si do ní zapisovat vaše postupy a díky tomu práci řídit snadněji, s menším množstvím chyb a s kvalitnějším výstupem."[148]

---

[146] KOUTSKÝ, Zdeněk. Slack: profesionální „kecálek" pro firmu. Dotekománie [online]. 15. 9. 2017 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: https://dotekomanie.cz/2017/09/slack-profesionalnikecalek-firmu/

[147] Front | Efficient Email and Shared Inbox for Teams | Front. Front | Efficient Email and Shared Inbox for Teams | Front [online]. Copyright ©2019 frontapp.com, inc. All Rights reserved. [cit. 27.04.2019]. Dostupné z: https://frontapp.com

[148] Asana: Nejlepší nástroj pro efektivní řízení práce - Honza Páv. Ahoj, jsem Honza Páv [online]. Copyright © 2018 Honza Páv [cit. 23.04.2019]. Dostupné z: https://honzapav.cz/asana/

4 Návrhy zlepšení

Zacílení na největší segment

Na základě výzkumu a skutečnosti, že CRM je ve firmě používáno spíše okrajově, se nabízí několik návrhů na vylepšení. První se týká největšího segmentu zákazníků. V korespondenci s teoretickým základem této práce bude první možností zacílení na největší segment, resp. velký segment (viz teorie 2.7.1.)

Důležité je aby firma tento segment identifikovala a zacílila na něj. Jak bylo patrné z rozhovoru s jednatelem, největším segmentem budou ženy okolo třicátého roku věku. Bylo by dobré tuto skupinu specifikovat a podívat se do zákaznické databáze, která je součásti výše zmiňované aplikace. Z databáze určit přesný počet těchto zákaznic a spočítat si z nich průměrné měsíční tržby. Pokud jsou nástroje aplikace v tomto směru omezené, možná by bylo dobré uvažovat o zavedení CRM systému pro menší a střední firmy. Na jeho doporučení bude poukázáno níže. Z výsledků by se dalo následně určit, zda by se nevyplatilo pro tuto skupinu zákazníků vymyslet nějaké akce či služby, které by tento segment ocenil. Touto akcí by mohlo být speciální cvičení na problémové partie, poradenství ve zdravé výživě, čí další ženská trenérka.

Zacílení na segment dlouhodobých zákazníku

Dále z rozhovoru vyplynulo, že jsou pro firmu důležití dlouhodobí zákazníci, kteří se stále vracejí. Firma jako dlouhodobé zákazníky vnímá ty, kteří mají historicky více než osmdesát vstupů. Takových zákazníků má přesně 843. Z toho třetina z nich v měsíci březnu roku 2019 nenavštívila FreshKruháč ani jednou.

Cílení na tento segment zákazníků spočívá ve slevách na e-shop a achievementech v internetové aplikaci.

V tuto chvíli se tedy nabízí CRM systém, který by vypočítal zisk z těchto dlouhodobých zákazníků a zda se cílení na tyto zákazníky skutečně vyplácí tak, jak by mělo. Analýza nebyla provedena a výsledek tedy není prokazatelný.

Zacílení na segment zákazníků se vstupovou permanentkou oproti zákazníkům s Multisport kartou

Rozhovor ukázal, že segment zákazníků, kteří používají Multisport kartu, tvoří asi padesát procent celkového počtu. Z těchto zákazníků plyne přibližně o dvacet procent menší zisk než ze zákazníků, kteří chodí na vstupovou permanentku.

Díky detailnější databázi v systému CRM by bylo možné vysledovat přesná čísla těchto ztrát a reagovat na ně. Na tento problém by nejspíše postačila i tabulka v tabulkovém procesoru.

Určitou možností řešení tohoto problému by mohlo být časové omezení platnosti Multisport karty. Určité časy jednotlivých tréninků jsou vytíženější než jiné, proto by Multisport karta mohla platit jenom v jisté časy. Dalším řešením by mohlo být omezení vstupů za týden. Zvýhodněním zákazníků se vstupovou permanentkou by se mohlo kladně projevit na zisku společnosti. Navíc uvolnění míst na tréninkách by mohlo přispět k nárůstu nových zákazníků, kteří mohli být zastrašení vytížeností tréninků.

Návrh rozšíření segmentace

V kapitole 3.7.2. se práce věnuje tématu segmentace ve firmě FreshKruháč. Po zvážení všech segmentačních parametrů, které firma používá, se ukázalo jako logické řešení přidat některé další parametry. Aktuálně je segmentace udělaná dle následujících :

-Věk
-Životní styl
-Sportovní pokročilost

Návrhem je aby si firma stanovila segmentaci trochu jasněji, aby si opravdu ujasnila, kdo jsou všichni zákazníci FreshKruháče. Proto práce navrhuje přidat další kritéria, která trh ujasní. Pro návrh bylo čerpáno opět z teoretické části bakalářské práce.

-Místo bydliště - Praha
-Osobnost - společenská
-Nákupní příležitost – spíše pravidelný nákup, sezónní
-Frekvence užívání – středně až často
-Loajalita – silná až absolutní
-Postoj k produktu – nadšený a kladný

Rozpracováním segmentace by mohla vzniknout jasnější vize trhu, na který chce firma cílit. Kdyby firma věděla přesněji kdo je její zákazník, možná by mohla lépe cílit na jednotlivé podsegmenty.

Návrh dostupného CRM systému

Dalším návrhem, který by mohl firmě usnadnit fungovaní je pořízení finančně nenáročného CRM systému. Většina< CRM systémů je velice složitá a finančně náročná. Níže jsou uvedeny čtyři systémy, které jsou pro zákazníka jednoduché na ovládaní i implementaci. Hlavní výhodou těchto systémů je jejich finanční dostupnost, takže jsou ideální pro malé a střední podniky, kterým stačí omezená verze CRM systémů.

Tabulka 12 Porovnání CRM systémů

Systém	Kontakty zdarma	Uživatele zdarma	Uživatelská podpora zdarma	Cena rozšíření	Email marketing	Cloud
Agile CRM	50,000	10	Email	$8,99/měsíc	NE	ANO
Bitrix24	Neomezeně	5	Není	$39/měsíc	ANO	ANO
HubSpot CRM	1 milion	Neomezeně	Fórum	$50/měsíc/uživatel	ANO	NE
SuiteCRM	Neomezeně	Neomezeně	Fórum	1500 liber na rok	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

Agile CRM

Agile CRM systém je známý svou jednoduchou ovladatelností. Vše se dá jednoduše nastavit a v základní neplacené verzi má zákazník k dispozici poměrně velké množství kontaktů i uživatelských míst. Jako menší nevýhody jsou na internetu zmiňovány občasné chyby, z nichž některé zapříčinily i ztrátu dat. Agile CRM je dobrou možností pokud firma potřebuje hodně uživatelů a kontaktu. Úložiště na jejich serveru je také poměrně veliké. I placená verze je finančně relativně nenáročná; jedná se o nejlevnější ze uváděných variant.[149]

Bitrix24

Bitrix24 je neplacený program především na projektový management. Současně je ale i užitečným pomocníkem při CRM. Dokáže spravovat emaily, telefonáty, automatizaci prodeje a další nezbytné funkce. Nevýhody systému uživatelé vidí v zákaznickém servisu a někteří si stěžují na nedostatečnou rychlost systému. V bezplatné verzi je k dispozici pět účtů a 5GB uložiště. Z popisu plyne, že tento program je lepší na komunikaci a projektový management, ale díky neomezenému počtu kontaktů se stává dobrým kandidátem.[150]

HubSpot CRM

Důležitou funkcí systému HubSpot je email marketing, pro které FreshKruháč program již má. Pro jejich účely je důležité velké množství kontaktů, v případě tohoto programu jeden milion, a schopnost systém tyto kontakty zpracovávat a vyvozovat závěry. Placená verze je bohužel jedna z těch nejdražších, na druhou stranu i základní disponuje rozsáhlými funkcemi. Tato firma se specializuje je marketing a jeho automatizaci, snaží se aby uživatelé systém využívali, práce s ním je bavila a vtáhla je do světa marketingu a péče o zákazníka.[151]

SuiteCRM

Jako poslední systém byl vybrán SuiteCRM především díky jeho neomezeným možnostem kontaktů a uživatelů, kteří mohou systém obhospodařovat. U tohoto programu se platí za uživatelskou podporu, která se dělí podle rychlosti odpovědi a omezeného počtu hodin, po které je poskytována. Jako nevýhoda jsou zmiňovány pouze občasné systémové chyby..[152]

---

[149] REISENWITZ, Cathy. The 8 Best Free and Open Source CRM Software Solutions. *Blog Capterra* [online]. May 9th, 2018 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: https://blog.capterra.com/free-and-open-source-crm/

[150] REISENWITZ, Cathy. The 8 Best Free and Open Source CRM Software Solutions. *Blog Capterra* [online]. May 9th, 2018 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: https://blog.capterra.com/free-and-open-source-crm/

[151] REISENWITZ, Cathy. The 8 Best Free and Open Source CRM Software Solutions. *Blog Capterra* [online]. May 9th, 2018 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: https://blog.capterra.com/free-and-open-source-crm/

[152] REISENWITZ, Cathy. The 8 Best Free and Open Source CRM Software Solutions. Blog Capterra [online]. May 9th, 2018 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: https://blog.capterra.com/free-and-open-source-crm/

5 Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit oblast řízení vztahů se zákazníky ve firmě 4Fresh s.r.o., která je provozovatelem FreshKruháče, a navrhnout vylepšení CRM, která by mohla firmě pomoci. FreshKruháč má pod sebou tři pobočky, e-shop a výcvikové centrum FreshAkademie. Práce se zaměřovala hlavně na zákazníky FreshKruháče, kteří chodí cvičit na kruhové tréninky. Okrajově byla zmíněna i segmentace pro e-shop FreshProtein.

Jakýmsi sekundárním cílem bylo shromáždit informace a teoreticky zkoumat problematiku CRM, která je, jak se ukázalo, minimálně ve své definici poměrně nejednotná. Tato data byla následně použita jako podklad pro praktickou část. Teoretická stránka CRM byla tedy zkoumána několika způsoby; jednak prostřednictvím svého vývoje v čase, jednak pomocí definic expertů, a jednak benefity, které CRM přináší. Současně byly popsány i další aspekty tohoto systému, a sice fáze vztahu se zákazníkem, segmentace, targeting a hodnota zákazníka. Nakonec jsou v teoretické části uvedeny analýzy, které jsou následně aplikovány v části praktické.

Praktická část zkoumá a popisuje firmu 4Fresh s.r.o. prostřednictvím její historie, produktů, rozhovoru s jejím jednatelem a následných analýz CRM a SWOT. Východiskem je poznatek, že CRM firma používá jen v malé míře. Současně ale také fakt, že vzhledem k velikosti firmy, charakteristice klientely a její segmentaci není CRM nezbytné. Závěrem praktické části jsou potom návrhy na zlepšení, s jejichž pomocí by mohla firma dosáhnout větších zisků, mezi něž patří zdokonalení targetingu na výhodné cílové skupiny spolu s definicí těchto skupin, rozšíření segmentace o další segmentační proměnné nebo přehled finančně dostupných CRM systémů, které by mohla firma využívat.

„Udělat dojem na lidi můžete i z dálky, ale opravdu zasáhnout lze jen z těsné blízkosti."

- John C. Maxwell

6 Seznam použité literatury

Knihy

BUTTLE, Francis. Customer Relationship Management: concepts and Technologies. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, c2009. ISBN 978-1-85617-522-7.

DRUCKER, Peter Ferdinand. The practise of management. Great Britain, 2007. ISBN 978-0-7506-8504-7.

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

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-7169-813-X.

ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B). Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-025-8.

TVRDÍKOVÁ, Milena. Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.

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

WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénaře. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje

Asana: Nejlepší nástroj pro efektivní řízení práce - Honza Páv. Ahoj, jsem Honza Páv [online]. Copyright © 2018 Honza Páv [cit. 23.04.2019]. Dostupné z: https://honzapav.cz/asana/

Benefice | Hardcore tréninky. Hardcore tréninky [online]. Copyright © 2015 Hardcore tréninky [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: http://hardcore-treninky.cz/benefice/

Brutal Kruháč - Unikátní Kruhový Trénink Pro Začátečníky I Pokročilé. Brutal Kruháč - Unikátní Kruhový Trénink Pro Začátečníky I Pokročilé [online]. Copyright © Copyright

2017 by Brutal kruháč. All rights reserved. Some icons made by [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://brutalkruhac.cz

Brutal Kruháč. Facebook [online]. Copyright © 2019 [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://www.facebook.com/BrutalKruhacPraha/

Ceník - Brutal Kruháč. Brutal Kruháč - Unikátní Kruhový Trénink Pro Začátečníky I Pokročilé [online]. Copyright © Copyright 2017 by Brutal kruháč. All rights reserved. Some icons made by [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://brutalkruhac.cz/cenik/

Ceník | FreshAkademie. FreshAkademie [online]. Dostupné z: https://freshakademie.cz/cenik/

Ceník | Hardcore tréninky. Hardcore tréninky [online]. Copyright © 2015 Hardcore tréninky [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: http://hardcore-treninky.cz/cenik/

Ceník Nejlepšího kruhového tréninku v Praze!. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/cenik/

FreshAkademie. FreshAkademie [online]. Dostupné z: https://freshakademie.cz

FreshAtlet | FreshKruháč | Nejlepší kruhový trénink v Praze!. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/freshatlet/

FreshDoFirem | FreshKruháč | Nejlepší kruhový trénink v Praze!. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/freshdofirem/

FreshKemp. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/kemp/

FreshKruháč. In: Facebook [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z https://www.facebook.com/FreshKruhac/

freshkruhac__borislavka. In: Instagram [online]. [cit. 2019-03-30]. [online]. Dostupné z: https://www.instagram.com/freshkruhac__borislavka/

FreshPostavičky | FreshKruháč | Nejlepší kruhový trénink v Praze!. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/postavicky/

FreshReprezentace . FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/freshreprezentace/

FreshSeminář - FreshVzdělání. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/seminar/

Front | Efficient Email and Shared Inbox for Teams | Front. Front | Efficient Email and Shared Inbox for Teams | Front [online]. Copyright ©2019 frontapp.com, inc. All Rights reserved. [cit. 27.04.2019]. Dostupné z: https://frontapp.com

Hardcore tréninky. Facebook [online]. Copyright © 2019 [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://www.facebook.com/hardcore.treninky/

Instruktor Fitness | FreshAkademie. FreshAkademie [online]. Dostupné z: https://freshakademie.cz/produkty/instruktor-fitness/

Kde trénujeme - Brutal Kruháč. Brutal Kruháč - Unikátní Kruhový Trénink Pro Začátečníky I Pokročilé [online]. Copyright © Copyright 2017 by Brutal kruháč. All rights reserved. Some icons made by [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: https://brutalkruhac.cz/kde-trenujeme/

Kontakt. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 29.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/contact/

KOUTSKÝ, Zdeněk. Slack: profesionální „kecálek" pro firmu. *Dotekománie* [online]. 15. 9. 2017 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: https://dotekomanie.cz/2017/09/slack-profesionalnikecalek-firmu/

Kruhový trénink. FreshKruháč [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://freshkruhac.cz/kruhovy-trenink/

O nás :: 4Fresh eshop. Sportovní výživa :: 4Fresh eshop [online]. Copyright © 2017 [cit. 30.03.2019]. Dostupné z: https://www.4fresh.cz/o-nas

O nás | Hardcore tréninky. Hardcore tréninky [online]. Copyright © 2015 Hardcore tréninky [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: http://hardcore-treninky.cz/o-nas/

Pojem CRM [online].[cit.2019-03-26]. Dostupné z: https//it-slovnik.cz/pojem/crm

REISENWITZ, Cathy. The 8 Best Free and Open Source CRM Software Solutions. *Blog Capterra* [online]. May 9th, 2018 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: https://blog.capterra.com/free-and-open-source-crm/

SmartEmailing. SmartEmailing [online]. Copyright © 2018 SmartSelling [cit. 23.04.2019]. Dostupné z: https://www.smartemailing.cz

Sportovní výživa :: 4Fresh eshop. Sportovní výživa :: 4Fresh eshop [online]. Copyright © 2017 [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: https://www.4fresh.cz

SWOT analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/swot-analyza

Targeting. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 25.10.2017 [cit. 23.04.2019]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/targeting

Tréninky | Hardcore tréninky. Hardcore tréninky [online]. Copyright © 2015 Hardcore tréninky [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: http://hardcore-treninky.cz/treninky/

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 29.03.2019]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=714097&typ=PLATNY

Interní materiály

Lovebrand, Strategie značky FreshKruháč od Lovebrand, Hybernská 1271/32, 110 00 Nové Město,Lovebrand,1.5.2015, [cit. 30.03.2019]

Projekty FreshKurháče, FreshKruháč, 2019, [cit. 30.03.2019]

Zaměstnanecká struktura, FreshKruháč, 2019, [cit. 30.03.2019]

Top 200 vstupy k 1.4.2019 - Tabulky Google. [online]. Copyright © 2019 FreshKruháč [cit. 30.03.2019] Dostupné z: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1k__HlQenv9naDWzwB2A0OovFPPajNn0DeeIcqBRfCsHw/edit?userstoinvite=michael%40freshkruhac.cz&ts=5c347994&actionButton=1&fbclid=IwAR0miNp8ITkRYZWWPJ2v__LAPCMj9SKIte91jIEKU8IFXUpOItT5b8iHLJY#gid=1566677057

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 Rovnováha přínosu pro zákazníka a pro podnik 21
Obrázek 2 Šest kroků tržní segmentace, targetingu a positioningu 22
Obrázek 3 Vývoj úrovní 23
Obrázek 4 Kroky při analýze konkurence 28
Obrázek 5 Logo firmy 31
Obrázek 6 Projekty FreshKruháče 34
Obrázek 7 Přehled produktů 36
Obrázek 8 FreshBar 36
Obrázek 9 Filozofie 4 bloků 37
Obrázek 10 Ceník kurzů 37
Obrázek 11 Zaměstnanecká struktura 42
Obrázek 12 SWOT 48
Obrázek 13 Aplikace z pohledu zákazníka 54

8 Seznam tabulek

Tabulka 1 Výrobní koncepce, marketingová koncepce a koncepce CRM 8
Tabulka 2 Vývoj přístupů k CRM 14
Tabulka 3 Ceník 35
Tabulka 4 Konkurence 1 39
Tabulka 5 Konkurence 2 40
Tabulka 6 Konkurence 3 40
Tabulka 7 Konkurence 4 41
Tabulka 8 Konkurence 5 41
Tabulka 9 Segmentace pro FreshKruháč 50
Tabulka 10 Segmentace pro FreshProtein (eshop) 50
Tabulka 11 Dlouhodobí zákazníci 51
Tabulka 12 Porovnání CRM systémů 57

9 Seznam grafů

Graf 1 Závislost počtu zákazníků na počtu návštěv v měsíci březen 1……..52
Graf 2 Závislost počtu zákazníků na počtu návštěv v měsíci březnu 2…….52
Graf 3 Závislost počtu zákazníků na počtu návštěv v měsíci březnu 3……..53

10 Seznam příloh

Příloha č.1 – Přesný seznam otázek k rozhovoru s managementem

Příloha č.1 – Přesný seznam otázek k rozhovoru s managementem

1. Máte ve firmě udělanou segmentaci a targeting?
2. Podle čeho je segmentace udělaná ?
3. Kdo je Váš zákazník ? Kdo je Váš nejlepší zákazník ?
4. Máte přehled o zákaznících, kolikrát chodí, jak se Vám vyplatí?
5. Jaká skupina zákazníků generuje největší zisky? Jakých zákazníků si nejvíce vážíte? Jejich kritéria?
6. Jaké z nich plynou tržby?
7. Jak zvýhodňujete tyto zákazníky?
8. Co nejvíce kupují tito výhodní zákazníci? A jaké služby ? V jakých časech ?
9. Jak funguje Multisport karta a další karty na sportovní aktivity? A jak moc vám tyto zákazníci vydělávají oproti vstupové permanentce?
10. Mate to spočítané ?
11. Jaké je procento dlouhodobých zákazníků?
12. Snažíte se udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky?
13. kolik jsou dlouhodobí zákazníci finančně zajímavější než krátkodobí?
14. Využíváte ve vaší společnosti na tyto informace systém CRM?
15. Pokud ano, tak jaký?
16. Jaké IT systémy Vám pomáhají se zákazníky? (ukládání dat, posílání emailu…)
17. Je jiná segmentace pro zákazníky e-shopu ?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Barbora Hartmanová

V Praze dne: 02. 05. 2019 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis