

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Dominika Mittasová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Informační technologie jako prostředek pro podporu řízení vztahu se zákazníky  
Bakalářská práce

Rozsah pracovní zprávy: **35 str.**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.  
CHLEBOVSKÝ, Vít a Hana KLČOVÁ. CRM: řízení vztahů se zákazníky. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.  
KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VerBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.  
SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi: podnik v informační společnosti. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Management v informační společnosti. ISBN 978-802-5128-787.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jitka Komárková, Ph.D.**  
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Informační technologie jako prostředek pro podporu řízení vztahu se zákazníky jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15.08.2022

Dominika Mittasová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování patří paní prof. Ing. Jitce Komárkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost, kterou mi při zpracování bakalářské práce věnovala. Děkuji také majitelce společnosti Elixír tours s.r.o. a jejím zaměstnancům, kteří mi poskytli potřebné informace pro zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se věnuje identifikaci možného využití informačních a komunikačních technologií jako nástroje pro podporu řízení vztahu se zákazníky ve zvoleném podniku. V první části práce jsou zpracovány teoretické základy z oblasti ICT a managementu, který zahrnuje další oblasti, jako marketing, řízení vztahu se zákazníky a finanční řízení podniku. V další části je představena společnost Elixir tours s.r.o., která je subjektem této bakalářské práce. Následuje situační analýza podniku zahrnující vnější i vnitřní prostředí a SWOT analýza, která tyto dvě oblasti propojuje a zhodnocuje hrozby a příležitosti, slabé a silné stránky vybraného podniku. Na základě informací zjištěných ze situační analýzy podniku a identifikace požadavků je doporučen vhodný systém pro podporu řízení vztahu se zákazníky. Na závěr je provedena kalkulace nákladů a přínosů spojených se zavedením vybraného systému a zhodnocení jeho přínosů pro podnik.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

CRM systém, Řízení vztahu se zákazníky, Informační a komunikační technologie

## **TITLE**

Information technology as a means to support customer relationship management

## **ANNOTATION**

This bachelor's thesis deals with identification of possible use of information and communication technology as means to support customer relationship management in a chosen company. In the first part of the thesis there is theoretical basis from the field of ICT and management which includes other areas such as marketing, customer relationship management and financial management of the company. In the second part of this thesis there is an introduction of the chosen company which is Elixir tours s.r.o. followed by situational analysis including inner and outer surroundings of the company and SWOT analysis which integrates both and assesses company's threats, opportunities, weak and strong sides. Based on the information gathered by the situational analysis and requirements identification a system suitable for support of the customer relationship management is recommended. At the end, a calculation of expenses and benefits connected with implementation of the system is made as well as evaluation of advantages the new system would provide for the company.

## **KEYWORDS**

CRM system, Customer relationship management, Information and communication technology

## **OBSAH**

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK A GRAFŮ .....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	10
ÚVOD.....	11
1. Management podniku .....	12
1.1 Strategie podniku.....	13
1.2 Management cestovní kanceláře.....	16
1.3 Informační technologie v managementu .....	16
2. Řízení vztahu se zákazníky .....	19
2.1 Hlavní prvky řízení vztahu se zákazníky.....	20
2.2 Koncepce a strategická pravidla .....	20
3. Systém pro řízení vztahu se zákazníky .....	22
3.1 Historie .....	22
3.2 Aplikační architektura .....	22
4. Volba systému.....	24
4.1 Požadované vlastnosti .....	24
4.2 Náklady spojené se zavedením systému.....	26
4.3 Příklady zavedení z praxe.....	28
5. Představení podniku Elixír tours s.r.o.....	29
5.1 Současná strategie podniku .....	31
5.2 Analýza vnějšího prostředí .....	32
5.2.1 PEST analýza .....	32
5.2.2 Porterův model 5 sil .....	39
5.3 Analýza vnitřního prostředí.....	44
5.3.1 Finanční analýza.....	44
5.3.2 SWOT analýza .....	46
6. Identifikace požadavků na systém .....	50
6.1 Současný stav .....	50

6.2	Specifikace požadavků .....	53
6.3	Doporučené funkce.....	54
7.	Výběr systému .....	56
8.	Kalkulace nákladů a přínosů.....	60
	ZÁVĚR .....	63
	POUŽITÁ LITERATURA .....	64
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	66
	DALŠÍ ZDROJE.....	68
	PŘÍLOHY .....	69



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 - Životní cyklus zákazníka a proces řízení vztahu se zákazníky.....	19
Obrázek 2 - Logo Elixír tours s.r.o. ....	29
Obrázek 3 - Organizační struktura Elixír tours s.r.o. ....	31
Obrázek 4 - Základní procesy v podniku.....	50
Obrázek 5 - SIPOC Procesní mapa.....	52
Obrázek 6 - Doporučené funkcionality CRM systému.....	55
Tabulka 1 - Porovnání nabídky Elixír tours s.r.o., Deluxea a.s. a Invia a.s.....	41
Tabulka 2 - Porovnání vybraných ukazatelů .....	42
Tabulka 3 - Počet nabízených hotelů v destinacích .....	43
Tabulka 4 - Rentabilita vlastního kapitálu .....	44
Tabulka 5 - Zadluženost I. ....	45
Tabulka 6 - Zadluženost II.....	45
Tabulka 7 - Běžná likvidita.....	45
Tabulka 8 - Shrnutí SWOT analýzy .....	46
Tabulka 9 - Kritéria výběru CRM systému .....	58
Tabulka 10 - Vyhodnocení kritérií výběru .....	58
Tabulka 11 - Vybraný systém.....	59
Tabulka 12 - Investiční náklady na migraci dat.....	60
Tabulka 13 - Investiční náklady ze strany dodavatele .....	60
Tabulka 14 - Pravidelné náklady .....	60
Tabulka 15 - Souhrn veličin.....	61
Tabulka 16 - Vyhodnocení investice .....	61
Tabulka 17 - Vyhodnocení IRR.....	61
Graf 1 - Počet cestujících za rok.....	30
Graf 2 - Vývoj HDP v letech 2019-2022 .....	34
Graf 3 - Růst inflace v letech 2019-2022.....	35
Graf 4 - Nezaměstnanost v letech 2019–2022 .....	35
Graf 5 - Rozdíl mezi nominální a reálnou mzdou .....	36

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

BI	Business intelligence
BRQ	Business requirements
CI	Customer intelligence
CK	Cestovní kancelář
CRM	Customer relationship management
DCF	Discounted Cashflow
GDPR	General data protection regulation
ICT	Informační a komunikační technologie
IRR	Internal Rate of Return
IS	Informační systém
NPV	Net Present Value
SRQ	System requirements
SZP	Sociální a zdravotní pojištění

## ÚVOD

Informační a komunikační technologie (dále jen ICT) v současnosti hrají významnou roli ve společnosti. Od poloviny 20. století začali ekonomové a sociologové v průmyslově vyspělých státech zaznamenávat přesun primárního využití zdrojů z oblasti průmyslu ke zdrojům informačním. Tato změna je zapříčiněna aplikací nových technologií, díky kterým se zvyšuje podíl na hrubém domácím produktu vytvořeném v souvislosti s ICT. Rychlý rozvoj a zavádění nových nástrojů mění tradiční tržní prostředí. Vyžaduje reakci podnikového managementu nejen v klíčových oblastech, ale také v oblastech jako jsou výzkum a vzdělávání.

Tato etapa je považována za éru informační společnosti, která podnikům přináší mnoho nových příležitostí, ale také výzev. Mezi ně jsou zařazeny například zvyšující se zákaznické požadavky a současně snižující se zákaznická loajalita. Na trhu je dostupných mnoho produktů a zejména kvůli turbulentnímu podnikatelskému prostředí se jejich životní cyklus zkracuje. Roste zájem o produkty „na míru“ a podniky jsou nuceny se začít více orientovat na zákazníka. V této oblasti získává na důležitosti automatizace procesů v podniku ve spojení s řízením vztahu se zákazníky za pomoci ICT.

Práce má za cíl identifikovat na konkrétní entitě možné způsoby využití informačních a komunikačních technologií jako prostředku podporujícího řízení vztahu se zákazníky. Součástí práce je výběr systému vhodného pro podporu řízení vztahu se zákazníky a zhodnocení nákladů a přínosů spojených s jeho zavedením do podniku.

## 1. Management podniku

Počátky managementu je možné vystopovat až do dávné historie lidstva, avšak jeho rychlý vývoj a růst významu je spojený s rozvojem industriální společnosti, kde převládala masová výroba zboží a přechodem do postindustriální fáze, kdy se hlavním těžištěm ekonomiky staly služby. Výraz management se v současnosti používá na mezinárodní úrovni a má mnoho definic, v českém jazyce je ekvivalentem slovo řízení. Obecně je chápán ve třech rovinách jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. Management je proces probíhající mezi řídicím subjektem a řízeným objektem, který má prostřednictvím vzájemného působení efektivně dosahovat vytýčených cílů. Je komplexním a obtížně uchopitelným procesem, proto existuje množství definic, ale každá z nich zachycuje jen některé jeho vlastnosti. (Blažek, 2014)

Management lze definovat jako proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku za účelem stanovení a dosažení podnikových cílů. Koncept manažerských funkcí, který vychází z funkcí správy definovaných v roce 1916 Henrim Fayolem, ekonomem a jedním ze zakladatelů teorie managementu je nejčastěji používaným konceptem. V odborné literatuře je popisováno více různých podob manažerských funkcí. V současné době jsou manažerské funkce prováděné manažery, resp. vedoucími pracovníky vymezené jako (Weihrich, Koontz, Cannice, 2020):

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrola.

Manažery lze podle stupně řízení rozčlenit do tří skupin, a to na manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery. Manažeři první linie působí na nejnižším stupni řízení a jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky. Střední manažeři působí jako spojka mezi nejnižším a nejvyšším stupněm řízení organizace. Vrcholoví manažeři reprezentují podnik navenek i vůči všem stakeholderům a řídí ho jako celek. Vzhledem k vývojovému trendu a širokému uplatnění informačních technologií se management první linie začíná více propojovat s výkonnými složkami a zvyšuje se náročnost řízení na úrovni vrcholového managementu, který se musí zabývat strategií podniku ve vysoce dynamickém prostředí. (Blažek, 2014)

## 1.1 Strategie podniku

Mise, vize, strategické cíle a hodnoty podniku jsou základním stavebním kamenem pro strategii podniku. Mise vyjadřuje účel, za jakým byl podnik založen, určuje podstatu podnikání a jeho klíčové procesy. Jedná se o specifické poslání, které má být prostřednictvím podnikání realizováno. Vize vyjadřuje obraz žádané budoucnosti firmy v rámci určeného časového horizontu. Měla by obsahovat informaci o tom, jaký produkt bude firma nabízet, jakým způsobem, na jakém trhu, s jakým ziskem, pro jaké zákazníky, za jakou cenu a v jaké kvalitě. Vize podniku by měla být tvořena kolektivně klíčovými zaměstnanci podniku, kteří mají přehled o současném stavu, žádaném budoucím stavu podniku a jeho problémech. Úkolem vize a mise je vytvářet pocit sounáležitosti zaměstnanců se zaměřením a smyslem podniku a také informovat širokou veřejnost. Strategické cíle doplňují a rozvíjejí vizi podniku. Vycházejí z analýzy současného stavu, ale jsou zaměřeny na budoucnost a představují výzvy pro rozvoj podniku. Definují změny, které jsou nutné pro to, aby byl podnik schopný strategickou vizi naplnit. Hodnoty podniku představují zásady, které se týkají chování zaměstnanců a přístupu k zákazníkům a veřejnosti. Základní image podniku je vytvářena hodnotami, které podnik vyznává a často také slouží při rozhodování v krizových situacích. (Janišová, Křivánek, 2013)

Strategie podniku je dlouhodobý plán činností, který má vést k dosahování cílů podniku díky efektivní alokaci zdrojů a vytváření udržitelné konkurenční výhody. Zdroje, se kterými strategie pracuje jsou lidé, aktiva a pasiva podniku. Promítá se do všech úrovní podniku a všechny jednotlivé činnosti by měli být se strategií sladěné. Prvním krokem tvorby strategie je poznání podniku a stanovení jeho cílů. Následuje zhodnocení poptávky, síly dodavatelů a konkurenceschopnosti na trhu, kde se podnik pohybuje. Důležité je také zhodnotit vnější i vnitřní okolí a identifikovat hrozby a příležitosti podniku. (Evans, 2013)

Plánování je úzce spojeno s manažerským rozhodováním, které je typické tím, že manažer rozhoduje v zájmu podniku. Stupeň determinace představuje velikost prostoru pro rozhodování, jehož hranice jsou vymezeny právními předpisy a předpisy organizace. Značnou roli hrají i mravní zásady rozhodovatele. Na úrovni vrcholového managementu nejsou hranice pro rozhodování jasně vymezeny, jelikož rozhodovací problémy jsou velmi komplexní a nemají algoritmy, proto je stupeň determinace velký. Pro zlepšení procesu rozhodování se využívají metody vícekritériálního rozhodování, které přispívají k objektivitě hodnocení jednotlivých variant. (Blažek, 2014)

Východiskem pro plánování, které je důležitou součástí řízení, je situační analýza podniku, která zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího okolí. K analýze vnějšího prostředí se využívá PEST analýza, která hodnotí externí faktory neovlivnitelné podnikem. Oblasti, jejíž vlivy se zabývá jsou politická, ekonomická, sociální a technologická. Tato analýza se používá i v dalších variantách, kdy může být rozšířena o oblast enviromentální a legislativní. K nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí se řadí Porterův model 5 sil, který zhodnocuje smluvní sílu dodavatelů a odběratelů, riziko potenciální konkurence, současné konkurence a hrozbu substitučních produktů. Pro analýzu vnitřního prostředí je možné využít SWOT analýzu, která má za cíl identifikovat slabé a silné stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby, při čemž spojuje atributy vnějšího i vnitřního původu. (Palatková, Mráčková a kol., 2012)

Ke zhodnocení podniku z finanční stránky se využívá finanční analýza, která je tvořena minulými i současnými daty a lze díky ní předpovídat budoucí výsledky podniku. Finanční analýzu lze provést dvěma postupy, a to horizontálním nebo vertikálním. Horizontální analýza zjišťuje absolutní ukazatele k analýze vývojových trendů a vyjadřuje se procentem. Porovnání položek v určeném časovém období se provádí v řádcích a má zodpovědět absolutní změnu a procentní změnu v čase. Vertikální analýza zkoumá vztahy jednotlivých položek ke konkrétní veličině a výstupem je rozbor účetních výkazů. Probíhá v jednotlivých letech odshora dolů. Pro sledování vztahů veličin mezi sebou jsou využívány poměrové ukazatele, jako jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity, kapitálového trhu a zadluženosti. Z manažerského hlediska je důležité využít pouze relevantní ukazatele, které mají pro konkrétní podnik vypovídací schopnost. (Vochozka, 2021) Následující ukazatele pochází z knihy Marka Vochozky *Finance podniku: komplexní pojetí*.

Vybraný ukazatel rentability:

- *Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)*

Vyjadřuje hodnotu čistého zisku na 1 Kč kapitálu, který byl investován. (Vochozka, 2021)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vybrané ukazatele zadluženosti:

Vyjadřují poměr vlastního a cizího kapitálu a zadluženost vlastního kapitálu. (Vochozka, 2021)

$$- \quad \text{Zadluženost I.} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$- \quad \text{Zadluženost II.} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

Vybrané ukazatele likvidity:

$$- \quad \text{Běžná likvidita}$$

Vyjadřuje kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod hodnotu 1. (Vochozka, 2021)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Výsledky situační analýzy poskytují důležité informace pro marketingovou strategii firmy, která z nich vychází a je v současnosti pro mnoho podniků stěžejní. Díky vysoké dostupnosti internetu a širokým možnostem jeho využití roste důležitost marketingové komunikace v online světě. Internet je totiž nejen informační ale i velmi silný prodejní kanál. Marketing je podle Kotlera (Kotler, 2013) společenským procesem, prostřednictvím kterého jsou uspokojovány potřeby v procesu směny produktů a hodnot za účelem zisku. Úspěšně řízený marketing zajišťuje poptávku po produktech, které podnik nabízí a hraje velkou roli při budování silné značky a udržování věrnosti zákazníků. Jedním ze základních cílů novodobého marketingu je snaha o vytvoření pevných trvalých vztahů se zákazníky a organizacemi, které mají vliv na marketingové činnosti podniku. Spojení marketingu a řízení vztahu se zákazníky je pro vytváření dlouhodobých vztahů nezbytné. Řízení vztahu se zákazníky (anglicky Customer relationship management) je proces sběru a řízení informací o zákaznících v rámci kontaktu s podnikem. Cílem je zvýšení loajality zákazníků, jejich retence a získávání nových zákazníků. Díky efektivnímu využití informací o zákaznících je možné zlepšovat poskytované služby a personalizovat nabídky. (Kotler, Keller, 2013)

Problematicke řízení vztahu se zákazníky je věnována kapitola č. 2.

## 1.2 Management cestovní kanceláře

Vzhledem tomu, že se tato bakalářská práce zabývá možným zavedením informačních prostředků do cestovní kanceláře, je podkapitola 1.2 věnována specifikům charakteristickým pro řízení tohoto typu podniku.

Management cestovních kanceláří a agentur se vyznačuje řadou specifik, která se promítají do podnikových procesů. Tato specifika jsou zapříčiněna zejména širokým rozsahem služeb, které cestovní ruch zahrnuje a kladou vyšší nároky na management procesů. Jedná se zejména o tato specifika (Palatková, Mráčková a kol., 2012):

- kompletace a zprostředkování komplexních služeb,
- důraz na ochranu spotřebitele pomocí striktních legislativních pravidel,
- vysoké nároky na kvalifikaci a dovednosti rozdílných pracovních pozic od nákupu, kompletace až po prodej služeb,
- velmi dynamický trh,
- finanční management v cestovní kanceláři se vyznačuje specifiky v souvislosti s odlišným načasováním příjmů a plateb za nakoupené služby,
- vysoce konkurenční prostředí, kde je relativně nízká možnost diferenciací cenou,
- obtížné udržení konkurenčních výhod – vysoká míra napodobitelnosti produktu,
- výrazná sezónnost v rámci celého roku, ale i kratších časových úseků,
- působení neovlivnitelných externích faktorů, jako je politická situace, bezpečnostní situace nebo počasí.

Tato specifika vycházejí nejen z charakteru produktu, ale také z významu chování a vztahů uvnitř podniku a navenek vůči klientům a partnerům. Z tohoto důvodu je za nejvýznamnější schopnost manažera v cestovní kanceláři považována schopnost vedení a výborná znalost mezilidských vztahů. (Palatková, Mráčková a kol., 2012)

## 1.3 Informační technologie v managementu

Pokrok v technologiích je zásadním faktorem úspěšného přizpůsobení se změnám podnikatelského prostředí v 21. století. Zejména informační a komunikační technologie (Information and communication technology, zkráceně ICT) mají velký vliv na organizace i jednotlivce. Díky internetu je možné rychle a efektivně komunikovat po celém světě a je vytvářeno mnoho nových příležitostí, které vyžadují efektivní management podniku. Mobilní obchod, sociální sítě, zvyšující se využití externě hostovaných IT infrastruktur, to vše zvyšuje nároky na řízení podniku a úroveň využití získaných dat.



Chování zákazníků způsobuje, že je obtížnější předpovídat budoucí vývoj trhu, a to zvyšuje požadavky na rozhodování manažerů. Tradiční nástroje rozhodování jsou nedostatečné, jelikož se mění tempo změn a posouvá se hranice mezi oblastmi podnikání a zákaznickou loajalitou. Zkracující se životní cyklus produktu také silně ovlivňuje oblast manažerského plánování, jelikož se zvyšuje potřeba úprav a revizí strategického plánu a je obtížnější sestavit dlouhodobější vizi. Nároky, které na podniky kladou současné turbulentní trhy a nutnost pružné reakce na změny, mohou dobře podpořit podnikové informační systémy. (Weihrich, Koontz, Cannice, 2020; Basl, Blažíček, 2012)

ICT mají mnoho definic, obecně se ale jedná o technické prostředky sloužící ke sběru, přenosu, uchování a zpracování informací. Informací je označován údaj o dění v určitém prostředí, jeho stavu a procesech, které v něm probíhají. V souvislosti s informacemi, je nutné zmínit i pojem data. Data jsou formalizovaný záznam lidských znalostí prostřednictvím znaků, které jsou uzpůsobené k přenosu, interpretaci, uchování a zpracování. Komunikaci lze definovat jako přenos informací mezi účastníky prostřednictvím systému znaků. Pod pojem ICT se řadí označení hardware a software. Softwarové, technické a organizační prostředky vytvářejí společně s lidskou složkou a reálným světem strukturu informačního systému (zkráceně IS). Organizační prostředky zahrnují pravidla pro provoz a využívání systému a ICT. Reálný svět představuje kontext IS a obsahuje informační zdroje, legislativu a normy. (Gála, Pour, Šedivá, 2015; Tvrdíková, 2008)

S ohledem na důležitost ICT se v současnosti mnoho podniků v rámci podnikové strategie zabývá přípravou strategie informační. Ta je hlavním nástrojem strategického řízení ICT a je důležitá pro účinné fungování IS a také pro systematické a cílené investování do ICT. Obsahuje zpravidla vizi podniku, cíle a hlavní charakteristiky budoucího stavu ICT v podniku. Smyslem je podpora realizace cílů organizace, požadovaného stylu řízení a podnikových procesů pomocí IS. Pro vytvoření strategie je nutné zanalyzovat a zhodnotit současný stav ICT v podniku, definovat cílový stav a navrhnout postup, jak ho dosáhnout za současných podmínek. Informační strategie funguje jako důležitý zdroj pro zpracování poptávky na IS pro potenciálního dodavatele. (Sodomka, Klčová, 2010; Tvrdíková, 2013)

V současnosti existuje velké množství IS, které podporují podnikové činnosti na různých úrovních řízení. Na operativní úrovni IS podporuje provoz podniku, zpracovává základní data a operativní výkaznictví. Na operativně taktické úrovni jsou využívány manažerské informační systémy (zkráceně MIS), které představují aplikace pro řízení podniku zejména v obchodních

a finančních oblastech. Jedná se o nástroj pro práci s informacemi, které jsou archivovány v datovém skladu a umožňuje na základě jejich analýz přijímat rozhodnutí. Na strategické úrovni řízení jsou využívány systémy pro zpracování informací pro potřeby strategického rozhodování vrcholového managementu. Manažerské nástroje jsou důležité pro oblast controllingu, která porovnává a sleduje dosažení naplánovaných cílů a skutečnosti. Ve spojitosti s business intelligence (zkráceně BI), která obsahuje znalosti, technologie, rizika, postupy pro pochopení chování trhu a další důležité faktory ovlivňující řízení podniku, fungují podnikové systémy jako klíčový nástroj pro řízení podniku. (Basl, Blažíček, 2012)

Podniky často jako centrální IS používají Enterprise Resource Planning System (zkráceně ERP), který řídí finance, provoz, obchod, výkaznictví, lidské zdroje, výrobu a dodavatelský řetězec. Standardně jsou na něj navázány všechny ostatní IS včetně Customer Relationship Management systému (zkráceně CRM systém), který sbírá data a zajišťuje podporu komunikace se zákazníky na operativní úrovni. Efektivnějším řešením podle Chlebovského (Chlebovský, 2017) je, aby všechny IS byly napojené na CRM systém, jelikož je ideálním nástrojem pro umístění a správu centrální databáze bez komplikované synchronizace mezi ostatními IS. V tomto případě je CRM systém nejen centrem pro správu informací o zákaznících, ale také bránou pro interakce s nimi a dalšími partnery podniku. CRM systémy jsou velmi důležité pro podniky, které kladou důraz na orientaci na zákazníka, jelikož významně zefektivňují procesy v oblastech jako je marketing, obchod a servis. Snaha podniků o zvýšení zisku vede ke zvýšení poptávky po automatizaci externích procesů, které jsou součástí obchodního cyklu a zabezpečují je CRM systémy. Z tohoto důvodu jsou v současnosti jednou z nejoblíbenějších oblastí podnikové informatiky. (Chlebovský, 2017; Sodomka, Klčová, 2010)

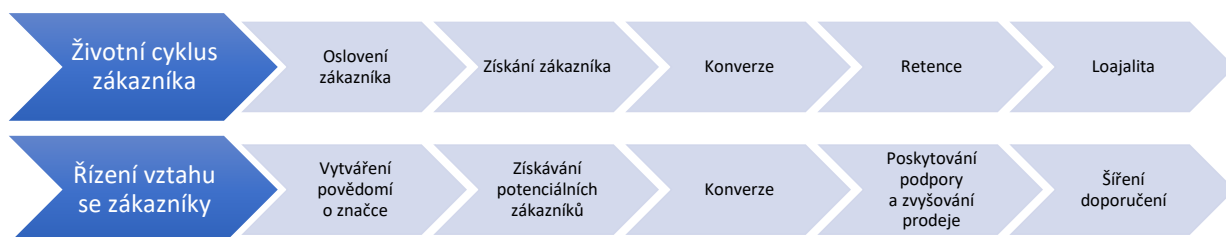
CRM systémům se detailněji věnuje kapitola č. 3.

## 2. Řízení vztahu se zákazníky

Řízení vztahu se zákazníky lze definovat jako podnikovou strategii orientovanou na rozpoznávání a uspokojování potřeb zákazníků. Procházelo vývojem společně s marketingem, kdy po konci průmyslové revoluce přestal být středem pozornosti masový trh. Postupem času se trh stával osobnějším a přecházel do přímého marketingu, kdy už nebylo cílem vyrobit co nejvíce zboží za co nejnižší náklady, ale přiblížit se zákazníkovi a jeho potřebám. Začal se využívat tzv. one-to-one marketing, kdy za pomoci analýzy dat byly současným nebo potenciálním zákazníkům strategicky doručovány personalizované nabídky produktů či služeb. (Coffman, 2022)

Pojem řízení vztahu se zákazníky zahrnuje veškeré procesy spojené s komunikací se zákazníky, koordinací, sladčováním a jejich řízením. Cílem je budování dlouhodobých plnohodnotných vztahů se zákazníky, podpora jejich loajality, vyhledávání a získávání nových zákazníků. Zahrnuje všechny tři základní fáze vztahu se zákazníky, kterými jsou marketing, obchod a servisní podpora. Marketing se obecně zaměřuje na získávání nových klientů a obchodních příležitostí. Obchod zajišťuje dovedení konkrétní příležitosti k podpisu smlouvy a servisní oddělení poskytuje zákazníkům podporu při řešení jejich požadavků a poprodejní péči. (Kotler, Keller, 2013; Zavoral, 2015)

Proces řízení vztahu se zákazníky je navázaný na životní cyklus zákazníka. Každá z jeho fází koresponduje s akceschopným krokem v procesu řízení vztahu se zákazníky. Proto díky procesu řízení vztahu se zákazníky není koncept životního cyklu zákazníka abstraktní a lze využít jeho plný potenciál. Na obrázku č. 1 níže jsou vyobrazené jednotlivé kroky obou procesů, které se vzájemně reflektují. (Coffman, 2022)



Obrázek 1 - Životní cyklus zákazníka a proces řízení vztahu se zákazníky (Zpracování vlastní, 2022, podle Coffman, 2022)

## **2.1 Hlavní prvky řízení vztahu se zákazníky**

K úspěšné implementaci konceptu řízení vztahu se zákazníky v podniku je nutné se zabývat jeho hlavními prvky, které spolu vzájemně souvisí. Těmito prvky jsou lidé, procesy, technologie a data. Kvalifikace a inkluze zaměstnanců, technické prostředky podporující výkon práce, zaměření obchodních procesů a efektivita správy dat jsou pro úspěšné řízení vztahu se zákazníky klíčové faktory. Zmíněné prvky jsou v této kapitole blíže popsány (Wesling, 2003 cit. podle Kozák, 2011; Tvrdíková, 2013):

### *Lidé*

Zapojení zaměstnanců do tvorby vize, komunikace s nimi a školení v práci se systémem je v řízení vztahu se zákazníky velmi důležité. Zaměstnanci by měli mít podporu managementu a být odměňováni podle správně nastavených kritérií.

### *Obchodní procesy*

Dalším důležitým prvkem jsou procesy, které by měly být důsledně popsány. Jedná se o všechny podnikové procesy včetně komunikace s klienty a popisy informačních toků. Je zásadní, aby se popisu podnikových procesů účastnili všichni zaměstnanci organizace.

### *Technologie*

Technologie jsou významným aspektem moderního řízení vztahu se zákazníky, jelikož fungují jako důležitý podpůrný prostředek, který usnadňuje a zefektivňuje procesy a nakládání s daty.

### *Data*

Data jsou základním stavebním kamenem pro dlouhodobé vztahy se zákazníky. Kvalita informací o klientech a jejich hloubka je důležitá pro uspokojení jejich potřeb a požadavků. Data jsou nezbytná pro tvorbu analýz, statistik a přípravu efektivních marketingových kampaní. Jedná se např. o osobní a kontaktní údaje, údaje o průběhu obchodních případů včetně dokumentů s nimi spojených, dále také o kontaktu s klientem, jeho historii a preferencích.

## **2.2 Koncepce a strategická pravidla**

Vize řízení vztahu se zákazníky vychází z podstaty podniku a prostředí, ve kterém se pohybuje, včetně charakteristiky zákazníků, které míní podnik oslovit. Základem pro vytvoření strategie vztahu se zákazníkem je pochopení hodnototvorného procesu zákazníka. Podnik, který je schopný pomoci klientovi vytvořit hodnotu, je konkurenceschopný. Měření hodnoty vztahu se

zákazníkem je možné prostřednictvím nástrojů, kdy jako hodnotící faktor může sloužit ziskovost zákazníka nebo referenční hodnota. (Chlebovský, 2005, Storbacka, Lehtinen, 2002)

V oblasti řízení vztahu se zákazníky existují čtyři základní kroky, díky kterým je podnik schopen porozumět přáním a požadavkům zákazníků a poskytnout tak lepší nabídky. Těmito kroky jsou (Baran, Galka, 2017):

- detailní identifikace zákazníků, včetně demografických údajů, psychografie, preferencí a zvyklostí a jejich segmentace,
- nákladově efektivní interakce se zákazníky prostřednictvím automatizace,
- přizpůsobení nabídek potřebám zákazníků.

Pro vytvoření úspěšné strategie řízení vztahu se zákazníky je nutné disponovat relevantními daty a se ptát na správné otázky, kterými podle Chlebovského (Chlebovský, 2005) jsou např.:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Kterí zákazníci jsou ziskoví a proč?
- Kterí zákazníci kupují produkt opakovaně a proč?

Strategie by měla také obsahovat stanovení upřednostňovaných kontaktů s klienty, definici koncového zákazníka a způsob, jakým se podnik bude bránit jejich odchodu. Důležité je také stanovit pravidla pro hodnocení úspěšnosti projektu. Doporučený postup při tvorbě strategie v praxi je popsán níže (Tvrđíková, 2013, Chlebovský, 2005):

#### *Přípravná fáze*

Zahrnuje plánování jednotlivých kroků, které vycházejí z podnikových dokumentů nebo z vymezení vize řízení vztahů se zákazníky a základní cíle, kterých chce podnik dosáhnout.

#### *Analytická fáze*

Obsahuje interní a externí analýzu podniku, kdy výstupem je zjištění současné situace. V analýzách je zohledněno i vnější prostředí a procesy uvnitř podniku.

#### *Návrhová fáze*

Zaměřuje se na integraci strategie řízení vztahu se zákazníky s podnikovými procesy a optimalizaci jejich propojení. V této části je také zahrnut návrh rozpočtu nákladů, který je spojen s fungováním procesů v podniku.

### **3. Systém pro řízení vztahu se zákazníky**

CRM systém je možné definovat jako nástroj pro správu procesů řízení vztahu se zákazníky, díky kterému lze zabezpečit online přístup k informacím. CRM systém je skvělým nástrojem pro predikci vývoje trhu a obchodních činností. Umožňuje lepší poznání zákazníků, posilování jejich loajality a zvýšení zájmu o další produkty a služby. Role CRM systému v oblasti řízení vztahu se zákazníky není primární, ale funguje jako významná podpora a automatizace celého procesu. Jeho výhodou je možnost pružné reakce, interakce s klientem a udržení kontaktu. Přispívá k udržení kvality a funkcí produktů a služeb a k identifikaci rozhodovacích pravomocí zákazníka. (Sodomka, Klčová, 2010)

#### **3.1 Historie**

Proces správy údajů o zákaznících má dlouhou historii, ale poprvé podpořen technologií byl v 60. letech 20. století, a to sálovými počítači, které digitalizovaly data, jako jsou jména, adresy a kontaktní údaje. Kolem roku 1980 se začal do podvědomí dostávat databázový marketing, který zákazníkům nabízel služby a produkty prostřednictvím emailu a katalogů za účelem prodeje. V 90. letech 20. století se trendem staly nástroje pro automatizaci prodeje, které poskytovala společnost Siebel Systems. V roce 1995 byl oficiálně zaveden termín řízení vztahu se zákazníky a o čtyři roky později v roce 1999 spatřil světlo světa populární CRM systém Salesforce, který se díky rozšíření internetu stal ve své době největším dodavatelem CRM systému na světě. Po roce 2000 následoval vývoj cloudových CRM systémů. Kolem roku 2009 se objevil velký vliv sociálních sítí, které podniky začaly využívat ve strategiích řízení vztahu se zákazníky, což vedlo k velkému vývoji dalších podpůrných technologií a rozšíření trhu se sofistikovanými CRM systémy. (Baran, Galka, 2017)

#### **3.2 Aplikační architektura**

Aplikační architektura CRM systému se obvykle skládá ze tří úrovní, které zohledňují vzájemné vazby a principy. Jedná se o úroveň operační, kooperativní a analytickou, kdy každá z nich může být uplatněna i samostatně. V podniku, kde má být CRM systém implementován je vytvořena softwarová aplikační architektura, která reflektuje požadavky podniku pro efektivní využití systému. (Basl, Blažiček, 2012)

##### *Operativní úroveň*

Poskytuje podporu podnikovým procesům v oblasti marketingu, obchodu a služeb. Základním požadavkem je efektivita využití dat o klientech. Každá interakce s klientem je zaznamenána

do databáze, ze které může každý relevantní zaměstnanec čerpat v případě potřeby rychle a jednoduše požadované informace. (Basl, Blažíček, 2012)

#### *Kooperativní úroveň*

Kooperativní úroveň někdy také nazývána strategická, se zaměřuje na řízenou obsluhu všech komunikačních kanálů, které podnik vybudoval se svými stávajícími, ale i s potenciálními klienty. Jedná se o telefonické kontakty, poštu, osobní schůzky, ale také o internet a mobilní komunikaci. Tato úroveň je řízena pomocí kontaktních center, tzv. call center, která zaznamenávají, archivují a aktualizují informace o kontaktech se zákazníky, jako je např. vyřízení stížnosti, odeslání marketingových materiálů nebo podpisu smlouvy. Integrují komunikační kanály, jako jsou automatické interaktivní hlasové odpovědi, zpracování emailů, komunikace přes webové aplikace, marketingové kampaně a další funkce, které podporují komunikaci se zákazníkem. (Gála, Pour, Šedivá, 2015)

#### *Analytická úroveň*

Zabezpečuje zpracování informací o zákazníkovi a zajišťuje funkce jako segmentace zákazníků, analýza marketingových kampaní nebo předpověď chování zákazníků. Data jsou získávána z operační a kooperativní úrovně a zpracována prostřednictvím technologií a aplikací business intelligence (zkráceně BI). Kombinace řízení vztahu se zákazníky a BI se označuje jako customer intelligence (zkráceně CI) a v současnosti je chápána jako synonymum pro analytickou úroveň. Je zaměřena na poznání klienta, jeho preferencí, rizikovosti a loajality. Primárně je využívána ke shromažďování a analýze dat z interakcí se zákazníkem za využití všech dostupných zdrojů. Takovými zdroji mohou být data z aplikací, záznamy z obchodních jednání, podklady z podnikových portálů nebo zachycení click stream, což jsou přístupy a postupy, jakými zákazník využívá funkce webových aplikací. (Gála, Pour, Šedivá, 2015)

## 4. Volba systému

Rozhodnutí o volbě vhodného systému je ovlivněno odvětvím a firemním prostředím. Proces volby je závislý na mnoha objektivních a subjektivních faktorech. Je doporučeno přihlídnout k rozhodovacímu algoritmu, který byl vypracován na základě zkušeností firem, které se implementací systému zabývají, ale také podniků, které implementací prošly. Níže uvedené otázky mohou výrazně pomoci s tvorbou a implementací koncepce (Chlebovský, 2005):

- Jaké má podnik zkušenosti s řízením vztahu se zákazníky a příslušnými IS?
- Jak je velký podnik, kde má být systém zaveden?
- Existuje specializovaný CRM systém pro určené firemní odvětví?
- Které firemní činnosti ve vztahu k zákazníkům by měly být automatizovány?
- Měla by automatizace probíhat pouze na operativní úrovni nebo i analytické?
- S jakými firemními IS bude potřeba CRM systém propojit?

Při implementaci je nutné dbát na to, aby CRM systém respektoval oblast zaměření daného podniku a jeho priority. Implementace je závislá na tom, jestli je cílem podniku zaměřit se na získání nových zákazníků nebo na upevnění vztahů a zabránění odchodu stávajících klientů. Aby byl CRM systém účinný, je třeba znát nejen strategické záměry a vize podniku, ale také současné ICT, kterými podnik disponuje. Dalším faktorem je zapojení zaměstnanců do vize a tvorby projektu. Na popisu procesů včetně těch týkajících se komunikace s klienty a informačních toků, tvorbě procesních map a diagramů se musí podílet všichni zaměstnanci podniku. Níže je popsán vhodný postup při implementaci CRM systému (Tvrdíková, 2008):

- definice procesů,
- definice funkčních požadavků na systém a určení priorit,
- výběr technologie a její implementace.

### 4.1 Požadované vlastnosti

Pro správný výběr IS je nutné definovat požadavky na systém. Požadavkem se rozumí funkce nebo podmínka, kterou má IS disponovat nebo splňovat, aby uživatel vyřešil problém nebo dosáhl cíle za dodržení podmínek smlouvy, standardu nebo specifikace. Sběr požadavků od zainteresovaných stran je důležitým krokem pro analýzu, pomocí které jsou objeveny možné rozpory mezi požadavky a další problémy. Uživatelské požadavky na systém mohou výrazně ovlivnit návrh softwaru nebo posuzování variant řešení. Jedná se o názory a potřeby koncových uživatelů IS, které by se měly promítat i do systémových požadavků (system requirements, zkráceně SRQ). Systémové požadavky vychází z business požadavků (business requirements,



zkráceně BRQ), které vznikají rozpracováním podnikových cílů, ale vychází také z uživatelských požadavků. Požadavky systémové je možné rozdělit do základních kategorií na (Bureš, Renda, Doležel a kol., 2016):

- funkcionální požadavky, které definují množinu funkcí, které bude mít uživatel k dispozici, ať už jako koncový uživatel nebo administrátor systému,
- nefunkcionální požadavky definující kvalitativní kritéria, která se mohou vztahovat k celému systému nebo jen k dílčí části a mohou výrazně ovlivnit náklady na realizaci, jedná se například o:
  - spolehlivost a výkonnost,
  - uživatelskou přívětivost,
  - licencování a legislativní aspekty,
  - zabezpečení dat a dobu jejich skladování.

Zaznamenání požadavků je možné různými formami, např. jako volný text, strukturovaný text, tabulka nebo grafické modely. Pro kvalitní formulování požadavků je doporučeno využít větnou šablonu, kdy každá z nich je vhodná pro jinou úroveň požadavků. Atributy, které by neměly kromě samotného popisu požadavku chybět, jsou identifikátor, název, popis a zdroj. Níže jsou uvedeny dvě varianty šablon, kterými jsou (Bureš, Renda, Doležel a kol., 2016):

- šablona pro business a uživatelské požadavky:

*Jako <role> potřebuji <cíl/potřeba> protože <přínos>.*

Příklad: BRQ 234 - Jako manažer potřebuji mít přehled o tržbách za konkrétní produkty, protože mi to umožní výpočet zisku.

- šablona pro systémové požadavky:

*Systém bude (<komu?>) <co?> (<za podmíněk?>) (<proč?>)*

Příklad: SRQ 1 – Vytvoření směny – systém manažerovi umožní přidat novou pracovní směnu.

## 4.2 Náklady spojené se zavedením systému

Náklady se rozumí spotřeba prostředků v peněžním vyjádření. V praxi jsou rozlišovány náklady z hlediska finančního a z hlediska manažerského. Náklady jsou prvotním vstupem podniku a následně jsou přeměněny na výstupy v podobě produktů nebo služeb. Propočet nákladů na produkt, službu nebo činnost je prováděn pomocí kalkulací. Jedná se o nejstarší a nejpoužívanější nástroj hodnotového řízení. (Vochozka, 2021)

Se zavedením systému do podniku souvisí jednorázové náklady a náklady potřebné na jeho provozování. Do jednorázových nákladů se řadí nákup softwaru, hardwaru, doprogramování speciálních úloh, úpravy podnikových procesů, školení a datové naplnění systému. Provozní náklady zahrnují servisní poplatky, poradenskou činnost a zabezpečení provozu oddělení. (Basl, Blažíček, 2012)

K zodpovězení otázky, zda se podniku vyplatí investice do moderního CRM systému, může pomoci metoda výpočtu Net Present Value (zkráceně NPV, česky Čistá současná hodnota). Metoda je založena na součtu kapitálových výdajů a příjmů z investice, ale za pomoci diskontování v současné hodnotě tedy hodnotě peněz v roce pořízení investice. NPV zvažuje faktor času, rizika i časový průběh investice. NPV v absolutním čísle v Kč vyjadřuje, o kolik vzroste hodnota podniku nad investovanou částku. Investici je možné přijmout, když NPV=0 a více. V případě, že hodnota vychází záporně, nikdy nedojde k návratu vloženého kapitálu v míře, kterou podnik požaduje vzhledem k podstupovanému riziku. (Scholleová, 2009)

Výpočet NPV (Scholleová, 2009):

$$NPV = -IN + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}$$

- $IN$  – investiční náklady,
- $C_t$  – cashflow za konkrétní rok,
- $n$  – doba životnosti
- $i$  – úrokové procento

Pro odstranění nedostatku v podobě stejných vah během období investice pro výpočet doby návratnosti lze použít metodu diskontování návratnosti. Cashflow, jejichž suma se má vyrovnat vyšší vynaložených nákladů jsou diskontovány zvolenou úrokovou sazbou. (Scholleová, 2009)

Pro posouzení relativní výnosnosti investice je možné využít ukazatel Internal Rate of Return (zkráceně IRR, česky Vnitřní výnosové procento), který udává procentní výnosnost investice

během doby její živostnost. Číselně představuje diskontní sazbu, která vede k NPV=0. IRR je možné pomocí následujícího vzorce (Scholleová, 2009):

$$0 = -IN + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1 + IRR)^t}$$

Odhad návratnosti investice CRM systému určuje mnoho zásadních strategických rozhodnutí. Je nutné vzít v potaz, že náklady na CRM systém se díky své funkcionalitě napříč mnoha sférami odráží v různých oblastech. Pro lepší odhad je vhodné zvážit klíčové segmenty, ve kterých se mohou odrazit náklady nejvíce. K tomu mohou pomoci následující otázky (Kumar, Reinartz, Werner, 2012):

- Do jakých oblastí bude CRM systém zasahovat?
- Do jaké míry je potřeba přepracovat stávající obchodní procesy?
- Jaký nový software a hardware je nutné pořídit, aby podporoval nový systém?
- Bude potřeba nový systém personalizovat? Do jaké míry a za jakou cenu?
- Může být systém spravován interním IT nebo je vyžadována externí podpora?
- Jak vysoké budou náklady na trénink zaměstnanců pro práci se systémem?
- Jaký je časový plán implementace a co se bude dít se současným systémem?
- Jaké náklady se budou opakovat?

Část nákladů na zavedení CRM systému, je často skrytá, jelikož nejsou v původním rozpočtu a je komplikované je zahrnout do konečné ceny. Jedná se o například o náklady, které nejsou zahrnuty do licenčních poplatků, jako např. budoucí potřeba personalizace, přidání nových funkcí, školení zaměstnanců a také náklady na ušlé příležitosti, které nebyly v původním rozpočtu. Z tohoto důvodu je důležité tyto aspekty zvážit již na začátku plánování projektu. (Baran, Galka, 2017)

### 4.3 Příklady zavedení z praxe

Nejlepším způsobem představení výhod zavedení CRM systému do podniku, je uvedení příkladů z praxe. Z tohoto důvodu jsou v kapitole č. 4.3 uvedeny případové studie z této oblasti.

#### *Kooperativní CRM ve společnosti Honda Australia*

Společnost Honda vyrábí a prodává širokou škálu motocyklů, energetického zařízení a vodních zařízení. I když se společnost snažila pěstovat individuální vztahy s partnery, prodejci a zákazníky, vzájemně od sebe byli odděleni. Zákaznická data byla uložena na různých místech a nebyla dostupná potenciálním uživatelům. Společnost vyvinula strategii, která byla založena na integraci dat a pohledu zákazníka. Integrovala všechna data o zákaznících do cloudového CRM systému od společnosti Salesforce, který fungoval jako jediný komplexní zdroj dat a reportovací systém. Tento krok umožnil přesunout zodpovědnost za řízení vztahu se zákazníky z jednotlivých oddělení na specializované oddělení a využití jednotného komunikačního kanálu. Díky tomu bylo možné přesně měřit efektivitu komunikace a zkrátila se doba řešení zákaznických stížností. Společnost se díky CRM systému posunula o krok blíže k tomu, aby lépe porozuměla svým zákazníkům. (Buttle, Maklan, 2015)

#### *Analytické CRM ve společnosti AXA Seguros e Inversiones*

Společnost AXA usilovala o lepší poznání klientů a jejich potřeb, aby byla schopná personalizovat nabídky a implementovat kampaně pro podporu zákaznické loajality. AXA využila CRM systém od společnosti SAS, který generuje prediktivní modely z dat o zákaznících a umožňuje přesněji cílit kampaně, kontaktní centra a obchodní aktivity spojené s řízením vztahu se zákazníky. Toto opatření vedlo ke 9% snížení automatického rušení pojistek v určitých segmentech a společnost je nyní schopna vytvářet personalizované kampaně, které odpovídají očekáváním a potřebám zákazníků. (Buttle, Maklan, 2015)

## 5. Představení podniku Elixír tours s.r.o.

V této kapitole bude popsán vybraný podnik, kterým je cestovní kancelář Elixír tours s.r.o. a hlavní činnosti, kterým se podnik věnuje. Obrázek 2 níže zobrazuje logo společnosti.



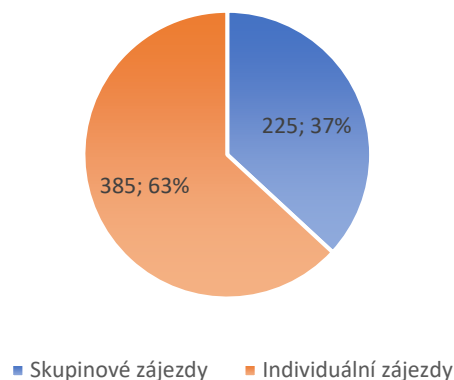
Obrázek 2 - Logo Elixír tours s.r.o. (elixirtours.cz, 2022)

Společnost Elixír tours s.r.o. sídlí v prostorech hotelu Prague Season v ulici Legerova v Praze. Cestovní kancelář (dále jen CK) byla založena v roce 2010 PhDr. Olgou Huspekovou, která je majitelkou a jednatelkou firmy. Firma se od počátku své existence věnuje provozování CK pro výjezdový cestovní ruch a tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti zdravotní tělesné výchovy a pohybové metody Pilates. Elixír tours s.r.o. se zaměřuje na zajišťování cestovních služeb „na míru“ do exotických destinací, jako jsou Maledívy, Mauricius, Seychely a další. Běžnými zákazníky jsou rodiny s dětmi a páry, které chtějí svatbu nebo líbánky v zahraničí. Společnost také pořádá skupinové zájezdy se cvičením do destinací exotických i evropských, které jsou kvůli svému charakteru určené spíše pro ženy. (justice.cz, 2022; elixirtours.cz, 2022)

Největší část klientely CK pro zájezdy do exotických destinací se skládá z párů a rodin s dětmi. Věkový interval klientů se pohybuje v průměru mezi 35–65 lety. Jelikož se jedná zejména o exotické destinace, které se pohybují ve vyšší cenové relaci než evropské zájezdy, klientela spadá spíše do vyšší střední třídy. Pro skupinové zájezdy se zdravotním cvičením se jedná o stejnou věkovou skupinu mezi 35-65 lety, ale hlavně o ženy.

Společnost ročně zprostředkuje kolem 400 zájezdů, z toho přibližně 15 skupinových se zaměřením na zdravotní cvičení, kdy v jedné skupině je průměrně 15 účastnic. Poměr stávajících a nových klientů ročně je přibližně 70 %, což činí 270 klientů z individuálních zájezdů a 50 % ze skupinových zájezdů, což činí zhruba 112 klientů ročně. Je nutné zmínit, že společnost kromě standardních destinací, na které se zaměřuje, dokáže vytvořit zájezdy na míru i do jiných destinací, jako je například Srí Lanka, Bali, Dominikánská republika anebo kombinace několika destinací. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3. 2022)

Počet cestujících za rok



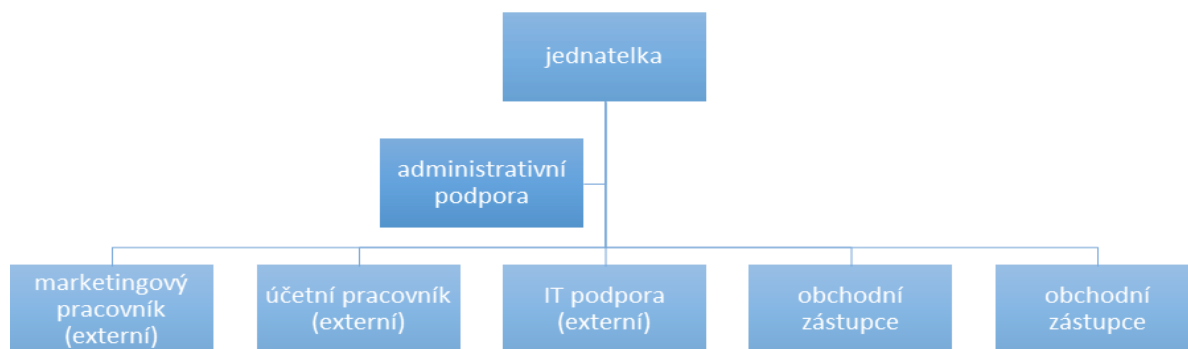
Graf 1 - Počet cestujících za rok (Zpracování vlastní, 2022, na základě konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou z 9.3.2022)

Graf 1 zobrazuje přibližný počet cestujících za rok v poměru individuálních zájezdů na míru a skupinových zájezdů se cvičením. Individuální zájezdy tvoří přibližně 63 % a cestující ze skupinových zájezdů přibližně 37 % z celkového počtu.

Přístup CK ke svým klientům se od ostatních cestovních kanceláří a agentur odlišuje tím, že se zaměřují na poznání klientů, budování důvěry a osobních vztahů. Velké cestovní kanceláře a agentury se zaměřují spíše na kvantitu klientů a nabízí již kompletně sestavené zájezdy, u kterých je možné např. vybrat pouze počet osob a způsob stravování v destinaci.

Jednatelka společnosti, která je zároveň majitelkou se podílí na přípravě nabídek pro klienty a komunikaci s nimi. Dohlíží na fungování podniku a kontroluje zaměstnance. Administrativní pracovník je zodpovědný za přípravu smluv o zájezdu a správu cestovních pojištění. V současnosti v podniku pracují dva obchodní zástupci, kteří se starají o klienty a sestavují nabídky cestovních služeb, komunikují s partnery a zajišťují cestovní služby. Marketingový pracovník je zodpovědný za přípravu kampaní a jejich analýz, správu sociálních sítí, internetových stránek podniku a přípravu grafiky pro propagaci nabídek. Účetní pracovník je zodpovědný za správné vedení účetnictví podniku. IT podpora funguje jako kontaktní bod při problémech s internetovými stránkami podniku a hardwarem. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3. 2022)

Obrázek 3 níže představuje organizační strukturu společnosti Elixír tours s.r.o



Obrázek 3 - Organizační struktura Elixir tours s.r.o. (Zpracování vlastní, 2022 na základě konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3. 2022)

## 5.1 Současná strategie podniku

Mise Elixir tours s.r.o. spočívá ve zprostředkování nezapomenutelného zážitku svým klientům prostřednictvím cesty do exotických destinací a pobytu v prověřených luxusních ubytováních za využití dlouholetého know-how. Vize podniku je založená na rozvíjení povědomí o podniku a jeho kvalitních službách v široké veřejnosti a zvyšování konkurenceschopnosti na trhu s velkými cestovními kancelářemi a agenturami. Mezi základní hodnoty podniku spadá proklitský přístup, transparentnost a budování důvěry s klienty i partnery. Strategické cíle vychází z mise a vize podniku a jsou zaměřeny na možnost využití podpůrných ICT prostředků v oblasti řízení vztahu se zákazníky, které by zefektivnily procesy a komunikaci se zákazníky. Kvalita cestovních služeb je podporována inspekčními cestami, které jsou pravidelně pořádány. Obchodní zástupci každý rok navštěvují vybrané hotely, prověřují úroveň ubytování a utužují vztahy s obchodními partnery. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

V současnosti je klientela cestovní kanceláře Elixir tours s.r.o. tvořena zejména stálými klienty, kteří spatřují přidanou hodnotu v osobním přístupu a přikládají velkou váhu doporučením dalších klientů. Hlavním cílem společnosti je rozšiřovat povědomí o kvalitních službách „na míru“, pro klitskému přístupu a jedinečným know-how, kterým disponuje. V tomto spatřuje podnik svou konkurenční výhodu a díky skvělým zkušenostem klientů a jejich loajalitě je CK dlouhodobě úspěšná v získávání nových klientů.

Pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku je v podkapitole 5.2 a 5.3 zjištěn aktuální stav podniku.

## 5.2 Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí podniku je využita PEST analýza a Porterův model 5 sil, který cílí na analýzu konkurenčního prostředí a síly, které ho ovlivňují.

### 5.2.1 PEST analýza

PEST analýza funguje jako nástroj k identifikaci externích vlivů, které společnost není schopna ovlivnit a je nucena se jim přizpůsobit v oblasti politické, ekonomické, sociální a technologické. Jednotlivým faktorům je přiřazena jejich síla a jsou individuálně vyhodnoceny. (Palatková, Mráčková a kol., 2012)

#### Politicko – legislativní faktory

##### *Regulace a zákazy*

Významnými politicko – legislativními faktory, které zásadně ovlivnily fungování cestovního ruchu byly nové regulace a zákazy, které se týkaly bezpečnostních opatření ať už v tuzemsku či ve světových destinacích. Dopad těchto opatření byl zvláště během světové pandemie v letech 2020-2021 enormní. Zákaz cestování v březnu 2020 znamenal pro cestovní kanceláře zastavení činnosti a velké břemeno do budoucna. Pro část z nich byl dokonce likvidační. S velkými problémy se potýkaly i rekreační zařízení nebo letecké společnosti. Velkým šokem ještě před začátkem pandemie byl pro cestovní ruch v roce 2019 bankrot britské CK Thomas Cook, kvůli kterému se cestovní kanceláře a agentury staly pro pojišťovny rizikovým produktem. (mmr.cz, 2021; Segal, 2019)

Podle Štěpána Landíka (Landík, 2021), člena správní rady ERV Evropská pojišťovna a.s. bankrot CK Thomas Cook vedl ke zpřísnění podmínek pro získání pojištění proti úpadku a zvýšily se nároky na financování bankovních záruk.

Pandemie v roce 2020 byla pro cestovní ruch obrovský problém, jelikož měla dopad na mnoho destinací, jejíž ekonomiky jsou na něm závislé. Omezení cestování způsobilo, že se některé partnerské společnosti CK dostaly do platební neschopnosti a neplnily své závazky, což jí velmi přitížilo po finanční stránce. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

V současnosti je již naprostá většina regulací cestování ve spojení s pandemií uvolněna, ale v případě opětovného omezení cestování by byl negativní dopad obrovský. Cestovní kanceláře musely po uzavření hranic v roce 2020 poskytnout svým klientům finanční refundace za nerealizované zájezdy, což bylo velkou zátěží pro hospodaření CK, jelikož často byly finanční prostředky již na bankovních účtech dodavatelů a byly těžko vymahatelné. Budoucnost CK



z legislativního hlediska by mohl také ovlivnit plánovaný Zákon o cestovním ruchu, u kterého je podle Ministerstva pro místní rozvoj (mmr.cz, 2022) předpoklad schválení v roce 2024. Zákon by měl umožnit efektivnější řízení odvětví cestovního ruchu. Stěžejní je, aby byl dostatečně komplexní a pokryl specifika oblasti cestovního ruchu.

Možné faktory, které by mohly v oblasti politicko-legislativní cestovní kanceláře a agentury ovlivnit, je zpřísnění vízových povinností, zavedení bezpečnostních opatření ztěžujících vstup do země, vznik nových rizikových oblastí, trasování nebo zavedení nových poplatků a daní.

### *Zavedení eura*

Pro zavedení eura do ČR je podmínkou splnit Maastrichtská konvergenční kritéria. Ta se týkají např. cenové stability kandidátské země, úrovně úrokových sazeb, směnného kurzu, veřejného deficitu a dluhu. Hodnotící procedury se soustředí i na míru možné slučitelnosti vnitrostátních předpisů s evropskou legislativou a analýzu sladění, která hodnotí, jestli zavedení eura přispěje k upevnění ekonomické stability. (zavedenieura.cz, 2022)

Zavedení eura v ČR by mělo pozitivní dopad na ziskovost zakázek CK, které jsou nyní ovlivněny kurzovým rizikem. Většina plateb obchodním partnerům je prováděna v eurech nebo amerických dolarech. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

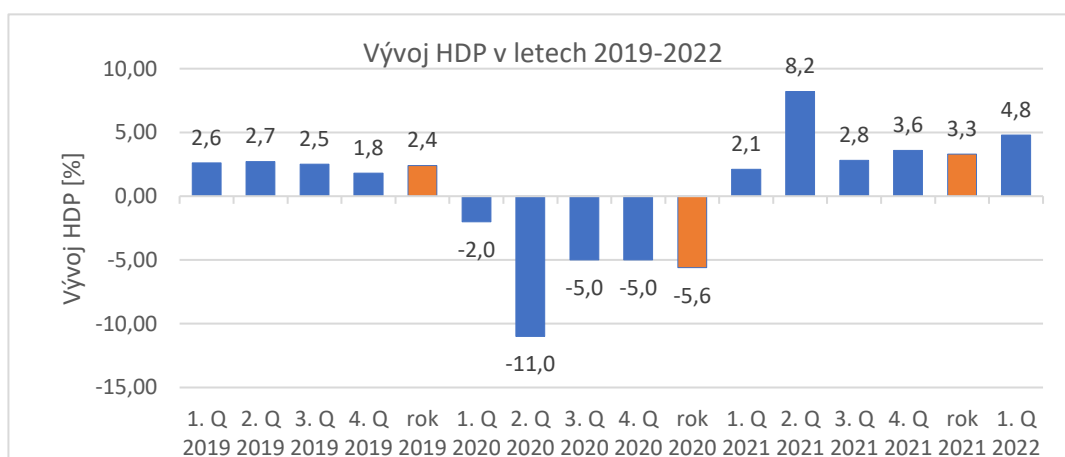
Vstup ČR do eurozóny by měl pozitivní vliv na cestovní ruch hlavně v ohledu velkého snížení transakčních poplatků, zefektivnění plateb a ziskovost zakázek. Výhodou pro podniky by také díky vstupu do eurozóny mohlo být snížení úrokových sazeb. Takový efekt může mít zavedení eura v zemích, kde prošla domácí měna v minulosti devalvací.

## **Ekonomické faktory**

### *Vývoj HDP*

HDP neboli Hrubý domácí produkt vyjadřuje výkonnost ekonomiky a určuje se v peněžních jednotkách. Jedná se o celkovou hodnotu statků a služeb vytvořených v konkrétním období na území České republiky. Vývoj HDP byl v roce 2019 relativně stabilní a následně se v 1. čtvrtletí 2020 kvůli pandemii zastavil, jelikož došlo k velkému propadu v oblasti průmyslu i ve službách. Ve 2. čtvrtletí roku 2020 prošla česká ekonomika nejhlubším propadem v historii, kdy meziroční pokles činil 11 %. V rychlém růstu v roce 2021 se odrazilo nucené naskladňování nedokončené výroby, které během pandemie způsobily poruchy v mezinárodních výrobních řetězcích a logistice. Pro rok 2022 je očekáváno zpomalení růstu světové i české ekonomiky. (Cieslar, 2020; Král, 2022)

V roce 2020 regulace proti šíření onemocnění COVID-19 vedly k omezení činnosti v průmyslu, maloobchodu i službách, kterým následoval dramatický propad HDP a zpomalení české i světových ekonomik. V roce 2021 se vývoj HDP začal zotavovat díky uvolnění mnoha restrikcí a zlepšení zahraničního obchodu, který prošel v roce 2020 šokem. Graf 2 níže zobrazuje vývoj HDP v letech 2019-2022. Podle Marka Rojíčka (Rojíček, 2022), předsedy Českého statistického úřadu, růst HDP v roce 2022 oslabil domácí spotřeba, jelikož rostoucí náklady na provoz domácností spojené s všeobecným zdražováním a energetickou krizí mají silný dopad na reálné mzdy, což vede domácnosti ke snaze o snížení výdajů. Kvůli konfliktu na Ukrajině, který negativně ovlivňuje růst zahraniční poptávky a globální a dodavatelské řetězce se předpokládá zpomalení růstu HDP. Zpomalení růstu HDP nebo jeho stagnace má negativní vliv na prosperitu státu a jeho obyvatele. Pravděpodobně se nebudou zvyšovat mzdy a z toho pro CK vyplývá, že v souvislosti se zdražováním budou mít potenciální klienti k dispozici menší finanční prostředky pro rekreaci.

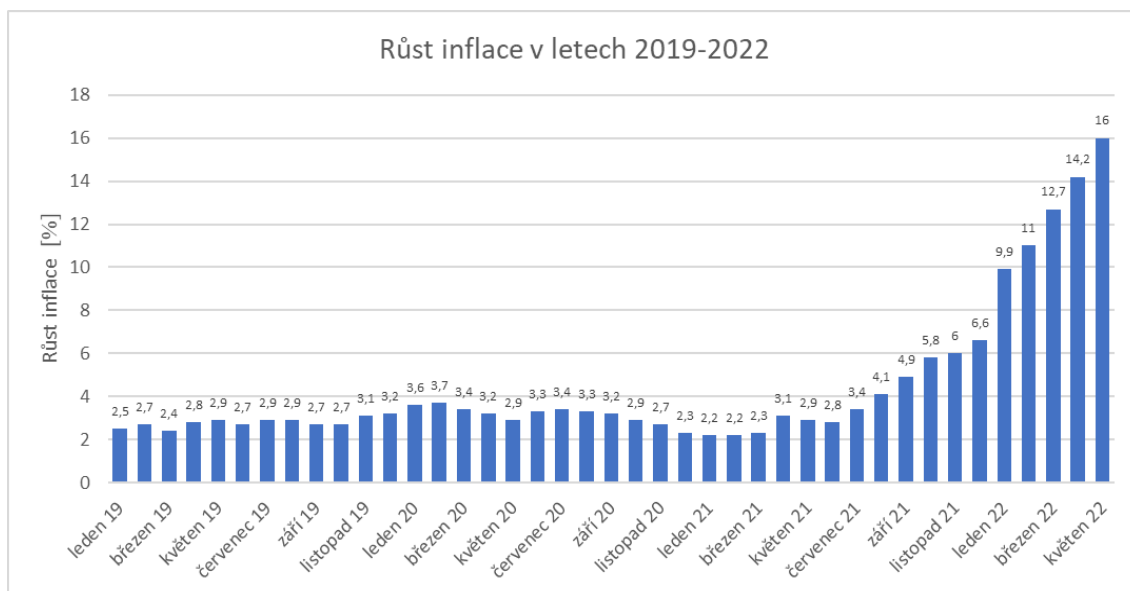


Graf 2 - Vývoj HDP v letech 2019-2022 (Zpracování vlastní, 2022, podle czso.cz)

### *Inflace*

Inflace, jakožto všeobecné zvedání cenové hladiny, byla v roce 2019 relativně stabilní. V roce 2020 kvůli pandemii a výpadku dodavatelských řetězců pocítila mírný růst a začátkem roku 2021 klesla na nižší hodnoty než před začátkem pandemie. Výrazný zlom nastal na podzim roku 2021, kdy inflace začala rapidně růst. Podle Petra Krále (Král, 2022), ředitele měnové sekce České národní banky, se nárůst cenové hladiny odrazil ve všech oblastech a predikce je taková, že růst bude pokračovat a může vést až ke stagnaci HDP. Předpokládá se, že hladina inflace v roce 2023 klesne na 4,1 %. Graf 3 níže zobrazuje růst inflace v letech 2019-2022. (czso.cz, 2022)

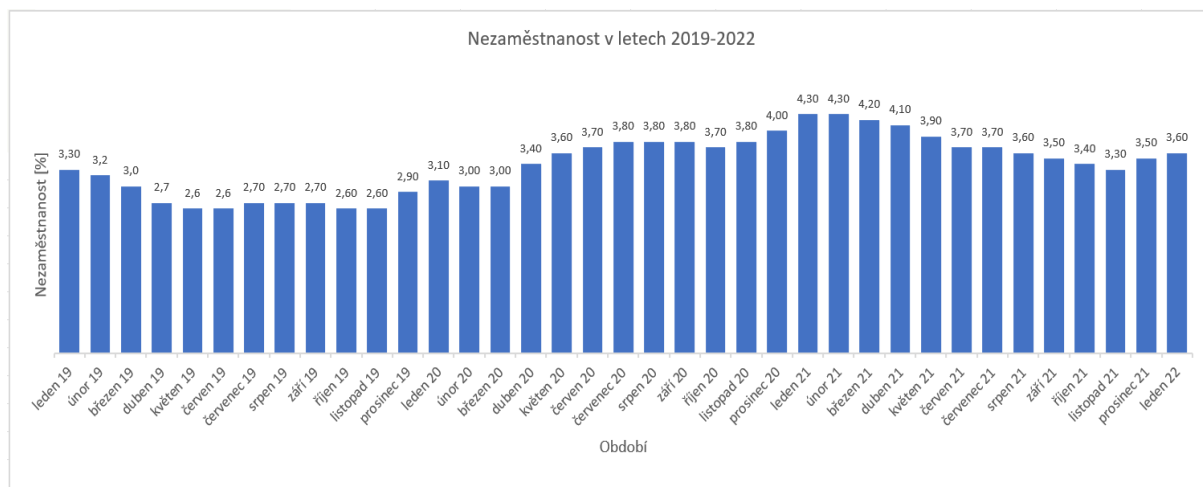
Krise energetiky společně s konfliktem na Ukrajině, který se objevil v únoru 2022 přispěla k růstu inflace enormním způsobem. V květnu 2022 dosáhla inflace meziročně 16 %. Z uvedeného vyplývá, že pro CK rychlý růst cenových hladin a výdajů domácností na uspokojení základních potřeb bude mít velmi negativní vliv na výjezdový cestovní ruch.



Graf 3 - Růst inflace v letech 2019-2022 (Zpracování vlastní, 2022, podle czso.cz)

### Nezaměstnanost

Nezaměstnanost se od března 2020, kdy v ČR začala pandemie a došlo k zákazu cestování vzrostla z 3 % do konce ledna 2021 na 4,3 %. Od ledna 2022 se pohybuje kolem 3,5 %. Předpokládaná míra nezaměstnanosti pro rok 2022 činí okolo 3,4 %. Graf 4 níže zobrazuje vývoj nezaměstnanosti v letech 2019-2022. (czso.cz, 2022)

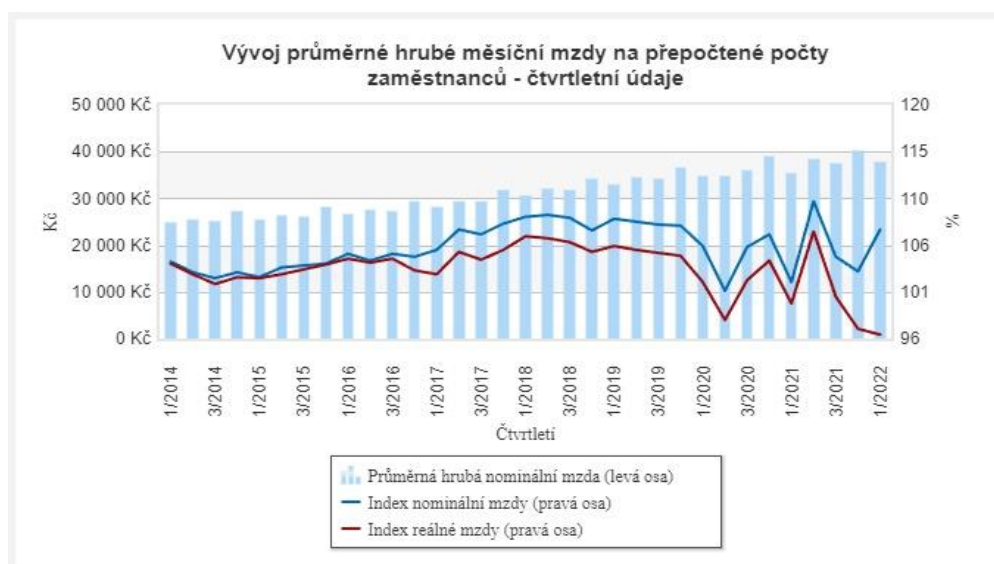


Graf 4 - Nezaměstnanost v letech 2019–2022 (Zpracování vlastní, 2022, podle czso.cz)

Nízká míra nezaměstnanosti by ve standardní situaci byla pro CK pozitivem, v současnosti se ale s vysokou mírou inflace zvyšuje rozdíl mezi nominální a reálnou hodnotou mezd a lidé si budou moci dovolit méně než dříve za stejné finanční prostředky. Prioritou bude zajištění základních potřeb a investice do rekreace bude dostupná pro menší procento lidí než v minulosti.

Graf 5 níže zobrazuje rozdíl mezi nominální a reálnou mzdou v letech 2014–2022. V 1. čtvrtletí 2022 je meziroční růst nominální reálné mzdy na hodnotě 7,2 %, zatímco pokles reálné mzdy na hodnotě -3,6 %. (czso.cz, 2022)

Z grafu je zřejmé, že rozdíl mezi nominální a reálnou mzdou se zvyšuje a kupní síla mezd se kvůli vysoké míře inflace snižuje.



Graf 5 - Rozdíl mezi nominální a reálnou mzdou (czso.cz, 2022)

## Sociální faktory

### *Preference nižší ceny*

Podle Jiřího Rusnoka, (Rusnok, 2021), bývalého guvernéra ČNB, spotřebitelské ceny v současnosti rostou rychlejším tempem než v minulých letech, což je způsobeno externími vlivy, jako je zdražování ropy, energií a opožděné dopady zpomalení dodavatelských řetězců kvůli pandemii.

V letošním roce je znatelný dopad zdražování na výši poptávky po zahraničních zájezdech. Přestože klientela CK je loajální a velká část klientů našich služeb využívá opakovaně každý rok, nelze si nevšimnout větší opatrnosti a preference levnějších zájezdů. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

Na základě výše uvedeného lze předpokládat, že velká část lidí pracujících v ČR kvůli současné ekonomické situaci přehodnocuje své návyky a mnohé čeká snížení životní úrovně. Úspory již nebudou sloužit pro rekreaci, ale hlavně na „horší časy“ zejména kvůli vysoké inflaci, kdy se rapidně zdražily základní potraviny a služby. Skupina ekonomicky aktivních obyvatel, která bude mít finanční prostředky na rekreaci, bude nejspíše volit levnější varianty v evropských destinacích nebo v tuzemsku.

### *Strach z cestování*

V roce 2020 klesl mezinárodní počet příjezdů o 74 %. Zavírání hranic spojené se zdravotními restrikcemi a bezpečnostními opatřeními mělo velký dopad na destinace po celém světě. Zlepšení pandemické situace v roce 2021 a vyšší proočkovanost umožnila rozvolnění omezení pohybu osob. (Cieslar, 2021, Zábojníková, 2021)

Cestování bylo dlouhou dobu spojováno se strachem, postupem času se mezi našimi klienty ale nejednalo tolik o strach z onemocnění, ale spíše o strach z toho, že kvůli pandemickým opatřením uvíznou v cizině. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

Co se týče strachu z cestování, který se projevil nejvíce v roce 2020 a 2021 kvůli probíhající pandemické situaci, ten již nehraje tak zásadní roli. A to zejména proto, že regulace a zákazy se již ve většině zemí zmírnily nebo úplně zrušily a míra onemocnění COVID-19 je už také mnohem nižší. Ke snížení strachu také pomohlo proočkování velkého množství populace a nové varianty cestovních pojištění, které pojišťovny musely přizpůsobit světové situaci a novým požadavkům klientů. Z těchto informací vyplývá, že pro CK se v současnosti jedná o pozitivní faktor.

## **Technologické faktory**

### *Využití internetu*

Internet v Česku v roce 2021 využívalo 83 % osob a 72 % se k němu připojovalo prostřednictvím chytrého mobilního telefonu. Internet je stále oblíbenější i u osob starších 65 let. Ve spojení s užíváním internetu také roste podíl osob, které nakupují online a využívají internetové bankovníctví. Internetové stránky zabývající se cestováním spadají celosvětově k nejnavštěvovanějším, jelikož poskytují velké množství informací a jedná se o nejrychlejší způsob vyřízení požadavků spojených s cestováním. (Cieslar, 2022, Weichetová, 2020)

Internet v současnosti hraje velkou roli nejen v oblasti podnikání, ale i v oblasti každodenního života. Díky snadné dostupnosti se rozšiřuje pole možností a každý si může najít přesně to, co hledá. Tato skutečnost je pozitivem pro CK, jelikož se dá z marketingového hlediska velmi dobře využít. Návštěvníci vidí na internetových stránkách konkrétní nabídky a díky personalizaci mohou zúžit výběr podle vlastních představ a kritérií a bez problému na ni rovnou zareagovat. Klienty získáváme přes doporučení a díky online marketingu, kdy měsíčně obdržíme kolem 40 poptávek na zájezd. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

Rozšíření využívání internetu lze považovat za důležité pozitivum, jelikož se v kombinaci se správně nastavenou marketingovou strategií může stát klíčovým faktorem v rozvoji podniku. Díky internetu o sobě podniky mohou dát vědět většímu počtu uživatelů, lépe budovat svou značku a snadněji monitorovat konkurenci. Podniky i uživatelé mohou využít ve svém prospěchu možnost otevřeně vyjádřit svůj názor prostřednictvím doporučení nebo recenze produktu či služby. Určitým negativem může pro podniky být fakt, že přestává hrát roli lokalita a tím se stávají konkurenčními i podniky, které sídlí např. na druhé straně republiky nebo v zahraničních státech. Díky webovým stránkám cestovních kanceláří ale i specializovaným srovnávačům je možné do několika minut porovnat nabídky několika konkurenčních podniků a vybrat si podle ceny, konkrétního obsahu nabídky nebo jiných kritérií, která si potenciální zákazník zvolí. Kvůli tomu jsou podniky nuceny konkurenci samy monitorovat a přizpůsobovat se tak, aby byly konkurenceschopné a pro zákazníky atraktivní, což stojí firmu mnoho času a nákladů. Na základě výše uvedeného lze vyhodnotit, že internet a technické podpůrné prostředky jsou pro CK z hlediska podnikání velmi významné.

#### *Bezhotovostní platby*

V roce 2019 více než 5,5 milionů Čechů využívalo ke správě svých financí internetové bankovníctví, z čehož se z 63 % jedná o osoby starší 16 let. V roce 2021 nakupovalo online více než 5 milionů Čechů starších 16 let, které v populaci tvořily 57 %. Nákup ubytování přes internet prostřednictvím internetových stránek cestovních kanceláří nebo agentur učinilo v roce 2019 celkem 31 % Čechů. (Cieslar, 2019, Weichetová, 2020)

Klienti mají v oblibě last minute zájezdy do destinací, které jsou standardně turisticky vysoce žádané a často jsou již plně obsazené na několik měsíců dopředu. Jelikož se klientům snažíme vyjít vstříc a vytvořit jim nabídku podle jejich představ, jsou pro nás bezhotovostní platby velmi důležité, jelikož u takových zájezdů je velmi krátká doba rezervace letenek a ubytování. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

Bezhotovostní platby jsou v době moderních technologií významným pomocníkem firem, jelikož umožňují rychlý nákup a díky automatizaci dalších procesů zefektivňují interakci se zákazníky. Díky využívání bezhotovostních plateb je možné zakoupit zájezd, letenky nebo ubytování online do několika minut, a to skoro všude na světě. Pro CK jsou bezhotovostní platby velmi důležité, jelikož jsou rychlé a na základě potvrzení o provedení platby je možné zájezd a ostatní služby s ním spojené potvrdit a zprostředkovat. Zákazníci samozřejmě musí mít k podniku dostatečnou míru důvěry, aby byli ochotni takto rychle reagovat. Na základě těchto informací lze konstatovat, že bezhotovostní platby jsou pro efektivitu a rychlost zajištění služeb CK nezbytné a jejich evidence je zásadní.

### *Nové informační technologie*

V roce 2019 bylo v ČR na výzkum a vývoj v oblasti ICT vynaloženo 20,5 miliardy korun. Do ICT vybavení a softwaru bylo v roce 2019 investováno 245 miliard korun, ze 2/3 se investice podílí na softwaru a databázích a z 1/3 na ICT vybavení. Ve spojitosti s výkonností ekonomiky v ČR jsou investice do ICT nad průměrem ostatních zemí Evropy. (Mana, 2020)

V současnosti je hlavním cílem a prioritou CK posílení vztahu se zákazníky, jelikož konkurence je obrovská. Je nutné jít s dobou a začít využívat nástroje, které podporují efektivní komunikaci s klienty, která je v současnosti klíčová. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

Zavádění nových ICT je pro každý podnik velkou investicí, která musí být zvážena s rozmyslem, jelikož může pro podniky znamenat přínos, ale také velké riziko. V současnosti se zvyšuje tlak na podniky a tempo změn, a aby byly podniky stále konkurenceschopné, musí udržet krok s dobou a oborem, ve kterém podnikají. Malé podniky mají většinou oproti větším podnikům nevýhodu menšího rozpočtu a horší dosažitelnosti financování nových projektů. Pro CK z toho vyplývá, že by měl být zvolen takový nástroj, který podpoří hlavní činnost podniku, nenese s sebou zbytečné náklady a podporuje nejdůležitější aktivity podniku, jako je v případě CK Elixir tours s.r.o. komunikace s klienty.

### **5.2.2 Porterův model 5 sil**

Pomocí Porterova modelu 5 sil je možné charakterizovat konkurenční prostředí podniku a jeho strategické řízení. Zaměřuje se na analýzu konkurence potenciální a stávající, vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů a hrozby substitutů. (Palatková, Mráčková a kol., 2012)

### ***Potenciální konkurence***

Zásadním legislativním požadavkem podle Landíka (Landík, 2021) je získání pojištění CK proti úpadku na základě doložení záruky za spoluúčast, což se pohybuje v milionech Kč.

Na českém trhu fungují cestovní kanceláře a agentury, které mají dlouholetou tradici a zákazníci je znají. Potenciální konkurence mohou být zahraniční CK, které mají dobrý marketing. Nepředpokládám, že vznikne mnoho nových CK a pokud ano, pravděpodobně ne na dlouho. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

V současnosti je velmi obtížné splnit všechny legislativní požadavky a záruky pro provoz CK, proto je potenciál pro vznik nové konkurence relativně nízký. Velkou roli hraje renomé a důvěryhodnost podniků. Zákazníci preferují jistější alternativu prověřené společnosti, která na trhu úspěšně funguje již několik let. Během pandemie mnoho cestovních kanceláří přerušilo činnost a část ji úplně ukončila. V současnosti se na trh vrací některé CK, které činnost pouze přerušily, ale na trhu před pandemií již byly mnoho let. Takové CK v současnosti představují potenciální konkurenci. Další potenciální konkurencí mohou být zahraniční CK, které nemají pobočky v ČR, ale jsou populární na internetu a nabízejí relevantní zájezdy za přívětivé ceny.

### ***Stávající konkurence***

Mezi stávající konkurenci spadají všechny cestovní kanceláře a agentury, které se zaměřují na prodej zájezdů **do stejných destinací**, jako Elixír tours s.r.o. Tato kategorie zahrnuje populární cestovní kanceláře a agentury jako je (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022):

- Deluxea a.s.,
- Blue Style a.s.,
- CK Fisher a.s.,
- Čedok a.s.,
- Invia a.s.

Zmíněné společnosti mají výhodu v širší nabídce destinací a z toho důvodu mají i větší dosah a vyjednávací sílu u partnerů, jako jsou letecké společnosti a zahraniční hotely. Tyto cestovní kanceláře a agentury se soustředí na prodej zájezdů v konkrétních termínech, kde obsadí charterové lety a určité množství pokojů v konkrétním hotelu. Díky tomu mají lepší sazby a jejich náklady jsou nižší. Konkurence je v oblasti cestovního ruchu obecně vysoká. Během pandemie v letech 2020 a 2021 za pomoci přísných restrikcí, které ztížily cestování se, ale počet



cestovních kanceláří v ČR rapidně snížil. Podle Ministerstva pro místní rozvoj (mmr.cz, 2022) činil jejich počet v ČR před vypuknutím pandemie 851, v dubnu 2022 jich bylo evidováno 560.

Velké cestovní kanceláře a agentury nepředstavují konkurenci z hlediska velikosti, jelikož CK Elixír tours s.r.o. je v porovnání s nimi malý podnik. Představují konkurenci zejména z toho důvodu, že nabízí podobné zájezdy, které např. nelze natolik personalizovat na míru klienta, ale mohou si díky vztahům s dodavateli a většímu objemu zájezdů dovolit nabídnout nižší ceny. Vzhledem k současné ekonomické situaci ve světě i v ČR a rapidně rostoucí inflaci tento fakt zvyšuje riziko, že i klienti z vyšších platových tříd upřednostní nižší cenu i přesto, že přijdou o osobní péči a přidanou hodnotu, kterou podnik díky svému klientskému přístupu poskytuje.

Tabulka 1 níže zobrazuje porovnání nabídek vybraných destinací společnosti Elixír tours s.r.o., Deluxea a.s. a Invia a.s. na základě počáteční ceny zájezdu za dvě osoby. Do porovnání byly kvůli relevanci zahrnuty pouze konkrétní zájezdy s porovnatelnými počátečními kritérii, které nabízí všechny tři společnosti a jsou mezi klienty dlouhodobě populární.

Z tabulky níže vyplývá, že Elixír tours s.r.o. a Deluxea a.s. jsou relativně porovnatelné, co se týče nabízené ceny. V porovnání s Invia a.s. je zřejmé, že Invia a.s. je schopná klientům nabídnout mnohem nižší ceny, a to zejména proto, že má větší dosah a větší objemy zájezdů, což lze vyhodnotit na základě hodnot z Tabulky 3.

*Porovnání nabídky Elixír tours s.r.o. a Deluxea a.s.*

	Elixír tours s.r.o.	Deluxea a.s.	Invia a.s.
	Cena od [Kč]	Cena od [Kč]	Cena od [Kč]
<b>Maledivy</b>			
Kuredu Resort and Spa	92 040	109 980	82 956
Velassaru Maldives	194 640	183 460	169 070
<b>Mauricius</b>			
La Piroque Resort&Spa	94 920	101 940	79 900
Contance Belle Mare Plage Resort	93 580	89 320	78 026
<b>Seychely</b>			
Kempinski Seychelles	134 100	135 820	118 428
Hilton Seychelles Labriz Resort&Spa	151 780	147 600	145 718

*Tabulka 1 - Porovnání nabídky Elixír tours s.r.o., Deluxea a.s. a Invia a.s. (Zpracování vlastní, 2022, podle elixirtours.cz, deluxea.cz a invia.cz)*

Tabulka 2 níže zobrazuje porovnání vybraných poměrových ukazatelů pro společnost Elixír tours s.r.o., Deluxea a.s. a Invia a.s. Pro Elixír tours s.r.o. byly pro porovnání využity hodnoty z účetní závěrky roku 2021, jelikož společnost v tomto roce navýšila vlastní kapitál o 7 mil. Kč. (justice.cz, 2022)

Hodnoty z roku 2021 jsou více relevantní pro porovnání s ostatními podniky, jelikož do té doby byl základní kapitál několikanásobně menší. Pro podnik Deluxea a.s. jsou využity hodnoty z účetní závěrky roku 2020, jelikož v době zpracování bakalářské práce nebyla k dispozici účetní závěrka z roku 2021. Pro společnosti Invia a.s. byly využity hodnoty účetní závěrky z roku 2019, jelikož v době zpracování bakalářské práce nebyly k dispozici účetní závěrky z roku 2020 a 2021.

*Porovnání vybraných poměrových ukazatelů*

Společnost	Zadluženost I. [%]	Běžná likvidita
Elixír tours s.r.o.	131	0,76
Deluxea a.s.	154	1,60
Invia a.s.	181	1,19

*Tabulka 2 - Porovnání vybraných ukazatelů (Zpracování vlastní, 2022, na základě účetní závěrky podniku Elixír tours s.r.o., Deluxea a.s. a Invia a.s.)*

Při porovnání údajů z tabulky výše vyplývá, že míra zadluženosti se u typu podniků, jako jsou cestovní kanceláře pohybuje v podobném rozmezí a cizí zdroje financování převyšují ty vlastní. To je způsobeno zejména tím, že se do cizích zdrojů počítají i závazky ke klientům ve formě přijatých záloh za zájezdy. Běžná likvidita společnosti Elixír tours s.r.o. je menší než hodnota 1, z čeho vyplývá, že by v případě potřeby společnost musela k uspokojení závazků využít dlouhodobé zdroje. Společnost Deluxea a.s. by v případě nutnosti byla schopná splatit své závazky, a to více než 1,5x. Invia a.s. má hodnotu běžné likvidity nejlepší, jelikož se drží nad doporučenou hodnotou 1 a zároveň nezadržuje zbytečně vysokou sumu prostředků, které lze využít v jiných oblastech podnikání, např. do investic.

### **Odběratelé**

Síla odběratelů je relativně vysoká, jelikož velmi často o koupi rozhoduje i malý rozdíl v ceně zájezdu, který je schopná konkurenční společnost nabídnout. Proto usilujeme o to, aby v našich službách zákazníci viděli přidanou hodnotu. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

V této oblasti hraje velkou roli, zda má CK s klienty osobní vztah a vybudovanou důvěru nebo se zákazníci rozhodují pouze na základě ceny zájezdu, kdy je úroveň zákaznické loajality nulová. Co se týče ceny, jako takové, klienti nemají velkou vyjednávací sílu, jelikož cena zahrnuje všechny náklady na leteckou dopravu, ubytování, % z pojištění CK proti úpadku a další služby, jako delegát, asistence, transfer z letiště na hotel a samozřejmě marži stanovenou procentuálně z ceny zájezdu.

## ***Dodavatelé***

Dodavateli jsou hlavně zahraniční partneři – hotely, letecké společnosti nebo zahraniční cestovní kanceláře, které zprostředkovávají dodatečné služby v destinaci, jako např. delegátství nebo rekreační aktivity v destinaci. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

Dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu, jelikož výhodnější sazby většinou poskytují větším cestovním kancelářím, u kterých mají jistotu, že jim za nasmlouvané ceny každý rok přivedou dostatečný počet klientů. V tuto chvíli se opět promítá ve velké míře, jaké má CK vztahy s konkrétním partnerem a jak dlouho jsou vztahy udržované a úspěšné. Ceny je možné ovlivnit spíše u hotelových ubytování, kde je komunikace přímá. U leteckých společností není možné ceny letenek vyjednat. Nejlepší možností jak, získat nejvýhodnější cenu letenek, je rezervace s dostatečným časovým předstihem, kdy je cena nižší než těsně před odletem.

## ***Substituty***

Velmi často se kvůli přesáhnutí požadované ceny zájezdu vybere levnější varianta do jiné destinace. V současnosti často slyšíme od klientů o nabídkách konkurenční společnosti Deluxea a.s. (konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou, 9.3.2022)

Mezi substituty je možné zahrnout všechny zájezdy do exotických destinací, na které se CK nezaměřuje, ale je schopná je zprostředkovat, jako například Bali, Srí Lanka nebo Dominikánská republika.

Tabulka 3 níže zobrazuje počet hotelů, do kterých vybrané konkurenční společnosti nabízejí v rámci zájezdu ubytování.

*Počet nabízených hotelů v konkrétních destinacích*

	Dominikánská republika	Bali	Srí Lanka
Deluxea a.s.	17	38	8
Invia a.s.	20	16	26
Elixír tours s.r.o.	na přání klienta		

*Tabulka 3 - Počet nabízených hotelů v destinacích (Zpracování vlastní, 2022, na základě internetových stránek elixir.cz, deluxea.cz a invia.cz)*

### 5.3 Analýza vnitřního prostředí

K analýze vnitřního prostředí je využita finanční analýza podniku pomocí poměrových ukazatelů a SWOT analýza.

#### 5.3.1 Finanční analýza

V této kapitole je za pomoci relevantních poměrových ukazatelů vzhledem k odvětví, kde podnik působí, provedena finanční analýza, která hodnotí jeho stav v letech 2018-2021.

##### *Rentabilita vlastního kapitálu*

Tabulka 4 níže zobrazuje rentabilitu vlastního kapitálu společnosti Elixir tours s.r.o. v letech 2018-2021. V roce 2018 se tato hodnota pohybovala těsně nad nulou. V roce 2019 byla profitabilita vlastního kapitálu v záporných hodnotách a v roce 2020 činila 32 %. Tento výkyv je spojený s létem roku 2020, kdy bylo znovu možné za určitých podmínek cestovat a klienti, kteří neměli strach z pandemie, této příležitosti využili. Jednalo se zejména o VIP klienty, kteří se zaměřovali na exotické zájezdy a měli tyto zájezdy již dlouhodobě rezervované.

##### *Rentabilita vlastního kapitálu*

	2018	2019	2020	2021
Zisk po zdanění [tis. Kč]	11	-141	468	416
Vlastní kapitál [tis. Kč]	1 142	1 011	1 479	8 568
Výsledek [%]	1	-14	32	5
Meziroční změna [%]		-15	46	-27

Tabulka 4 - Rentabilita vlastního kapitálu (Zpracování vlastní, 2022, podle Účetní závěrky Elixir tours. s.r.o. z let 2019 a 2021)

##### *Zadluženost I.*

Tabulka 5 níže zobrazuje míru zadluženosti. Míra zadluženosti se procentuálně pohybuje v enormních číslech, to je způsobeno zejména tím, že podnik financoval aktivity hlavně z cizích zdrojů, které se zejména skládají ze závazků z obchodních vztahů – závazky vyplývající z přijatých záloh za zájezdy. Časové rozlišení plateb významně ovlivňuje vypočtené hodnoty zadluženosti, jelikož pro udržení cashflow je podnik dlouhodobě financován z finančních prostředků přijatých od klientů. Stejný faktor se promítá i do ukazatele *Zadluženost II*. V roce 2021 je již míra zadluženosti nižší, činí méně než 1,5násobek vlastního kapitálu, což bylo způsobeno tím, že se vlastní kapitál navýšil o 7 mil. Kč vkladem do kapitálových fondů.

#### Zadluženost I.

	2018	2019	2020	2021
Cizí zdroje [tis. Kč]	7 979	17 216	15 406	11 190
Vlastní kapitál [tis. Kč]	1 142	1 011	1 479	8 568
Výsledek [%]	699	1 703	1 042	131
Meziroční změna [%]		144	-39	-87

Tabulka 5 - Zadluženost I. (Zpracování vlastní, 2022, podle Účetní závěrky Elixir tours s.r.o. z let 2019 a 2021)

#### Zadluženost II.

Tabulka 6 níže zobrazuje celkovou zadluženost podniku a charakterizuje jeho finanční úroveň. Vysoká zadluženost je způsobena tím, že podnik využívá k dalšímu financování prostředky klientů, jelikož se zde promítá velké časové rozlišení plateb a tím podnik udržuje cashflow. V roce 2021 byla tato hodnota již přívětivější a lze říct, že od roku 2020 klesá.

#### Zadluženost II.

	2018	2019	2020	2021
Cizí zdroje [tis. Kč]	7 979	17 216	15 406	11 190
Aktiva [tis. Kč]	9 126	18 264	16 942	19 809
Výsledek [%]	87	94	91	56
Meziroční změna [%]		7	-3	-34

Tabulka 6 - Zadluženost II. (Zpracování vlastní, 2022, podle Účetní závěrky Elixir tours s.r.o. z let 2019 a 2021)

#### Běžná likvidita

Tabulka 7 níže zobrazuje běžnou likviditu v podniku v letech 2018-2021. Podle výsledku, který je pro všechny roky menší než hodnota 1, je zřejmé, že oběžná aktiva by při přeměně na peněžní prostředky nebyla schopna uspokojit pohledávky všech věřitelů a bylo by nutné je hradit i z dlouhodobých zdrojů. Pro rok 2020 měla tato hodnota největší propad, jak je vidět na procentuální meziroční změně běžné likvidity podniku. Tento propad byl způsoben pandemickou krizí, který zapříčinil snížení oběžných aktiv, zejména ve formě pohledávek vůči klientům, kdy byla většina zájezdů zrušena a klienti dostali své finanční prostředky zpět.

#### Běžná likvidita

	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva [tis. Kč]	6 244	11 909	6 499	7 725
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	7 503	13 629	8 766	10 151
Výsledek	0,83	0,87	0,74	0,76
Meziroční změna běžné likvidity [%]		7	-3	-34

Tabulka 7 - Běžná likvidita (Zpracování vlastní, 2022, podle Účetní závěrky Elixir tours s.r.o. z let 2019 a 2021)

## Shrnutí

Společnost dlouhodobě financuje své aktivity hlavně z cizích zdrojů. To je výrazně ovlivněno odvětvím, ve kterém působí, jelikož časové rozlišení plateb od klientů se pohybuje ve velkém časovém intervalu, který není nikdy stejný. Mezi platbou zálohy a doplatku zájezdu může uplynout i několik měsíců, to vše se odvíjí od data odletu na zájezd, který může být naplánován např. až za 9 měsíců od podpisu smlouvy, kdy je splatná záloha ve výši 50 % z ceny zájezdu a doplatek až 45 dní před odletem. Zároveň u zájezdů na míru s brzkým časem odletu může být celá částka uhrazena v jeden den, je to tedy relativně nepředvídatelné a nelze to generalizovat. Rentabilita vlastního kapitálu má rostoucí tendenci, ke které samozřejmě přispělo zvýšení základního kapitálu o 7 mil. Kč. Běžná likvidita podniku Elixír tours. s.r.o. má tendenci se zlepšovat, ale vzhledem k tomu, že krátkodobé závazky zahrnují závazky vůči klientům vyplývající z přijatých záloh, ve spojitosti s časovým rozlišením plateb není do budoucna očekávána velká změna likvidity.

### 5.3.2 SWOT analýza

V této kapitole jsou prostřednictvím SWOT analýzy zhodnoceny slabé a silné stránky podniku a hrozby a příležitosti. Jedná se o nejčastěji využívanou analýzu, pomocí které je možné vyhodnotit stav vnitřního prostředí vzhledem k vnějšímu prostředí společnosti a optimalizovat její strategii. Data získaná provedením této analýzy jsou využitelná pro tvorbu budoucích strategických cílů. (Palatková, Mráčková a kol., 2012)

Tabulka 8 níže zobrazuje shrnutí slabých a silných stránek podniku a příležitostí a hrozeb, zjištěných ze SWOT analýzy.

#### Shrnutí SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- perfektní know-how destinací</li><li>- velmi osobní přístup ke klientům</li><li>- flexibilita menší firmy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- úzký výběr destinací</li><li>- malá vyjednávací síla u dodavatelů</li><li>- omezený kapitál</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- možnost oslovit více klientů pro skupinové zájezdy</li><li>- aktivní zájezdy se zdravotním cvičením</li><li>- spolupráce se svatebními salony</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- preference nižší ceny na úkor kvality</li><li>- ekonomika</li><li>- legislativní omezení ze strany destinací</li></ul>

Tabulka 8 - Shrnutí SWOT analýzy (Zpracování vlastní, 2022)

### *Silné stránky*

Z charakteristiky složení klientely v podkapitole 5.1 vyplývá, že velká část klientů služby CK využívá opakovaně, k čemuž přispívá zásadní faktor, kterým je výborná znalost nabízených destinací. Společnost velmi dobře využívá ověřených znalostí a zkušeností, které její zástupci nasbírali za několik let, kdy se sami do destinací pravidelně vraceli na inspekční cesty. Společnost dokáže zákazníkům poskytnout aktuální informace z destinace a skvěle je připravit na cestu. CK je schopná a ochotná klientům připravit nabídky i do nestandardních destinací, které běžně nenabízí.

Nabídky na míru obsahují všechny služby, které si zákazníci přejí a díky velmi dobrým a pevným vztahům se zahraničními partnery lze vyjednat i speciální balíčky nebo upgrade v ubytování. Nabídky jsou často ještě dodatečně upravovány a v případě, že mají klienti speciální požadavky těsně před odletem, obchodní zástupci usilují o to, aby mohli vyjít vstříc nebo případně alespoň nabídnout vhodnou alternativu. Osobní přístup, který ke klientům podnik uplatňuje, je výraznou silnou stránkou podniku, jelikož zohledňuje osobní potřeby každého cestovatele. Z dlouhodobého hlediska takto osobní vztahy s klienty pěstují důvěru a zajišťují nové kontakty a klienty na doporučení, kteří se rádi vrací.

Flexibilita malého podniku lze v mnoha směrech považovat za výhodu, jelikož je možné rychle a efektivně zavádět změny a nové procesy a zlepšovat celkové fungování podniku.

### *Slabé stránky*

Na základě toho, že se destinace zaměřuje pouze na několik destinací, lze za slabou stránku považovat úzký výběr nabízených destinací. Konkurenční podniky mají širší možnosti, jak udržet zákazníky nabídkou substitutu z vlastního portfolia, jak bylo prokázáno v Porterově modelu 5 sil v podkapitole 5.2.2. Malá diferenciací produktů z pohledu destinace je závislá také na tom, že podnik nemá ověřené dodavatele v evropských destinacích a je komplikovanější vyjednat příznivé ceny.

Slabá vyjednávací síla u dodavatelů, co se týče zejména letenek bohužel také souvisí s velikostí podniku. Společnost nemá ve svých možnostech zajištění tak vysokého počtu klientů pro své partnery, jako větší konkurenční cestovní kanceláře.

Omezený kapitál ztěžuje pozici podniku v případě snahy o velké investice do rozvoje podniku. Kvůli své právní formě s.r.o. je méně důvěryhodným partnerem pro bankovní instituce a je v horší pozici pro získání úvěru.

### *Příležitosti*

Vzhledem ke složení klientely specifikované v podkapitole 5.1, je pro podnik příležitostí oslovení více klientů s nabídkou zdravotních zájezdů se cvičením, jelikož podnik disponuje potřebnými oprávněními a v současné době mnoho lidí vykonávajících kancelářskou práci potřebuje spíše aktivní odpočinek, který je prospěšný ze zdravotní stránky. To se pojí s pořádáním skupinových zájezdů se cvičením, které v současné době podnik pořádá minimálně a soustředí se spíše na jednotlivé klienty. Vzhledem k tomu, že s větším množstvím účastníků se snižují náklady, má tato oblast potenciál pro růst.

Jelikož CK zajišťuje líbánky a svatební cesty do exotických destinací, významnou příležitostí je možnost spolupráce se svatebními salony a dalšími službami, které se podílejí na přípravě svateb a podobných událostí. Taková spolupráce by mohla podpořit marketing a zvýšit veřejné povědomí o podniku.

### *Hrozby*

Z PEST analýzy v podkapitole 5.2.1 je zřejmé, že za největší hrozbu podniku je v současnosti možné považovat ekonomickou situaci nejen v ČR, ale i ve světě. Tento faktor přímo ovlivňuje zákazníky a jejich preference. Zákazníci preferují nižší ceny na úkor kvality. Pokud cenové hladiny dále porostou, velká část zákazníků si cestování odepře nebo bude trávit svůj volný čas rekreací v tuzemsku.

Další hrozbou, kterou lze brát v potaz, je možné omezení cestování ze strany cílových destinací. Tato situace může nastat například pokud se objeví další pandemická vlna a cestovní kanceláře a agentury se budou muset přizpůsobit novým podmínkám. Rozsah takových omezení je poměrně široký, může se jednat o nové vízové povinnosti, testování na nemoc nebo konkrétní očkování, což klientům také může zvýšit náklady na cestu nebo je od cestování odradit.

### *Shrnutí*

Ze SWOT analýzy vyplývá, že hlavními silnými stránkami podniku je perfektní know-how destinací, silný osobní přístup, který buduje pevné vztahy se zákazníky a flexibilita firmy, která umožňuje rychlou reakci na změny na trhu a přizpůsobení vnitřních procesů. Výraznými slabými stránkami je úzký výběr v porovnání s ostatními konkurenčními podniky, které nabízejí podobné produkty. Dále malá vyjednávací síla s dodavateli, která je těžko ovlivnitelná vzhledem k tomu, že v odvětví se lze těžko diferenciovat cenou a dále omezený kapitál, který může ztěžovat získání cizích zdrojů od bankovních institucí pro financování vlastních aktivit.



Příležitost pro CK představují hlavně skupinové zájezdy zaměřené na zdravotní cvičení, jakožto možnost se o něco více diferenciovat od své konkurence a získat větší množství klientů. Dále spolupráce se svatebními salony a dalšími službami v této oblasti, které mohou zvýšit povědomí o podniku a přivést další klienty z cílové skupiny. Největší hrozby podniku vyplývají z PEST analýzy v podkapitole 5.2.1. Další zhoršení světových ekonomik a zdražování, které je spojeno se snížením hodnoty reálných mezd představuje pro podnik ohrožení. Lidé v takovýchto situacích mohou preferovat levnější zájezdy anebo necestovat vůbec a zůstat v tuzemsku. Legislativní omezení ze strany cílových destinací je reálnou hrozbou, jelikož se v nedávné minulosti již udála a měla velký dopad na cestovní ruch.

### *Doporučení*

Společnost by měla usilovat o co největší využití současných vztahů s klienty, partnery a dále cílit na vybraný segment. Velké cestovní kanceláře se mohou soustředit na širší množství segmentů, jelikož jim jde zejména o kvantitu klientů. CK Elixír tours s.r.o. cílí jen na určité skupiny lidí, díky jejímž doporučením získává další lukrativní klienty.

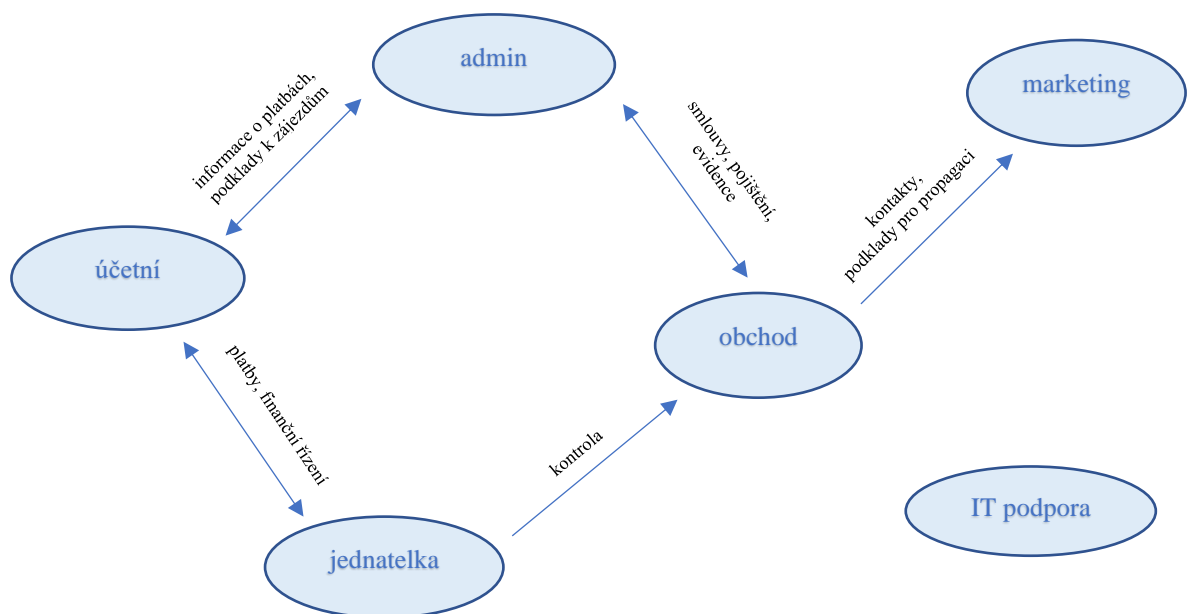
Cílení na segment klientů, které současná ekonomická situace neovlivnila natolik, aby se museli úplně omezit v investicích do cestování je pozitivním faktorem. Vzhledem k tomu, že se CK zaměřuje na klienty s vyššími příjmy, kteří působí v oblastech, které tak intenzivně nepociťují rostoucí inflaci a následky pandemie z minulých let, jedná se o určitou výhodu. Takoví klienti se nemusí natolik omezovat ve svých možnostech a rádi si připlatí za kvalitu a komfort i v této turbulentní době. V takovém případě je důležité se stávajícími klienty komunikovat a připomínat se jim jako důvěryhodný podnik s osobním přístupem a kvalitními cestovními službami.

## 6. Identifikace požadavků na systém

V podkapitole 6.1 je přiblížen současný stav řízení vztahu se zákazníky v souvislosti s ICT. Dále jsou definovány současné procesy, které by mohly být za pomoci nového nástroje zefektivněny. V podkapitole 6.2 jsou specifikovány funkční požadavky na systém pro podporu řízení vztahu se zákazníky.

### 6.1 Současný stav

Obrázek 4 níže zobrazuje základní procesy v podniku. Obchod na základě podkladů od partnerů sestavuje speciální nabídky zájezdů, které předává marketingu pro účely propagace. Obchod také komunikuje s adminem ohledně příprav smluv o zájezdu a cestovních pojištění a předává informace o klientech. Marketing od obchodu získává kontakty potenciálních klientů, kteří souhlasili se zpracováním osobních údajů pro účely newsletteru. Admin informace o klientech zpracuje podle zásad GDPR a uchová dokumenty k obchodním případům. Účetní poskytuje adminovi informace o platbách klientů a vede účetnictví podniku. Předává informace jednatelce pro finanční řízení podniku. Účetní od admina získává potřebné podklady o uskutečněných zájezdech. Jednatelka se podílí na přípravě složitějších nabídek zájezdů a kontroluje činnost obchodu. IT podpora je dostupná v případě potíží se softwarem, hardwarem nebo internetovými stránkami společnosti.



Obrázek 4 - Základní procesy v podniku (Zpracování vlastní, 2022)

V současné době je databáze klientů vedena v MS Excel a všechny dokumenty jsou separátně ukládány na zabezpečeném cloudovém úložišti. Informace o preferencích klientů nejsou nikde zaznamenávány, disponuje jimi jen pověřený obchodní zástupce, který má klienty v péči. Tyto informace tedy nejsou dostupné ostatním pracovníkům a nemohou například v případě zástupu sloužit k personalizaci nabídky služby.

Společnost v posledních několika letech investovala do nových uživatelsky přátelských webových stránek, které jsou technologicky na lepší úrovni např. díky chytrému chatu, který upozorní na návštěvníky pomocí notifikace v aplikaci mobilního telefonu, kde je možné rychle reagovat na dotazy potenciálních klientů.

Stanoveným cílem CRM strategie podniku je identifikace klíčových zákazníků a zajištění relevantních informací pro jejich retenci a další marketingové účely. Dále vedení databáze s potřebnými informacemi o interakcích s klienty, jejich preferencemi a potřebnými dokumenty, které jsou zákonem vyžadovány tak, aby byly v případě potřeby dostupné obchodním zástupcům ve správnou chvíli a přehledně.

Obrázek 5 níže popisuje hlavní proces, který v podniku probíhá. Na základě zobrazených vazeb jsou definovány požadavky na systém.

Suppliers - Dodavatelé	Inputs - Vstupy	Process - Proces	Outputs - Výstupy	Customers - Příjemce
obchodní zástupci, marketingový pracovník obchodní zástupci, marketingový pracovník obchodní zástupci, marketingový pracovník	nabídka zájezdů, marketingové materiály, emaily stávajících klientů nabídka zájezdů, marketingové materiály nabídka zájezdů, marketingové materiály	Oslovení potenciálních a stávajících klientů ▽	newsletter reklama nabídka na webu	stávající klienti, Smartemailing potenciální klienti, sociální sítě, internet potenciální klienti, web Elixir tours s.r.o.
klient	poptávka klienta na zájezd	Obdržení poptávky na zájezd ▽	informace o požadovaném zájezdu	obchodní zástupce
obchodní zástupce	informace o požadovaném zájezdu od klienta	Příprava nabídky zájezdu ▽	nabídka na míru klientovi	klient
obchodní zástupce administrativní podpora	informace o klientovi a nabídka zájezdu kalkulace pojištění	Příprava smlouvy o zájezdu a kalkulace cestovního pojištění ▽	návrh smlouvy o zájezdu nabídka pojištění	klient klient
klient jednatel	návrh smlouvy o zájezdu návrh smlouvy o zájezdu	Podpis smlouvy klientem a jednatelem ▽	podepsaná smlouva o zájezdu podepsaná smlouva o zájezdu	zástupce CK, dokument evidence zájezdů, cloudové uložště klient
klient obchodní zástupce CK	záloha - zaslání potvrzení o platbě zajištění cestovních služeb	Přijetí zálohy za zájezd a zajištění cestovních služeb ▽	finanční prostředky na účtu CK zprostředkovaný zájezd	dodavatelé služeb klient
klient obchodní zástupce	doplatek zájezdu - zaslání potvrzení o platbě informace a dokumenty k odletu	Přijetí doplatku za zájezd a odbavení klienta ▽	uhrazení závazků k dodavatelům klient připravený k odletu	dodavatelé služeb klient
obchodní zástupce	zájem o klienta a jeho potřeby	Péče během zájezdu a po návratu klienta	spokojenost a důvěra	klient

Obrázek 5 - SIPOC Procesní mapa (Vlastní zpracování, 2022)

## 6.2 Specifikace požadavků

V podkapitole 6.2 jsou definovány funkční požadavky na CRM systém. Nejprve jsou definovány business a uživatelské požadavky na systém a následně systémové požadavky.

### *Business a uživatelské požadavky*

- BRQ 1 - Jako majitelka podniku potřebuji mít přístup k informacím o zájezdech, protože mi to umožní lépe predikovat poptávku.
- BRQ 2 – Jako majitelka podniku potřebuji mít přehled o stavech jednotlivých obchodních případů pro účel kontroly.
- BRQ 3 – Jako majitelka podniku potřebuji nástroj pro správu zákaznických dat za účelem zvýšení efektivity podnikání.
- BRQ 4 – Jako obchodní zástupce potřebuji mít přístup k informacím o klientech pro poskytnutí lepší klientské péče.
- BRQ 5 – Jako obchodní zástupce potřebuji nástroj, do kterého lze zaznamenávat všechna data spojená s obchodními případy.
- BRQ 6 – Jako administrativní podpora potřebuji přístup k informacím o klientech za účelem rychlé a efektivní přípravy cestovních smluv a kalkulace pojištění.
- BRQ 7 – Jako marketingový pracovník potřebuji mít přehled o složení klientely za účelem personalizace marketingové komunikace.

### *Systémové požadavky*

- SRQ 1 – Vytvoření karty klienta – systém uživateli umožní vytvořit kartu klienta za účelem evidence informací a dokumentů s ním spojených.
- SRQ 2 – Archivace – systém umožní evidenci a archivaci v souladu s rámcem GDPR.
- SRQ 3 – Analýza výkonnosti – systém umožní sledování a vyhodnocení vybraných klíčových ukazatelů výkonnosti.
- SRQ 4 – Reporting – systém umožní uživateli tvorbu reportů na základě nasbíraných dat.
- SRQ 5 – Propojení s účetním systémem – systém je možné propojit se stávajícím ekonomickým systémem Pohoda.
- SRQ 6 – Propojení s marketingovým nástrojem – systém je možné propojit s marketingovým nástrojem SmartEmailing.

### 6.3 Doporučené funkce

Obrázek 6 zobrazuje doporučení pro usnadnění výběru CRM systému. V takových doporučeních jsou zmíněny funkce, které pomáhají naplnit potřeby podniků pro účel podnikání a výrazně zvýšit přidanou hodnotu CRM systému.

Pro správné nakládání s daty zákazníků a dodržování právních předpisů je velmi užitečné, aby systém podporoval General Data Protection Regulation (zkráceně GDPR). GDPR je právní rámec ochrany osobních údajů s cílem hájit práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich údaji. (gdpr.cz, McGuire, 2020)

GDPR ukládá podnikům a institucím povinnosti spojené s nakládáním s osobními údaji. Systém, který podporuje správu údajů v souladu s GDPR může podnikům významně usnadnit dodržování právního rámce v této oblasti.

Reporting jako takový představuje pro management na různých úrovních nástroj pro rozhodování a sledování plnění cílů. Data jsou díky reportingu přehledně zpracována a poskytují přehled o konkrétní situaci a jejím průběhu. (Šoljaková, Fíbírová, 2010)

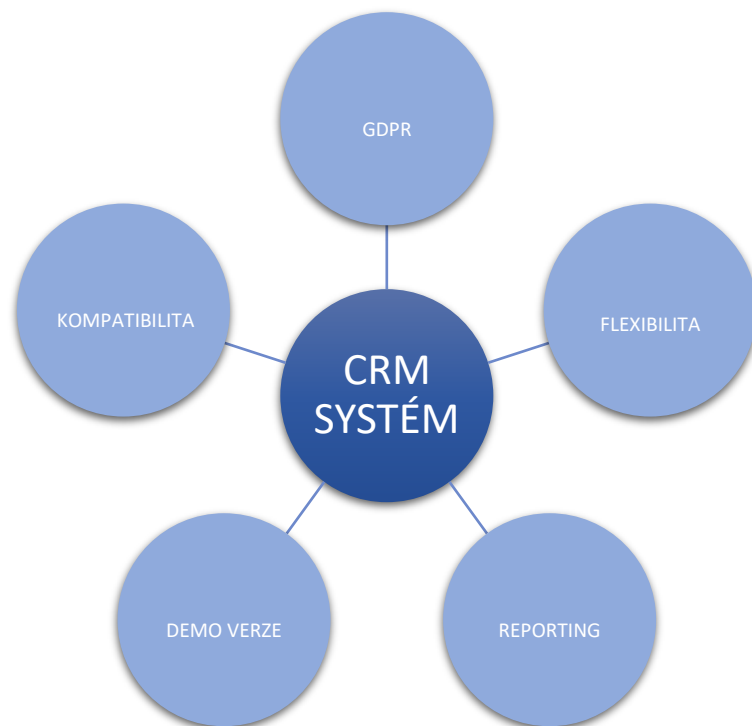
Funkce reportingu je pro podnik důležitá, jelikož díky možnosti vytvářet reporty podle potřeby na základě unikátních dat, může podnik lépe plánovat budoucí kroky a reagovat na změny.

CRM systém by měl být kompatibilní s podnikovými procesy a dostatečně flexibilní, aby byl schopný se přizpůsobit změnám a růstu podniku, aniž by nastala potřeba vyměnit ho za jiný. Před zakoupením systému by měla proběhnout demonstrace jeho funkcí a testování, jestli do budoucna bude odpovídat požadavkům podniku. (McGuire, 2020)

K testování systému by měl podnik obdržet v ideálním případě demo verzi, na které je možné sledovat slabé a silné stránky konkrétního CRM systému ještě před zakoupením a definitivním zavedením do podniku.

V moderní době je velmi důležitá flexibilita, jelikož zaměstnanci používají ke své práci množství různých technických prostředků a potřebují být mobilní. CRM systém by měl být dostupný ze stolního počítače, notebooku, ale také z mobilního telefonu nebo tabletu. (europeanbusinessreview.com, 2021)

V době, kdy je velkým trendem práce z domova nebo na cestách, je obzvlášť pro obchodní zástupce nezbytné mít přístup k potřebným informacím prostřednictvím různých zařízení.



*Obrázek 6 - Doporučené funkcionality CRM systému (Zpracování vlastní, 2022, na základě europeanbusinessreview.com, 2021 a formstack.com, 2021)*

## 7. Výběr systému

V kapitole 7 je za pomoci vícekritériálního rozhodování vybrán systém kompatibilní s funkčními požadavky podniku, které jsou definovány v podkapitole 6.2. Jelikož podnik Elixír tours s.r.o. spadá do kategorie malých firem, výběr systému pro řízení vztahu se zákazníky bude omezen na ty, které jsou pro tuto kategorii určené. Vyznačují se zejména tím, že disponují nižším počtem funkcí, které bývají pro malé podniky dostačující.

Společnost Elixír tours s.r.o. neměla s CRM systémy doposud žádnou zkušenost a řízení vztahu se zákazníky probíhalo spíše nekoordinovaně. Ve vztahu k zákazníkům by měly být v podniku automatizovány hlavně činnosti spojené se sběrem dat na operativní úrovni a vyhodnocením dat na analytické úrovni. V ideálním případě by systém měl podporovat propojení s účetním systémem Pohoda, který je využíván externím účetním pracovníkem, což by velmi zrychlilo přípravu účetních podkladů a zefektivnilo podnikové procesy ve vztahu k zákazníkům. CRM systém by měl zejména zasahovat do oblastí obchodu, marketingu a administrativy. Pro implementaci CRM systému bude nutné zejména zaučit zaměstnance podniku v práci se systémem a začlenit ho do každodenního užívání na operativní úrovni.

Do výběru byly zařazeny tři CRM systémy, které budou stručně popsány níže.

### *Vio CRM*

Na trhu existuje CRM systém Vio CRM, který je určen pro cestovní kanceláře a agentury, které nabízejí výlety, exkurze a transfery a usilují o zjednodušení práce. Disponuje modulem, který slouží k rezervaci výše zmíněných služeb, automatickému vystavení smluv, nastavení cenových skupin, sledování nákladů a ziskovosti. Další nabízené moduly se zaměřují na správu transferů, účetnictví integrované do systému, historii objednávek klientů, množstevní slevy a komunikaci vnitřní i ke koncovým zákazníkům. (viocrm.cz, 2022)

Vio CRM se vzhledem ke svému charakteru a nabízeným funkcím hodí spíše pro cestovní kanceláře a agentury, které se zaměřují na příjezdový cestovní ruch v ČR nebo evropský cestovní ruch spojený s exkurzemi a transfery.

### *RAYNET CRM*

Tento CRM systém nabízí přehledné zpracování klientských dat a obchodních případů. Disponuje kalendářem, který je propojen s daty jednotlivých klientů, umožňuje k nim tedy snadný a rychlý přístup. Systém disponuje i mobilní verzí rozšířenou o užitečné funkce, jako je navigace, přidání obchodních případů, kompletní informace o klientech, notifikace nebo



nahrávání hlasových poznámek. Reporty a analýzy je možné tvořit v systému automaticky na základě zadaných kritérií na všech úrovních. Užitečná je zákaznická podpora, která je dostupná na telefonu, chatu i e-mailu a množství on-line tutoriálu pro práci se systémem. Tento CRM systém je možné propojit se systémy třetích stran, jako je SmartEmailing nebo ekonomický systém Pohoda. Propojení s ekonomickým systémem Pohoda je možné prostřednictvím platformy Connectify, která je zaměřena na integraci online aplikací. Tato platforma umí automaticky přenášet data v obou směrech za nastavených podmínek přenosu. Platforma Connectify je vyvinuta a provozována společností A.T.P Software a je její integrace i provoz jsou zpoplatněny. (raynet.cz, 2022)

Systém RAYNET CRM spojuje mnoho užitečných funkcí a je velmi mobilní. Díky možnosti propojení SmartEmailingu je možné zefektivnit marketingovou komunikaci se zákazníky a lépe sledovat analýzy kampaní. Lze jej propojit svépomocí bez IT podpory. Možnost propojit CRM systém s ekonomickým systémem Pohoda je velmi praktická a v souladu s podnikovými požadavky na systém.

### *FLOwii*

CRM systém FLOWii disponuje funkcí pro evidenci klientů na jednom místě na základě jejich charakteristiky a příslušných kategorií. Obchodní případy jsou dostupné online, což přispívá k lepší kontrole a zvyšuje šanci na uzavření obchodu. Reporty o obchodních aktivitách jsou dostupné v základní formě v grafech. V systému je možné provádět operace spojené s fakturací. Systém je možné propojit s nástrojem SmartEmailing. (flowii.com, 2022)

FLOWii nabízí funkce, které jsou pro moderní CRM standardem. Možnost fakturace v CRM systému není pro Elixír tours s.r.o. potřebná, jelikož fakturace probíhá v ekonomickém systému Pohoda. Reportovací funkce je omezená, jelikož data zobrazuje pouze v grafu a nenabízí se zde další možnost analýzy.

Tabulka 9 níže zobrazuje kritéria výběru CRM systému, na základě, kterých bude za využití vícekritériálního rozhodování vybrán vhodný CRM systém. Kritéria jsou následně ordinálně seřazena podle důležitosti a standardizována váhami.

Pro stanovení vah kritérií byl použit vzorec (Scholleová, 2009):

$$v^i = \frac{b^i}{\sum_{i=1}^k b^i}; \quad i = 1, 2, \dots, k$$

Součet čísel  $b_i$  ve jmenovateli je součet prvních  $k$  přirozených čísel a je určen následovným výpočtem (Scholleová, 2009):

$$\sum_{i=1}^k b^i = \frac{k(k+1)}{2}$$

Tabulka 9 níže zobrazuje slovní hodnocení vybraných kritérií. Pro kritérium *Cena za uživatele/měsíc* je využita částka za licenci pro jednoho uživatele na měsíc užívání v Kč. Jedná se o kritérium minimalizační. Pro kritéria *Reporting* a *tvorba analýz* byla využita hodnotící škála základní – střední – rozšířená. Pro kritéria *Kompatibilita*, *Flexibilita* a *Podpora ze strany dodavatele* byla využita hodnotící škála nízká – střední – vysoká. Pro kritérium *Demo verze* byla využita hodnotící škála ano – částečně – ne.

*Kritéria výběru CRM systému*

Kritéria výběru	Vio CRM	RAYNET	FLOWii
Cena za uživatele/měsíc [Kč]	350	650	459
Reporting a tvorba analýz	základní	rozšířená	základní
Kompatibilita	nízká	vysoká	střední
Demo verze	ano	ano	ano
Flexibilita	nízká	střední	vysoká
Podpora ze strany dodavatele	nízká	vysoká	střední

*Tabulka 9 - Kritéria výběru CRM systému (Zpracování vlastní, 2022)*

Tabulka 10 níže zobrazuje jednotlivá kritéria výběru ohodnocená body, kdy hodnota 3 je nejlepší a hodnota 1 je nejhorší. Tyto body jsou následně přepočítány přiřazenými váhami kritérií a vyhodnoceny.

*Vyhodnocení kritérií výběru CRM systému*

Kritéria výběru	Váha	Body			Přepočtené body		
		Vio CRM	RAYNET	FLOWii	Vio CRM	RAYNET	FLOWii
Cena za uživatele/měsíc [Kč]	0,286	3	1	2	0,858	0,286	0,572
Reporting a tvorba analýz	0,238	1	3	1	0,238	0,714	0,238
Kompatibilita	0,190	1	3	2	0,190	0,570	0,380
Flexibilita	0,143	3	3	3	0,429	0,429	0,429
Podpora ze strany dodavatele	0,100	1	2	3	0,100	0,200	0,300
Demo verze	0,045	1	3	2	0,045	0,135	0,090
Celkem	1	10	15	13	1,86	2,334	2,009

*Tabulka 10 - Vyhodnocení kritérií výběru (Zpracování vlastní, 2022)*

Tabulka 11 níže zobrazuje systém, který je na základě provedeného vícekritériálního rozhodování nejvhodnější variantou, jelikož získal nejvíce bodů. Tímto systémem je RAYNET CRM, který je v kapitole 0 zhodnocen z hlediska nákladové náročnosti zavedení do podniku a jeho možných přínosů.

Největší váhu při rozhodování mělo kritérium *Cena za uživatele/měsíc* a kritérium *Reporting a tvorba analýz*. RAYNET CRM je sice v ohledu ceny za licenci nejdražší, ale možnost tvorby rozšířených analýz a reportingu oproti dalším dvěma hodnoceným variantám zlepšila jeho pozici. Díky této možnosti bude možné snížit náklady za marketingové analýzy od externího pracovníka, vše bude přehledné a dostupné na jednom místě. Velkou roli také hrálo kritérium *Kompatibilita*, které určuje, do jaké míry je CRM systém kompatibilní se současně využívanými systémy. Vzhledem k tomu, že RAYNET CRM je možné propojit s marketingovým nástrojem SmartEmailing a také s ekonomickým systémem Pohoda, získal největší počet bodů. CRM FLOWii toto kritérium splňuje pouze částečně a Vio CRM vůbec.

*Vybraný systém*

CRM systém	Vio CRM	RAYNET	FLOWii
Celkem body	1,86	<b>2,334</b>	2,009

Tabulka 11 - Vybraný systém (Zpracování vlastní, 2022)

## 8. Kalkulace nákladů a přínosů

Ke zhodnocení výnosnosti investice je na základě budoucích hodnot cashflow využita metoda Net Present Value. Přináší informaci o tom, kolik finančních prostředků investice v době své živostnosti přinese. Internal Rate of Return je diskontní sazba, při které je NPV=0 a čisté cashflow se rovná počáteční investici. Investice je přínosná, pokud je hodnota IRR stejná nebo vyšší než stanovená diskontní sazba.

Tabulka 12 zobrazuje náklady spojené s migrací dat ze současných zdrojů, který bude zajišťovat brigádník na Dohodu o pracovní činnosti. Toto řešení je méně nákladné než migrací pověřit zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Předpokládaná doba trvání je odhadnuta na 125 hodin a hodinová sazba činí 150 Kč/hod. Zaměstnavatel odvádí 33,8 % na sociální a zdravotní pojištění (zkráceně SZP), z toho důvodu je tato částka započítána do nákladů.

*Investiční náklady na migraci dat*

Brigádník [Kč/hod]	150
Předpokládaný počet odpracovaných hodin	125
SZP zaměstnavatel [%]	33,8

*Tabulka 12 - Investiční náklady na migraci dat (Zpracování vlastní, 2022)*

Tabulka 13 zobrazuje náklady spojené s integrací CRM systému RAYNET s ekonomickým systémem Pohoda prostřednictvím platformy Connectify od dodavatele A.T.P Software. Náklady vychází z ceníku dodavatele uvedeného na internetových stránkách [www.connectify.cz](http://www.connectify.cz)

*Investiční náklady ze strany dodavatele*

Konzultace a nastavení [Kč]	4 000
Interface Pohoda [Kč]	2 000

*Tabulka 13 - Investiční náklady ze strany dodavatele (Zpracování vlastní, 2022)*

Tabulka 14 níže zobrazuje pravidelné měsíční náklady na provoz CRM systému. Jedná se o poplatky za počet uživatelských licencí a poplatky za správu a provoz instance CRM RAYNET a ekonomického systému Pohoda.

*Pravidelné náklady*

Poplatek za správu [Kč/měsíc]	800
Cena za licenci [Kč/měsíc]	650
Počet licencí	5

*Tabulka 14 - Pravidelné náklady (Zpracování vlastní, 2022)*

Tabulka 15 níže zobrazuje souhrn veličin, které jsou důležité pro zhodnocení nákladovosti investice spojené se zavedením vybraného CRM systému, kterým je CRM RYANET.

Hodnota  $i$  představuje úrokovou míru a zohledňuje inflaci a riziko podnikatele. Je vysoká kvůli velké rizikovosti odvětví a vysoké inflaci, která ale kvůli své krátkodobosti není rozhodující do takové míry. Předpokládaný růst tržeb je 3,5 % ročně a investice je plánovaná na dobu 5 let.

*Souhrn veličin*

Investiční náklady na migraci dat [Kč]	25 125
Investiční náklady za strany dodavatele [Kč]	6 000
Pravidelné náklady [Kč/rok]	48 600
Měsíční tržby [Kč]	1 666 667
Růst tržeb [%]	3,5
$i$ [%]	20
Počet let	5

Tabulka 15 - Souhrn veličin (Zpracování vlastní, 2022)

Tabulka 16 níže zobrazuje vyhodnocení investice zavedení CRM systému RAYNET. Hodnota tržeb a cashflow je pro každý rok vypočítána na základě dat z účetní závěrky společnosti Elixir tours s.r.o., při čemž rok 0 v tabulce představuje počáteční investiční náklady.

Investiční náklady jsou tvořeny náklady na migraci dat a náklady ze strany dodavatele na integraci ekonomického systému Pohoda s CRM systémem. Discounted Cashflow (zkráceně DCF, česky Diskontované cashflow) v tabulce udává hodnotu po diskontaci úrokovou sazbou.

*Vyhodnocení investice v časovém horizontu 5 let*

	Rok						NPV
	0	1	2	3	4	5	
Roční tržby [Kč]	0	700 000	724 500	749 858	776 103	803 266	x
Investiční náklady [Kč]	-31 125	0	0	0	0	0	x
Pravidelné náklady [Kč]	0	- 48 600	- 48 600	- 48 600	- 48 600	- 48 600	x
Přímé náklady zájezdu [Kč]	x	- 640 500	- 662 918	- 686 120	- 710 134	- 734 988	x
Cashflow [Kč]	- 31 125	10 900	12 983	15 138	17 369	19 678	x
DCF [Kč]	-31 125	9 083	9 016	8 760	8 376	7 908	<b>8 323</b>

Tabulka 16 - Vyhodnocení investice (Zpracování vlastní, 2022)

Z tabulky vyplývá, že NPV po konci plánované doby investice 5 let má hodnotu  $> 0$ , což je pro podnik pozitivní, jelikož z toho vyplývá, že je investice výnosná.

Tabulka 17 níže zobrazuje vyhodnocení Internal Rate of Return. Z důvodu nízkých investičních nákladů má IRR na NPV malý vliv. Nulové NPV je kolem  $IRR=34,7\%$ .

*Vyhodnocení Internal Rate of Return*

Hodnota [%]	5	10	15	20	25	<b>30,5</b>	35
Hodnota [Kč]	28 416	20 256	13 683	8 323	3 902	<b>-115</b>	-2 880

Tabulka 17 - Vyhodnocení IRR (Zpracování vlastní, 2022)

### *Přínosy spojené se zavedením CRM systému RAYNET*

Kromě finančních výnosů se se zavedením systému pojí mnoho dalších přínosů, které budou mít na podnik a jeho procesy pozitivní vliv. Dojde ke zrychlení zpracování příchozích poptávek na zájezdy a následné přípravy smluv a pojištění díky **zjednodušení procesů a komunikace** mezi adminem a obchodními zástupci. CRM systém zajistí **bezpečné ukládání všech zákaznických dat a dokumentů na jednom místě**, což povede k jednoduššímu dodržování legislativního rámce GDPR.

**Lepší identifikace zákazníků** a jejich segmentace na základě dat v systému a možnost tvorby analýz podle vybraných kritérií, umožní lépe přizpůsobit nabídky pro cílový segment, což může vést ke zvýšení poptávky na cestovní služby. Znalosti o současných a potenciálních klientech poskytnou relevantní informace pro vhodný způsob retence zákazníků. Informace o klientech, jejich preferencích a historii budou mít pozitivní vliv na možnost uzavření obchodu.

Dojde k **rozšíření a zlepšení možnosti kontroly** ze strany managementu, jelikož všechny informace ke konkrétním obchodním případům budou přehledně evidovány na jednom místě. Zároveň také díky zavedení CRM systému budou lépe podporovány podnikové cíle.

Díky propojení CRM systému s ekonomickým systémem Pohoda bude možné bezodkladně párovat platby a účetní dokumenty s obchodními případy a mít **lepší přehled o peněžních tocích pro finanční řízení**. Rychlá evidence plateb, jak již bylo zmíněno v PEST analýze, je pro podnik stěžejní, jedná se tedy o významné zlepšení a automatizaci procesů.

Propojení systému s marketingovým nástrojem SmartEmailing povede ke **snadnějšímu a efektivnějšímu zaslání marketingových kampaní** a hodnocení analýz.

CRM systém je dostupný i z mobilního zařízení s mnoha užitečnými funkcemi, díky kterým bude pro obchodní zástupce snazší a rychlejší zaznamenávat v reálném čase informace o klientech. Díky tomu je možné snížit množství ztracených informací.

Na základě výše uvedených informací, lze konstatovat, že zavedení CRM systému povede díky automatizaci procesů ke znatelnému **zlepšení na operativní úrovni zejména v činnostech spojených se sběrem dat a na analytické úrovni, na které probíhá analýza a vyhodnocení získaných dat**.

## ZÁVĚR

Dynamické prostředí podnikání ve spojení s rychlým technologickým pokrokem přináší mnoho příležitostí pro efektivní přizpůsobení se změnám a zlepšování podnikových procesů. Zákazník je ve všech oborech podnikání klíčovým prvkem pro generování poptávky po určitém produktu a od jeho přání a požadavků se odvíjí veškeré rozhodování. Proto by měla být prioritou každého podniku snaha o budování pevných dlouhodobých vztahů se svými zákazníky, a to nejlépe za použití spolehlivých moderních nástrojů, které jsou na trhu dostupné.

Cílem práce byla identifikace možných způsobů využití ICT jako prostředku podporujícího řízení vztahy se zákazníky ve společnosti Elixír tours s.r.o. Součástí práce byly příklady možného zhodnocení přínosů a nákladů spojených se zavedením vybraného ICT.

V této práci byly nejprve vymezeny teoretické poznatky z oblasti managementu podniku, řízení vztahu se zákazníky, CRM systémů a jeho volby. Následovalo představení podniku Elixír tours s.r.o. a jeho strategie. Pro lepší poznání a porozumění podniku a jeho prostředí byla využita analýza vnějšího prostředí podniku prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu 5 sil. K analýze vnitřního prostředí byla následně provedena finanční analýza a SWOT analýza.

Pro výběr vhodného systému byl využit postup podle Tvrdíkové (Tvrdíková, 2008), kdy byla nejprve provedena identifikace základních podnikových procesů, následně specifikace požadavků, určení jejich priorit a výběr ICT. Za pomoci vícekriteriálního rozhodování byl zvolen vhodný systém pro podporu řízení vztahu se zákazníky, kterým se stal CRM RAYNET. Na závěr byla provedena kalkulace nákladů a přínosů spojených se zavedením vybraného systému za využití metody Net Present Value.

Díky zhodnocení nákladů a přínosů bylo zjištěno, že podniku Elixír tours s.r.o. by se vyplatilo zavést vybraný CRM systém RAYNET, jelikož jeho přínosy by byly pro podnik významné. Zavedení systému by vedlo ke zlepšení procesů na operativní i analytické úrovni. Jedná se zejména o zlepšení na operativní úrovni v činnostech spojených se sběrem dat a na analytické úrovni s jejich analýzou a vyhodnocením, což by vedlo ke zvýšení efektivity řízení vztahu se zákazníky, ale také ke zvýšení efektivity dalších podnikových činností.

Na základě zjištěných faktů lze podniku doporučit zavedení CRM systému RAYNET, jelikož by mělo velmi pozitivní vliv na činnost podniku a zlepšení konkurenceschopnosti na trhu cestovních služeb ve spojení s řízením vztahu se zákazníky.

## **POUŽITÁ LITERATURA**

BARAN, Roger J. a Robert J. GALKA. Customer Relationship Management: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy. 2. New York: Routledge, 2017. ISBN 978-1-138-91952-5.

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BUREŠ, Miroslav, Miroslav RENDA, Michal DOLEŽEL, Peter SVOBODA, Zdeněk GRÖSSL, Martin KOMÁREK, Ondřej MACEK a Radoslav MLYNÁŘ. Efektivní testování softwaru: klíčové otázky pro efektivitu testovacího procesu. Praha: Grada, 2016. Profesionál. ISBN 978-80-247-5594-6.

BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 3. vydání. Londýn: Routledge, 2015. ISBN 978-1138-236-81-3.

EVANS, Vaughan. FT Essential Guide to Developing a Business Strategy. Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-1-292-00261-3.

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

CHLEBOVSKÝ, Vít. Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb. 1. vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0559-5.

CHLEBOVSKÝ, Vít a Hana KLČOVÁ. CRM: řízení vztahů se zákazníky. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.



- KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. Manažer. ISBN 978-80-87500-02-6.
- KUMAR, REINARTZ a WERNER. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 2nd edition. Springer, 2012. ISBN 978-36-422-0109-7.
- PALATKOVÁ, Monika, Eva MRÁČKOVÁ, Milan KITTNER, Ondřej KAŠŤÁK a Josef ŠESTÁK. Management cestovních kanceláří a agentur. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-81-942-4461-5.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4729-527.
- SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi: podnik v informační společnosti. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Management v informační společnosti. ISBN 978-802-5128-787
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance (Grada). ISBN 978-802-4727-592.
- TVRDÍKOVÁ, Milena. Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: Nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4762-982.
- VOCHOZKA, Marek. Finance podniku: komplexní pojetí. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3267-6.
- WEIHRICH, Heinz, Mark V CANNICE a Harold KOONTZ. Management: A Global, Innovative and Entrepreneurial Perspective. 15. vydání. New York: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-81-942-4461-5.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

CIESLAR, Jan. *Obliba nákupů přes internet nepřetržitě roste*. [online]. In: 8. října 2019 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obliba-nakupu-pres-internet-nepretržite-roste>

CIESLAR, Jan, ZÁBOJNÍKOVÁ, Karolína. *Příjmy domácností i spotřeba reálně klesly* [online]. In: [cit. 2022-08-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-domacnosti-i-spotreba-realne-klesly>

CIESLAR, Jan. *Smutný rok pro cestovní ruch* [online]. In: [cit. 2022-08-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/smutny-rok-pro-cestovni-ruch>

KRÁL, Petr. *Hrubý domácí produkt v 1. čtvrtletí 2022 nad prognózou ČNB* [online]. In: [cit. 2022-08-06]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Hruby-domaci-produkt-v-1.-ctvrtleti-2022-nad-prognozou-CNB/>

MANA, Martin, CIESLAR, Jan. *V čase covidu jsme více telefonovali i nakupovali online* [online]. In: [cit. 2022-08-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/v-case-covidu-jsme-vice-telefonovali-i-nakupovali-online>

MCGUIRE, Lindsay. *How to Choose the Right CRM for Your Business*. [online]. [cit. 2021-9-28]. Dostupné z: <https://www.formstack.com/resources/blog-how-to-choose-the-right-crm-for-your-business>

ROJÍČEK, Marek. *Obavy z růstu cen ochlazovaly spotřebu* [online]. In: [cit. 2022-08-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obavy-z-rustu-cen-ochlazovaly-spotrebu>

RUSNOK, Jiří. *Zdražování jen tak nezmizí* [online]. In: [cit. 2022-08-06]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Zdrazovani-jen-tak-nezmizi/>

SEGAL, David. *What Killed Thomas Cook, One of the Oldest Names in Travel?* [online]. In: Sept. 24, 2019 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2019/09/24/business/thomas-cook-airlines-bankruptcy.html>

ULRYCH, Manuel Petr, LANDÍK, Štěpán. *Pojištění insolvence hrozí konec. Zachrání ho pojišťovny?* [online]. In: [cit. 2022-08-06]. Dostupné z: <https://celyoturismu.cz/pojisteni-insolvence-hrozi-konec-zachrani-ho-pojistovny/>

WEICHETOVÁ, Lenka. Smutný rok pro cestovní ruch [online]. In: . [cit. 2022-08-06].  
Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/02/28/internet-usnadnuje-cechum-cestovani/>

ZAVORAL, Petr. *Co je a co není CRM*. ITbiz.cz [online]. 19.10.2015 [cit. 2021-7-14].  
Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/clanky/co-je-a-co-neni-crm>

*Cestovní ruch*. [online]. In: . [cit. 2022-08-06]. Dostupné z:  
<https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch>

*Ekonomika cestovního ruchu v České republice*. [online]. [cit. 2022-06-24]. Dostupné z:  
[https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni\\_ucet\\_cestovniho\\_ruchu](https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu)

*Internetové stránky společnosti Elixir tours s.r.o.* [online]. [cit. 2022-06-10]. Dostupné z:  
<https://elixirtours.cz/cs>

*Internetové stránky společnosti Invia a.s.* [online]. In: . [cit. 2022-08-06]. Dostupné z:  
<https://www.invia.cz/>

*Internetové stránky společnosti Deluxea a.s.* [online]. In: . [cit. 2022-08-06]. Dostupné z:  
<https://www.deluxea.cz/>

*Internetové stránky Vio CRM*. [online]. In: . [cit. 2022-08-11]. Dostupné z:  
<https://www.viocrm.cz/>

*Internetové stránky RAYNET CRM*. [online]. In: . [cit. 2022-08-11]. Dostupné z:  
<https://raynet.cz/>

*Internetové stránky Flowii CRM*. [online]. In: . [cit. 2022-08-11]. Dostupné z:  
<https://www.flowii.com/cz/>

*Mzdy a náklady práce* [online]. In: . [cit. 2022-08-06]. Dostupné z:  
[https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

*Obecné nařízení o ochraně osobních údajů* [online]. [cit. 2022-08-06]. Dostupné z:  
<https://www.gdpr.cz/gdpr/>

*Prognóza ČNB – léto 2022* [online]. In: . [cit. 2022-08-06]. Dostupné z:  
<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

*Účetní závěrka společnosti Invia a.s. z roku 2019* [online]. In: . [cit. 2022-08-06]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67787738&subjektId=54427&spis=86476>

*Účetní závěrka společnosti Deluxea a.s. z roku 2020* [online]. In: . [cit. 2022-08-06].  
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=582522>

*Účetní závěrka společnosti Elixír tours s.r.o. z roku 2019* [online]. In.: [cit. 2022-08-06].  
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63011858&subjektId=383470&spis=241218>

*Účetní závěrka společnosti Elixír tours s.r.o. z roku 2020* [online]. In.: [cit. 2022-08-06].  
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67895430&subjektId=383470&spis=241218>

*Účetní závěrka společnosti Elixír tours s.r.o. z roku 2021* [online]. In.: [cit. 2022-08-06].  
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72503416&subjektId=383470&spis=241218>

*What is the CRM process? 5 key steps.* [online]. [cit. 2022-06-24]. Dostupné z:  
<https://www.zendesk.com/in/blog/crm-process/>

*Zavedení eura v ČR.* [online]. In: . [cit. 2022-08-06]. Dostupné z:  
<https://www.zavedenieura.cz/>

*6 Tips For Choosing The Right CRM For Your Business.* [online]. [cit. 2021-9-28]. Dostupné z:  
<https://www.europeanbusinessreview.com/6-tips-for-choosing-the-right-crm-for-your-business/>

## **DALŠÍ ZDROJE**

konzultace s PhDr. Olgou Huspekovou ze dne 9.3.2022

## **PŘÍLOHY**