

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

**Bakalářská práce**

**2016**

**Tereza Šonková**

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

**Tereza Šonková**

**Relationship marketing v teorii a praxi:  
věrnostní program Zátíší Group**

*Bakalářská práce*

Praha 2016

Autor práce: **Tereza Šonková**

Vedoucí práce: **Mgr. David Klimeš, Ph.D.**

Rok obhajoby: 2016

## **Bibliografický záznam**

ŠONKOVÁ, Tereza. *Relationship marketing v teorii a praxi: věrnostní program Zatiší Group*. Praha, 2016. 53 s. Diplomová práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce Mgr. David Klimeš, Ph.D.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vztahového marketingu, jejím cílem je relationship marketing teoreticky ukotvit, nastínit jeho historický vývoj a věnovat se jeho nejčastěji využívaným nástrojům. Zvláštní důraz je přitom kladen na otázku loajality a na věrnostní programy. Práce se dělí na úvod, teoretickou část, praktickou část a závěr. Úkolem práce je konfrontovat teoretická východiska relationship marketingu a věrnostních programů s v praxi fungujícím věrnostním programem, analyzovat jeho efektivitu a poskytnout komunikační doporučení. V teoretické části práce je využita především metoda kompilace relevantní literatury. Pro praktickou část byly využity metody dedukce, desk research, polostrukturovaného individuálního rozhovoru a SWOT analýzy. Díky těmto metodám se podařilo vymezit v praxi realizovatelné a efektivní postupy při sestavování věrnostních programů a pro komunikaci s jejich členy. Tato práce je přínosem především pro restaurační zařízení jako východisko pro vedení relevantního a efektivního věrnostního programu. Práce zároveň uceleně představuje oblast relationship marketingu i způsob sestavení a měření efektivity věrnostních programů a může proto sloužit ke studijním účelům.

## **Abstract**

This bachelor thesis is concerned with relationship marketing and its aim is to provide theoretical background of relationship marketing, to outline its development throughout the history and to present its most widely used tools. Particular emphasis is placed on the question of loyalty and loyalty programs. This thesis is divided into an introduction, theoretical part, practical part and a conclusion. The goal of the thesis is to confront the theory of relationship marketing and loyalty programs with an existing loyalty program, to analyse its effectiveness and provide recommendations for improvement. In the theoretical part, the method of compilation of the relevant literature is mainly used. For the practical part, the methods of deduction, desk research, semi-structured individual interview and SWOT analysis were used. These methods helped define effective and in practice feasible procedures for establishing loyalty programs and for communication with their members. This thesis is particularly beneficial as a basis for conducting a relevant and effective loyalty program for restaurants. Also, this thesis coherently presents relationship marketing and the methods of composition and measuring the effectiveness of loyalty programs and can therefore be used for educational purposes.

## **Klíčová slova**

Vztahový marketing, věrnostní programy, zákaznická loajalita, CRM, budování vztahů, efektivita věrnostních programů, restaurace, Zátíší Group.

## **Keywords**

Relationship marketing, loyalty programs, customer loyalty, CRM, relationship building, efficiency of loyalty programs, restaurants, Zátíší Group.

**Rozsah práce:** 85 230 znaků

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

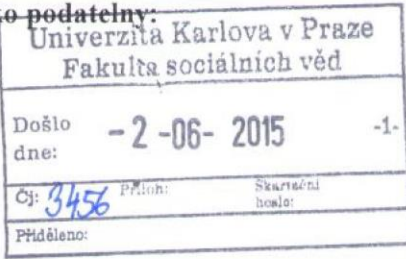
V Praze dne

Tereza Šonková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce, Mgr. Davidu Klimešovi, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala společnosti Zátíší Group za spolupráci a poskytnutí materiálů a informací, které jsou součástí této bakalářské práce.



<b>Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK</b> <b>Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce</b>	
<b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:</b>	
<b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b> Tereza Šonková	<b>Razítko podatelny:</b>  Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd Došlo dne: - 2 - 06 - 2015 - 1 - Čj: 3456 Příloh: Skartační hodla: Přiděleno:
<b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b> 2013	
<b>E-mail diplomantky/diplomanta:</b> tereza.sonkova@gmail.com	
<b>Studijní obor/forma studia:</b> MKPR	
<b>Předpokládaný název práce v češtině:</b> Relationship marketing v teorii a v praxi: věrnostní program Zátíší Group	
<b>Předpokládaný název práce v angličtině:</b> Relationship marketing in theory and in practice: the loyalty program of Zátíší Group	
<b>Předpokládaný termín dokončení</b> (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013): (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve po dvou semestrech</u> od schválení tezí) LS 2015/2016	
<b>Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce</b> (max. 1000 znaků): Relationship marketing, který se zaměřuje na vytváření hodnoty a budování vztahu se zákazníky, je dnes často užívanou marketingovou strategií a to především v oblasti služeb. Hlavním zaměřením vztahového marketingu je budování a následné udržování dlouhodobých oboustranně výhodných vztahů se zákazníky. Hlavním úkolem práce je vztahový marketing teoreticky ukotvit, nastinit jeho historický vývoj a definovat nejčastěji využívané nástroje, a to se zvláštním důrazem na věrnostní programy. Cílem práce je také analýza konkrétního věrnostního programu společnosti Zátíší Group, zhodnocení jeho silných a slabých stránek, a konečně poskytnutí komunikačního doporučení pro případné vylepšení programu. Práce bude přínosem zejména pro restaurační zařízení coby východisko pro vedení relevantního a úspěšného věrnostního programu.	
<b>Předpokládaná struktura práce</b> (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):	
1. Úvod (představení a obhajoba volby tématu, jeho přínos pro společnost)	
<b>Teoretická část</b>	
2. Relationship marketing v historickém vývoji (relationship marketing v průběhu dějin až do současnosti)	
3. Teorie Relationship marketingu (vymezení vůči transakčnímu marketingu, hlavní nástroje)	
4. CRM u malých a středních podniků (využití výše uvedených nástrojů v oblasti malých a středních podniků)	
5. Věrnostní programy jako nástroj CRM (smysl a cíle věrnostních programů, segmentace, druhy věrnostních programů, vhodné oblasti pro využití tohoto nástroje)	
6. Metodologie práce (popis a zdůvodnění zvolené metody práce)	
<b>Praktická část</b>	
7. Představení společnosti Zátíší Group (druh podniku, historie, vývoj)	
8. Komunikace Zátíší Group (analýza kanálů zvolených pro komunikaci se zákazníky)	
9. Věrnostní program Zátíší Group (case study – podmínky členství, druhy členství, výhody členství, kanály pro budování vztahu se členy, přínos věrnostního programu pro firmu, SWOT analýza věrnostního programu)	
10. Závěr (zhodnocení zjištěných poznatků, doporučení)	

**Vymezení zpracovávaného materiálu** (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

1. odborná literatura z oblasti relationship marketingu, CRM, marketingu malých a středních podniků
2. interní data poskytnutá společností Zátíši Group (za rok 2014, ev. 2015)

**Postup (technika) při zpracování materiálu:**

Analýza interních dokumentů (KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*, Grada Publishing as, 2006.

**Základní literatura** (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

**BUTTLE, Francis (ed.). *Relationship marketing: theory and practice*. SAGE, 1996.**

- Tato kniha, na které se podíleli přední marketingoví specialisté, vymezuje teoreticky pojem relationship marketingu a zároveň demonstruje jeho praktické využití napříč odvětvími.

**CHRISTOPHER, Martin, et al. *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. 1995.**

- V této knize autoři analyzují 3 základní stavební kameny úspěšného relationship marketingu – spojení kvality, služeb a marketingu. Důraz je kladen především na zákazníky vnímanou kvalitou nabízeného produktu či služby. Poskytuje návod na získání i udržení zákazníků.

**DOWLING, G. R., UNCLES, M. D., HAMMOND, K. *Customer loyalty and customer loyalty programs*. *Journal of Consumer Marketing*, 2003, roč. 20, č. 4, s. 294316**

- Text se zabývá zákaznickou loajalitou z hlediska závazku ke značce, přijímání značky a nákupu značky. Uvádí, které oblasti jsou vhodné pro zavedení věrnostních programů a které ne.

**KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing as, 2006.**

- Tato kniha nabízí návod pro vedení marketingového výzkumu, a to jak kvantitativního, tak kvalitativního. Obsahuje řadu konkrétních příkladů z praxe.

**LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM-Řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing as, 2007.**

- V této knize je poskytnuta analýza hodnoty vztahu se zákazníkem a navrženy způsoby, jak zákaznickou loajalitu udržovat a zvyšovat. Autoři považují řízení vztahů se zákazníkem za zásadní pro úspěch firem.

**PALMATIER, Robert W., et al. *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis*. *Journal of marketing*, 2006, 70.4: 136-153.**

- V tomto textu autor poukazuje na vliv investice do budování vztahů se zákazníkem na výkon a zisk firmy, důraz klade na kvalitu budovaného vztahu. Jedním z hlavních zjištění je také vyšší přínos vztahu zákazníka s jednotlivcem (zaměstnancem) než s firmou jako celkem.

**PALMATIER, Robert W. *Relationship Marketing*. Marketing Science Institute. 2008**

- Tento článek nabízí teoretické zázemí relationship marketingu, věnuje se budování vztahů, radí kdy a s kým je vhodné je budovat. Klade důraz na zpětnou vazbu. V textu zároveň poskytuje stručnou historii relationship marketingu.

**VEBER, Jaromír, et al. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing, 2005.**

- Tato kniha slouží jako souhrnný návod pro podnikatele. Kromě jiného nabízí ve své 4. kapitole subkapitole, která se zabývá marketingovými a obchodními činnostmi malých a středních podniků

**KUMAR, V. Werner Reinartz. *Customer relationship management: concept, strategy, and tools*. 2nd ed. Springer, 2012.**

- Tato kniha podrobně popisuje východiska, strategii a praktiky řízení vztahů se zákazníky, které označuje jako nepostradatelné na současném trhu. V 10. kapitole se pak blíže věnuje věrnostním programům.

**YI, Y., JEON, H. *Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2003, roč. 31, č. 3, s. 229-240**

- Tento text se zabývá věrnostními programy. Zkoumá vliv hodnoty odměny plynoucí z věrnostního programu na jeho vnímání zákazníkem, a jak toto ovlivňuje míru zákaznické loajality.

**Diplomové práce k tématu** (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

**KUŠ, Martin:** Trojí pohled na zákaznické věrnostní programy (2011)

**SVOBODOVÁ, Veronika:** Programy loajality: případová studie Tesco (2014)

**VAŇOUS, Marek:** Krátkodobý věrnostní program na čerpacích stanicích OMV Česká republika (2014)

**ŽÁK, Petr:** Vliv implementace CRM na ziskovost a růst malých a středních firem (2012)

**Datum / Podpis studenta/ky**

2.6.2015



**TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:**

**Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:**

**Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:**

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

KUŠES DAVID

**Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga**

2.6.15

**Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTIŠKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

**TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUcí PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.**

## Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>1. RELATIONSHIP MARKETING V HISTORICKÉM VÝVOJI.....</b>	<b>4</b>
<b>2. TEORIE RELATIONSHIP MARKETINGU.....</b>	<b>7</b>
2.1 VYMEZENÍ VŮČI TRANSAKČNÍMU MARKETINGU.....	7
2.2 ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX.....	8
2.3 DEFINICE RELATIONSHIP MARKETINGU.....	10
2.4 RELATIONSHIP MARKETING V PRAXI.....	11
2.5 CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	12
<b>3. VĚRNOSTNÍ PROGRAMY JAKO NÁSTROJ CRM.....</b>	<b>16</b>
3.1 LOAJALITA JAKO CÍL VĚRNOSTNÍCH PROGRAMŮ.....	16
3.2 DEFINICE VĚRNOSTNÍCH PROGRAMŮ.....	17
3.3 SESTAVENÍ VĚRNOSTNÍHO PROGRAMU.....	19
3.4 EFEKTIVITA VĚRNOSTNÍCH PROGRAMŮ.....	20
<b>4. METODOLOGIE PRÁCE.....</b>	<b>23</b>
<b>5. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZÁTIŠÍ GROUP.....</b>	<b>24</b>
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE, VIZE, MISE A CÍLE.....	24
5.2 DIVIZE SPOLEČNOSTI.....	27
<b>6. VĚRNOSTNÍ PROGRAM ZÁTIŠÍ GROUP.....</b>	<b>30</b>
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VĚRNOSTNÍM PROGRAMU.....	30
6.2 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY PRO BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY.....	31
6.3 VÝHODY ČLENSTVÍ PRO ZÁKAZNÍKA.....	32
6.4 VÝHODY VĚRNOSTNÍHO PROGRAMU PRO SPOLEČNOST.....	34
6.5 EFEKTIVITA PROGRAMU ZÁTIŠÍ CLUB.....	35
6.6 SWOT ANALÝZA VĚRNOSTNÍHO PROGRAMU.....	37
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>38</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>41</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>44</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>47</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>48</b>

## Úvod

V současnosti se stále více firem v rámci svých marketingových strategií začíná spoléhat na vytváření hodnoty za účelem založení, budování a udržování dlouhodobých a prospěšných vztahů se zákazníky. Tuto oblast marketingu nazýváme relationship marketing nebo také vztahový marketing a právě jemu je věnována tato práce. Jedná o marketingovou strategii s vysokým potenciálem, a to především v oblasti služeb, které jsou nehmotné povahy a proto může silný vzájemný vztah se zákazníkem sloužit jako předpoklad zákaznické důvěry.

Hlavním úkolem teoretické části práce je nastínit historický vývoj relationship marketingu jakožto současného trendu v marketingové komunikaci. Vztahový marketing je v práci teoreticky ukotven a následně jsou popsány jeho nejčastěji využívané nástroje. Dílčí podkapitola je věnována také problematice CRM, strategickému řízení vztahů se zákazníky.

V teoretické části práce detailněji rozebírá nástroj věrnostních programů, který dnes využívá řada firem na českém trhu. Tento nástroj však firmám nepřináší vždy očekávané výsledky, tato bakalářská práce má proto za cíl vymezit základní předpoklady úspěšného věrnostního programu, způsob jeho sestavení a měření jeho efektivity.

V praktické části práce, která navazuje na kapitulu věnovanou metodologii použité při psaní této bakalářské práce, je představena restaurační společnost Zátíší Group a její konkrétní, v praxi realizovaný věrnostní program. Práce se věnuje obecně nastavení věrnostního programu, druhům členství a poskytovaným odměnám. Zvláštní část je věnována také přínosům tohoto programu pro zákazníka na jedné straně a pro firmu na straně druhé. Následuje celkové zhodnocení efektivity věrnostního programu a konečně i jeho silných a slabých stránek prostřednictvím SWOT analýzy.

V závěru práce dochází k syntéze poznatků uvedených v teoretické i praktické části, zároveň je zde poskytnuto komunikační doporučení pro možná vylepšení programu.

Ve svém celku práce slouží jako zdroj informací o vztahovém marketingu, důvodech pro jeho využití a nástrojích, které nabízí. Analýza konkrétního programu pak ukazuje, jak konkrétní nástroj funguje v praxi, může tedy posloužit jako určitý návod pro sestavení a řízení věrnostních programů. Práce je přínosem zejména pro restaurační zařízení coby východisko pro vedení relevantního a úspěšného věrnostního programu.

Struktura této bakalářské práce převážně odpovídá struktuře stanovené v tezi bakalářské práce schválené v červnu 2015. Oproti tezi však došlo k dílčím změnám. Byla

vypuštěna samostatná kapitola věnující se CRM. Tomuto tématu se věnuje podkapitola v rámci kapitoly věnující se teorii relationship marketingu. CRM se vztahovým marketingem úzce souvisí, nicméně se jedná o oblast, kterou by se mohla zabývat celá práce, i samostatná kapitola by odváděla pozornost od jádra této práce, kterým je relationship marketing. Ze stejného důvodu zároveň nebyla jako zdroj pro tuto práci využita kniha Jaromíra Vebera Podnikání malé a střední firmy. Cílem podkapitoly věnované CRM je tuto oblast marketingu stručně představit a vymezit její základní aspekty.

Druhou změnou, ke které v rámci struktury práce došlo, bylo odstranění samostatné kapitoly věnované komunikaci sledované společnosti. Během zpracovávání bakalářské práce vyšlo najevo, že sledovaná firma komunikuje převážně se členy svého věrnostního programu, placenou reklamu pro komunikaci s širokou veřejností nemá. V kapitole představující společnost je proto část věnovaná obecně komunikaci společnosti, interakci se členy věrnostního klubu pokrývá kapitola věnovaná přímo věrnostnímu programu.

# 1. Relationship marketing v historickém vývoji

Trh zboží a služeb je ve 21. století charakteristický tím, že rozdíly mezi jednotlivými produkty a službami, které nabízí, jsou minimální. Role marketingu proto narůstá na důležitosti, neboť jak firmu a její produkty vnímáme díky jejím marketingovým aktivitám, je stále častěji tím, co nás přiměje zvolit danou značku na úkor ostatních. Sílí trend spolupráce firem se zákazníky, jejíž základní formou je prosté naslouchání názorů a vnímání potřeb zákazníků (Kotler et.al., 2010). Relationship marketing, tedy marketing založený na budování vztahů, nabízí firmám možnost stát se v očích svých stávajících, ale i potenciálních zákazníků jedinečnými, nenahraditelnými.

Mohlo by se zdát, že budování vztahů se zákazníkem je trendem poslední doby. S prvky relationship marketingových strategií se však lidé setkávali v historii již na trzích, kde prodávající řemeslníci a farmáři dobře znali své odběratele, věděli, co poptávají a jak je uspokojit. K některým obchodům pak docházelo pouze v rámci úzkých skupin, které mezi sebou dlouhodobě udržovaly obchodní vztahy postavené na vzájemné důvěře, jako tomu bylo například v rámci směny na hedvábné stezce (Sheth, Parvatiyar, 1995).

Rozsáhlé zvýšení produkce a s tím související konzumace způsobené průmyslovou revolucí v 19. století zvýšilo zájem prodejců o postupy a způsoby, jak odlišit de facto indiferentní produkty a získat tak co nejvíce zákazníků. Nástroje relationship marketingu zde proto významněji získaly své uplatnění (Palmatier, 2008).

V průběhu 20. století společnosti začaly praktikovat různé marketingové strategie, které vycházely z teorie transakčního marketingu. Zatímco na Západě v 50. letech lze hovořit o tzv. mass-marketingu, propagaci orientované zejména na spotřební zboží, o desetiletí později se zájem marketingových aktivit přesunul na průmyslový trh (Palmatier, 2008). V 70. letech některé společnosti v rámci svých marketingových strategií spoléhaly na segmentaci trhu (Buttle, 1996), jiní se orientovali na nekomerční aktivity a sociální marketing (Christopher et. al., 2000).

Podle Kotlera a Kellera (2013) firmy v této době také začínaly volit mezi čtyřmi základními podnikatelskými koncepcemi, kterými jsou výrobní, produktová, prodejní a marketingová koncepce. Výrobní koncepce spočívá na hypotéze, že zákazníci chtějí levné a snadno dostupné produkty. Tato koncepce je vhodná pro situaci, kdy poptávka převyšuje nabídku nebo kdy jsou výrobní náklady na produkt příliš vysoké (Karlíček, 2013). Oproti tomu produktová koncepce staví na neustálém vylepšování nabízených

produktů, neboť zákazníci vyhledávají kvalitu. Podle zastánců této koncepce si kvalitní produkt najde kupce sám. Tento názor je však krátkozraký, lepší produkt nemusí být nutně poptávaný, je proto vhodnější sledovat potřeby zákazníků (Kotler, Keller, 2013). Prodejní koncepce vyvozuje úspěch firmy z jejich propagačních a prodejních činností, cílem je přesvědčit zákazníka, aby si produkt pořídil. Čtvrtou koncepcí je marketingová, podle které za úspěchem firmy stojí rozpoznání potřeby zákazníka a schopnost uspokojit ji lépe než konkurence (Karlíček, 2013). Hlavním cílem firem využívajících této koncepce by mělo být vytváření hodnoty pro zákazníka tak, aby produkt sám ocenil.

Ke konci 20. století se některé firmy začaly navracet k vztahovému marketingu, od 80. let začaly vycházet první odborné publikace zabývající se právě relationship marketingem a daly tak vzniknout samostatnému marketingovému odvětví (Buttle, 1996). Ve své knize *Relationship Marketing* vymezuje Robert Palmatier základní důvody vysvětlující potřebu přeorientovat se na tuto marketingovou strategii (Palmatier, 2008).

Předně tento trend zdůvodňuje přesunem světové ekonomiky ke službám – v České republice dnes představují služby 59%, ve Spojených státech dokonce až 77% ekonomiky<sup>1</sup>. Vztahový marketing je pak ideálním nástrojem pro prodej služeb, které jsou na rozdíl od produktů nehmotné. Z tohoto důvodu je pro firmy nesmírně důležité vzbudit v zákaznících důvěru, ideálně prostřednictvím silného vztahu, který je pomůže přesvědčit o kvalitě nabízené služby.

Jako další důvod přeorientování se na relationship marketing Palmatier uvádí nezastavitelný vývoj v oblasti technologií, které dnes umožňují nepřetržitou komunikaci s cílovými skupinami. Pro zákazníky tento vývoj zajistil možnost informovat se lépe o nabízených produktech, službách, či o firmě jako takové. Pro firmy je pak ideálním nástrojem pro sledování zákaznického chování, přesnějšího cílení marketingových aktivit a jejich následného zhodnocení.

Posledním zásadním důvodem je dle Palmatiera nárůst globálního trhu a soutěže na něm. Relationship marketing je dle něj v tomto případě vhodným nástrojem pro odlišení značky od konkurence.

Kromě již zmíněných výhod je třeba poukázat také na efektivitu a ekonomickou výhodnost vztahového marketingu. Odborníci se shodují na tom, že udržet stávající

---

<sup>1</sup> The World Factbook. *Central Intelligence Agency* [online]. [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>



zákazníky je oproti neustálému získávání nových několikanásobně výhodnější (Buttle, 1996; Christopher et. al., 2000; Karlíček, 2013; Kotler, Keller, 2013).

## 2. Teorie relationship marketingu

### 2.1 Vymezení vůči transakčnímu marketingu

Pro pochopení základních rysů relationship marketingu je vhodné postavit jej vedle protikladného transakčního marketingu, který dominoval ve 20. století.

Transakční marketing je charakteristický snahou zaujmout co nejvíce nových zákazníků, využívá především propagaci formou podpory prodeje. Povahu má oproti relationship marketingu spíše krátkodobou. Co se týče péče o zákazníka, v rámci transakčního marketingové strategie je této činnosti přikládán nižší význam, vztah mezi společností a zákazníkem je zde minimální, což je způsobeno minimálním vzájemným kontaktem. Vzhledem k tomu je také nižší vnímaný závazek loajality zákazníka vůči dané značce (Payne, 1994).

Jak již bylo uvedeno, poslední roky a desetiletí ukazují, že využívání krátkodobých aktivit transakčního marketingu není z hlediska dlouhodobé profitability firmy v rámci celosvětové konkurence udržitelným modelem. Marketing již není jen o navyšování prodejů, stále více se soustřeďuje na budování a udržování oboustranně prospěšných dlouhotrvajících vztahů (Buttle, 1996).

Na rozdíl od transakčního marketingu lze vztahový marketing chápat jako strategii směřující k vytváření silných a trvalých vztahů se zákazníky. Hlavním cílem jeho aktivit je zajistit, aby se zákazníci ke značce stále vraceli. Klade proto důraz na trvajícím kontakt se zákazníky, který umožňuje adaptaci komunikace konkrétním potřebám. Péče o zákazníky je pak pro relationship marketingovou strategii stěžejní. Firmy, které ji aplikují, volí častěji pro oslovování svých zákazníků slova jako klient, partner či společník (Palmatier, 2008).

Cílem relationship marketingu tedy není jen získávání nových zákazníků, ale především udržení jejich náklonnosti značce. Aby tohoto záměru firmy dosáhly, je nezbytné, aby neustále zlepšovaly svůj servis a byly inovativní (Christopher et. al., 2000). Podle Harrise a McDonalda (2004) je v rámci vztahů, o které relationship marketing usiluje, hlavní, aby byly oboustranně výhodné. U spokojeného zákazníka je vyšší pravděpodobnost, že se bude ke značce vracet a bude loajální, vzniklý vztah snižuje jeho potřebu zajímat se o konkurenční produkty a služby.

**Tabulka č.1: Porovnání transakčního a vztahového marketingu**

	Transakční marketing	Relationship marketing
Zaměření na:	Získávání nových zákazníků	Navracení stávajících zákazníků
Orientace na:	Charakteristiky služby	Zákaznické benefity
Časová rovina	Krátkodobá	Dlouhodobá
Zákaznické služby	Nízký důraz	Vysoký důraz
Závazek zákazníka (commitment)	Omezený	Vysoký
Kontakt se zákazníkem	Omezený	Vysoký
Kvalita	Starostí provozních	Starostí všech

Zdroj: Payne, 1994

## 2.2 Rozšířený marketingový mix

Odborná marketingová veřejnost již řadu let přistupuje na chápání marketingu prostřednictvím modelu 4P Philipa Kotlera. Tento model doporučuje zohlednit tyto čtyři základní oblasti: produkt, cena, distribuce a propagace<sup>2</sup>. Fakt, že je tento model stále častěji doplňován o pátý aspekt, kterým jsou lidé (people), jen dokazuje trend trhu spočívající v přesunutí se ke vztahovému marketingu.

Marketingový mix je v rámci vztahového marketingu chápán širěji, než je uvedeno výše. Kromě toho, že rozšiřuje význam původních 4P, doplňuje také zcela nové kategorie, které mají být zohledněny během tvorby marketingové kampaně.

V rámci úvah o produktové části strategie by se měly společnosti zaměřit na efektivní využívání dat o zákazníkovi a na jejich základě produkt upravit dle přání a potřeb zákazníků (Kotler, 2014). Některé firmy pro budování silnějších vztahů volí cestu spolupráce se zákazníky na vývoji produktu, ať již jde o jeho design nebo třeba chuť. Této strategii dlouhodobě využívá česká značka Bohemia Chips v rámci kampaně Vítězství za příchutí.

Co se týče ceny, ta se v rámci vztahové marketingové strategie může utvářet přímo na míru konkrétnímu zákazníkovi, a to v závislosti na síle a významu vzájemného vztahu.

Optikou relationship marketingu je třeba distribuci chápat jako proces, který se za každou cenu snaží uspokojit potřeby zákazníka. Firma by měla nabídnout řadu kanálů, prostřednictvím kterých se zákazník může o produktu či službě informovat, následně objednat, zaplatit a prostřednictvím kterých mu bude produkt doručen.

<sup>2</sup> Pozn.: V originálním znění Philipa Kotlera jako „product, price, place, promotion“.

Propagace, coby čtvrtý aspekt marketingového mixu, by měla být cílená. Kotler doporučuje užívání řady komunikačních kanálů vhodných pro příslušné cílové skupiny, které však budou sdílet shodnou ideu, vizi (Kotler, 2014). Komunikace se zákazníkem by měla být personalizovaná, individuální.

Jak již bylo uvedeno výše, s klasickým modelem 4P si většina teoretiků pro vysvětlení relationship marketingu nevystačí. Christopher, Payne a Ballantyne (2000) k tomuto modelu proto připojují ještě zákaznický servis, procesy a již zmiňované lidi.

Zákaznický servis lze samozřejmě podřadit pod produktovou strategii, pro účely relationship marketingu to však není dostačující. Právě důraz na kvalitní služby zákazníkům jsou totiž základní premisou tohoto marketingového odvětví. Zákazníci dnes mají vyšší očekávání než dříve a uspokojení jejich představ, či dokonce jejich překonání znamená významnou konkurenční výhodu. Autoři rozšířeného konceptu zdůrazňují potřebu soustředit se nejen na doprovodný servis pro zákazníky, ale i na tzv. servis proti proudu, který má být poskytovaný dodavatelům (Christopher et. al., 2000).

Druhým přidaným aspektem jsou procesy, které mají vliv na zvyšování zákazníkem vnímané kvality. Firmy by se měly soustředit na řízení postupů, rozvrhů, mechanismů a dalších aktivit, prostřednictvím kterých se produkt dostává k zákazníkovi (Christopher et. al., 2000). Do této kategorie patří i rozhodování o tom, jak dalece mají být zákazníci zapojováni do vývoje produktu, či otázka diskrétnosti zaměstnanců firmy.

Posledním, ale možná nejvýznamnějším přidaným faktorem relationship marketingového mixu jsou lidé. Zaměstnanci společnosti mají zásadní význam v rámci celého marketingového procesu. Pokud je firma bude udržovat patřičně motivované, jejich výkonnost se bude zvyšovat. Christopher, Payne a Ballantyne rozlišují čtyři kategorie zaměstnanců podle úrovně četnosti jejich kontaktu se zákazníky a podle úrovně jejich zásahu do marketingových aktivit, kdy každá z kategorií svým způsobem marketing společnosti ovlivňuje (viz Tabulka č. 2).

**Tabulka č. 2: Kategorie zaměstnanců**

	Častý přímý kontakt se zákazníkem	Výjimečný přímý kontakt se zákazníkem
Vysoký vliv na výběr marketingových aktivit	Získávající: <ul style="list-style-type: none"> <li>- práce se zákazníky</li> <li>- uspokojování jejich potřeb</li> </ul>	Ovlivňující: <ul style="list-style-type: none"> <li>- implementace marketingového mixu</li> <li>- výzkum a vývoj produktu, služeb</li> </ul>
Nízký vliv na výběr marketingových aktivit	Proměňující: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aplikace strategie při každodenním styku se zákazníky</li> </ul>	Osamocení: <ul style="list-style-type: none"> <li>- vliv na výstupy firmy</li> <li>- naplňují strategii</li> </ul>

Zdroj: Christopher, Payne, Ballantyne 2000 (volný překlad autorkou)

### **2.3 Definice relationship marketingu**

Mezi odbornou marketingovou veřejností dlouho panovala neshoda ohledně toho, kterými konkrétními vztahy by se měl relationship marketing zabývat. Zatímco někteří zastávali názor, že by ve středu zájmu měly stát pouze vztahy externí, tj. vztahy mezi společnostmi a jejich zákazníky, jiní byli přesvědčeni, že je třeba soustředit se také na interní vztahy v rámci společnosti. Druhý jmenovaný názor v poslední době převažuje (Palmatier, 2008; Christopher et. al., 2000; Buttle, 1996).

V průběhu posledních let se teoretici snažili vztahový marketing definovat různě. Gummerson relationship marketing vymezuje skrze třicet dva různých vztahů (1994), Buttle se pak více soustředí na strategie, které by měly být v rámci relationship marketingové kampaně použity. Ve své knize jmenuje tři základní, totiž obchodní marketingovou strategii, marketingovou strategii mířící na zákazníka a interní marketingovou strategii (Buttle, 1996).

Christopher, Payne a Ballantyne (2000) oproti tomu ve své definici relationship marketingu chápou jako syntézu zákaznického servisu, kvality a marketingu, přičemž tvrdí, že by se tyto tři oblasti měly neustále přibližovat. K tomuto chápání relationship marketingu se hlásí i další autoři (Grundley, 2009). Definice vychází z logické úvahy, že když je zákazník spokojený s poskytovaným servisem, vzájemný vztah se posiluje, čímž

se také zvyšuje pravděpodobnost dlouhodobého charakteru vztahu a jeho profitability. Kvalita by pak měla být viditelná ve všech fázích procesu od výroby přes proškolení zaměstnanců až po distribuci, právě ona totiž může pro firmu představovat konkurenční výhodu (unique selling point).

Z výše uvedeného je zřejmé, že existuje řada definic vztahového marketingu. Lze však vyčíst jisté shodné rysy, které mají společné. Většina odborníků zařazuje potřebu efektivní interakce v rámci různých vývojových fází vztahu, hlavním terčem marketingových aktivit jsou zákazníci, respektive dodavatelé anebo zaměstnanci, a účelem, který vztahový marketing sleduje, je vybudování oboustranně výhodného vztahu (Palmatier, 2008). Spojením těchto tří aspektů přišel Robert Palmatier s obecně aplikovatelnou definicí relationship marketingu, jakožto procesu identifikace, budování, udržování a ukončování vztahových výměn se záměrem zvýšení výkonnosti (Palmatier, 2008). Stěžejním záměrem vztahového marketingu je vybudovat zákaznickou loajalitu a přeměňovat potenciální a stávající zákazníky ve své loajální klienty, podporovatele značky a v její zastánce, kteří budou šířit pozitivní word of mouth.

Je třeba podotknout, že strategie relationship marketingu není vhodná pro všechna odvětví a společnosti by vždy měly před zavedením této strategie provést důkladnou analýzu. Ne vždy zákazník touží po navázání vztahu se společností, nepožaduje personalizovaný obsah. Jako typický příklad uvádí Francis Buttle producenty rychloobrátkového zboží (1996).

## **2.4 Relationship marketing v praxi**

Relationship marketing využívá několika nástrojů, pomocí kterých se snaží navázat, budovat a udržovat vztahy významné pro danou společnost. Typickými příklady jsou věrnostní programy, zapojování zákazníků do vývoje produktu, tzv. live-in marketing, interní marketing anebo aplikace modelu šesti trhů.

Věrnostní programy budují loajalitu zákazníků prostřednictvím personalizovaných nabídek, výhod či slev, které jsou zpravidla utvářeny na základě předchozích nákupů. Zákazník obdrží výměnou za své osobní údaje věrnostní kartičku, která mu přináší dané benefity. Věrnostním programům se blíže věnuje následující kapitola této práce.

Některé firmy v rámci své strategie zapojují své zákazníky do výrobního procesu. Prostřednictvím focus groups či dotazníkového šetření získávají názory zákazníků na design produktu či jeho chuť.

Dalším nástrojem relationship marketingu je tzv. live-in marketing, který spočívá v tom, že zákazníci mají po určitý čas produkt či službu bezplatně k dispozici, užívají je ve svém přirozeném prostředí a v ideálním případě si je oblíbí a sdílí své zkušenosti se svými známými. Tato taktika má vysoký potenciál, neboť pro firmu není příliš nákladná a může být velice efektivní.

Významu interního marketingu již byla věnována část o rozšířeném marketingovém mixu. Obecně lze říci, že zahrnuje veškeré marketingové aktivity uvnitř firmy. Teoreticky je možné každého zaměstnance vnímat jednak jako dodavatele ostatním zaměstnancům, jednak jako zákazníka ostatních zaměstnanců, kdy cílem každého dodavatele by mělo být uspokojení zákazníka (Buttle, 1996). Je-li interní marketing aplikován správně, jsou zaměstnanci motivováni k lepším výkonům, jsou srozuměni s misí, vizí a strategií firmy a chtějí se podílet na přípravě kvalitního produktu či služby pro konečného zákazníka.

Model šesti trhů je strategie zohledňující trhy, které je třeba při tvorbě marketingové strategie zohledňovat (Christopher et. al., 2000). Jedná se o trh zákazníků, zprostředkovatelů, dodavatelů, zaměstnanců, influencerů a o interní trh. Podle tohoto modelu šesti trhů by se společnost jednak měla soustředit na budování vztahů se zákazníky, ale i se zprostředkovateli, kteří působí na okolí prostřednictvím vlivného word of mouth. Co se týká vztahů s dodavateli, autoři teorie doporučují vztah ve formě partnerství, vyhýbání se jakýmkoliv konfliktům a snahu vždy nalézt vhodný kompromis. Na trhu zaměstnanců je pro firmu důležité vytvořit dojem úspěšné firmy, která láká ty nejlepší pracovníky. Vhodnou strategií je v tomto případě například návštěva univerzitních kampusů či veletrhů práce. Trh influencerů autoři do modelu zařadili z důvodu případně potřeby oslovovat v rámci strategie vládu a jiné veřejné činitele. V rámci interního trhu by se pak společnosti měly soustředit na své vnitřní vztahy, ideálně za použití nástrojů interního marketingu.

Pro všechny výše uvedené nástroje platí, že již implementovanou strategii je vždy třeba monitorovat, sledovat zákazníkem vnímanou kvalitu, ale i obecně kvalitu zavedené strategie.

## **2.5 CRM – řízení vztahů se zákazníky**

V souvislosti se vztahovým marketingem je dobré zmínit také model CRM (customer relationship management), tedy řízení vztahů se zákazníky, který se komplexně zabývá komunikací společnosti se zákazníky a cílí na budování a udržování dlouhodobě

prospěšných vztahů skrze získávání, analyzování a následně použití jedinečných informací o zákaznících (Lehtinen, 2007). CRM lze také chápat jako *informační systém, který umožňuje sjednotit data o všech událostech mezi zákazníky a firmou do jednoho celku a na základě zpracování těchto dat zlepšit výsledky obchodování. CRM znamená proaktivní řízení vztahů s jednotlivými zákazníky, a to ve všech bodech vzájemného kontaktu* (Halada, 2015, s. 28). Hlavním cílem je budování silného a dlouhodobého vztahu se zákazníky tak, aby byly pro firmu co možná nejhodnotnější.

Firmy zavádějí CRM za účelem zvýšení zisku firmy skrze budování a posilování vzájemného vztahu se zákazníkem zvyšováním hodnoty vnímané zákazníkem. Hodnotu tohoto vztahu lze dělit do dvou podoblastí, tj. hodnoty stanovené na základě faktů a na základě odhadů, které podrobněji představuje Tabulka č. 3. Významnou roli má z hlediska zákazníkem vnímané hodnoty způsob, jakým se s ním jedná, a to zejména při osobním kontaktu. Prodejci jsou v každodenním styku se zákazníky a právě prostřednictvím vztahu s nimi si zákazníci často tvoří názor a vztah ke značce (Palmatier, 2006).

**Tabulka č. 3: Hodnota vztahu se zákazníkem**

<u>Oblasti hodnoty vycházející z faktů</u>	
Profitabilita zákazníka	Návratnost vycházející z bilančních údajů o konkrétním zákazníkovi.
Objem na zákazníka	Obchodní aktivity připadající na určitého zákazníka.
<u>Oblasti hodnoty vycházející z odhadů</u>	
Referenční hodnota	Hodnota, kterou přinese zákaznickova pověst.
Hodnota sítě kontaktů	Zákazník se může stát zprostředkovatelem vůči dalším (jemu blízkým) podnikům nebo individuálním zákazníkům.
Hodnota poznání	Každý se může poučit od úspěšného podniku nebo o hospodářském oboru obecně.
Emocionální hodnota	Kompatibilita v hodnotách a důvěra; pocit ze spolupráce.
Pravidelnost	Předvídatelnost a pravidelné objednávky.

Zdroj: Lehtinen, 2007

Hodnotu vztahu se zákazníkem lze dle Lehtinena rozvíjet v rámci tří základních oblastí, kterými jsou struktura vztahu se zákazníkem, stupně vývoje vztahu se zákazníkem a směna zdrojů v rámci zákaznického vztahu (Lehtinen, 2007). V rámci struktury vztahu



je třeba se soustředit na základnu zákazníků a na vztah a styk s nimi. Stupně vývoje vztahu lze pak jednoduše členit na založení vztahu, jeho rozvoj a ukončení. Prostřednictvím nástrojů CRM se dají vysledovat příčiny ztráty jednotlivých zákazníků, společnost se následně může pokusit tyto zákazníky reaktivovat – získat zpět bývalé zákazníky může být někdy snazší než získat nové (Kotler, Keller, 2013). V rámci směněných zdrojů pak lze hodnotu pozitivně ovlivnit emocemi, znalostmi či akcemi (Lehtinen, 2007).

Podle Wesslinga se CRM skládá ze čtyř prvků, kterými jsou lidé, procesy, technologie a data (Wessling, 2003). Lidmi zde má na mysli zaměstnance firmy, ti přijdou do přímého kontaktu se zákazníky a je proto nezbytné jejich schopnost uspokojit zákaznickou potřeby neustále rozvíjet. Řízení vztahů se zákazníky předpokládá dané procesy komunikace a činnosti, které mají zajistit co nejrychlejší uspokojení zákaznickou potřeby. Technologie jsou dnes takřka neodmyslitelnou součástí efektivního CRM, usnadňují sběr informací i jejich vyhodnocování. Čtvrtý prvek CRM, tedy data jsou veškeré informace získané o zákazníkovi a jeho chování.

Z výše uvedeného plyne, že rozvoj CRM aktivit mohl nastat zejména díky rozvoji informačních technologií, neboť CRM je v přeneseném významu v podstatě databázovou technologií, která shromažďuje, zpracovává a následně využívá informace získané o zákaznících firmy. Na základě takto získaných dat jsou pak firmy schopny pozorovat nákupní chování svých zákazníků, poznat motivace jejich nákupů a vysledovat jejich přání.

Díky CRM jsou firmy schopné rozlišovat mezi zákazníky a vztahy s nimi na základě jejich potenciálního přínosu firmě, kterým se následně řídí jejich investice do jednotlivých vztahů (Lošťáková, 2009). Typická je proto segmentace zákazníků do podskupin. Dalšími výhodami používání CRM je větší množství individuálních kontaktů se zákazníky, odlišení od konkurence, posílení image firmy, možnost přístupu k informacím o zákazníkovi v reálném čase, možnost spolehlivých předpovědí a nárůst efektivity týmové práce i motivace zaměstnanců (Wessling, 2003).

Při investování do zákaznických vztahů je vždy třeba dbát o to, aby tyto investice nebyly pro společnost ztrátové, ale aby naopak vedly k vyšším ziskům. Tabulka č. 4 ukazuje, jakou strategii by firma měla volit vůči konkrétnímu segmentu zákazníků.

**Tabulka č. 4: Operační možnosti z pohledu síly vztahu a významu zákazníka**

Hodnota zákazníka	Síla vztahu se zákazníkem			
	Velmi silná	Silná	Středně slabá	Slabá
Velmi významný	Bránit	Investovat do obrany	Investovat do síly	Řízení škod
Přiměřeně významný	Sleduj konkurenci	Investuj do rozšíření vztahu	Uchop šanci	Buď opatrný
Potenciálně významný	Sleduj situaci	Investuj opatrně	Sleduj cash-flow	Sleduj cash-flow
„Transakční“	Sleduj profit	Sleduj profit	Je profitabilní	Žádné investice

Zdroj: Lehtinen, 2007

Efektivitu řízení vztahů se zákazníky lze sledovat tím, nakolik strategie napomáhá podniku přitáhnout zdroje zákazníků. Jednou z možností je pak poměřovat podíl konkrétního zákazníka na celkovém objemu prodeje firmy, profitabilita zákazníka se dá odvozovat také od délky trvání vztahu (Lehtinen, 2007).

### **3. Věrnostní programy jako nástroj CRM**

#### **3.1 Loajalita jako cíl věrnostních programů**

S věrnostními programy se dnes setkáváme u nejrůznějších odvětví od maloobchodu přes potravinové či módní řetězce a banky až po letecké společnosti. Hlavním účelem těchto programů, jak již název napovídá, je získat si loajalitu zákazníků. Abychom mohli dobře pochopit smysl a účel věrnostních programů, je třeba si nejprve definovat zákaznickou loajalitu jako takovou.

Zákaznická věrnost je pro firmy důležitá hned z několika důvodů. Z ekonomického hlediska znamenají věrní zákazníci opakované nákupy, dle výzkumů jsou také méně citliví ke změnám ceny produktů a služeb (Kumar, Reinartz, 2012) a bývají pro firmu výhodnější. Nemusí tomu tak však být vždy, může dojít k situaci, kdy je loajální zákazník, který využívá všech nabízených nadstandardních služeb, pro firmu nákladnější než běžný zákazník.

Jihokorejští profesori marketingu Yi a Jeon definují věrnost jako hluboce vnímaný závazek zákazníka znovu kupovat daný produkt či službu v budoucnosti, a to bez ohledu na situační vlivy a marketingové působení konkurence (Yi, Jeon, 2003). Věrnost zákazníka ke značce má tedy za následek opakovaný nákup daných produktů či služeb. Opakem je pak situace, kdy zákazník nakupuje čistě na základě konkrétních okolností, je ve svém chování nepředvídatelný (Dowling et. al., 2003).

Základním předpokladem pro vybudování loajality je zajištění spokojenosti zákazníka. Pravděpodobnost, že si zákazník opakovaně koupí produkt či službu dané značky trvá, pokud má z minulosti dobré zkušenosti, byl se značkou i nákupem spokojený. Z opakovaného nákupu se pak může stát zvyk (Dowling et. al., 2003). Věrnost tedy může vyplývat čistě ze spokojenosti s produktem a souvisejícími službami, lze ji však posílit i vhodnou marketingovou strategií. Na českém trhu například mobilní operátoři tradičně nabízejí výhodnější tarify těm zákazníkům, kteří jsou ochotni zavázat se smlouvou na několik let.

Zákaznickou loajalitu můžeme dělit na behaviorální a postojovou (Dowling, Uncles, 1997; Dowling et. al., 2003; Kumar, Reinartz, 2012; Yi, Jeon, 2003). Behaviorální loajalita označuje věrnost v chování zákazníka, jde o pokračující tendenci kupovat produkty či služby dané značky. Zákazník zde nepocituje příliš velký závazek vůči značce a zpravidla v rámci produktové kategorie volí mezi několika alternativami. Stav, kdy je zákazník věrný několika značkám, je na trhu běžný (Dowling, et.al., 2003).

Věrnost v postojích, nebo také subjektivní loajalita, se naopak týká zákaznickova vnímání daného produktu či služby a jeho postojů k nim. Hlavní výhodou tohoto druhu věrnosti je vzniklý vztah mezi zákazníkem a společností, resp. značkou, na základě kterého tito zákazníci méně podléhají negativním zprávám šířeným o této značce (Dowling, et.al., 2003).

V ideálním případě by mělo dojít k souladu mezi jednáním a postoji zákazníka, mnohdy tomu tak však není (viz dále). Věrnost v postojích zákazníka je pro firmy nesmírně důležitá, pokud je loajalita jejich zákazníků čistě behaviorální, hrozí, že značku opustí, jakmile k tomu dostane příležitost (Kumar, Reinartz, 2012).

Jednou z možností, jak lze loajalitu změřit, je frekvence nákupu zákazníka za určité časové období (Kumar, Reinartz, 2012). V souvislosti se zákaznickou věrností se dále sleduje také procento zákazníků, které značku nakupuje opakovaně, případně procento těch, co v daném odvětví nakupují pouze u jedné značky a naopak procento těch, kdo v rámci jednoho odvětví vybírají mezi několika značkami.

Další možností měření loajality je prostřednictvím modelu Net Promoter Score (NPS). Ten ukazuje míru loajality zákazníků na základě výzkumu, při kterém jsou zákazníci dotazováni na pravděpodobnost doporučení služby svým známým. Na tuto otázku pak odpovídají na škále od 0 do 10, vyšší číslo znamená vyšší pravděpodobnost. Ti, kdo označili číslice 0 až 6 jsou považováni za neloajální, jejich procento se odečte od procenta těch, kteří jsou loajální, tedy zvolili číslice 9 nebo 10. Výsledky NPS nabývají hodnot v rozmezí -100 až 100. Výsledek nad 50 je pak považován za výborný, naopak výsledky pod 0 naznačují zásadní problémy s věrností zákazníků (Reichheld, 2003).

### **3.2 Definice věrnostních programů**

Věrnostní programy jsou jedním z nástrojů relationship marketingu, který má, stejně jako většina marketingových aktivit, za cíl zvýšit poptávku po produktu a jeho prodej, současně však usiluje o vybudování silnějšího pouta se zákazníky (Dowling, Uncles, 2003). Poskytováním různých stimulů, kterými mohou být body, slevy či například dárky, věrnostní programy cílí na budování zákaznické loajality. Výsledkem by mělo být posílení emočního svazku mezi zákazníkem a značkou prostřednictvím oboustranné komunikace a kvalitního zákaznického servisu.

Popularita věrnostních programů narůstá od 90. let 20. století (Kumar, Reinartz, 2012), kdy firmy začaly zohledňovat již zmiňovanou skutečnost, totiž že udržet si zákazníka je méně nákladné, než přilákat nového. Na světové úrovni se můžeme často

setkat s populárními věrnostními programy leteckých společností či hotelových řetězců. V České republice se běžně setkáváme s věrnostními programy supermarketů, drogerií, obchodů s oblečením, ale také například restaurací.

Jednou z výhod věrnostních programů je, že mohou zákazníkovi dobře posloužit pro odlišení jednotlivých značek. Vstup zákazníka do takového programu znamená začátek vztahu, který může znamenat pro danou společnost významnou konkurenční výhodu (Yi, Jeon, 2003). Na druhou stranu je však třeba podotknout, že se dnes setkáváme s různými formami věrnostních programů téměř na každém kroku. Věrnostní programy dnes zpravidla zakládají jen behaviorální věrnost a ne postojovou. To znamená, že zákazník setrvává u dané značky jen proto, že je pro něj v danou chvíli výhodnější, nicméně je mu ve skutečnosti bližší jiná značka v dané kategorii (Dowling et. al., 2003).

Zásadním benefitem věrnostního programu pro firmy je přísun dat o zákaznících. Díky rozvinutým informačním technologiím mohou firmy uchovávat informace o nákupním chování svých zákazníků a vyvozovat z nich závěry pro své budoucí marketingové aktivity. Věrnostní programy podporují u zákazníka věrnost ke značce, snižují citlivost na změnu ceny a zvyšují imunitu zákazníků vůči marketingovému působení konkurence (Dowling, et. al., 2003). Další výhodou těchto programů je zvýšení pravděpodobnosti šíření pozitivního word-of-mouth.

Záměrem firmy, která zavádí věrnostní program, je vedle budování a posilování vztahu s již existujícími zákazníky také rozšíření povědomí o značce, případně vzbuzení zájmu mezi zákazníky konkurence. Dalším cílem může být i aktivace pasivních zákazníků. Výhodou zřízení věrnostního programu je pro firmu zejména získání nástroje pro rozpoznání, odměňování a hlavně udržení těch zákazníků, kteří firmě zajišťují zisk (Kumar, Reinartz, 2012). V ideálním případě by proto věrnostní program měl primárně cílit právě na tyto, pro firmu výhodné, zákazníky.

Aby byl věrnostní program schopný dosáhnout svého účelu, musí pro zákazníky představovat určitou hodnotu, neboť ta je předpokladem pro to, aby mohl věrnostní program vést k loajalitě ke značce (Dowling, et. al., 2003; Kumar, Reinartz, 2012; Yi, Jeon, 2003). Hodnota programu může být dána buď peněžitou či vnímanou hodnotou odměny, škálou nabízených odměn, jejich relevancí a možností jejich dosažení (Yi, Jeon, 2003). Dowling a Uncles (1997) připojují také psychologickou hodnotu toho, že zákazníci někam patří, a dále hodnotu samotného shromažďování bodů.

### **3.3 Sestavení věrnostního programu**

Při sestavování věrnostního programu by si firma nejprve měla jasně stanovit cíle, zpravidla předně vybudovat zákaznickou loajalitu, ať již behaviorální či postojovou, a v souvislosti s tím změnit chování zákazníka tak, aby značku nakupoval častěji. Je třeba podotknout, že jen velmi málo programů má ve skutečnosti tak silný vliv, aby mohla změnit návyky zákazníků (Dowling, et. al., 2003). Měřitelnost dosažení těchto cílů je komplikovaná, nicméně je možné sledovat například objem nákupu, nákupní frekvenci, citlivost na změnu ceny či dobu trvání vzájemného vztahu (Kumar, Reinartz, 2012). Je důležité, aby měli tvůrci programu vždy na paměti, že aby mohl program dosáhnout svých cílů, musí být pro zákazníky výhodnější být členem než jím nebýt (Yi, Jeon, 2003; Kumar, Reinartz, 2012).

Nezbytnou součástí efektivního věrnostního programu je technologické zázemí. Jedním z cílů věrnostních programů je získávání informací o chování zákazníků, jejich preferencích, na základě kterých pak mohou firmy poskytovat personalizované nabídky a lépe uzpůsobit svou marketingovou komunikaci. Díky datům o čase nákupu, jeho objemu či charakteristice jednotlivých položek může firma vzhledem ke konkrétnímu zákazníkovi efektivně komunikovat ty produkty a služby, o které pravděpodobně bude mít zájem, a nemusí utrácet vysoké sumy za celoplošnou reklamu (Kumar, Reinartz, 2012). Znalost zákazníka a jeho chování v konkrétním prostředí lze považovat za jednu z nejvýznamnějších konkurenčních výhod, pokud je tedy firma schopna získaná data správně analyzovat.

V rámci sestavování věrnostního programu by měla firma zohlednit náklady na vedení věrnostního programu, ale i náklady na jednotlivého člena programu. V ideálním případě by měly náklady na konkrétního zákazníka přihlížet k hodnotě, kterou tento zákazník firmě přináší (Kumar, Reinartz, 2012).

Co se týká odměn, které firma členům svého věrnostního programu poskytuje, můžeme je dělit na přímé, které souvisí s daným produktem, službou či značkou, a na nepřímé, které nejsou vůči produktu relevantní (Yi, Jeon, 2003). Z výzkumů vyplývá, že zákazníci více ocení odměnu ve formě požitku oproti obdržení užitečné věci (Kumar, Reinartz, 2012).

Při sestavování věrnostního programu je důležité určit také načasování odměn, tj. po kolika návštěvách zákazník odměnu získá a za jaký objem nákupu získá jakou odměnu. Rozlišujeme proto odměny okamžité, kdy je zákazník obdarován při každém nákupu, a odměny opožděné, které jsou poskytovány po daném počtu opakovaných

nákupů (Dowling, Uncles, 1997). Zatímco pro firmu jsou výhodnější volbou opožděné odměny, neboť zavazují zákazníka na delší časové období, zákazníci preferují odměny okamžité. Je proto vhodné vyhledat kompromis, firma by měla analyzovat, jak je odměna pro zákazníky reálně dosažitelná. Pokud by sbírání potřebných bodů bylo příliš náročné, zvyšuje se pravděpodobnost, že zákazníci program opustí (Kumar, Reinartz, 2012).

Odměny lze udělovat buď stále, tedy pokaždé při splnění daných podmínek. Příkladem lze uvést programy Tesco Clubcard nebo dm klub, kde zákazníci při útratě dané částky obdrží odpovídající počet bodů. Druhou možností je odměňování stupňovitě, kdy je hodnota odměny závislá na výši útraty (Kumar, Reinartz, 2012). Třetí variantou je pak odměňování v souvislosti s mimořádnou událostí, jako jsou narozeniny či Vánoce. Tento druh bývá většinou podpůrným pro jeden z předešlých modelů, v ČR jej používá například oděvní firma Orsay nebo značka kosmetiky Yves Rocher.

Dále by se měla společnost rozhodnout, zda bude poskytovat odměny finanční, jako jsou slevy nebo produkty zdarma, nebo psychologické, kam řadíme například vyšší zákaznický servis pro tzv. zlaté členy (Kumar, Reinartz, 2012). Firma může samozřejmě oba druhy odměn kombinovat.

Při plánování věrnostního programu musí firma dále stanovit podmínky pro členství. Vstup do programu může být dobrovolný, zákazník si sám zvolí, zda chce být členem, anebo automatický, kdy se členem klubu stává každý zákazník, jak je tomu například u věrnostního programu České spořitelny iBOD. Členství dále může být otevřeno všem anebo naopak omezeno určité skupině. Otevřené členství zajistí firmě větší databázi informací a širší členskou základnu, zatímco uzavřené umožňuje koncentrované cílení komunikace, představuje nižší náklady a poskytuje informace o zákaznících, kteří mají o značku skutečný zájem. Vstup do uzavřeného věrnostního programu bývá často spojen s vstupním poplatkem (Kumar, Reinartz, 2012).

Konečně se mohou firmy zavádějící věrnostní program zamyslet také nad možností spolupráce s jinými firmami, tedy nad vytvořením společného věrnostního programu, kdy zákazníci mohou sbírat body u několika partnerských společností. Tento druh věrnostního programu používá v současné době Česká spořitelna.

### **3.4 Efektivita věrnostních programů**

Věrnostní programy zajišťují pevnější vztah mezi zákazníkem a značkou. Každá společnost však musí před zavedením věrnostního programu zohlednit několik faktorů, aby se ujistila, že pro ni bude věrnostní program výhodný a ne prodělečný (Kumar,

Reinartz, 2012). Je třeba uvést, že provoz věrnostního programu je finančně náročný a je proto nutné analyzovat, zda příjmy, které program společnosti přináší, převyšují výdaje na jeho provoz.

Při zavádění věrnostního programu je třeba počítat s náklady na zřízení programu, jeho provoz a propagaci, dále s náklady na potřebný software, údržbu databáze zákaznických dat, náklady na odměny, jejich uskladnění a distribuci a na produkci souvisejících doprovodných materiálů, jako jsou například direct maily, newslettery a jiné personalizované nabídky (Kumar, Reinartz, 2012). Co se týká příjmů souvisejících se zavedením věrnostního programu, můžeme uvažovat o příjmech přímých a nepřímých. Do přímých příjmů patří případné členské poplatky nebo zisk z prodeje exkluzivních edic. Nepřímé příjmy zahrnují uchování zákazníků a posílení existujících vztahů, případně zisk nových zákazníků. Tyto příjmy jsou však těžko měřitelné (Dowling, et. al., 2003; Kumar, Reinartz, 2012).

Kritici věrnostních programů uvádějí, že zavedení věrnostního programu nemusí nutně vést i ke zvýšení loajality zákazníků (Dowling, et. al., 2003). Poukazují na to, že většina zákazníků nakupuje v rámci dané kategorie zboží od více značek podle toho, která nabídka je právě nejvýhodnější. Věrnostní programy podle nich nejsou schopny splnit cíl být jedinou myslitelnou volbou pro zákazníka.

Odborníci se shodují, že úspěch věrnostního programu závisí na rentabilitě zákazníka, správně řízený věrnostní program by se proto měl předně zaměřovat na ty nejziskovější zákazníky (Dowling, et. al., 2003; Kumar, Reinartz, 2012; Yi, Jeon, 2003).

Hlavní výhodou, která z věrnostních programů pro firmy plyne, je zisk demografických dat, informací o životním stylu, nákupním chování zákazníka a jejich vnímání jednotlivých marketingových aktivit. Firmy by si však měly dát pozor, zda sbírají skutečně relevantní informace, soustředit se více na faktory ovlivňující rozhodování zákazníků a na jejich nákupní chování (Dowling, et. al., 2003). Dobře sestavený věrnostní program má pak zároveň za následek šíření pozitivního word-of-mouth o značce, vede k opakovaným nákupům.

Další výhodou je, že věrnostní programy mohou posloužit jako efektivní nástroj, díky kterému společnost vyprodá zboží hromadící se ve skladech nebo jako nástroj sloužící k přilákání zákazníků i mimo hlavní sezónu (Yi, Jeon, 2003).

Přestože se již řadu let vedou mezi marketingovými odborníky polemiky o skutečné efektivnosti věrnostních programů, stále se s nimi setkáváme a stále přibývají (Dowling, et. al., 2003; Yi, Jeon, 2012). Aby byl věrnostní program efektivní, je důležité,



aby byly odměny pro zákazníky dosažitelné, relevantní, a aby jim ospravedlnily (nadbytečné) opakované nákupy dané značky (Kumar, Reinartz, 2012). Zásadní potom je, aby věrnostní program zapadal do celkové marketingové komunikace společnosti, nenarušoval image značky jako takové a byl v souladu s firemními cíli.

## 4. Metodologie práce

Pro dosavadní teoretickou část práce jsem zvolila metodu kompilace odborné literatury relevantní vzhledem k vybranému tématu. Uváděné poznatky jsou z různých zdrojů, autoři na sebe vzájemně odkazují a podporují se ve svých argumentech. Poznatky jsou také doplněné o znalosti nabyté v průběhu studia.

V následující praktické části této bakalářské práce je používána zejména metoda dedukce, usuzování závěrů na základě předpokladů stanovených v teoretické části práce. Podstatná část informací potřebných pro praktickou část byla získána prostřednictvím tzv. desk research neboli výzkumu od stolu. Jedná se o sekundární druh výzkumu, pro který je typické vyhledávání, sbírání a zpracovávání již existujících dat (Kozel, 2007).

Veřejně přístupné informace uváděné v této práci mohly být doplněny o interní data o společnosti a jejím věrnostním programu, a to díky rozhovoru s marketingovou ředitelkou sledované společnosti. Průběh tohoto rozhovoru byl předem naplánovaný, teoreticky je možné jej zařadit mezi strukturovaný rozhovor, který je typický přesně formulovanými otázkami a jasně daným pořadím, a nestrukturovaný, kde je stanoveno pouze téma rozhovoru (Kozel, 2007). V případě konkrétního rozhovoru bylo jasně dané téma, zároveň byly připraveny i konkrétní dotazy, jednalo se tedy o polostrukturovaný individuální rozhovor, který řadíme mezi kvalitativní výzkumné metody (Kozel, 2007).

Další metodou využitou v praktické části práce je SWOT analýza, nástroj pro stanovení strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám (Kozel, 2007). Ta byla zvolena pro účely shrnutí informací poskytnutých v praktické části práce, poskytuje informace o silných a slabých stránkách (vnitřní prostředí) a dále o příležitostech a hrozbách (vnější prostředí) zkoumaného věrnostního programu. SWOT analýza proto poslouží také jako východisko pro závěrečnou část práce, tedy pro účely zhodnocení zkoumaného programu a pro poskytnutí komunikačních doporučení.

V závěru práce je použita metoda syntézy poznatků teoretické a praktické části, za použití dedukce jsou pak poskytnuta komunikační doporučení.

## 5. Představení společnosti Zátíší Group

### 5.1 Základní informace, vize, mise a cíle

Společnost Zátíší Group je firma působící na pražské gastronomické scéně již od roku 1991, kdy byla otevřena první z restaurací, které dnes pod tuto značku spadají. Dnes jde o zavedenou firmu střední velikosti, která má ve svém portfoliu kromě čtyř restaurací také poskytování cateringových služeb a provoz jídelen v několika business centrech a na soukromých školách<sup>3,4</sup>.

Služby této firmy jsou veřejností vysoce hodnoceny, společnost několikrát obdržela ocenění za nejlepšího provozovatele cateringových a restauračních služeb v rámci žebříčku Českých 100 nejlepších. Restaurace spadající pod Zátíší Group se pak pravidelně umísťují na vysokých příčkách v rámci žebříčku Maurerův výběr Grand Restaurant, často se vejdou do výběru 10 nejlepších<sup>5</sup>. Pokud se týká mezinárodního uznání, dvě ze čtyř restaurací nalezneme v celosvětově uznávaném průvodci Michelin<sup>6</sup>.

Jak již bylo uvedeno, podnik poskytuje hned tři okruhy služeb, což odpovídá také organizační struktuře firmy. Firma člení na tři divize, a to na divizi cateringovou, divizi jídelen a konečně divizi restaurací. Kromě toho má však firma také administrativní podporu, kam spadá například vedení firmy, vlastní marketingové, účetní a IT oddělení, human resources nebo správa centrálního skladu.

Přestože společnost Zátíší Group působí v rámci tří oddělených divizí takřka samostatně, všechny jsou spojovány jedním brandem, tedy vizí a misí značky, jejími hodnotami a základními cíli, které vytvářejí firemní kulturu, a prostřednictvím kterých si zákazníci, ale i zaměstnanci vytvářejí názor a vztah ke značce.

Deklarovaná vize společnosti zní: „*Rosteme díky spokojenosti našich hostů a partnerů (včetně zaměstnanců), vytvářením jedinečných zážitků prostřednictvím neustálé inovace*“<sup>7</sup>. Středem zájmu je tedy spokojený zákazník, ale i zaměstnanec. Společnost ve

<sup>3</sup> Pozn. Z důvodu nemožnosti dohledat autora obsahu webových stránek jsou tyto zdroje citovány pod čarou.

<sup>4</sup> Zátíší Group [online]. 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: [www.zatisigroup.cz](http://www.zatisigroup.cz)

<sup>5</sup> Grand Restaurant [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [www.grandrestaurant.cz/uvodni-strana/](http://www.grandrestaurant.cz/uvodni-strana/)

<sup>6</sup> ViaMichelin [online]. 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: [http://www.viamichelin.com/web/Restaurants/Restaurants-Prague-\\_Hlavni\\_mesto\\_Praha-Czech\\_Republic?strLocid=31MzhkeDEwY05UQXVNRGczT0RFPWNNVFF1TkRJd05EWT0=&page=4](http://www.viamichelin.com/web/Restaurants/Restaurants-Prague-_Hlavni_mesto_Praha-Czech_Republic?strLocid=31MzhkeDEwY05UQXVNRGczT0RFPWNNVFF1TkRJd05EWT0=&page=4)

<sup>7</sup> Zátíší Group: Lidé v Zátíší Group [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/lide-v-zatisi-group.htm>

své vizi odráží poznatek z teorie vztahového marketingu, totiž že spokojený a loajální zaměstnanec znamená vyšší potenciál růstu a jistou konkurenční výhodu.

Mise společnosti Zátíší Group je formulována takto: „*Naší misí je být jednou z nejznámějších a nejuznávanějších evropských společností zaměřených na poskytování služeb.*“<sup>8</sup>. Pro její naplnění společnost dbá o vysokou úroveň servisu, který svou jedinečnou kvalitou a zaměřením na každý detail zákazníka oslní. Společnost klade důraz také na volbu svých zaměstnanců, kteří by měli být motivovaní, mít pozitivní přístup a zájem na tom se neustále zdokonalovat ve své profesi. Za tímto účelem se snaží vytvářet bezpečné, zdravé a kreativní prostředí založené na vzájemném respektu<sup>9</sup>. Zátíší Group dále staví na důvěrné komunikaci a spolupráci s klienty, partnery, dodavateli i s členy pracovního týmu, veškerá činnost by měla probíhat v souladu s etickými a firemními hodnotami. Posledním bodem, který si společnost stanovila v rámci rozšířené mise je být vzorem v zodpovědném přístupu k životnímu prostředí a v oblasti sociální odpovědnosti vůči společnosti i okolnímu světu.

Na základě výše uvedené mise si společnost stanovila následující cíle:

- 1) *Být první volbou našich hostů a partnerů*
- 2) *Spoluvytvářet dlouhodobě udržitelné hodnoty*
- 3) *Zavádět systémy podporující růst*<sup>10</sup>

Pro úplnost uvádím také hodnoty a příslib značky:

- 1) *Společně s nadšením*
- 2) *Vydáváme ze sebe to nejlepší díky učení a osobnímu růstu*
- 3) *Důvěra, otevřenost a vzájemný respekt*
- 4) *Pečujeme*<sup>11</sup>

Výše uvedené nastavení firemní kultury se promítá také do hierarchického uspořádání v rámci firmy. Převážná většina zaměstnanců na vedoucích pozicích jsou ti, kdo stáli u začátků firmy a vypracovali se z řadových pozic do managementu. Mají tak zkušenosti s tím, co různé pozice obnášejí. Můžeme tedy tvrdit, že společnost Zátíší Group jedná v tomto ohledu v souladu s teoretickými východisky relationship marketingu, totiž že zainteresovaní a loajální zaměstnanci jsou pro firmu významnou výhodou. Společnost se proto snaží své zaměstnance za pomoci interní komunikace

<sup>8</sup> *Zátíší Group: Lidé v Zátíší Group* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/lide-v-zatisi-group.htm>

<sup>9</sup> Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015.

<sup>10</sup> Podklady získané během osobního rozhovoru s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015

<sup>11</sup> Tamtéž.

motivovat, zároveň vyžaduje, aby každý zaměstnanec jednal v souladu se strategií, vizí a misí firmy. Zátiší Group se dále řídí zásadou, že každý pracovník odpovídá za kvalitu poskytované služby, neustále se snaží zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců<sup>12</sup>.

Na kvalitu je v této společnosti obecně kladen důraz, a to na všech úrovních, ve všech stádiích procesu. Zaměstnanci by se měli řídit sjednocujícím manuálem, každý zaměstnanec bývá důkladně zaškolen. Než se pracovník na pozici obsluhy dostane do přímého kontaktu se zákazníkem, musí projít několika pozicemi, a až když to manažer restaurace povolí, může začít pracovat jako ostatní členové obsluhy. Je to z toho důvodu, že zákazník si často vytváří vztah ke značce skrze osobu, se kterou při kontaktu se značkou jedná, což bývá v případě restaurací zejména obsluha. Platí, že kvalitní obsluha může zachránit selhání kuchyně, obrácenou situaci už lze napravit jen těžko. Cílem důkladného proškolení personálu je zajistit opakované návštěvy díky dobré zkušenosti zákazníka se značkou.

S brandem Zátiší Group je konečně potřeba spojit také aktivitu na poli CSR (corporate social responsibility). Firma prohlašuje, že každý rok věnuje až 50% svého zisku na charitativní účely. Dlouhodobou spoluprací navázala společnost s organizací UNICEF v rámci projektu LIFE – give a good start. Dále také spolupracuje s organizací Člověk v tísni nebo se podílí na projektech Dobrý anděl nebo Šance<sup>13</sup>.

Co se týká komunikace, Zátiší Group nepoužívá ke své propagaci klasickou reklamu, nicméně částečně využívá podlinkové komunikace, a to zejména PR článků v relevantních médiích. Za tímto účelem spolupracuje s PR agenturou, novináře vnímá a jedná s nimi jako svými stálými zákazníky<sup>14</sup>.

Zátiší Group komunikuje také skrze vlastní webové stránky, k dispozici jsou jedny společné pro Zátiší Group, dále však také samostatné pro každou restauraci, catering i pohostinství Fresh & Tasty. Společnost dále komunikuje skrze facebookové účty jednotlivých restaurací i cateringové divize společnosti. Oproti facebookovým stránkám konkurence je však počet fanoušků těchto stránek znatelně nižší<sup>15</sup>. Vedle facebooku lze

---

<sup>12</sup> Zátiší Group: *Naše filosofie* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/certifikace.htm>

<sup>13</sup> Zátiší Group: *Podporujeme* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/podporujeme.htm>

<sup>14</sup> Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015

<sup>15</sup> Pozn. Pro srovnání uvádím počet likes ke dni 25. 4. 2016: V Zátiší 2.744, Bellevue 1.659, Mlýnec 2.727, Žofín 839; Konkurence: Ambiente Brasileiro 16.513, Pizza Nuova 1.576, Čestr 5.760, Kampapark 3.458, Hergetova cihelna 3.632

společnost nalézt také na síti Google+ nebo Zomato, spolupracuje také s blogery, kteří se věnují jídlu, např. Foofology nebo Coco<sup>16</sup>.

On-line prostředí sice prozatím není středem pozornosti firemní komunikace, neboť představitelné cílové skupiny společnosti nepatří mezi tzv. on-line natives, nelze však tvrdit, že by společnost svou on-line komunikaci vyloženě podceňovala, oproti minulosti lze sledovat vyšší frekvenci příspěvků na sociálních sítích. Společnost zde sdílí fotografie sezónních menu, rekonstruovaných interiérů restaurací, případně sdílí se svými fanoušky recepty. V poslední době je opakujícím se tématem oslava 25. výročí od založení firmy.

Pro úplnost je třeba uvést, že image značky Zátíší Group si členové klubu, ale i ostatní zákazníci, utvářejí také na základě dalších informačních zdrojů, například skrze články v lifestyleových časopisech. Stále silněji firma vnímá vliv internetové stránky tripadvisor.com, prostřednictvím které může kdokoliv restaurace ohodnotit, přičemž tato hodnocení mají vliv na návštěvy nových zákazníků.

## **5.2 Divize společnosti**

Jak již bylo uvedeno výše, společnost Zátíší Group lze dělit na tři divize – restaurací, cateringu a jídelen. V této části je blíže představím, abych nastínila druh podniku a jeho typické zákazníky.

Do divize restaurací spadají čtyři pražské restaurace, a to restaurace V Zátíší, Bellevue, Mlýnec a Žofín Garden. Restaurace V Zátíší byla vůbec první restaurací, které dnes do skupiny Zátíší Group řadíme. Nachází se v centru Prahy nedaleko od Betlémského náměstí a pravidelně se vyskytuje na žebříčcích nejlepších pražských, ale i českých restaurací. Od roku 2011 zde působí indický šéfkuchař Mahavir Kanswal, který připravuje tradiční indické pokrmy<sup>17</sup>.

Druhou restaurací je restaurace Bellevue, kterou nalezneme na Smetanově nábřeží v Praze. Díky jejímu umístění ji často vyhledávají turisté, kteří si kromě pokrmů užívají také jedinečný výhled na Karlův most a Pražský hrad. Kromě turistů jsou pak častými návštěvníky také manažeři na obchodních schůzkách, anebo rodiny na společných oslavách. Tato restaurace byla otevřena v roce 1997 a dodnes nabízí převážně

---

<sup>16</sup> Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015

<sup>17</sup> V Zátíší [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.vzatisi.cz/>

francouzskou a italskou kuchyni. Relativně často jsou zvaní také zahraniční kuchaři, kteří ve spolupráci s českým šéfkuchařem připravují speciální menu<sup>18</sup>.

Restaurace Mlýnec je další restaurací spadající pod značku Zátíší Group. Byla otevřena v roce 2000, nachází se na Novotného lávce a stejně jako Bellevue je vyhledávána turisty pro unikátní výhled na Vltavu a Karlův most. Nabízí českou kuchyni, kterou se snaží představit v moderním světle. Vzhledem k tomu, že má relativně vysokou kapacitu je tato restaurace také častou volbou pro konání firemních, ale i soukromých akcí<sup>19</sup>.

Čtvrtou restaurací je Žofín Garden, krytá venkovní restaurace umístěná na pražském Slovanském ostrově. Otevřena byla v roce 2007 a nabízí mezinárodní kuchyni a pokrmy z grilu. V porovnání s ostatními restauracemi je více orientována na rodiny, díky kapacitě se zde často konají větší oslavy, svatby nebo firemní akce<sup>20</sup>. Menu je zde výrazně levnější než v případě prvních tří jmenovaných restaurací.

Všechny restaurace spojuje vysoká úroveň gastronomie, která samozřejmě souvisí také s vyšší cenovou hladinou surovin a tedy i pokrmů. Společnost si uvědomuje, že většina zákazníků volí tyto restaurace při slavnostních událostech a ne pro každodenní stravování. Tento fakt byl jedním z důvodů pro zavedení věrnostního programu, kterému se věnuje následující kapitola.

Mezi přímou konkurenci restaurací společnosti Zátíší Group můžeme řadit další zavedené pražské restaurace, případně společnosti zaštiťující více restaurací, které se stejně jako Zátíší Group orientují na tzv. fine dining. Jedná se tedy o společnosti Ambiente Group, Kampa Group nebo o restaurace Café Imperial, Divinis, Cotto Crudo nebo Francouzská restaurace Obecního domu. Z těchto restaurací mají svůj věrnostní klub pouze Ambiente Group a Kampa Group<sup>21</sup>.

Druhou divizi společnosti Zátíší Group představuje Zátíší Catering, který svým zákazníkům zajišťuje rauty, gala večere, bufety či party. Za poskytované služby získal již desetkrát ocenění nejlepší provozovatel cateringových a restauračních služeb v rámci žebříčku Českých 100 nejlepších<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> *Restaurace Bellevue Praha* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z:

<http://www.bellevuerestaurant.cz/>

<sup>19</sup> *Restaurace Mlýnec* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.mlynec.cz/>

<sup>20</sup> *Restaurace Žofín Garden* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zofingarden.cz/>

<sup>21</sup> *Kampa Group* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.kampagroup.com/cz/>

*AMBIENTE* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [www.ambi.cz](http://www.ambi.cz)

<sup>22</sup> *Zátíší Group: Naše historie* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/nase-historie.htm>

Na rozdíl od ostatních divizí působí ta cateringová i mimo hranice České republiky, konkrétně na Slovensku, v Rakousku či Maďarsku, nově bylo v Budapešti založeno místní obchodní zastoupení<sup>23</sup>.

Zátiší Catering poskytovalo cateringové služby při událostech jako jsou summit hlav států NATO nebo zasedání Mezinárodního měnového fondu v Praze. Působí také jako výhradní cateringový partner Kongresového centra v Praze (pod značkou Dobrou chuť) a paláce Žofín, kde se často konají plesy či konference<sup>24</sup>. Zvláštní specializací jsou pak sportovní a zábavné akce, které pořádá pod značkou Sport & Fun. Oproti klasickému cateringu má být tento zábavnější, originálnější<sup>25</sup>.

Třetí divizí je divize jídelen. Pod značkou Fresh & Tasty společnost Zátiší Group zajišťuje každodenní stravování v mezinárodních a soukromých školách a v několika firmách<sup>26</sup>. Cílem je poskytnout zdravé jídlo z kvalitních surovin za přijatelnou cenu.

Podle informací poskytnutých marketingovou ředitelkou společnosti mají na celkovém zisku restaurace podíl okolo 40%, catering zhruba 50% a jídelny asi 10%<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015

<sup>24</sup> *Zátiší Group: Naše historie* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/nase-historie.htm>

<sup>25</sup> *Zátiší Group Sport & Fun Catering* [online]. 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.sportcatering.cz/>

<sup>26</sup> *Fresh & Tasty* [online]. 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.freshandtasty.cz/>

<sup>27</sup> Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015



## 6. Věrnostní program Zátíší Group

### 6.1 Základní informace o věrnostním programu

V úvodní části této práce bylo uvedeno, že se v současnosti marketing stále více orientuje na budování a udržování oboustranně prospěšných dlouhodobých vztahů. Tento trend sleduje společnost Zátíší Group svým věrnostním programem. Úvodem je třeba uvést, že věrnostní program se orientuje čistě na zákazníky restaurací společnosti Zátíší Group, a to konkrétně restaurací V Zátíší, Bellevue a Mlýnec. V restauraci Žofín Garden nelze benefity členství využívat, což je strategický krok vyplývající z výrazně nižších cen v této restauraci.

Cílem věrnostního programu společnosti Zátíší Group je zajištění opakovaných nákupů zákazníků prostřednictvím nepřetržité komunikace s významnými klienty. Věrnostním programem společnost odměňuje lokální klientelu, která tvoří okolo 20% zisku společnosti<sup>28</sup>. Péče o místní klienty je pro firmu nesmírně důležitá, v případě hospodářské stagnace nebo recese, kdy dochází k výraznému snížení přílivu turistů a kdy se lidé důkladněji zamýšlejí nad tím, za co své peníze utratí, jsou věrní lokální zákazníci o to významnějším zdrojem příjmu společnosti.

Věrnostní program společnosti Zátíší Group nese jméno Zátíší Club a nabízí dva druhy členství, odstupňované podle výhodnosti zákazníka pro firmu. Jednotlivé typy se liší poskytovanými odměnami, ale i designem členských karet. Zatímco karta standardního člena je fialová s bílým nápisem, zlatý člen disponuje černou kartou se zlatým nápisem, která působí luxusněji, zákazník si v důsledku toho může připadat výjimečně. V současné době má Zátíší Club okolo 6.000 členů, z nichž zhruba 2.300 lze označit za aktivní členy, neboť navštívili restauraci v uplynulém roce alespoň jedenkrát<sup>29</sup>.

Standardním členem klubu se může stát kdokoli, kdo na webových stránkách společnosti vyplní přihlášku, nebo kdo o členství zažádá při návštěvě některé z restaurací. Standardní členství je tedy dobrovolné a otevřené. Toto členství je dále bezplatné, nepřenosné a má neomezenou platnost. Členskou kartu, kterou při budoucích návštěvách zákazník prokazuje své členství ve věrnostním programu, obdrží společně s uvítacím balíčkem do 10 dnů na uvedenou adresu.

Druhým typem je zlaté členství, které zohledňuje výši útraty konkrétního zákazníka, na rozdíl od standardního je tedy omezené. Zlatým členem se stává ten, kdo

---

<sup>28</sup> Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015

<sup>29</sup> Tamtéž.

za uplynulý rok utratil v restauracích společnosti Zátíší Group alespoň 25.000 Kč, anebo ten, kdo složil zálohu ve stejné výši. Existuje však ještě třetí skupina osob, které jsou zlatými členy, aniž by splnili výše uvedené podmínky. Jedná se o zákazníky, kteří jsou pro společnost významní, ať již z důvodu mnohaleté podpory či zajišťování stálého přísunu nových zákazníků<sup>30</sup>.

Na rozdíl od standardního je zlaté členství časově limitováno na období jednoho roku. Každý člen obdrží jednou do roka personalizovaný dopis, ve kterém je i jeho členská karta pro aktuální rok. V roce 2015 bylo zlatých členů 1.256<sup>31</sup>.

## **6.2 Komunikační kanály pro budování vztahu se zákazníky**

Jedním z hlavních důvodů, proč se společnosti rozhodují pro zavedení věrnostního programu je s tím související možnost kontaktu se zákazníkem, možnost budování vzájemného vztahu a zákaznické loajality. Za tímto účelem využívá svou databázi členů také Zátíší Club. Pro komunikaci se svými členy využívá především direct mail a direct e-mail<sup>32</sup>.

Direct maily, tedy fyzickou poštu, rozesílá společnost zhruba čtyřikrát ročně, doba rozesílání většinou koresponduje s ročními obdobími. Personalizovaný dopis, který vždy obsahuje oslovení klienta a bývá doplněn o newsletter v rozsahu osmi stran. Vzhledem k tomu, že direct mail je relativně nákladný, je třeba zde počítat jak s přímými tak s nepřímými náklady, zvolila společnost strategii obesílat direct mailem pouze aktivní a významné členy klubu, na ty neaktivní svou komunikaci necílí.

Kromě těchto direct mailů bývají věrní členové odměňováni také osobním blahopřáním k narozeninám, které je v závislosti na výši útraty či jinak určeného významu zákazníka pro společnost doplněno voucherem, dárkovou lahví vína, sektu či šampaňského a květin<sup>33</sup>.

Zvláštním druhem direct mailu je pak každoroční zasílání členské karty s aktuální úrovní členství.

Direct mail je nástrojem pro vzbuzení zájmu u zákazníka, zpravidla informuje o aktuálním dění, nových položkách na menu, ale i o CSR aktivitách či hodnotách firmy. Komunikace prostřednictvím direct mailu umožňuje firmě budovat brand a posilovat

---

<sup>30</sup> Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015.

<sup>31</sup> Tamtéž.

<sup>32</sup> Tamtéž.

<sup>33</sup> Tamtéž.

image značky. Některé direct maily, například vánoční, obsahují také vouchery do restaurací, ty však obdrží pouze ti potenciálně ekonomicky zajímavější členové<sup>34</sup>.

Hlavní výhodou direct mailu je jeho cílenost a flexibilita. Společnost si sama zvolí období, kdy direct mail rozešle, ovlivní tedy, kdy se která informace k zákazníkovi dostane. Toto je zásadní rozdíl oproti plošné inzerci v masových médiích, kde je třeba v dostatečném předstihu nakupovat mediální prostor a kde nelze tak snadno cílit. Fyzický dopis s oslovením, který je někdy doplněn také o voucher, zároveň zvyšuje pocit výjimečnosti člena programu. Kvalitně provedený direct mail zároveň vzbuzuje důvěru, že si restaurace dá záležet i při samotném poskytování služby.

Druhým zmíněným nástrojem komunikace jsou personalizované e-maily, kterých společnost za rok rozešle okolo dvaceti. Opět se zaměřuje více na aktivní členy, nicméně používá direct e-maily také k oslovení a opětovného probuzení zájmu u pasivních členů, okruh adresátů je zde významně širší. E-maily, stejně jako direct maily, informují členy a zvou je na speciální akce pořádané v restauracích, jsou však pochopitelně interaktivnější, nabízejí například přímo odkaz k rezervaci stolu na danou událost. Systém je zároveň nastaven tak, že těm členům, kteří si již rezervaci udělali, by se e-maily vyzývající k návštěvě konkrétní akce neměly.

Z hlediska komunikace firmy se členy klubu nelze opominout ani osobní komunikaci v průběhu návštěvy. Na tu je ve firmě kladen zvláštní důraz, neboť skrze vztah ke konkrétní osobě si členové budují vztah i k celé značce.

Posledním kanálem využívaným ryze pro komunikaci se členy věrnostního programu je možnost kontroly aktuálního stavu účtu klienta díky on-line přístupu.

Kromě výše uvedených na členy klubu zajisté působí také ostatní marketingové aktivity společnosti.

### **6.3 Výhody členství pro zákazníka**

Rozlišení členství na standardní a zlaté se pochopitelně odráží také v odměnách poskytovaných zákazníkům, jež jsou odstupňovány podle druhu členství. Zátíší Club odměňuje své členy prostřednictvím přímých odměn, tedy takových, které přímo souvisí s nabízenou službou, tedy s pohostinstvím. Některé výhody může člen klubu využívat při každé návštěvě, jiné jen za splnění určitých okolností.

---

<sup>34</sup> Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015.

Z hlediska dělení odměn na finanční a psychologické u Zátíší Clubu na první pohled převažují ty finanční v podobě různých slev, ani ty psychologické však Zátíší Club neopomíjí. Vzhledem k tomu, že málokteré společnosti se dnes daří vybudovat u zákazníků postojovou loajalitu, platí i pro členy Zátíší Clubu, že pravděpodobně převažuje loajalita behaviorální. Nicméně právě prostřednictvím psychologických odměn společnost Zátíší Group usiluje o vybudování loajality postojové. Kromě věrnostního programu za tímto účelem provádí také již zmiňované CSR aktivity, důkladně školí personál a aspiruje na co nejvyšší kvalitu poskytovaných služeb. Významnou roli hraje v této oblasti také personalizovaná komunikace při každém styku zákazníky. Společnost dbá na to, aby se zákazníkem vždy jednala konkrétní osoba, v některých případech dokonce ředitel společnosti.

Oba druhy členství mají jednotnou úpravu sbírání věrnostních bodů. Za každých utracených 1.000 Kč získá zákazník na svou kartu 1 bod. Body lze následně uplatnit k zaplacení jakékoliv útraty, přičemž platí, že jeden bod má hodnotu 100 Kč. Jedná se tedy o dodatečnou 10% slevu<sup>35</sup>. Všichni členové mohou také sledovat stav svých bodů na svém účtu na internetu.

Zátíší Club poskytuje odlišné zákaznické výhody pro oběd či brzkou večeři (tj. odchod do 20 hodin) a pro večeři v hlavním čase, tedy po 20 hodině večer. Pro standardní členství platí, že při obědu či brzké večeři získává člen klubu 25% slevu na menu každého u stolu, zároveň má k dispozici i cenově zvýhodněný vinný lístek. Kromě těchto výhod samozřejmě sbírá body a může je také uplatnit. V případě večeře v hlavním čase jsou pak výhody nižší, standardní člen má nárok na zvýhodněný vinný lístek, sbírání bodů a možnost platby body<sup>36</sup>.

Členové zlatého klubu mají oproti standardním členům výhody výraznější. U oběda či brzké večeře mají každé druhé menu u stolu zdarma, tedy slevu 50% na jídlo, a k tomu opět zvýhodněný vinný lístek. V případě večeře v hlavním čase přísluší zlatým členům kromě zlevněného vína také překvapení k večeři v podobě lahve oblíbeného vína či sklenky digestivu, po večeři společnost zajistí odvoz hostů vlastními vozy po Praze zdarma. Odměna v podobě bodů a možnosti platby s nimi je samozřejmostí jak u obědů, tak u večeří<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Zátíší Group: *Členství v Zátíší Group* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/zatisi-club-clenstvi.htm>

<sup>36</sup> Zátíší Group: *Členství v Zátíší Group* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/zatisi-club-clenstvi.htm>

<sup>37</sup> Tamtéž.

Odměny při návštěvách restaurací však nejsou jediné, které Zátíší Club svým členům poskytuje. Určitým psychologickým benefitem je primární informování členů klubu o mimořádných událostech konaných v restauracích. Těmi může být hostování michelinského kuchaře či vinaře z vyhlášeného vinařství v jedné z restaurací nebo speciální sezónní menu v souvislosti na příklad s chřestovou či lanýžovou sezónou.

Další psychologickou odměnou jsou pro členy Zátíší Clubu drobné dárky k příležitosti významných událostí, jako jsou Vánoce nebo narozeniny klienta. Podoba odměny se odvíjí od výše útraty klienta, vždy ji představuje osobní blahopřání, které může doprovázet voucher do restaurace, který společnost v souladu s firemní strategií poskytovat ohromující, nadstandardní služby, nazývá wowcher. Vouchery mívají různě dlouhou dobu platnosti od jednoho až do tří měsíců, tato doba se opět odvíjí od významu zákazníka pro společnost. V závislosti na výši útraty pak blahopřání doprovází dále také dárková lahev vína, sektu či šampaňského, případně kytice<sup>38</sup>.

Neméně významnou psychologickou odměnou je pak způsob jednání s členy při návštěvě restaurace. Je-li to možné, pečuje o členy klubu v dané restauraci vždy jeden konkrétní číšník, významné klienty zpravidla přijde pozdravit manažer restaurace, zeptá se na jejich názor ohledně poskytovaných služeb a vede nezávaznou konverzaci na společné téma. Vždy je samozřejmě třeba sledovat, zda klient o tuto konverzaci stojí.

#### **6.4 Výhody věrnostního programu pro společnost**

V teoretické části jsme se věnovali efektivitě věrnostních programů, přičemž bylo zdůrazněno, že existence věrnostního programu musí být jak pro zákazníka, tak pro společnost výhodná. Zatímco zákazník by měl v členství vidět přidanou hodnotu, společnost by měla dbát o to, aby pro ni řízení věrnostního programu nepřinášelo jen více práce a nákladů, ale aby naopak přinášelo firmě konkurenční výhodu.

Věrnostní program Zátíší Club je pro společnost Zátíší Group přínosem hned v několika ohledech. Již vytvořením členského účtu se společnosti otevírá možnost navázat se zákazníkem pravidelný kontakt, ať již prostřednictvím fyzické pošty nebo e-mailové komunikace. Díky tomu získává společnost prostředek, jak jednoduše udržet svou značku v povědomí zákazníka, případně jak se zákazníkovi připomenout. Prostřednictvím e-mailu a direct mailu sdílí společnost se členy Zátíší Clubu informace o restauracích, ale i o jiných činnostech firmy, typicky o CSR aktivitách. Tato komunikace zároveň slouží k budování brandu.

---

<sup>38</sup> Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015.

S možností pravidelné komunikace souvisí další výhoda, která pro Zátíší Group z jejího věrnostního programu plyne. Prostřednictvím CRM softwaru může společnost sledovat, jak který člen reaguje na různé druhy pobídek a marketingových aktivit. Díky tomu může následně s členy komunikovat cíleně a efektivně.

Věrnostní program dále umožňuje společnosti monitorovat samotné návštěvy členů. Do členské databáze jsou vkládány údaje o oblíbených položkách v menu, preferovaném vinařství, ale i informace o zájmech zákazníka. Vždy samozřejmě záleží na tom, co všechno zákazník sdělí a zároveň na tom, co všechno personál do databáze zanese. V situaci, kdy je společnost schopná získané informace využít pro personalizovanou komunikaci, představují tyto znalosti o zákazníkovi a jeho chování významnou konkurenční výhodu.

### **6.5 Efektivita programu Zátíší Club**

Věrnostní program Zátíší Club splňuje řadu předpokladů pro to být efektivním. Předně jeho nastavení a zvolený způsob řízení vztahů se zákazníky odpovídá celkové marketingové komunikaci značky Zátíší Group, která se snaží vzbudit v zákaznících pocit výjimečnosti, nabídnout nadstandardně kvalitní služby. Z tohoto hlediska Zátíší Club jednoznačně podporuje image značky.

Z finančního hlediska je třeba uvést, že společnost se v souladu s teoretickými modely správně orientuje více na ty ziskové zákazníky. Standardním členem se sice může stát kdokoli, zlatí členové však musí dosáhnout ročně stanovené výše útraty, případně složit zálohu ve stejné výši. Zákazníci se zlatým členstvím se těší vyšší pozornosti, mají více výhod a společnost s nimi častěji komunikuje, zhruba tisíce nejvýznamnějších členů jsou rozesílány i nákladnější direct maily.

Z průzkumů společnosti vyplývá, že relativně nákladné direct maily jsou pro firmu efektivnějším komunikačním nástrojem než by byla inzerce v celoplošných médiích. Náklady na direct mail obnášejí řadu položek od režijních nákladů přes produkci, tisk a samotné rozesílání tisíci neaktivnějším členům. Inzerce oproti tomu má výrazně širší zásah. Je však třeba myslet také na to, že šíře zásahu nemusí být v tomto případě až tak výhodná. Ti, kdo inzerci zaregistrují, vůbec nemusí patřit do skupiny potenciálních zákazníků společnosti Zátíší Group, například z důvodu pobytu na druhém konci republiky. Skrze inzerci společnost tedy není schopná efektivně oslovovat svou cílovou skupinu. Kromě toho jsou direct maily a direct e-maily efektivnější také díky své flexibilitě, společnost si sama určí, kdy danou informaci sdílí.

Pro měření efektivity komunikačních nástrojů firma vyhodnocuje také chování členů po rozeslání určitého typu sdělení. Ukázalo se, že nejvyšší nárůst tržeb následuje po rozeslání direct mailu doplněného o odměnu v podobě slevového voucheru. Informace o hostujícím kuchaři či vinaři mají také pozitivní vliv na tržby, po rozeslání dané informace opět rostou. Oproti tomu zprávy čistě informačního charakteru bez finanční či psychologické odměny zásadní vliv na růst tržeb nemají. Pro firmu je z tohoto hlediska nejvýhodnější komunikace speciálních událostí, neboť jednak zvyšuje návštěvnost a zároveň, na rozdíl od voucherů, nezpůsobuje nižší útratu na osobu.

Co se týká e-mailingové komunikace, její efektivitu může společnost sledovat zejména díky tzv. proklikům, tedy počet zákazníků, kteří si po přečtení e-mailu otevřeli přiložený odkaz, shlédli nabízené video apod. Sleduje se také, zda konkrétní zákazník po obdržení e-mailu udělal rezervaci v restauraci a pokud ano, další maily propagující tutéž událost či menu se mu již neposílají<sup>39</sup>.

Zátiší Group pro sledování efektivity věrnostního programu, ale i obecně názoru na nabízené služby vybízí na svých webových stránkách ke sdílení názoru. K tomuto účelu slouží také zjišťování hodnoty Net Promoter Score prostřednictvím dotazování personálem či vyplňování dotazníku v tabletu během návštěvy<sup>40</sup>. Tato zpětná vazba však není nijak systematická, probíhá nahodile a prozatím jí společnost ani nevěnuje příliš vysokou pozornost.

Z vývoje tržeb u jednotlivých zákaznických segmentů vyplývá, že v současnosti roste podíl domácích zákazníků, což společnost přičítá pozitivnímu word of mouth i celkově dobrému mediálnímu obrazu společnosti. Počet členů věrnostního programu však neroste stejně rychle, zaměstnanci Zátiší Club málo propagují a noví členové se nehlásí. Pokud by se společnosti podařilo zaujmout pro členství i tyto nové stálé zákazníky, otevřela by si cestu k dalším důležitým informacím.

---

<sup>39</sup> Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015

<sup>40</sup> Tamtéž.

## 6.6 SWOT analýza věrnostního programu

V předchozích částech této kapitoly byl podrobně představen věrnostní program společnosti Zátíší Group. Za účelem shrnutí uvedených informací a pro možnost poskytnutí komunikačního doporučení nyní následuje SWOT analýza věrnostního programu.

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odstupňovaná úroveň členství a tomu odpovídající odměny;</li> <li>- Poskytování finančních, ale i psychologických odměn;</li> <li>- Využívání komunikačních prostředků, u kterých byla změřena efektivita;</li> <li>- CRM databáze;</li> <li>- Podporuje image značky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rostoucí trend zájmu o gastronomii;</li> <li>- Možnosti, které přináší moderní komunikační technologie</li> </ul>
Slabé stránky	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidský faktor – ne vždy jsou všechna data důsledně zanesena do systému;</li> <li>- Nízká motivace zaměstnanců propagovat věrnostní program novým zákazníkům</li> <li>- Nesystematický monitoring zpětné vazby</li> <li>- Nízká adaptace na nová média</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multioajalita typických současných zákazníků obecně</li> <li>- Hospodářská recese</li> <li>- Hrozba povodní vzhledem k lokaci restaurací</li> <li>- Rostoucí trend zájmu o gastronomii – lidé chtějí objevovat stále nová místa</li> </ul>



## Závěr

V důsledku nadměrné produkce, nárůstu významu služeb v tržním hospodářství a díky rozvoji technologií se relationship marketing stává významnou strategií, která umožňuje úspěšně diferencovat značku. Jeho cílem je vytváření hodnoty pomocí dlouhodobých a oboustranně výhodných vztahů firem se zákazníky.

V jisté formě se se vztahovým marketingem setkáváme již po staletí, v současnosti se dostává do popředí zejména díky schopnosti vzbudit důvěru v kvalitu služeb, možnosti odlišit se od konkurence díky využití jedinečných dat o zákaznících. Ze studií vyplývá, že udržet si věrného zákazníka je pro firmu ziskovější, než usilovat o získání nových. Vztahový marketing pracuje s tzv. rozšířeným marketingovým mixem, kdy se kromě základních 4P zdůrazňuje také význam lidí, tedy zaměstnanců firmy, kvalitního zákaznického servisu a procesů, prostřednictvím kterých se produkt dostává do povědomí a sféry zákazníka.

Cílem relationship marketingové strategie je, aby se zákazníci k firmě vraceli. Toho firmy dosahují efektivní komunikací, kvalitní péčí o zákazníky, inovacemi a celkovým uspokojováním zákazníka. Relationship marketing není vhodnou strategií pro všechna odvětví, vždy je třeba sledovat, zda zákazník o vztah stojí. Například pro oblast rychloobrátkového zboží je nevhodný.

Teorie vztahového marketingu se zabývá jak interními tak externími vztahy firmy, cílem je pak syntéza zákaznického servisu, kvality a marketingu. K základním aspektům relationship marketingu patří efektivní interakce se zákazníkem. Středem zájmu je u všech aktivit právě zákazník, případně i dodavatel či zaměstnanec. Účelem je vybudování oboustranně prospěšných vztahů. Příkladem nástrojů vztahového marketingu jsou věrnostní programy, zapojení zákazníků do vývoje produktu, live-in marketing či interní marketing a model šesti trhů.

Se vztahovým marketingem úzce souvisí model CRM, díky kterému jsou společnosti schopny sledovat nákupní chování zákazníka, uchovávat o něm data a jejich analýzou přispět k efektivní personalizované komunikaci. Díky databázím CRM jsou firmy také schopné odlišit přínos jednotlivých zákazníků a přizpůsobit tomu své investice do komunikace.

Nejběžnějším nástrojem vztahového marketingu jsou věrnostní programy. Ty mají za cíl opakované nákupy zákazníků a budování vzájemného vztahu prostřednictvím stimulů – odměn, které pro člena věrnostního programu plynou. S věrnostními programy

úzce souvisí pojem loajality, hluboce vnímaný závazek zákazníka znovu koupit produkt či službu v budoucnu, bez ohledu na situační vlivy. Loajalitu dělíme na behaviorální a postojovou, věrnostní programy častěji vedou k loajalitě behaviorální. V dnešní době je běžné, že je loajalita zákazníků v rámci jedné produktové kategorie roztržštěná mezi více značek.

Správně sestavený věrnostní program představuje konkurenční výhodu – umožňuje diferenciaci díky personalizované komunikaci vycházející ze zjištěných dat o zákazníkovi. Další výhodou je nižší citlivost věrných zákazníků na zvyšování cen a také pozitivní word of mouth.

Efektivní věrnostní program představuje pro zákazníka určitou hodnotu, která následně vede k jeho loajalitě. Při sestavování je třeba stanovit cíle, zajistit technologické zázemí pro sběr dat, zvolit druh odměn a jejich načasování, určit podmínky pro členství a druhy členství a v neposlední řadě zhodnotit náklady na zavedení a řízení věrnostního programu. Ideálně by společnost měla svým věrnostním programem cílit na rentabilní zákazníky a posilovat postojovou loajalitu skrze psychologické benefity. Věrnostní program musí být v souladu s marketingovou komunikací firmy a s její image.

Příkladem vhodně vedeného věrnostního programu představeného v této práci je program Zátíší Club pro věrné zákazníky restaurací společnosti Zátíší Group. Sledovaná firma je střední velikosti a působí v oblasti vysoké gastronomie

Věrnostní program Zátíší Club je pro společnost důležitý zejména proto, že lokální klienti mají významný podíl na zisku restaurací, jejich loajalitu je nutné podporovat pro případ poklesu příjmů z turistického ruchu.

Věrnostní program strategicky nabízí odstupňované členství, standardní a zlaté, kdy zlatým členem se může stát jen významný klient s předem danou vyšší útraty. Zlatí členové se těší vyšší pozornosti, z členství pro ně vyplývá více benefitů. Rozdělení členství do dvou úrovní splňuje i další marketingovou funkci – při vědomí existence vyšší úrovně jsou standardní členové motivováni více utrácet a patřit mezi zlaté, váženější členy. Vhodným krokem společnosti je také kombinace finančních a psychologických odměn, které podporují postojovou loajalitu zákazníků.

Společnosti Zátíší Group plynou z vedení věrnostního programu výhody spočívající v rozsáhlé databázi dat o zákaznickém chování, jeho reakcích na používané marketingové aktivity, kterými jsou zejména direct mail a direct e-mail. Díky analýze těchto dat je společnost schopná efektivněji cílit svou komunikaci.

Zátiší Club je veden v souladu s celkovou marketingovou komunikací firmy, podporuje její image. Společnost cíleně sleduje efektivitu rozesílaných direct mailů a e-mailů prostřednictvím CRM technologií. Zpětnou vazbu u zákazníků však zjišťuje společnost jen zřídka a nesystematicky, buď prostřednictvím webových stránek společnosti, nebo dotazováním při návštěvě.

Celkově lze věrnostní program společnosti Zátiší Group hodnotit kladně, nicméně je zde jistě prostor pro zlepšení. Předně by společnost měla dle mého názoru začít systematicky sbírat a analyzovat zpětnou vazbu svých klientů. Díky ní bude schopná efektivněji komunikovat. Tato spolupráce může také posílit vzájemný vztah díky zapojení zákazníka do procesu zlepšování poskytovaných služeb.

Firma by dále měla dbát na to, aby její zaměstnanci propagovali věrnostní program mezi stálými zákazníky, kteří zatím nejsou členy klubu. Podle poskytnutých informací jejich počet narůstá a společnost zbytečně přichází o hodnotná data představující konkurenční výhodu.

Další prostor pro zlepšení vidím ve vyšší adaptaci na nová média, především na sociální sítě. Společnost tuto oblast neupřednostňuje, vychází z předpokladu, že by komunikace nebyla efektivní, neboť cílová skupina jejích zákazníků se v online prostředí příliš nepohybuje. Dle mého názoru však platí, že představitelé cílové skupiny, tj. vyšší a vyšší střední třídy, si postupem času na moderní technologie zvykají, využívají je nejen pro pracovní účely, ale i pro zábavu. Kromě toho je třeba zohlednit, že se do cílové skupiny dostávají i mladší zákazníci, pro které je online prostředí již přirozené. Vhodným krokem by tedy bylo zvýšení komunikace prostřednictvím sociálních sítí, případně spuštění mobilní aplikace, prostřednictvím které by členové mohli sledovat jak stav svých bodů, tak novinky v menu a skrze kterou by mohli přímo rezervovat svůj oblíbený stůl v restauraci.

## Summary

Relationship marketing becomes an important strategy due to mass production, increased importance of service on the market and due to innovation in technology. Thanks to relationship marketing strategy, companies are able to differentiate their brand. The main goal of relationship marketing is to create value through long-term and mutually beneficial relationships.

Relationship marketing becomes the trend today because it helps to gain credibility of the intangible services. Moreover, it enables differentiation thanks to unique data about the consumers. Studies prove the effectiveness of relationship marketing by showing that keeping a loyal customer is more profitable than seeking and obtaining a new one. The increasing trend of relationship marketing can be demonstrated on the extended marketing mix where in addition to Kotler's 4Ps, the importance of people, quality customer service and processes are emphasized.

The goal of relationship marketing is to lead to customer retention, which is acquired by effective communication, quality customer care, innovation and by achieving overall satisfaction of the customer. However, relationship marketing is not a strategy to be used in every industry, for instance the FMCG market is not suitable.

The theory of relationship marketing is concerned with both internal and external relationships a company has. Some of the tools relationship marketing uses are loyalty programs, customer engagement, live-in marketing, internal marketing or the Six markets model.

Relationship marketing is closely related to the CRM model, which allows companies to track customer buying behaviour, keep data about them and through their analysis to create an effective personalised communication. CRM databases help companies to distinguish the contribution of individual customer and to tailor their investments in communication.

Loyalty programs are the most widely used tool of relationship marketing. Their goal is to gain customer retention and build relationships through rewards offered to the members of the program. The concept of loyalty is vital to loyalty programs. Loyalty is understood as a deeply perceived commitment of the customer to buy a certain product again in the future, regardless of the situational influences. Loyalty can be divided into behavioural and attitudinal, loyalty programs are more likely to create behavioural

loyalty. Nowadays, it is common that customers are loyal to more brands in a product category.

Loyalty programs can be a competitive advantage when built properly – they enable personalized communication and cause lower sensitivity to price increases. They can also lead to positive word of mouth. Loyalty programs lead to loyalty when they represent a certain value for the customer. Ideally, the company should target the most profitable customers with its loyalty program and should strengthen attitudinal loyalty through psychological benefits. Loyalty programs have to be consistent with the overall marketing strategy, communication and the image of the company.

An example of an effective loyalty program has been presented in this thesis, the Zátíší Club program of the Zátíší Group company that operates in the field of gastronomy. Their loyalty program is important to them, because local clients have a significant share in the profits of their restaurants, their loyalty is vital in case of decline in tourism.

The Zátíší Club loyalty program strategically divides the membership into two levels. Only an important client with a certain amount of spending can become a golden member of the Club and have the benefits that come with it. The division of membership serves also as a motivation for the standard members to reach higher level of membership and thus spend more money. The loyalty program also combines financial and psychological awards appropriately.

The loyalty program provides the company with an extensive database filled with data on customer behaviour which helps them to communicate effectively. The loyalty program is in accordance with the overall marketing communication of the company and it supports its image. The company monitors the effectiveness of different communication channels through CRM technology. However, only rarely does the company get feedback straight from the customers and when it does, the results are not being analysed properly. In order to communicate more effectively and to build a stronger relationship, the company should begin to systematically gather feedback and analyse it.

Secondly, the employees of the company should be motivated to promote the loyalty program among customers, who are not yet members. The number of those clients is increasing and the company is unnecessarily losing valuable data.

Finally, the company should adapt to new media, mainly to social networks. The members of their target audience may not be online natives, however, they have learned to use modern technology not just for work but for personal purposes also. Additionally, there are new, younger members of the target group, to whom the online environment is

natural. The company should therefore increase its communication on social networks, a good step would also be to launch a mobile app for the loyalty program members to monitor their points, look at the new menu or to make a reservation.

## Použitá literatura

BUTTLE, Francis (ed.). *Relationship marketing: theory and practice*. London: Sage, 1996. ISBN 1-85396-313-5.

DOWLING, Grahame R., UNCLES, Mark D., HAMMOND, Kathy. Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 2003, Vol. 20, No. 4, pp. 294-316. ISSN 0736-3761.

DOWLING, Grahame R., UNCLES, Mark D. Do customer loyalty programs really work. *MIT Sloan Management Review*, 1997. Vol. 38 No. 4, pp. 71-82. ISSN 1532-9194.

GUMMERSON, Evert. Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*. 1994, Vol 5. No 5, pp 5-20 ISSN 0956-4233

HALADA, Jan. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. První vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.

HARRIS, Phil, McDONALD, Frank. *European Business and Marketing*. Sage, 2004. ISBN 9780761966050.

CHRISTOPHER, Martin, PAYNE, Adrian, BALLANTYNE, David. *Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. ISBN 0-7506-0978-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vydání, [4. vydání]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-59882-5.

KUMAR, V., REINARTZ, Werner. *Customer relationship management: concept, strategy, and tools*. 2nd ed. Heidelberg: Springer, 2012. ISBN 978-3-642-20130-1.

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

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

PALMATIER, Robert W., et al. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of marketing*, 2006, Vol. 70, No. 4, pp. 136-153. ISSN 0022-2429.

PALMATIER, Robert W. *Relationship Marketing*. Marketing Science Institute, 2008. ISBN 978-0965711494.

PAYNE, Adrian. Relationship marketing-Making the customer count. *Managing Service Quality: An International Journal*, 1994, Vol. 4, No. 6, pp. 29-31. ISSN 0960-4529.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. *Harvard business review*, 2003, Vol. 81, No. 12, pp 46-55. ISSN 0017-8012.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. The evolution of relationship marketing. *International business review*, 1995, Vol. 4 No. 4, pp. 397-418. ISSN: 0969-5931.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.

YI, Youjae;, JEON, Hoseong. Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2003, Vol. 31, No. 3, pp. 229-240. ISSN 229-240.

### **Internetové zdroje**

*AMBIENTE* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [www.ambi.cz](http://www.ambi.cz)

*Fresh & Tasty* [online]. 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.freshandtasty.cz/>

*Grand Restaurant* [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [www.grandrestaurant.cz/uvodni-strana/](http://www.grandrestaurant.cz/uvodni-strana/)



*Kampa Group* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.kampagroup.com/cz/>

KOTLER, Philip. *Relationship Marketing: Kotler on marketing*. MaRS, [online] 5. 4. 2014. [staženo 25-3-2016]. Dostupné z: <http://www.marsdd.com/mars-library/relationship-marketing-kotler-on-marketing/>

*Restaurace Bellevue Praha* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.bellevuerestaurant.cz/>

*Restaurace Mlýnec* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.mlynec.cz/>

*Restaurace Žofín Garden* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zofingarden.cz/>

The World Factbook. *Central Intelligence Agency* [online]. [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>

*ViaMichelin* [online]. 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: [http://www.viamichelin.com/web/Restaurants/Restaurants-Prague- - Hlavni\\_mesto\\_Praha-Czech\\_Republic?strLocid=31MzhkeDEwY05UQXVNRGczT0RFPWNNVFF1TkRJd05EWT0=&page=4](http://www.viamichelin.com/web/Restaurants/Restaurants-Prague- - Hlavni_mesto_Praha-Czech_Republic?strLocid=31MzhkeDEwY05UQXVNRGczT0RFPWNNVFF1TkRJd05EWT0=&page=4)

*V Zátiší* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.vzatisi.cz/>

*Zátiší Group* [online]. 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: [www.zatisigroup.cz](http://www.zatisigroup.cz)

*Zátiší Group: Členství v Zátiší Group* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/zatisi-club-clenstvi.htm>

*Zátiší Group: Lidé v Zátiší Group* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/lide-v-zatisi-group.htm>

*Zátiší Group: Naše historie* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/nase-historie.htm>

*Zátiší Group: Naše filosofie* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/certifikace.htm>

*Zátiší Group: Podporujeme* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.zatisigroup.cz/podporujeme.htm>

*Zátiší Group Sport & Fun Catering* [online]. 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.sportcatering.cz/>

## **Jiné zdroje**

Osobní rozhovor s Mgr. Alenou Větrovcovou dne 11. 11. 2015.

## Seznam příloh

**Příloha č. 1: Uvítací balíček člena Zátíší Clubu (Zlatý) (obrázek)**

**Příloha č. 2: Direct mail Hostující šéfkuchař (obrázek)**

**Příloha č. 3: Direct e-mail Hvězdné války – souboj šéfkuchařů (obrázek)**

**Příloha č. 4: Direct mail léto 2015 (obrázek)**

**Příloha č. 5: Wowcher léto 2015 (obrázek)**

**Příloha č. 6: Direct e-mail Indie na dosah (obrázek)<sup>41</sup>**

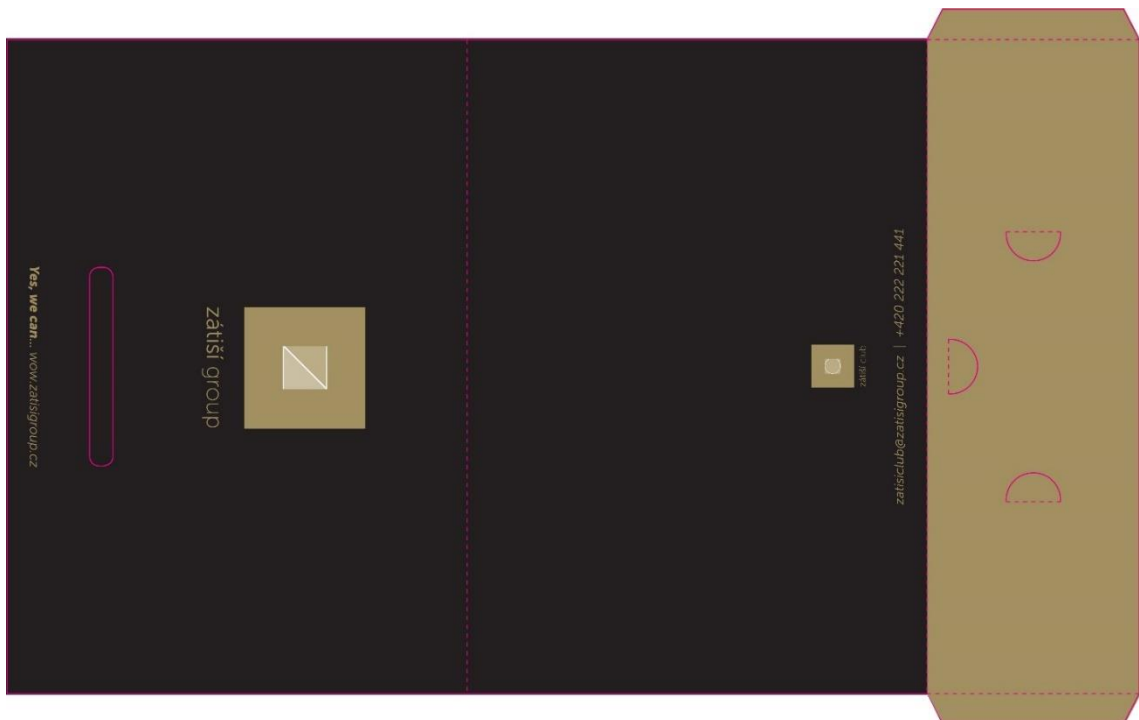
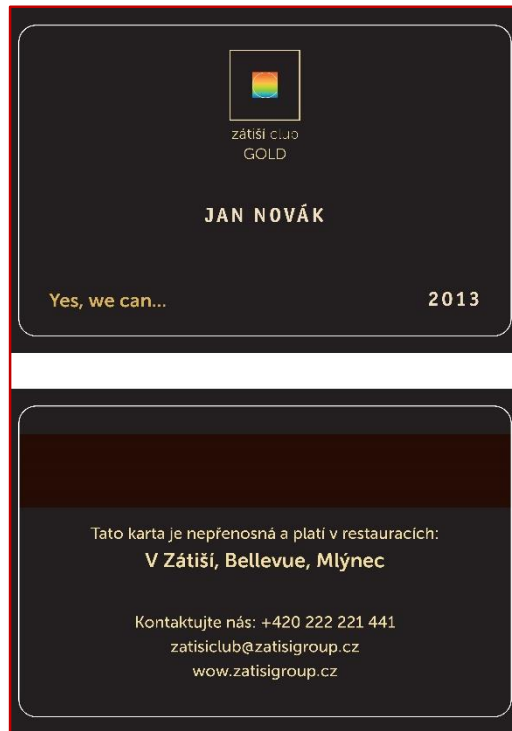
---

<sup>41</sup> Všechny přílohy byly poskytnuty společností Zátíší Group.

## Přílohy

### Příloha č. 1: Uvítací balíček člena Zátíší Clubu (Zlatý)





## Příloha č. 2: Direct mail jaro 2015

Pozor. I zelenina se může cítit jako královna krásy. Zvláště když si plátek mrkve a celeru vezme do ruky kreativní šéfkuchař, dochtí jí hruškou a přidá dostatek bylinek. Zdravý salát nemusí být nudá.

V hlavní roli smrž. První jarní houba, která tak fantasticky voní i chutná. V kombinaci se smaženým vejcem a kapustou se stává jedním z polkadů jarní kuchyně.

### Gurmánský DUBEN V MLÝNCI

Jaro je zpátky. A s ním nové speciality pro gurmány a gurmety. Svěží, hravé a barevné. Stejně jako velikonoční kráslíce. Tak vypadá dubnové menu Marka Šády. Nenechte si ho ujít.

Jemná chuť jehněčího masa, výrazný korián, lehká velikonoční nádivka. Důly svěžím ředkvičkám zažijí jako první jarní sluníčko.

A to nejlepší na konec. Kdo vymyslel zmrzlinu z mrazce a doplnil ji nátyšnou chutí rýžového a sládkových rozinek? To je přece skoro na metál. :-)

Yes, we can... wow.zatisgroup.cz

Na jedné straně kuchařské bitevní linie stojí italský kulinární mág Carlo Bernardini, který pochází z Benátek, miluje plody moře a ctí italskou tradici. Jeho kuchyně je sezónní, lehká a vybroušená do detailů.

Carlo Bernardini

Hervé Rodriguez

Proti Carlovi se postaví francouzský modernista, michelinskou hvězdou oceněný šéfkuchař Hervé Rodriguez, který fascinuje nečekanými chuťovými kombinacemi i překvapivou podobou pokrmů. Každé sousto je jiné, každé má svůj příběh.

### HVĚZDNÉ VÁLKY V BELLEVUE

13. – 19. dubna

Tradiční soubor špičkových šéfkuchařů proti sobě postaví zástupce nejlepších kuchařských škol světa: Francie a Itálie. A již dopředu je jasné, kdo zvítězí! Budete to právě vy, milovníci gastronomie, neboť právě kvůli vám celé klání probíhá.

Dva kuchaři, pět chodů, pět salátů, ale deset jídel. Na každém talíři bude vlnitá obou mistrů kuchařského řemesla, ať už budou pracovat se sezónními surovinami, treskou nebo sježděným hrbelem. A hosté Bellevue budou oba šéfkuchaře průběžně hodnotit. To se bude opakovat každý den od 13. do 19. dubna.

Až na konci poznáme vítěze. Uspěje Ital nebo Francouz? Záleží jen na vás. Přijďte ochutnat a staňte se jedním z rozhodčích Hvězdných válek.

Yes, we can... wow.zatisgroup.cz

## Příloha č. 3: Direct e-mail Hvězdné války – souboj šéfkuchařů

**HVĚZDNÉ VÁLKY**  
OPĚT V BELLEVUE

13. – 19. dubna



Carlo Bernardini

Hervé Rodriguez

v již tradičním hvězdném souboji se proti sobě postaví zástupce nejlepších kuchařských škol světa: Francie a Itálie.

A kdo zvítězí? Budete to právě Vy!  
Ochutnáte deset znamenitých jídel na pěti talířích.  
Zjistíte kdo je autorem **karamelizovaného Fole Gras Torchon** nebo  **Jehněčího hřbetu v merunkové krustě**.

Více informací o gastronomické události měsíce najdete **ZDE** ▶

Přijďte si zvolit svého vítěze! Udělejte si rezervaci **ZDE** ▶



+420 222 221 443  
bellevue@zatisgroup.cz  
www.bellevuerestaurant.cz

*František Novák*  
Frantisek Novak  
Bellevue Restaurant Manager

**TO NEJLEPŠÍ**  
**Z HVĚZDNÝCH VÁLEK**

minulý týden se v Bellevue utkali dva špičkoví šéfkuchaři.  
Během **sedmi večerů** Hvězdných válek představili **Carlo Bernardini z Itálie** a **Hervé Rodriguez z Francie** svá menu inspirovaná středozemní kuchyní.  
Hosté udělili celkem **2094 hlasů**, pořadí bylo do poslední chvíle těsné.

Jaké pokrmy připravovali a kdo nakonec zvítězil?  
Podívejte se na naše krátké **VIDEO**



Hervé Rodriguez

Carlo Bernardini

Nestihli jste se mistrovského klání zúčastnit? Nic není ztraceno. To nejlepší z hvězdné bitvy zůstává na našem menu, přijďte ochutnat co nejdříve.

Celé menu najdete **ZDE** ▶

Těšíme se na setkání!



František Novák

+420 222 221 443  
bellevue@zatisgroup.cz  
www.bellevuerestaurant.cz

## Příloha č. 4: Direct mail léto 2015

04 *Letní degustační menu od tří mistrů*

**Kluk z paneláku má otevřený oheň**

Šéfkuchař restaurace Bellevue Petr Bureš má novou vášeň. V restaurační kuchyni totiž kouzli svá skvělá jídla v nové troubě, a ne tak ledjáské, jmenuje se **Bertha a má otevřený oheň.**

1 **Kroutený řítek**  
2 okurky,  
zelený sýr, olivový  
omáčka s špenátem  
a čerstvým citronem  
Carlo Bernabini

2 **Kroutěná řepka**  
prospešná sýrem, zeleninou  
a čerstvým citronem  
Petr Bureš

3 **Domestřil**  
s čerstvým  
čerstvým  
Hana Kubišková

„Příprava pokrmy a jejich vzhledná část dostávají  
významnou roli v naší práci. **Maso a zelenina**  
chutnají a voní úplně jako při grilování na zahradě.  
Bydlima v paneláku, a tak se vůně **rozpáleného dřevě-  
ného uhlí** vztáhnou uhlím.“

Troubu lze rozpálit až na 600 °C, ale Petr preferuje  
nižší teplotu. Již většinu jídel ji rozpálí na 280 °C,  
že to není? Nebo, ale každý den spotřebujeme 12 kg

uhlí. Používáme uhlí z osušinového dřeva. Je hodně  
trvanlivé, dlouho hoří, nekouří, nepění. A to všude to  
je něco? Dokonalé jídlo.

Tato roční doba úplně všude pro grilování. Je to tak  
příjemné. Bellevue a ochutnat je **krásně hrst  
pečený na dřevěném uhlí a provensálskou zeleninou  
a majoránkovou omáčkou** a další pochoutky z nového  
letního menu.




## Příloha č. 5: Wowcher léto 2015

**zátíší group**

*Wowcher*

Milý Karle,

prázdniny jsou tady, léto je v plném proudu,  
je čas zvolnit a odměnit se skvělými zážitky.

Přijměte naše pozvání na oběd nebo večeři  
do restaurace **V ZÁTÍŠÍ**.  
Každé druhé menu Vaší rezervace jde na náš účet.

Užívejte si tuto nabídku **opakovaně celé léto**, klidně každý den.

Těšíme se na Vás!

*Sanjiv Suri*  
Sanjiv Suri  
Zátíší Group

*Každé druhé menu  
Vaší rezervace  
jde na náš účet*

*Opakovaně  
celé léto*

## Příloha č. 6: Direct e-mail Indie na dosah



**Indie  
na dosah**

**Tradiční Indické Brunch  
V Zátíši jsou zpět**

**Začínáme v neděli  
6. 9. od 11:30 hodin**

*Šéfkuchař  
Mahavir Kanswal*

*Je nejlepší  
z indické kuchyně*

*Autentické  
indické jídlo*

*Čistě se dobrým  
jídlem...*

Cest za dobrým jídlem není nikdy dost. Kdo ale říká, že musíte jezdit do Indie, abyste mohli ochutnat **autentické indické jídlo**?

Přijďte v **neděli** do restaurace **V Zátíši** a šéfkuchař **Mahavir Kanswal** Vám představí **to nejlepší z indické kuchyně** během tradičního brunchu.

Více info **ZDE**    Rezervujte **ZDE**

Těším se na Vás!

*Libor Pavlíček*  
Libor Pavlíček  
Managing Director V Zátíši  
www.vzatisi.cz