

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingové řízení ve vybrané organizace

Bc. Petra Valešová

Diplomová práce

2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Valešová**
Osobní číslo: **E17474**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Marketingové řízení ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza efektivity CRM systémů při využívání marketingových kampaní a návrh na zlepšení.

Osnova:

- Základní pojmy.
- Specifikace marketingových kampaní.
- Analýza vybraných kampaní.
- Návrh vhodných změn.
- Shrnutí a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- BEST, Roger J., 2013. Market-based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. 6th ed. Boston:Pearson.
- CHLEBOVSKÝ, Vít. Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb. První vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada).
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing.  Blahoslava Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 6. 8. 2020

Petra Valešová

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Kateřině Kantorové, Ph. D. za odbornou pomoc, vstřícnost a trpělivost při vedení mé diplomové práce. Poděkování také patří mému manželovi, který mě během celého studia vytrvale podporoval.

ANOTACE

Cílem diplomové práce je analýza efektivity CRM systému při využívání marketingových kampaní ve vybrané organizaci. Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V první části dochází k seznámení s klíčovými teoretickými pojmy týkajícími se oblasti CRM. V druhé části je analyzován přístup k řízení vztahů se zákazníky v konkrétní společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

CRM, marketing, kampaně, segmentace, CRM systémy, strategie, věrnostní program, targeting

TITLE

Marketing management in a selected organization.

ANNOTATION

The diploma thesis is devoted to analysis of the effectiveness of the CRM system in marketing campaigns in a selected organization. The work is divided into two parts. The first part introduces the theoretical concepts in the field of CRM. The second part analyzes the approach to customer relationship management in a particular company.

KEYWORDS

CRM, marketing, campaigns, segmentation, CRM systems, strategy, loyalty club, targeting

OBSAH

ÚVOD	13
1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	15
1.1 Hodnota vztahu se zákazníkem pro podnik.....	15
1.1.1 Ekonomické pojetí vztahu se zákazníkem	16
1.1.2 Posuzované hodnoty zákazníka.....	17
1.2 Hodnota vztahu pro zákazníka	19
1.3 Důvody pro uplatnění CRM systémů ve společnosti	20
1.4 Využití CRM systému v marketingu.....	23
2 MARKETINGOVÁ SEGMENTACE	26
2.1 Segmentace trhu	26
2.1.1 Segmentační proměnné	27
2.1.2 Modely zákaznické segmentace	28
2.2 Targeting	29
2.3 Positioning.....	31
3 STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	33
3.1 Marketingová komunikace	34
3.2 Příprava marketingové kampaně	36
3.3 Etický a právní rámec marketingové komunikace	38
3.3.1 Etický kodex pro reklamu	38
3.3.2 Právní úprava	39
3.4 Vyhodnocení kampaní.....	40
4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY SPOLEČNOSTI	41
4.1 Organizační struktura společnosti	42
4.1.1 Organizace a činnosti marketingového oddělení	44
4.2 Produktové portfolio.....	46
4.3 Portfolio stávajících zákazníků.....	47

5	PŮVODNÍ PROCES MARKETINGOVÉ KAMPAŇE	51
5.1	Příprava marketingové kampaňe	51
5.2	Realizace marketingové kampaňe	55
5.3	Vyhodnocení marketingové kampaňe	56
5.4	Nedostatky původního procesu marketingové kampaňe	56
6	ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY MARKETINGOVÝCH KAMPAŇÍ	58
6.1	Návrh nového věrnostního programu	58
6.2	Selekční kritéria pro výběr klientů	61
6.3	Změna cenové nabídky	63
6.4	Procesní úpravy zpracovávání marketingové kampaňe	64
6.5	Výpočet business case	66
7	SCHVÁLENÍ PROJEKTU A REALIZACE	68
7.1	Proces schvalování projektu	68
7.2	Realizace projektu	69
7.3	Představení projektu zaměstnancům a obchodní síti.....	70
7.4	Příprava nové marketingové kampaňe	71
7.5	Spuštění nové marketingové kampaňe	73
8	VYHODNOCENÍ PILOTNÍHO REŽIMU PROJEKTU	74
9	DOPORUČENÍ A DALŠÍ NÁVRHY NA ZMĚNY	78
9.1	Doporučení k projektu	78
9.2	Další návrhy na zvýšení efektivity CRM	79
10	ZÁVĚR	83
11	POUŽITÁ LITERATURA	85
12	PŘÍLOHY	88

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Složky hodnoty zákazníka.....	16
Obrázek 2 - Analýza ziskovosti zákazníků a výrobků.....	17
Obrázek 3 - Faktory určující hodnotu pro zákazníka.....	20
Obrázek 4 - Model řízení vztahů se zákazníky	23
Obrázek 5 - Šest kroků tržní segmentace, targetingu a positioningu.....	26
Obrázek 6 - Zkoumané vlastnosti atraktivity segmentu.....	31
Obrázek 7 - Klíčová rozhodnutí při tvorbě komunikační strategie.....	33
Obrázek 8 - Firemní komunikační aktivita	34
Obrázek 9 - Příklad komunikačních cílů.....	35
Obrázek 10 - Fáze připravenosti k nákupu	37
Obrázek 11 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2018.....	42
Obrázek 12 - Základní organizační struktura společnosti XY, a. s.....	43
Obrázek 13 - Organizační struktura marketingového oddělení	45
Obrázek 14 - Rozdělení zákazníků podle pohlaví.....	47
Obrázek 15 - Věkové rozmezí klientů	48
Obrázek 16 - Příklad e-mailingového sdělení.....	53
Obrázek 17 - Náhled dopisního oslovení.....	55
Obrázek 18 - Zjednodušený prodejní proces	59
Obrázek 19 - Časová osa projektu	60
Obrázek 20 - Zjednodušený proces prodeje přes call centrum	65
Obrázek 21 - Detail zobrazení cenové nabídky pro členy věrnostního programu.....	72
Obrázek 22 - Response rate porovnávaných kampaní	75
Obrázek 23 - Conversion rate porovnávaných kampaní	76
Obrázek 24 - Výnosnost kampaní vyhodnocena ukazatelem PI.....	77
Obrázek 25 - Návrh změny v CRM systému	81
Tabulka 1 - Přehled úspěšnosti hodnocení zákazníka podle typu obchodního vztahu	18
Tabulka 2 - Cílové skupiny podle modelu TNS Infratestu	29
Tabulka 3 - Podíl klientů v různých rozmezích čistého příjmu	49
Tabulka 4 - Otázky k zadání zakázky do kreativní agentury	54
Tabulka 5 - Tabulka s výsledky odpovědí z průzkumu cenové citlivosti.....	57
Tabulka 6 - Tabulka selekčních kritérií	62

Tabulka 7 - Srovnání conversion rate jednotlivých období	63
Tabulka 8 - Srovnání conversion rate jednotlivých období s přičtenou změnou procesu ...	64
Tabulka 9 - Počet oslovených klientů – kampaň 02/2019	74
Tabulka 10 - Počet oslovených klientů – kampaň 02/2020	74

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a. s.	akciová společnost
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-customer
B2G	Business-to-government
CC	Call centrum
CNCB	Nebankovní registr klientských informací
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
IS	informační systém
IT	informační technologie
Mld.	miliard
OS	obchodní síť
OZ	obchodní zástupce
PI	Profitability index
PPC	Pay-per-click
PR	Public Relations
ROI	Return on investment
Sb.	Sbírka zákonů

SQL Structured Query Language

tkz. tak zvaný

ÚVOD

V dnešní moderní době je velmi složité uspět v dynamickém tržním prostředí. Tato situace je primárně způsobena globalizací a vývojem stále dokonalejších technologií, které potlačily unikátnost poskytovaných výrobků. Z tohoto důvodu se úspěch v konkurenčním prostředí odvíjí od poskytované péče o zákazníky, jejich udržení a rychlosti přizpůsobení se tržním změnám. Odborná literatura popisuje tržní vítěze jako ty, „kteří dokáží včas a správně odhadnout trendy a rizika ve svém oboru a přizpůsobit své aktivity aktuálním požadavkům zákazníků. Prokazatelným klíčovým faktorem úspěchu je efektivní péče o zákazníky, vytváření a dlouhodobé udržování konkurenční výhody postavené na excelentní znalosti zákaznických potřeb a dobrém odhadu trendů dalšího vývoje.“ [4]

V rámci péče o zákazníky, **vznikl podnikatelský přístup, který se nazývá Customer Relationship Management (CRM)**, česky – řízení vztahů se zákazníky. Tento přístup se snaží odhalit potřeby zákazníka a co nejefektivněji tyto informace využít pro udržení stávajících zákazníků a zvýšení ziskovosti dané společnosti. Tohoto cíle lze dosáhnout pomocí cílených marketingových kampaní, které jsou řízeny kompetentními pracovníky.

Ovšem CRM není pouze o využívání dostupných informací. Pokud společnost chce využívat tento přístup k zákazníkovi, musí provést komplexní procesní změnu v rámci celého podniku tak, aby data sbíraná o zákaznících byla dostatečná, uchovatelná a pro potřeby cílených marketingových kampaní také použitelná. Kromě přístupu CRM využívaného v rámci marketingové komunikace, existují také CRM systémy, které usnadňují sběr, třídění a uchování dat nejen pro marketingové aktivity, ale také pro komfortnější standardní komunikaci se zákazníky..

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. **První kapitoly shrnují teoretické poznatky o řízení vztahů se zákazníky, a především o důvodech uplatnění CRM systémů.** Dále se autorka práce zaměřuje na **způsoby marketingové segmentace a marketingové komunikace.** Na závěr teoretické části této diplomové práce jsou shrnuty etické a legislativní požadavky, které musí kampaně splňovat a také způsoby vyhodnocování realizovaných marketingových aktivit.

V druhé části se autorka práce **zaměří na řízení vztahů se zákazníky v konkrétní společnosti.** V kapitole 4 se věnuje samotným představením společnosti, kde autorka práce zaujímala pozici CRM specialistiky, později vedoucí prodejního call centra. V další kapitole je popsán původní stav marketingových kampaní a jejich nedostatky. Kapitoly 6 a 7 se

zabývají samotným návrhem a realizací nového věrnostního programu na stávající zákazníky, jehož úkolem je podpora CRM ve společnosti a který byl autorkou práce ve společnosti XY, a. s. vyhotoven.

V předposlední kapitole dojde k vyhodnocení projektu v rámci pilotního provozu. **V závěru diplomové práce autorka zhodnotí pilotní provoz věrnostního programu a zároveň identifikuje slabá místa projektu a navrhne jejich úpravu, tak aby realizovaný projekt byl co nejefektivnější.**

1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Řízení vztahů se zákazníky (zkratka CRM – anglicky Customer relationship management), je nezbytný manažerský přístup pro dobře fungující systém firemního řízení složitého vztahu, který vzniká mezi zákazníkem a firmou. Ve 21. století je zřejmé, že život bez CRM znamená více zmatku v datech, které se odrážejí v menším prodeji. [14]

Neexistuje obecná definice CRM, dokonce i v odborné literatuře má tento pojem mnoho způsobů vyjádření. Níže je uvedena definice od Lehtinena:

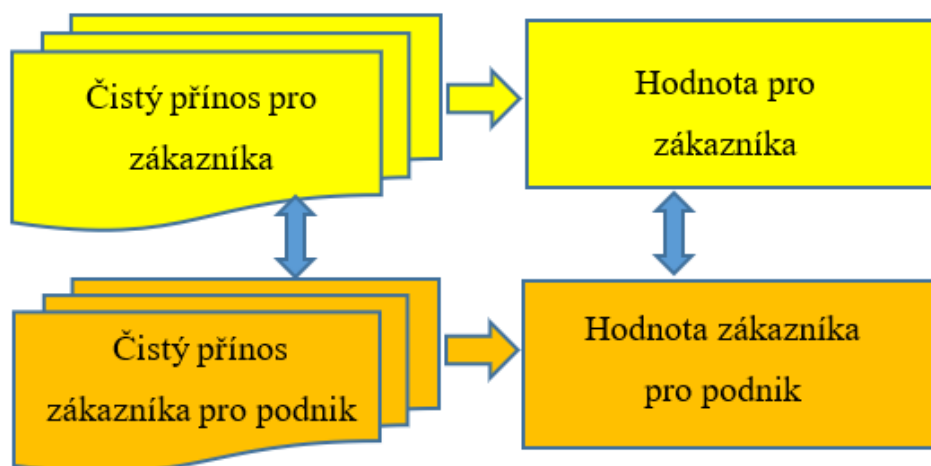
„Customer relation management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ [16]

Customer Relationship Management vznikl společně s vývojem marketingu, a to po průmyslové revoluci, kdy se začalo vyrábět levně a tím docházelo k masové výrobě. **Cílem firem bylo dodat výrobky směrem k zákazníkům co nejlevněji**, což způsobilo transformaci masového trhu na osobnější přístup a později až na přímý marketing. Největší rozkvět prožil tento přístup v osmdesátých letech, kdy došlo k rozšíření služeb, zejména těch finančních.

Aktuálně je princip CRM založen na sbírání podrobných informací o zákaznících, a to pomocí analytických a softwarových nástrojů. Získaná data firmy používají pro stanovení hodnot zákazníků, identifikaci nejlepších cílových zákazníků a zavádění klientsky orientovaných přístupů. [12]

1.1 Hodnota vztahu se zákazníkem pro podnik

Hodnota zákazníka je pro firmu s funkčním řízením vztahu se zákazníky nejdůležitější aspekt. Z pohledu podniku se posuzuje, jaká je hodnota zákazníka v současnosti a jaká je předpokládaná hodnota zákazníka v budoucnosti. V případě, že podnik dokáže správně klasifikovat své portfolio klientů do různých kategorií podle jejich hodnot, dokáže také určit, jak velké zdroje může z konkrétních skupin zákazníků získat. Zároveň je ale nezbytné sledovat hodnotu pro zákazníka, tzn. najít rovnováhu mezi zájmy společnosti a potřebami zákazníků. [17]



Obrázek 1 - Složky hodnoty zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování podle [12]

Hodnota zákazníka se určuje pomocí dvou indikátorů. První jsou faktické ukazatele, které lze zajistit z podnikových dokumentů. Jako příklad je možné uvést dosavadní výnosy nebo platební historii. Druhou skupinu hodnotících ukazatelů určuje manažer nebo specialista, který je za vztah mezi podnikem a zákazníkem zodpovědný. Jsou to vlastnosti klienta, které nejsou zjištělné z dokumentace, ale jsou odhadem kvalifikovaného pracovníka. V kapitolách 1.1.1 a 1.1.2 jsou specifikované konkrétní oblasti hodnoty zákazníka.

1.1.1 Ekonomické pojetí vztahu se zákazníkem

Ekonomické pojetí vztahu se zákazníkem je hodnocení indikátorů, které jsou k dispozici a které lze vyjádřit do konkrétních ukazatelů hodnoty zákazníka. Prvním možným ukazatelem je podíl objemu prodeje jednoho zákazníka na celkovém objemu daného podniku. Výsledek tohoto výpočtu ukáže, jak klíčový je daný zákazník. Z pohledu strategie lze tedy usoudit, že někteří klienti jsou pro udržení důležitější než jiní. V případě, že má podnik pouze pár klíčových zákazníků, s vysokým podílem na celkovém objemu prodeje, je zde riziko, že ztráta takového klienta může ohrozit plynulý chod podnikových odbytů. [27]

Druhým ukazatelem je ziskovost vztahu se zákazníkem. Ta se určuje pomocí dosavadních zisků z obchodu mezi těmito dvěma subjekty a nákladů vynaložených podnikem na udržení tohoto vztahu. Dalším hlediskem pro správné vyhodnocení tohoto ukazatele je doba trvání vztahu mezi zákazníkem a podnikem, obzvláště pokud je pro udržení této spojitosti nutné investic. V takovém případě se vynaložené investice musí rozpočítat do doby trvání obchodního vztahu a musí být odepisovány postupně. [13]

Využitelný způsob analýzy ziskovosti zákazníka je zobrazen na obrázku 2. Zákazníci ($Z_1 - Z_3$) jsou uspořádání do sloupců a výrobky ($V_1 - V_4$) do řádků. Každému zákazníkovi je do buňky přiřazen symbol, podle toho, jaký nakupuje typ výrobku. Výrobky stejně jako zákazníci mohou být více či méně ziskové, nebo dokonce ztrátové. Podle toho, jaký výrobek zákazník kupuje, se určí typ zákazníka – vysoce ziskový zákazník, proměnlivě ziskový zákazník nebo ztrátový zákazník. [13]

		Zákazníci			
		Z_1	Z_2	Z_3	
Výrobky	V_1	+	+		vysoce ziskový výrobek
	V_2	+			ziskový výrobek
	V_3		-	-	ztrátový výrobek
	V_4			-	vysoce ztrátový výrobek
		vysoce ziskový zákazník	proměnlivě ziskový zákazník	ztrátový zákazník	

Obrázek 2 - Analýza ziskovosti zákazníků a výrobků

Zdroj: vlastní zpracování podle [13]

Cílem této analýzy je stanovit způsoby vedoucí k udržení ziskových zákazníků, dále proměnlivě ziskové zákazníky posunout do ziskového sektoru a ztrátové zákazníky eliminovat. [13] Sledování ziskovosti zákazníka je nezbytné pro efektivní řízení vztahů se zákazníky.

1.1.2 Posuzované hodnoty zákazníka

Posuzované hodnoty zákazníka jsou aspekty, které lze nazvat také jako kvalifikované odhady zodpovědných pracovníků. Tito pracovníci odhadují, co pro podnik znamenají jednotliví zákazníci z celkového portfolia. Tento odhad je složitější, protože zde nejsou jasné určené ukazatele, které by říkaly, jakou mají jednotliví klienti hodnotu. Kromě toho se úspěšnost této posuzované hodnoty snižuje s typem obchodního vztahu mezi podnikem a zákazníkem.

Tabulka 1 zobrazuje jednotlivé obchodní vztahy a složitost určování aspektů posuzujících hodnotu zákazníka. Mezi nejčastější typy obchodní vztahů patří B2B, B2C a B2G.

Business-to-business - B2B je vztah mezi dvěma obchodními společnostmi, business-to-customer - B2C značí vztah mezi obchodní společností a zákazníkem a business-to-government – B2G značí vztah mezi obchodní společností a státním sektorem. [16]

Tabulka 1 - Přehled úspěšnosti hodnocení zákazníka podle typu obchodního vztahu

Typ obchodního vztahu	Hodnocení faktických kritérií	Hodnocení posuzovaných kritérií	Hodnocení celkového potenciálu
Obchodní vztah mezi dvěma společnostmi (B2B)	snadné	přiměřeně snadné	přiměřeně snadné
Obchodní vztah mezi společností a zákazníkem (B2C)	možné	velmi obtížné	možné
Obchodní vztah mezi společností a státním sektorem (B2G)	snadné	obtížné	možné

Zdroj: vlastní zpracování podle [16]

V tabulce 1 je vidět, že nejtěžší je hodnotit celkový potenciál v B2C obchodním vztahu, protože vyhodnocovat velký objem dat a predikovat hodnotu u vysokého počtu zákazníků je velmi složitý proces, který vyžaduje vysoce kvalifikované pracovníky. V B2B vztahu má většinou jedna společnost pouze několik klíčových zákazníků– firem, mezi kterými je vztah většinou dlouhodobý a jednodušeji predikovaný.

Mezi typy posuzovaných hodnot zákazníka podle Lehtinena [16] patří:

Referenční hodnota

Pojem referenční hodnota zákazníka vyjadřuje to, jak moc jsou prestižní zákazníci nakupující produkty dané společnosti. Obecně se zastává pravidlo, čím věhlasnější zákazník podnik má, tím lepší reputaci má. Tento aspekt se dá také využít při marketingové komunikaci, protože čím váženější zákazník využívá výrobek nebo službu dané společnosti, tím více je posílena hodnota značky. [16]

Hodnota kontaktu

V moderním propojeném světě je stále důležitější role zákazníka jako prostředníka pro další možné zákazníky. Tato hodnota se nejvíce využívá při typu obchodního vztahu B2B a B2G, ovšem i toto zprostředkovávání kontaktů musí zohledňovat určitá pravidla v rámci zákona nebo etického kodexu. [16]

Emocionální hodnota

Posouzení této hodnoty zákazníka je nejhůře odhadnutelné a většinou souvisí s určitým osobním vztahem k dané společnosti nebo značce. Aby byla vybudována pro zákazníka dostatečná emoční hodnota, je potřeba vytvářet výjimečné zážitky vyvolávající pocit radosti, štěstí a uspokojení. Mezi okolnosti, které vytváří pro zákazníka emoční hodnotu, patří:

- důvěryhodnost podniku;
- osobní přístup k zákazníkovi, poznání jeho potřeb;
- společné hodnoty mezi společností a zákazníkem. [16]

Hodnota věrnosti

Tato hodnota vyjadřuje míru odolnosti zákazníka vůči konkurenčním nabídkám. Velmi úzce souvisí s emoční hodnotou, protože pokud si zákazník vybuduje vztah k dané značce, je velká pravděpodobnost, že bude dosaženo vysoké hodnoty věrnosti. [12]

1.2 Hodnota vztahu pro zákazníka

Kromě hodnoty zákazníka pro podnik se v řízení vztahů se zákazníky dá pozorovat také hodnota pro zákazníka. V konkurenčním prostředí je sledování tohoto aspektu klíčovým pro udržení pozice na trhu. Zákazníci, kteří jsou spokojeni, zůstávají věrní společnosti, čímž přinášejí vyšší tržby, respektive zisky.

K určení zákazníkem vnímané hodnoty se využívají celkové přínosy pro zákazníka, mezi které patří ekonomická, funkční a psychologická hlediska. Od celkových přínosů se poté odečítají celkové náklady pro zákazníka, které zákazník musí vynaložit. Celkové náklady se skládají z nákladů peněžních, časových, energetických a psychologických. [13]



Obrázek 3 - Faktory určující hodnotu pro zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování podle [13]

Chápání získané hodnoty pro zákazníka je využíváno pro nastavování prodejních a marketingových strategií. Nejprve se odhaduje celková hodnota a celkové náklady pro zákazníka, porovnává se konkurence a následně dochází k rozhodnutí, zdali daná nabídka vyhovuje konečnému zákazníkovi. Pokud je zjištěno, že nabídka zákazníkovi nevyhovuje, je možné buď zvýšit hodnotu posílením produktu či služeb nebo snížit celkové náklady, a to například zjednodušením procesu nebo snížením ceny výrobku/služby. [12] [17]

1.3 Důvody pro uplatnění CRM systémů ve společnosti

Vztahy se zákazníky jsou jádrem existence společností, a proto důvodů pro implementaci CRM ve společnosti je mnoho. Nejvýznamnějším důvodem, proč je nutné využít CRM systému pro maximalizaci zisku podniku, je globalizace. **Globalizace** způsobila, že produkty již nejsou natolik unikátní a cenu nelze tolik konkurenčně přizpůsobovat, proto je rozhodujícím a velmi důležitým faktorem překvapení zákazníka. Pochopení požadavků ze strany zákazníků a nabídnutí produktů či služeb v optimální chvíli je tou nejlepší cestou pro vytvoření funkčního a efektivního vztahu.

CRM tedy představuje možnost budovat vztah se zákazníkem, tak aby podnik byl schopen řídit svůj styk se zákazníky a měl větší šanci uspět na konkurenčním trhu. [14]

Mezi další přínosy, které je nutné zohlednit při aplikaci CRM jsou:

Bezproblémový průběh obchodních procesů

Správné použití CRM směřuje k omezení zbytečných faktorů omezujících plynulost obchodních procesů. To je dáno tím, že existuje portfolio zákazníků obsahující dostupné informace, čímž lze cílit na potřeby klientů. Zároveň cílení (zvaný jako targeting) vede k úspoře nákladů, přestože to není primárním cílem. [14]

Individuální kontakt se zákazníky

Dalším přínosem využití CRM je snížení masové komunikace s velkým počtem zákazníků, a naopak podpoření individuálních vztahů vedoucích k uspokojení požadavků, případně k překonání zákaznických očekávání. Tím lze dosáhnout využitím call center, online prodeje, e-marketingu a dalších. [14]

Více času na zákazníka

Více času na zákazníka neznamená zvýšení počtu zaměstnanců pracujících s klienty, ale efektivnější řízení zákaznického vztahu, a to například snížením administrativy spojené s obchodním procesem. [14]

Odlišení se od konkurence

Odlišení se od konkurence je velmi důležitý důvod pro zavedení CRM. Podnik, který má zavedené CRM má lepší vztahy se zákazníky než ten, který CRM nevyužívá. Výhodou je využívání CRM na masových trzích, ovšem stejně dobře dokáže poskytnout konkurenční výhodu i v malých a středních firmách. [14]

Vylepšení image

Ze zákaznického hlediska vede zavedení CRM k dobré image před zákazníky. Urychlení procesu a lepší cílování nabídky vede k větší spokojenosti zákazníků, čímž se zlepšuje pověst společnosti, buduje se zákaznická důvěra a šíří se informace o vynikajícím servisu. Z hlediska dlouhodobého budování vztahu je tato důvěra významnější než krátkodobé dosahování cílů spočívajících v růstu obrátu. [14]

Přístup k informacím v reálném čase

Přístup k informacím v reálném čase je velmi důležitý nejen pro každodenní plynulý chod obchodu, ale také i pro správné manažerské řízení. Manažeři chtějí znát aktuální prodejní data, aby věděli, jakým způsobem se naplňují cíle nebo kde se skrývají rizika. Všechny tyto informace jsou důležité pro řízení každodenního obchodování. [14]

Spolehlivé a rychlé předpovědi

Díky přístupu k informacím v reálném čase lze data využít také k velmi spolehlivým předpovědím dalšího vývoje. Jakékoliv informace, které jsou zaznamenány, mohou být také přístupné pracovníkům z ostatních oddělení. [14]

Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Implementací CRM systému se zvyšuje komunikační úroveň mezi jednotlivými odděleními ve firmě. Důležité je především řádně proškolit zaměstnance z jednotlivých oddělení, sbírat požadavky na potřeby CRM systému z jiných oddělení a vytvářet nové optimalizované obchodní procesy. Další výhodou je využití CRM systému pro marketing, protože jedině tak lze efektivně vybírat klienty vhodné pro další prodej produktů společnosti. Marketing může CRM systém využívat jako přístupový bod pro řízení životního cyklu klienta. [14]

Nárůst efektivity týmové spolupráce

Zavedením CRM systému dochází k nárůstu efektivity týmové spolupráce, protože z informací, které získá jedno oddělení, může okamžitě profitovat oddělení jiné. Například call centrum získá informaci o spokojenosti klienta, načež lze okamžitě reagovat přímou marketingovou kampaní, protože lze předpokládat, že spokojený klient bude na nabídku reagovat, a i nadále bude nakupovat její výrobky/využívat služby. [14]

Růst motivace pracovníků

Růst motivace pracovníků při zavedení CRM systému spočívá ve větším komfortu při zpracovávání zákaznických požadavků nebo například při rozesílání marketingových e-mailů. CRM ulehčuje práci s daty, ale také se standardními záležitostmi, čímž dochází k větší spokojenosti zaměstnanců a snižuje se tím fluktuace. Nejlepším podmětem pro zaměstnance je motivující práce, která je přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná,

autonomní a poskytuje zaměstnancům odpovídající zpětnou vazbu. [26] Podmínkou pro efektivní využívání CRM systému je komplexní proškolení zaměstnanců při jeho zavedení.

Z výše uvedených důvodů je očividné, že zavedení CRM systému je nezbytné pro efektivní řízení vztahů se zákazníky. Kompletní sběr dat je klíčem k úspěšnému cílení nabídek směrem ke klientům, čímž dochází k účinnému využívání existujícího portfolia klientů.



Obrázek 4 - Model řízení vztahů se zákazníky

Zdroj: vlastní zpracování podle [23]

Na obrázku 4 je zobrazen zjednodušený model řízení vztahů se zákazníky. CRM postupy ovlivňují spokojenost zákazníka a rozšiřují zákaznickou zkušenost. Pokud je zákazník podle modelu spokojený, společnost získala jeho věrnost. Jak je vidět z modelu věrný zákazník předává svoji pozitivní zkušenost dál. [23] To vyjadřuje slovní spojení „Word of mouth“, což v marketingovém pojetí znamená situaci, kdy se produkt společnosti stává každodenním dialogem zákazníka. Dialog může být veden mezi rodinou, přáteli nebo například kolegy v zaměstnání. Tím dochází k pozitivní a téměř bezplatné reklamě společnosti efektivně využívající CRM systémy a postupy. [32]

1.4 Využití CRM systému v marketingu

CRM informační systémy v dnešní době podporují prodej výrobků a služeb. Z toho důvodu se informační systémy staly nedílnou součástí konkurenčního boje. Čím lepší je CRM systém, tím plynulejší jsou prodejní procesy a tím lépe lze využívat sdělovací prostředky směrem k zákazníkům. To vede ke zvyšování potenciálních přínosů pro podnik. Jako příklady sdělovacích prostředků, které je možno pomocí CRM automatizovat nebo zdokonalovat, patří:

- automatické zasílání e-mailů nebo SMS zpráv;
- předávání informací v reálném čase směrem k zákazníkům;
- využívání zákaznických dat pro zasílání reklamních sdělení.

Základem CRM systému je aktivní centralizovaná databáze, která se poté uplatňuje podle potřeb společnosti. Mezi základní způsoby uplatnění takového CRM systému patří operativní CRM a analytické CRM. [1]

Operativní CRM zabezpečuje a umožňuje realizaci obvyklého kontaktu se zákazníky. Mezi činnosti obsahující operativní CRM patří prodej, marketing a služby. Výhodou operativního CRM je, že oprávnění pracovníci mohou evidovat interakce klientů, a naopak tyto nově evidované informace mohou využívat pracovníci z jiných oddělení, například při sdělování potřebných informací zpátky klientům nebo při strategickém rozhodování managementu. [1]

Analytické CRM je využíváno pro analýzy zákaznických dat z různých pohledů. Analytické CRM nástroje sjednocují data z operativních CRM systémů, které jsou poté využívány k dalším různorodým činnostem, mezi které patří například:

- navrhování a realizace marketingových kampaní;
- analýzy a předpovědi zákaznického chování sloužící k dalšímu rozhodování o službách nebo produktech;
- finanční analýzy a predikce profitability zákazníků.

Pro efektivní marketingové řízení je důležité, využívat jak operativní CRM pro sběr dat, tak analytické CRM pro správné ukládání a následné využívání zákaznických dat. [14]

Zákaznická data jsou jednou z nejcennějších položek, které podnik může vlastnit, ovšem pro maximální profit je důležité umět s těmito informacemi pracovat. Zákaznických dat je mnoho. V podstatě každý styk se zákazníkem generuje nové informace, které se ukládají jako data. Ať už se jedná o prodej, poskytování informací, výzkum spokojenosti či informace o platbách. Právě správné ukládání těchto dat ze CRM systémů do předem daných databází, ze kterých lze poté pomocí výběrových kritérií vybírat ty důležité, je klíčem k úspěchu. [14]

Všechny výše uvedené nástroje jsou využívány k efektivní marketingové komunikaci. Nyní se nepoužívá masový marketing, ale data pomáhají k efektivnímu cílování na klientské potřeby. Přímý marketing (anglicky direct marketing) představuje cílenou komunikaci mezi společností a vybranými zákazníky. Cílem je získat okamžitou reakci a tím si vybudovat

zákaznickou důvěru. [8] V praxi se tento marketing označuje jako one-to-one marketing. Mezi kanály, které se dají v tomto typu marketingu využít jsou všechny, kde lze vytvořit relativně přímý vztah (například oslovením).

2 MARKETINGOVÁ SEGMENTACE

V případě, že je zavedený odpovídající CRM systém a jsou dostupná zákaznická data, dalším krokem pro efektivní řízení marketingových kampaní je segmentace trhu a zákazníků. Primárním posláním marketingu je vytvářet rozdílné nabídky dané společnosti oproti konkurentům. Pro vytváření odlišností mezi konkurencí se používá segmentace, targeting a positioning. [15] Tyto všechny kroky vedou k **cílenému marketingu**, tudíž firmy již nerozptylují své marketingové snahy do prostoru („brokovnicový přístup“), ale upírají své síly na kupující, kteří mají o nákup větší zájem („kulovnicový přístup“). [12]

Obrázek 5 zobrazuje hlavní kroky cíleného marketingu. Rozdělení trhů na různé skupiny zákazníků s různými identifikačními znaky a následné zpracování výsledných profilů se nazývá **tržní segmentace**. **Tržní targeting** spočívá ve vyhodnocení jednotlivých segmentů a následně výběr cílových segmentů. **Tržní positioning** je proces, který vede k takové optimalizaci produktu, aby měl jasně vyhraněnou pozici oproti konkurenčním produktům. [12]



Obrázek 5 - Šest kroků tržní segmentace, targetingu a positioningu

Zdroj: vlastní zpracování podle [12]

2.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu je činnost, která slouží k rozdělení trhu na menší části vykazující podobné znaky. Není možné uspokojit požadavky celého trhu, protože lidé nemají stejné potřeby a zájmy. Z toho důvodu se hledají segmenty, v nichž jsou homogenní prvky, které je jednodušší obsloužit. [24] Segmentaci obecně lze provádět na různých úrovních. Firmy buď nemusí dělat segmentaci žádnou a využívat hromadný marketing, mohou používat úplnou segmentaci, nebo mohou využívat kombinaci obou zmíněných přístupů. [12]

Tradiční argument pro využívání hromadného marketingu, bez předchozí segmentace, zní: „*Hromadný marketing vytváří největší potenciální trh a vede k nejmenším nákladům, což se pak může odrazit buď v nižších cenách, nebo ve vyšších maržích.*“ [12] Ovšem je toto tvrzení stále aktuální? V dnešní době se hromadné světové trhy rozštěpily na mnoho menších segmentů a vyrobit výrobek, který bude splňovat požadavky všech účastníků tohoto trhu je téměř nemožné, což musí brát v úvahu také firmy. Mnoho firem na to zareagovalo a upustilo od masového marketingu právě k cílenému marketingu. [12] Na základě těchto tržních změn lze tedy usoudit, že hromadný marketing již není směr, ke kterým by se firmy nadále uchýlovaly.

Základem segmentace trhů je pochopení odlišnosti jednotlivých kupujících. Firmy, které si tyto odlišnosti uvědomují definují jednotlivé segmenty tak, aby jejich nabídka korespondovala s potřebami daných cílových segmentů. Odlišnosti těchto analyzovaných částí trhu mohou spočívat v celé řadě znaků, mezi které patří například nákupní chování, preference, postavení nebo požadavky. Tržní segment je tedy skupina zákazníků, kteří mají podobný vztah k určité skupině produktů. [24]

2.1.1 Segmentační proměnné

Pomocí segmentačních proměnných se určují jednotlivé zákaznické segmenty. Tyto segmentační proměnné lze definovat jako společné znaky, osobnostní charakteristiky a popisy chování zákazníků. [19]

Segmentační kritéria se dělí na statistické, psychografické a behaviorální segmentační proměnné. Statistické proměnné se dále dělí na geografické a sociodemografické proměnné. [10] Obecně v marketingu neexistuje návod, jak správně používat segmentační proměnné. Je důležité využívat zkušenosti marketingových pracovníků, kteří hledají nejlepší způsob rozčlenění trhu. Následuje základní popis jednotlivých typů segmentačních hledisek.

Geografická segmentace slouží pro rozčlenění trhu na diferenciované geografické útvary (např.: státy, regiony, země, kraje). Pro společnost má tato segmentace rozhodující vliv například při vstupu na nový trh nebo při zavádění či úpravě stávajících produktů. Mezi typické proměnné geografické segmentace patří například velikost zemí nebo měst, počet obyvatel, hustota zalidnění nebo klima. [12]

Sociodemografická segmentace představuje rozčlenění trhu na základě zákaznických vlastností, jako například věk, pohlaví, příjmové kategorie, vzdělání a další. Sociodemografická segmentace je jednou z nejčastěji využívanou metodou pro rozdělení

trhu na menší útvary, a to kvůli rozdílům v postojích, názorech a potřebách jednotlivých skupin. Výhoda v této metodě spočívá ve snadné měřitelnosti kritérií a v dostupnosti dat, například z dat Českého statistického úřadu. [12]

Psychografická segmentace se zabývá zkoumáním životního stylu, hodnot a osobnostního profilu určité skupiny. Lidé mohou být ve stejné sociodemografické skupině, ovšem mohou mít rozdílné psychografické znaky. [12] Tato segmentace se stala velmi populární, protože marketéři předpokládají, že psychografické charakteristiky představují v konkrétních podnikatelských odvětvích to nejdůležitější rozhodovací kritérium. Cílem je rozpoznat myšlení zákazníků, kdy a za co chtějí utracet peníze a jaké hodnoty zákazník vyznává. [9]

Behaviorální segmentace jsou zákazníci klasifikováni na základě vztahu k danému produktu. Dělí se na základě znalostí, užítku z produktu, frekvence užívání, loajalitě nebo uživatelského statusu. Tento typ segmentace bývá marketéry hodnocen jako nejlepší výchozí bod pro tvorbu tržních segmentů. [10]

Na základě výběru z těchto segmentačních kritérií vznikají zákaznické segmenty, což jsou cílové skupiny zákazníků. V moderní literatuře se doporučuje maximálně tři segmentační proměnné, jinak hrozí fragmentace cílových skupin. Fragmentace znamená znehodnocení nebo dublování vybraných kritériích, což poté vede ke ztrátě personifikované podoby. [10]

2.1.2 Modely zákaznické segmentace

Při modelování zákaznického segmentu je nutné vybrat správné segmentační proměnné. Proměnné se vybírají pomocí určení specifických proměnných, na které jsou poté aplikovány existující segmentační modely. [10] Tyto modely si definují sami společnosti, ovšem jako příklad lze použít rozdělení zákazníků společnosti TNS Infratest, která se zabývá průzkumy trhů.

Tabulka 2 - Cílové skupiny podle modelu TNS Infratestu

HODNOTOVÉ TYPY ZÁKAZNÍKŮ	POJMY, KTERÉ CHARAKTERIZUJÍ ZÁKAZNICKÝ SEGMENT
rodinný	dětství, rodina, sňatek, mateřský, narození, odvaha, mír, stavět dům, spravedlnost
společenský	radost, čestný, léčit, věrnost, smát se, humor, květina, náklonnost, spolu, důvěra
nábožný	Bůh, víra, svatý, kněz, tvůrce, duše, milosrdný, pokorný, vědomí, věčný
materiální	bohatství, zlato, peníze, akcie, dědit, majetek, sláva, šperk, ryzí, drahocenný, elegance
zasněný	oceán, voda, plavat, ostrov, měsíc, proud, strom, modrý, zvíře, hra
orientovaný na rozkoš	sexuální, intimní, svádět, plný rozkoše, nahota, touha, něžnost, mužský, smyslný, laskání
orientovaný na zážitek	šplhat vysoko, hora, vrchol, poušť, úsilí, dobrodružství, divoký, rychlost, oheň, výzva
kulturní	umění, divadlo, poezie, kniha, psát, preciznost, ceremonie, hudba, lehkost, suverénní
racionální	badatel, vynálezce, věda, budovatel, obchod, produkovat, vyučovat, konkrétní, logika
kritický	nedůvěra, pochybnost, chyba, strach, prázdnota, nebezpečí, výkřik, kritizovat, vzpoura, odstup
dominantní	ovládat, moc, přikazovat, trestat, zakazovat, dobývat, absolutní, poslouchat, svéhlavý, ironie
bojovný	voják, puška, válka, zákop, barikáda, hon, zbrojení, zaútočit, zeď, útěk, vítězství, elita
vědom si povinnosti	disciplína, zákon, respekt, šetřit, pravidlo, trpělivost, škola, práce, skromnost, zdatný
svázaný s tradicí	čest, dokonalost, vlast, morálka, statečnost, tradice, nekonečno, hrdina, smělost, opatrnost

Zdroj: vlastní zpracování podle [10]

Z tabulky 2 vychází 14 hodnotových orientací. Respondenti jsou do jednotlivých hodnot rozřazováni na základě hodnocení pocitů z jednotlivých slov interpretujících hodnotové typy zákazníků. Podle toho, do jakého segmentu klient spadá je uzpůsobena nabídka produktů nebo služeb. Například na klienty spadající do hodnotového typu – rodinný, můžeme cílit nabídku spjatou s rodinnými potřebami.

2.2 Targeting

Po identifikaci jednotlivých zákaznických segmentů je nutné učinit rozhodnutí na který z nich společnost bude svým produktem cílit. Tento krok se v marketingu nazývá jako **tržní targeting**. Základním principem tržního targetingu je zhodnotit atraktivitu jednotlivých segmentů a následně zvolit jeden nebo více segmentů na které se společnost bude zaměřovat. Toto rozhodnutí je pro budoucí úspěšnost podnikání klíčové. Výběrem a cílením ovšem

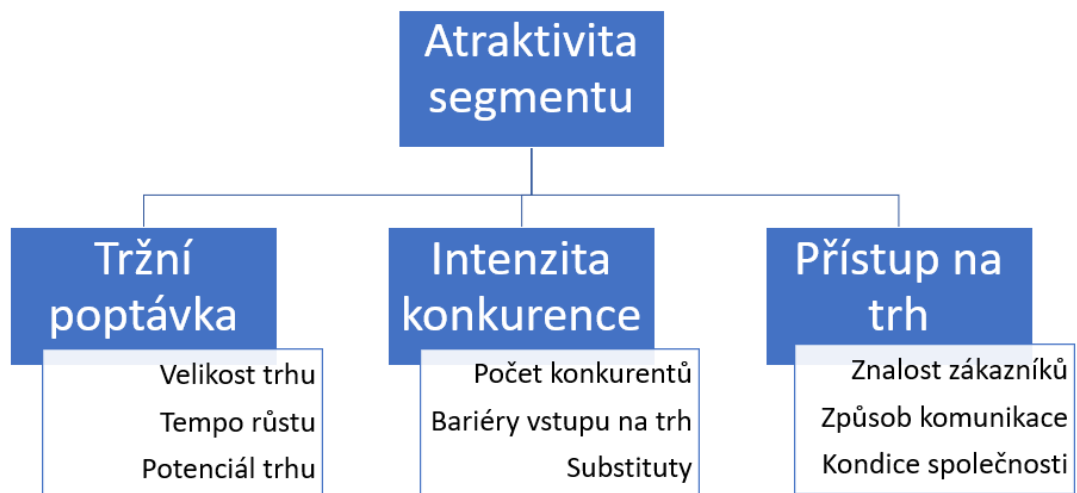
práce se segmenty nekončí. Marketéři dál musí odhadovat budoucí růst tržeb v jednotlivých segmentech, dále monitorovat intenzitu stávající konkurence a také odhadovat konkurenci budoucí. Kromě monitoringu je nutné hodnotit silné a slabé stránky postoje produktu dané společnosti na trhu. [9]

Pro výběr cílového trhu se využívá hned několik strategií: [18]

- Koncentrovaná strategie – spočívá v orientaci na jeden tržní segment, kterému nabízí jediný výrobek.
- Výběrová specializace – cílí na několik segmentů, z nichž každý má pro ni svoji přitažlivost nebo odpovídá požadavkům podnikové strategie.
- Produktová specializace – společnost přichází s určitým výrobkem, který mírně modifikuje a pak nabízí odpovídajícím segmentům.
- Tržní specializace – se zaměřují na segmenty určitého trhu a nabízejí pro něj různé výrobky.

Velké ziskové segmenty přitahují konkurenci, proto je pro menší firmy výhodnější zaměřit se na určitý mikrosegment nebo tržní výklenek. Tento způsob targetingu funguje převážně pokud firma nedisponuje dostatečným peněžním kapitálem pro konkurenční boj ve větších zákaznických segmentech. Zvolený mikrosegment nebo tržní výklenek ovšem musí mít dostatečný ziskový potenciál. [9]

Na obrázku 6 je zobrazeno schéma jednotlivých vlastností trhu, které určují atraktivitu segmentu.



Obrázek 6 - Zkoumané vlastnosti atraktivity segmentu

Zdroj: vlastní zpracování podle [2]

Při hodnocení **tržní poptávky** se zvažuje aktuální velikost trhu, tempo růstu a další potenciál trhu. Nejatraktivnější jsou velké, rostoucí tržní segmenty, které naznačují budoucí růst. Ovšem trhy s těmito vlastnostmi přitahují konkurenci, což je další kritérium rozhodování při vstupu do segmentu. **Intenzita konkurence** určuje počet konkurentů, bariéry vstupu na trh a možné substituty, které by mohly vytlačit poptávku po produktu dané společnosti. Přestože by tedy vše naznačovalo atraktivnosti trhu, soupeření mezi konkurenty by tuto pozitivní poptávku vykompenzovalo, čímž by došlo ke snížení přitažlivosti vstupu do tohoto segmentu. Atraktivitu segmentu také určuje jeho přístupnost. **Přístup na trh** vyjadřuje přístupnost segmentu k marketingovým aktivitám, důležité je, aby zákazníci nebyli vůči nim imunní (znalost zákazníku). Je důležité, aby se potenciaální klienti o společnosti dozvěděli. Kromě toho také záleží na tom, jak dokáže daná firma vyhovět potřebám cílového segmentu, dostatkem zdrojů, což vyjadřuje kondice společnosti. [2] [25] Všechny tyto faktory ovlivňují rozhodování při cílení na segment.

2.3 Positioning

Umístování (anglicky positioning) produktu na trh je dalším krokem po targetingu. Positioning značky můžeme popsat jako proces, který určuje vnímání cílové skupiny zákazníků. Obecně se jedná o strategické rozhodnutí, jaké pocity má značka vyvolávat oproti konkurentům.

Umístění produktu musí ovšem odpovídat požadavkům cílové skupiny. V případě chybného positioningu nepomůže ani hodnotná komunikační strategie. [8]

Základem při umisťování značky je relace kvality a ceny. Pokud cílíme na prémiový positioning, produkt musí mít vysokou kvalitu produktu, ovšem za vyšší cenu. Naopak nízkonákladový positioning spojuje nižší kvalitu za nižší cenu. Hlavním komunikačním cílem je proto v případě prémiového positioningu vysoká kvalita, u nízkonákladového naopak příznivá cena.

Positioning kromě relace kvality a ceny může vycházet také z následujících atributů:

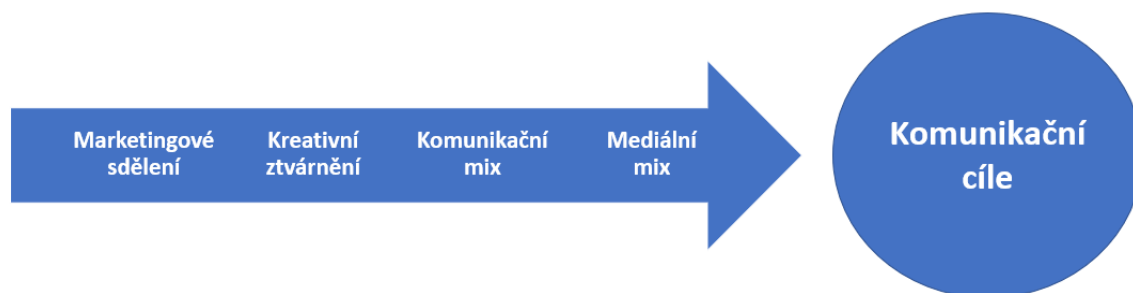
- funkčnosti – positioning vychází z nabízené funkčního atributu výrobku;
- emoce – marketingová komunikace se zaměřuje na vyvolávání emocí;
- příležitosti – positioning na základě využití produktů k určité situaci;
- místo původu – marketingová komunikace je založena na základě místa původu komunikovaného výrobku. [8]

Při všech těchto krocích je důležité si uvědomit, že pokud je vybrán určitý segment, na který je cíleno při umisťování produktu, může dojít k vytlačení jiných potenciálních klientů z jiného segmentu. Tím může docházet k určitým ztrátám.

Po provedení segmentace, targetingu a positioningu marketéři chystají marketingový mix.

3 STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

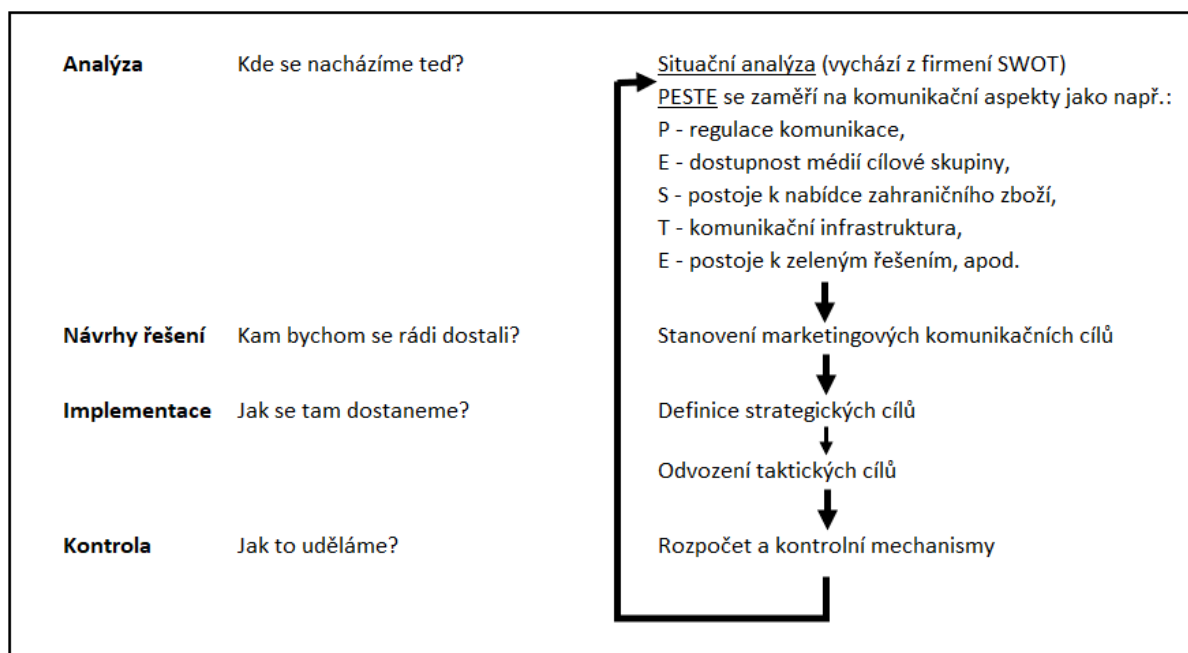
Strategie marketingové komunikace spočívá ve zvolení vhodného komunikačního kanálu pro informovanost zákazníků o nabídce dané společnosti. Kromě informovanosti o produktu může mít také marketingové sdělení i jinou povahu. Závisí na zaměření marketingových nástrojů a na komunikačních cílech. [24]



Obrázek 7 - Klíčová rozhodnutí při tvorbě komunikační strategie

Zdroj: vlastní zpracování podle [8]

Základem marketingové komunikace je plán komunikačního sdělení. Při přípravě komunikačního sdělení neexistuje konkrétní návod, jakým způsobem zvolit strategii marketingové komunikace. Zřejmě většina plánů vychází ze situační analýzy a cíle jsou odvozovány z poslání společnosti. Na základě těchto rozhodnutí se poté určuje rozpočet a způsob řízení a kontroly sdělovacích činností. [22] Na obrázku 8 je zobrazen příklad řízení a kontroly komunikační aktivity.



Obrázek 8 - Firemní komunikační aktivita

Zdroj: vlastní zpracování podle [22]

3.1 Marketingová komunikace

Marketingové pojetí komunikace, známé jako **komunikační mix**, je závislé na podobě komunikačního cíle, kterou chce daná společnost naplnit. V případě, že je jako cíl podpora image, budou se primárně využívat eventy, sponzoring, PR a jiné. Naopak pokud chce společnost vzbudit impuls k okamžitému prodeji, poslouží nástroje určené k podpoře prodeje, direct marketing a další. [9]

Marketingové cíle lze obecně rozdělit do tří kategorií. První jsou **cíle předmětné**, které jsou soustředěny na náležitě segmentovaný trh, správnou definici publika a na chování médií. Dalšími cíli, na které lze zaměřovat komunikační mix jsou **procesní cíle**. Ty se definují na základě podmínek, které musí být splněny, aby byla komunikace co nejefektivnější. Důležité je, aby takto cílená komunikace vyvolala pozornost a byla skupinou zákazníků oceněna a zapamatována. Nejdůležitější bývají **cíle efektivnosti**, které zajišťují správné cílování nabídky, oproti procesním, které zajišťují pouze dostatečně zpracované sdělení. Ať se společnost bude zaměřovat na jakýkoliv cíl marketingové komunikace, všechno směřuje k podnícení trvalého prodeje a růst tržního podílu. [7] Typické příklady komunikačních cílů jsou uvedeny na obrázku 9.



Obrázek 9 - Příklad komunikačních cílů

Zdroj: vlastní zpracování podle [8]

Důležité je, aby komunikační cíle splňovaly **SMART kritéria**. To znamená, že musí být **konkrétní** (S – specific), **měřitelné** (M – measurable), **odsouhlasené** (A – agreed), **realistické** (R – realistic) a **časově ohraničené** (T – timed). [8] Při spouštění marketingové kampaně nelze tedy pouze říct, že očekáváme zvýšení prodeje. Toto tvrzení nesplňuje SMART kritéria. Abychom to napravili, museli bychom říct, že od kampaně očekáváme během prvního měsíce zvýšení prodeje o 5 % oproti předchozímu měsíci.

Kromě zaměření na SMART komunikační cíle závisí typ marketingového kanálu také na zákaznickém segmentu. V případě dospívajících zákazníků je vhodné zvolit reklamu například přes sociální sítě, oproti tomu kampaň na seniory je vhodná pomocí novin nebo reklamy ve veřejnoprávním televizním vysílání. [9]

Základní dělení komunikačních nástrojů je na **osobní forma komunikace**, **neosobní forma komunikace** a jejich **kombinace**. Tyto nástroje se dají dále dělit podle přenosového média na **offline** a **online** formy komunikace. [22]

Osobní komunikace:

- prodej na trzích B2B;
- prodej velkoobchodníkům a distributorům;
- maloobchodní prodej a přímý prodej. [8]

Neosobní formy komunikace:

- reklama;
- podpora prodeje (slevy, zvýhodnění, kupony a další...);
- přímý marketing (adresný nebo neadresný kontakt s cílovou skupinou);

- public relations (komunikace a vytváření vztahů směřujících dovnitř i navenek firmy). [8]

Kombinace osobní a neosobní komunikace:

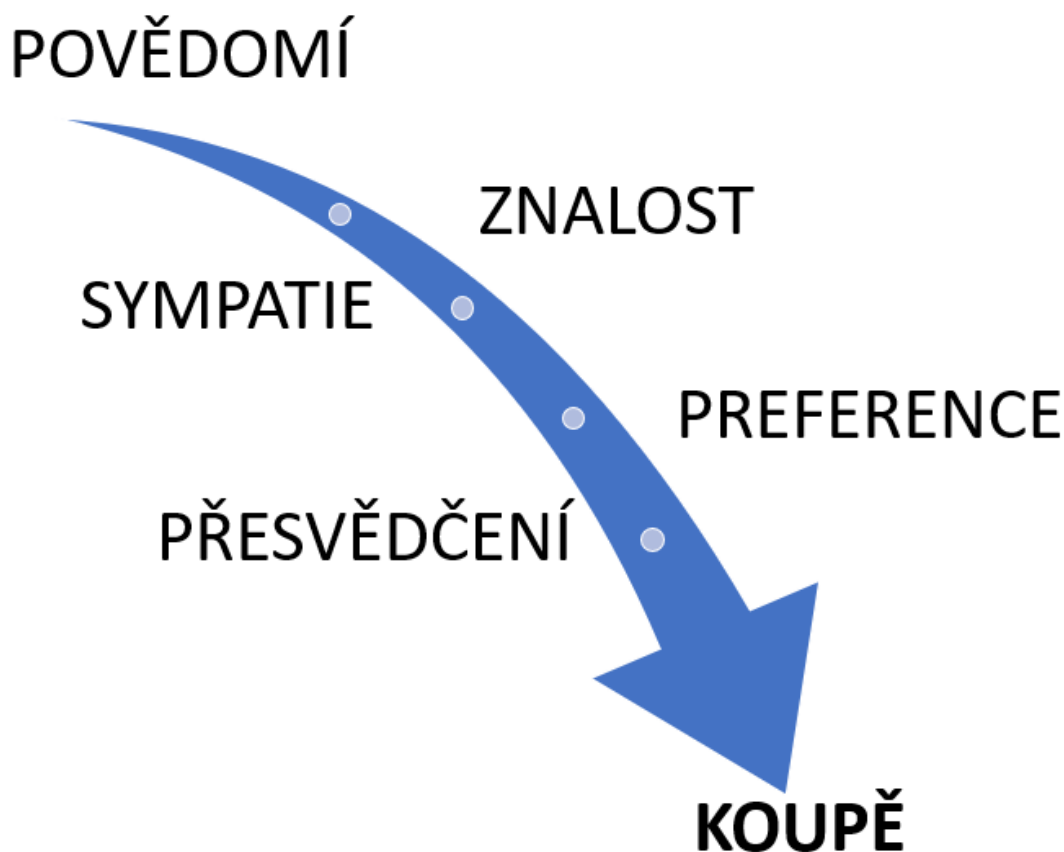
- veletrhy a výstavy (spadá do určité formy PR, kombinace více forem komunikace);
- guerillová komunikace (nekonvenční komunikační kampaň, jejíž cílem je upoutat pozornost);
- product placement (použití produktu přímo v audiovizuálním díle);
- word-of-mouth (výměna informací mezi cílovými zákazníky). [8]

Všechny uvedené komunikační kanály mají samozřejmě své výhody a nevýhody. V případě osobní komunikace je nevýhodou vysoká cena, kterou ale kompenzuje vysokou flexibilitu a možnost okamžité zpětné vazby. Naopak neosobní komunikační kanály se vyznačují sice nízkou cenou, která je ovšem vykompenzována například složitým měření účinku nebo nemožností ovlivnit okamžik nákupu. [8]

3.2 Příprava marketingové kampaně

Příprava marketingové kampaně je velmi složitý proces, který musí dodržovat mnoho principů. Důležité je, aby marketéři dokázali komunikačním sdělením vyvolat v cílové skupině požadované pocity. Efektivní marketingová komunikace je založena na **zaujetí, pochopení, přesvědčení, situačním kontextu** z čehož je poté očekáváno **šíření ústním podání**. Cílem je, aby marketingové sdělení vyvolalo změnu postojů a chování cílové skupiny. Tyto principy se zdají být velmi jednoduché, ovšem v praxi je běžné, že marketéři v těchto principech chybují. [8]

Marketingové sdělení je souhrn elementů, které musí mít pro vybranou cílovou skupinu určitý smysl. Marketéři mohou využívat různé kombinace prvků v komunikačním sdělení, jako jsou slova, gesta, barvy, symboly, obrazy a další. V mnoha případech je požadovaným výsledkem těchto snah nákup. Než je ovšem zákazník natolik zpracován, aby zakoupil daný produkt, musí projít několika fázemi připravenosti k nákupu. Tyto etapy jsou zobrazeny na obrázku 10.



Obrázek 10 - Fáze připravenosti k nákupu

Zdroj: vlastní zpracování podle [12]

Správná marketingová kampaň musí v první fázi vzbudit **podvědomí** o značce produktu. Stačí, aby zákazníci znali alespoň název značky a co daná společnost nabízí. Jakmile zákazníci mají povědomí o značce, je potřeba cílit na **znalost** nabídky produktů. V této fázi je potřeba odhadnout, kolik potenciálních zákazníků má malé, středně velké obsáhlé informace. Při domnělých vědomostích cílového produktu je nutné vytvořit v zákaznických **sympatie** k produktu. Je nutné sledovat cílový trh, zachytit negativní postoje a na to reagovat. **Preference**, jako další etapa připravenosti k nákupu, vyjadřuje upřednostnění komunikované značky před ostatními. Preference se získávají pomocí komunikace kvality, hodnoty a dalších užitečných vlastností produktu. Předposlední fází je **přesvědčení** k nákupu. Úkolem komunikátora v takovéto fázi je vyvolat v potenciálních zákaznických potřebu **nakoupit**, a tak docílit posledního kroku v komunikačních cílech. [12]

Po vymezení požadované odezvy cílových klientů je potřeba **přichystat účinné marketingové sdělení**. V tomto kroku je nutné definovat obsah sdělení a určit výběr sdělovacího prostředku z komunikačního mixu. Sdělení může obsahovat tři typy apelů –

racionální, emocionální a morální. Racionální apely jsou ty, které zdůrazňují užitečnost a většinou také kvalitu, úspornost a další. Oproti tomu emocionální sdělení se pokouší vyvolat pocity, které podněcují potřebu koupit daný produkt. Morální typ sdělení cílí na vědomí klienta pro to, co je korektní a přívětivé. [12]

Po určení komunikačních a obsahu a formy sdělení, je nutné rozhodnout o stanovení rozpočtu na tyto aktivity. Metod, jak určit peněžní prostředky na komunikační strategii je mnoho, ovšem mezi nejčastější patří.

- a) rozpočet závislý na firemních možnostech;
- b) rozpočet určený z procenta obrátu/prodejů;
- c) pevná částka na jednu prodanou nebo vyrobenou jednotku;
- d) investice založená na návratnosti;
- e) rozpočet na základě rozhodnutí TOP managementu;
- f) metoda úkol-cíl, založená na stanovení rozpočtu podle cílů komunikace. [29] [22]

Postup stanovování rozpočtu se provádí na základě reálných a měřitelných komunikačních cílů a také na způsobu marketingové komunikace, pro které se alokují peněžní prostředky. [22]

3.3 Etický a právní rámec marketingové komunikace

Marketingová etika a právní úprava komunikace popisují významné aspekty, které musí nabídka směrem ke klientovi splňovat. Aktuálně se marketingové nabídky objevují v různých formách v každodenních životech obyvatel, čímž došlo k určitému negativnímu postoji k tomuto odvětví. V souvislosti s intenzitou reklamních sdělení (denně jsou lidé vystaveni 3–5 tisícům sdělení) se hovoří o „marketingovém smogu“. [9] Přestože množství reklam (kromě direct marketingu, u toho rozhoduje, zdali společnosti mají marketingový souhlas či nikoliv) není nikterak omezováno, forma sdělení musí splňovat etické a právní aspekty.

3.3.1 Etický kodex pro reklamu

Všechna marketingová komunikace (neboli všechny způsoby informování z komunikačního mixu) musí splňovat **Etické kodexy pro reklamu**, což je předpis vydaný Radou pro reklamu (dále jen Rada). Tento samoregulační orgán vznikl v roce 1994 za účelem zajišťovat a prosazovat na území České republiky reklamu, která bude čestná, legální a pravdivá. Rada je nestátní, nezisková organizace, která nemá oprávnění udělovat finanční pokuty nebo jiné sankce, ovšem vydává doporučení k reklamám, které nesplňují požadavky kodexu.

V případě, že nedojde k nápravě neetické reklamy, předává Rada podněty k příslušnému Krajskému živnostenskému úřadu, který má zákonem danou pravomoc udělovat sankce. [21]

Etický kodex pro reklamu definuje základní požadavky na reklamu, která:

- nesmí navádět k porušování předpisů nebo vyjadřovat souhlas s porušováním;
- musí být slušná, čestná a pravdivá;
- musí respektovat zásady čestného soutěžení konkurentů;
- nesmí ohrožovat dobré jméno reklamy jako taková, či snižovat důvěru v reklamu jako službu spotřebitelům;
- nesmí záměrně propagovat neodůvodněné plýtvání anebo neracionální spotřebu surovin či energie, pocházející z neobnovitelných zdrojů;
- nesmí podporovat či vychvalovat chování poškozující životní prostředí nad společensky akceptovanou mírou. [11]

Kromě základních požadavků na reklamu obsahuje předpis všeobecné zásady reklamní praxe, mezi které patří definice **slušnosti**, **čestnosti**, **pravdivosti** a **společenské zodpovědnosti**.

3.3.2 Právní úprava

Přířem právní úpravy reklamního sdělení je **Zákon o regulaci reklamy** (Zákon č. 40/1995 Sb.), který byl zpracován na základě příslušných předpisů Evropské unie. Tento zákon definuje reklamu jako oznámení, předvedení či jinou prezentaci šířenou komunikačními médii, která má za cíl podpořit podnikatelskou činnost. Tento zákon upravuje nepoctivé obchodní praktiky, dále reklamy na tabákové výrobky, humánní léčivé přípravky, veterinární léčivé přípravky, potraviny, kojeneckou výživu, alkoholové nápoje, přípravky na ochranu rostlin, střelné zbraně a střelivo a na činnosti v pohřebnictví. Kromě toho jsou zde zadány obecné požadavky na reklamu a její šíření včetně postihů za porušení povinností daných tímto zákonem. [34]

Mezi další zákony upravující marketingové aktivity patří **Zákon o elektronických komunikacích** (Zákon č. 127/2005 Sb.), **Zákon o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku** (Zákon č. 46/2000 Sb.) nebo například **Zákon o ochraně spotřebitele** (Zákon č. 634/1992 Sb.).

Ovšem nejdůležitějším nařízením upravující direct marketing je **Nařízení evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů** známé také jako GDPR. Toto nařízení chrání spotřebitele před nevyžádanou nabídkou ze strany společností. Aby společnost mohla oslovit zákazníka, musí od něho mít získaný souhlas se zpracováním osobních údajů pro účely přímého marketingu. Souhlas musí být udělen pro jednoznačný účel, aby subjekt, který souhlas uděluje věděl, jakým způsobem bude s jeho osobními údaji nakládáno. Zároveň tento subjekt musí mít možnost kdykoliv souhlas odvolat a zpracovávající musí toto rozhodnutí respektovat a dále nabídky nezasílat. [20]

3.4 Vyhodnocení kampaní

Fáze vyhodnocení marketingových kampaní **je závěrečnou a velice důležitou činností**. Je nutné zjistit do jaké míry se podařilo splnit předem definované cíle a případně najít nedostatky a poučit se z vlastních chyb.

Cílem direct marketingu je primárně vyvolání okamžité reakce příjemců sdělení. Reakcí může být například objednávka, schůzka s obchodním zástupcem nebo jiný úkon. Tato reakce na marketingovou kampaň musí být měřitelná. Výhodou přímých marketingových kampaní je, že jsou velmi dobře vyhodnotitelné, na rozdíl od jiných médií v komunikačním mixu. Účinek direct marketingové kampaně je hodnocen nejčastěji pomocí **response rate**. Tento ukazatel vyjadřuje počet reakcí na nabídku vůči počtu oslovených. V případě e-mailových sdělení se využívá **click-through-rate** a **open rate** (podíl příjemců, kteří e-mail otevřeli). Hodnota těchto ukazatelů se dá ovšem ovlivnit, a to výběrem příjemců sdělení. Pokud se vyřadí méně aktivní kontakty, dojde k pozitivnímu zvýšení odezvy. **Conversion rate** je další ukazatel po response rate. Jedná se o podíl klientů, kteří produkt zakoupili vůči celkově osloveným. Tento ukazatel je nižší než míra odezvy. Je to z toho důvodu, že spousta lidí například požádá o nabídku, ale ta není pro ně tak výhodná, jak by očekávali, tudíž nedojde k nákupu. Posledním důležitým ukazatelem je návratnost investice neboli **ROI** (Return on Investment). Jedná se o porovnání čistého příjmu z marketingové kampaně vůči celkovým nákladům. [3] [8]

Všechny získané výsledky slouží pro strategické vyhodnocování a pro budoucí rozhodování o marketingových aktivitách. Neúspěšná kampaň hned neznamená zrušení marketingových aktivit, ale slouží jako zdroj cenných informací pro kampaně další.

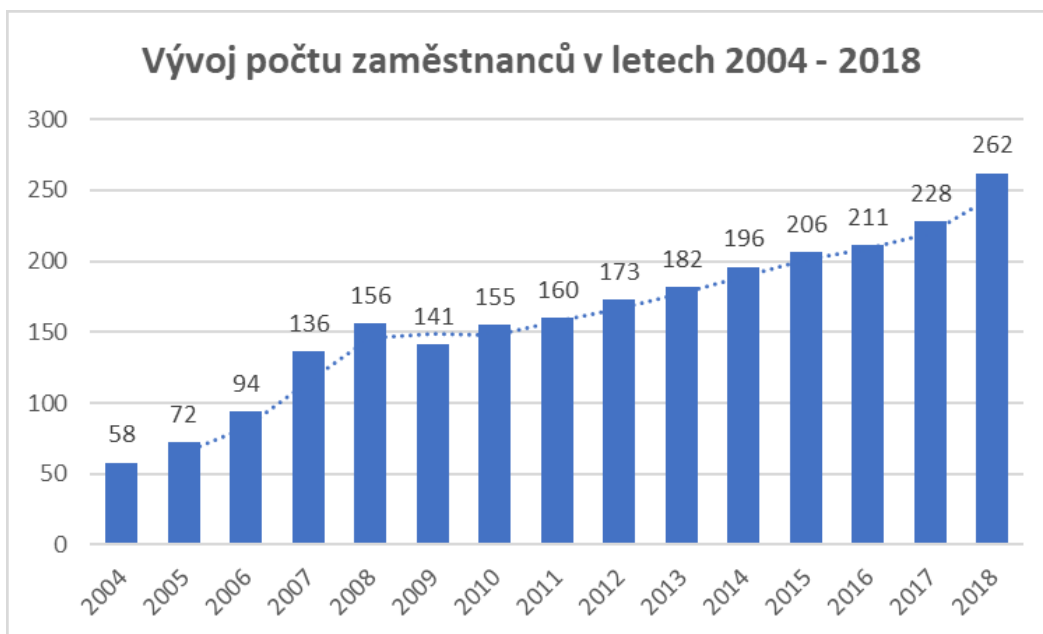
4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY SPOLEČNOSTI

Společnost vybraná pro tuto diplomovou práci si nepřeje zveřejnit přesný název, proto je zvolen název XY, a. s.

XY, a. s. byla založena v roce 1994 za účelem správy pohledávek. Změna přišla v roce 2000, když začala poskytovat úvěry fyzickým osobám, které nemají příjem z podnikání. V tomto roce také došlo k expanzi na zahraniční trh. V současné době je společnost významným poskytovatelem nebankovních půjček v České republice a členem nadnárodní skupiny, která působí v dalších zemích Evropy a v jihovýchodní Asii. Za dobu fungování této divize bylo poskytnuto již 1 954 000 půjček a úvěrů včetně revolvingových úvěrů. Z celkového objemu poskytnutých produktů představuje podíl České republiky téměř 25 %, což je téměř 500 000 tisíc finančních produktů poskytnutých klientům na tuzemských trzích od roku 2000 v celkové hodnotě 25,56 mld. Kč.

Primární filosofií společnosti je důraz na individuální přístup v poskytování svých služeb. Toto zajišťuje síť kanceláří po celé republice, ve kterých ke konci roku 2018 sídlilo téměř 500 obchodních zástupců. Tito obchodníci museli v roce 2018 absolvovat zkoušku České národní banky, která byla nutná pro další spolupráci. Přestože část obchodních zástupců zkoušku nesložila, pokles počtu spolupracujících obchodních zástupců nebyl natolik radikální, aby ve větší míře negativně ovlivnil celkové výsledky společnosti.

Kromě obchodní sítě měla společnost ke konci roku 2018 **262 aktivních zaměstnanců** (nejsou započítáni zaměstnanci na rodičovské dovolené). Přestože v roce 2018 došlo ke změně uspořádání obchodního oddělení čímž došlo ke snížení pracovníků, celkový počet zaměstnanců byl vyšší oproti roku předchozímu, a to z důvodu rozšíření jiných oddělení jako například marketingu, call centra nebo pohledávek. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech je zobrazen na obrázku 11.



Obrázek 11 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2018

Zdroj: vlastní zpracování podle [30]

Je patrné, že počet zaměstnanců se v posledních letech neustále zvyšoval, v roce 2018 byl přírůstek téměř 15 %. Tento nárůst byl způsoben především spuštěním nového produktu, zvyšování počtu marketingových aktivit, zvýšení počtu operátorů prodejního call centra, ale také vyšší potřeba pracovníků oddělení auditu a pohledávek. [5]

Rok 2018 byl také zlomový v legislativních požadavcích na nebankovní sektor. Od konce roku 2016 byl nebankovní sektor nově dozorován ČNB a poskytovatelé museli žádat o udělení licence na poskytování nebankovních spotřebitelských úvěrů. K udělení této licence došlo v květnu 2018, čímž národní banka potvrdila, že je společnost XY, a. s. zodpovědnou společností, splňující náročnou legislativu.

Kromě splnění požadavků ze strany ČNB byl rok 2018 zlomový také v implementaci nařízení GDPR, kdy společnost musela udělat spousty procesních a právních změn.

4.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je zaměřena tak, aby docházelo k dodržování následujících principů a pravidel:

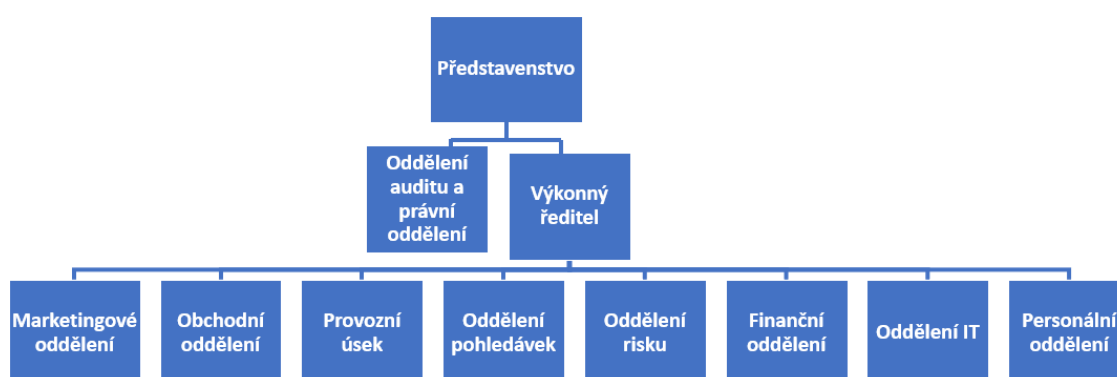
- naplňování strategických cílů;
- ochraně zájmů společnosti;
- maximálnímu uplatnění marketingových přístupů;

- ochraně jména společnosti;
- produkování dostatečných finančních prostředků;
- plnění závazků a povinností;
- dodržování přiměřené rizikovosti.

Ve společnosti jsou uplatňovány společně tyto druhy řízení:

- přímé (liniové) řízení** – každá organizační složka ve společnosti je řízena jediným vedoucím zaměstnancem. Zároveň je každý zaměstnanec pracovně přímo podřízen pouze jednomu vedoucímu zaměstnanci, který tohoto zaměstnance řídí a jemuž je za svou činnost odpovědný.
- nepřímé (maticové) řízení** – neboli pružné řízení. Tento typ se aplikuje v případě, že je zaměstnanec nebo vedoucí pracovník přidělen do více týmů pro vykonávání prací, které není možné obsáhnout v rámci jediného útvaru. Typicky jde například o projektové týmy. Případné spory uvnitř těchto týmů řeší vedoucí pracovníci daných zaměstnanců.

Základní organizační struktura je zobrazena na obrázku 12.



Obrázek 12 - Základní organizační struktura společnosti XY, a. s.

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

Statutárním orgánem je **představenstvo**, které je složeno ze tří členů a předsedy představenstva. Představenstvo zabezpečuje zejména obchodní vedení společnosti včetně řádného vedení účetnictví a provádí strategické rozhodování.

Přímo podřízen představenstvu je **manažer oddělení auditu a právního oddělení**. Tento manažer zastupuje společnost při jednání v rámci své odbornosti a stanovené kompetenci. Dalším přímým podřízeným představenstvu je **výkonný ředitel**. Ten odpovídá za

informovanost o činnostech společnosti a na základě pověření musí plnit představenstvem stanovené cíle a úkoly. Výkonný ředitel přímo řídí manažery všech úseků a oblastí.

Tato liniiová organizační struktura je velmi obsáhlá, kromě manažerů oddělení jsou zde další vedoucí pracovníci jednotlivých týmů, které jsou v úseku. Rozdělení vedoucích pracovníků je následující:

- vrcholový manažer (výkonný ředitel);
- střední management (manažeri jednotlivých oddělení);
- nižší management (vedoucí týmů – například manažer prodejního call centra, IT senior analytik, oblastní manažer a jiné).

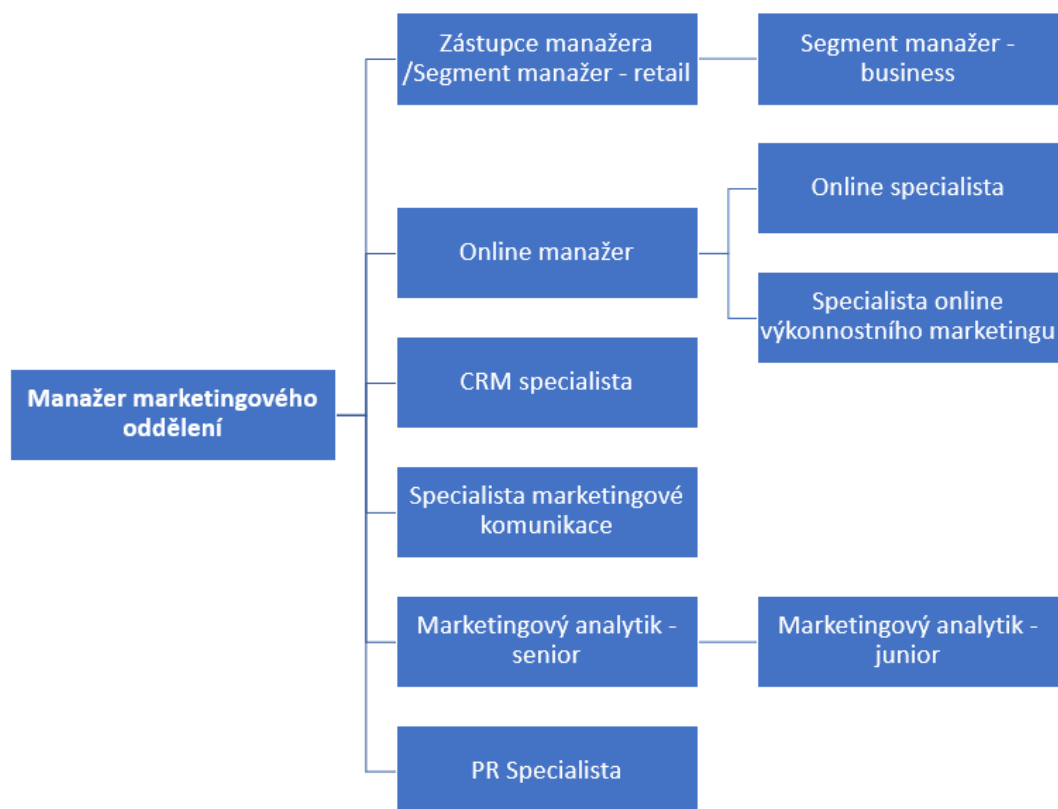
Vzhledem k tématu diplomové práce se zaměříme na organizační strukturu marketingového oddělení.

4.1.1 Organizace a činnosti marketingového oddělení

Marketingové oddělení společnosti řídí manažer, který se podílí na řízení společnosti a zajišťuje řádný provoz v jemu svěřeném úseku a oblasti činností. Mezi činnosti, které toto oddělení zabezpečuje prostřednictvím svého manažera a podřízených zaměstnanců patří:

- zpracování a aktualizace vnitřních předpisů v marketingové oblasti;
- navrhování, plánování, tvorba a realizace marketingových kampaní;
- interní a externí propagace společnosti;
- rozvíjení CSR aktivit;
- vývoj a správa online komunikace (webových stránek, bannerových reklam, PPC reklam),
- navrhování a realizace eventů;
- získávání kontaktů na potenciální klienty;
- zodpovědnost za návrh produktové strategie;
- řízení vztahů se zákazníky;
- zodpovědnost za smluvní dokumentaci a nastavování prodejních a schvalovacích procesů;
- a jiné neuvedené činnosti.

Na obrázku 13 je zachycena organizační struktura marketingového oddělení. Aktuálně je na marketingovém oddělení 11 pracovníků.



Obrázek 13 - Organizační struktura marketingového oddělení

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

Popisy činností jednotlivých pracovníků přímo podřízených manažerovi úseku:

Zástupce manažera/ segment manažer – zastupuje manažera při jeho nepřítomnosti, společně se segment manažerem pro retail hledají příležitosti na trhu, upravují cenové nabídky a jelikož společnost nemá produktové manažery, modifikují, případně rozšiřují produkty.

Online manažer – společně se specialisty ze svého týmu spravují komunikaci přes online prostředí. Online manažer spravuje webové stránky společnosti a jejich zakoupené domény. Online specialista udržuje zaslavnění s partnery dodávající společnosti kontrakty a stará se o affiliate program. Specialista online výkonnostního marketingu nastavuje a vyhodnocuje PPC a bannerové reklamy.

CRM specialista – zastřešuje marketingové aktivity na stávající, ukončené nebo nezobchované klienty. Kromě tohoto je součástí projektů, mezi které například patří průzkumy u stávajících klientů, spolupráce s call centrem na marketingových činnostech či úprava CRM systému pro potřeby call centra.

Specialista marketingové komunikace – zajišťuje veškerou komunikaci s kreativní agenturou, provádí korekturu a exekuci grafických návrhů, spolupracuje s obchodním oddělením na vytvoření prodejních manuálů nebo produktových karet.

Marketingový analytik senior – společně s juniorním analytikem obstarává kompletní reporting, připravuje podklady pro projekty, provádí analýzy trhu, stanovuje plány a reportuje výsledky.

PR Specialista – zajišťuje externí a interní komunikaci.

Celé marketingové oddělení kromě přidělených činností také chystá akce pro zaměstnance nebo zajišťuje CSR aktivity.

Autorka této diplomové práce zastávala pozici CRM specialistky, která zastřešovala kompletní projekt věrnostního programu, který je v rámci této práce popisován a analyzován.

4.2 Produktové portfolio

Společnost XY, a. s. poskytuje úvěry fyzickým a od roku 2008 také právnickým osobám. V roce 2019 modifikovala spotřebitelský úvěr o pojištění schopnosti splácet ve spolupráci s jednou z největších tuzemských pojišťoven. Spotřebitelský úvěr se poskytuje pomocí obchodního zástupce, ovšem v roce 2018 došlo také ke spuštění čistě online půjčky.

Osobní půjčka je vedena jako neúčelový spotřebitelský produkt. Tato půjčka je určena pro všechny občany s pravidelným příjmem. Sepsání žádosti probíhá buď osobní formou nebo pomocí prodejního call centra. Spotřebitelský úvěr musel během posledních let projít výraznou modifikací, protože v roce 2016 vstoupil v platnost Zákon o spotřebitelském úvěru (Zákon č. 257/2016 Sb.). V roce 2019 došlo také k přidání doplňkové služby ve formě pojištění, které má za úkol především chránit spotřebitele před nečekanými událostmi.

Online půjčka je neúčelová půjčka pro spotřebitele, kteří nechtějí schůzku s obchodním zástupcem. Parametry má obdobné, jako osobní půjčka, jedná se o neúčelový úvěr, který využívají především spotřebitelé s příjmy ze zaměstnání. Tento typ spotřebitelského úvěru prozatím nenabízí možnost pojištění.

Podnikatelské půjčky jsou poskytovány jak fyzickým osobám, tak osobám právnickým na území České republiky. Tyto produkty jsou účelové, protože se poskytují na podporu podnikatelské činnosti a je nutné, aby vypůjčené finance byly na podnikání využity. Celkově

jsou poskytovány tři produkty, které jsou určeny různým segmentům. Produkty 1 a 2 jsou především pro drobné podnikatele a živnostníky k vyřešení aktuální finanční situace. Jsou to krátkodobé půjčky s nižší poskytovanou částkou. Produkt 3 je určen větším podnikatelům s dlouhodobou podnikatelskou historií. Produkt 3 nabízí větší poskytovanou částku na delší dobu splatnosti.

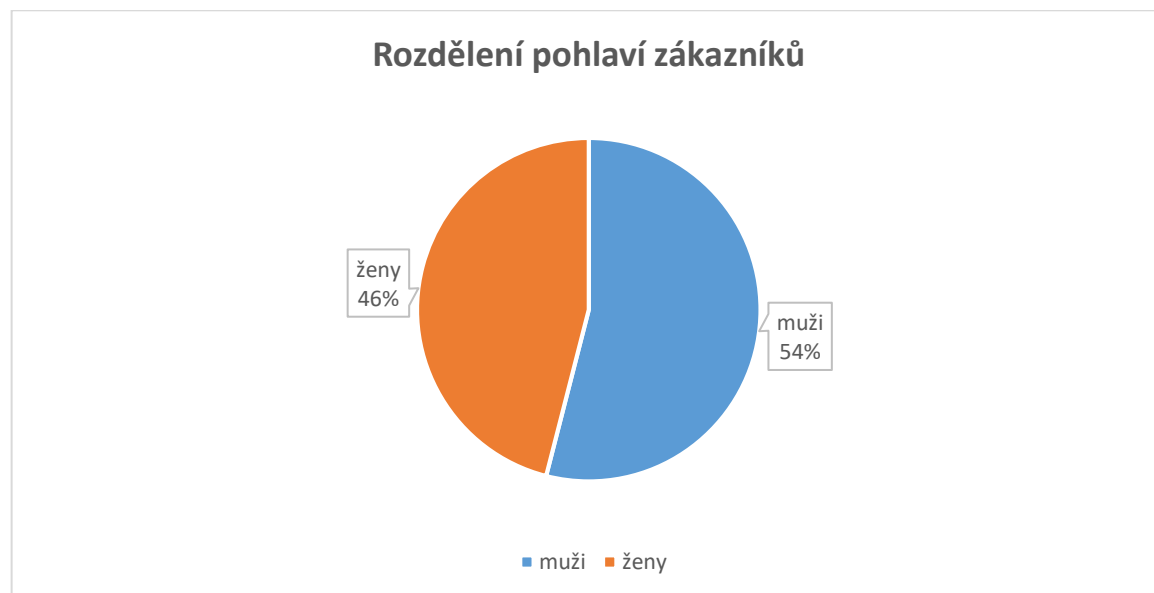
V rámci posuzování úvěruschopnosti klientů se využívají veřejné i placené rejstříky. Jedná se například o insolvenční rejstřík, SOLUS nebo registry CNCB.

4.3 Portfolio stávajících zákazníků

Společnost v rámci nabízených produktů má tři kategorie klientů. V první nejpočetnější kategorii jsou klienti, kteří mají osobní půjčku. Dále má klienty, kteří mají příjmy z podnikatelské činnosti a nejmenší skupinou jsou klienti, kteří využívají online produkt.

Návrh a realizace nového věrnostního programu je pouze na klienty osobní půjčky. Z toho důvodu je práce zaměřena pouze na tyto klienty.

Obecná segmentace klientů osobní půjčky je na základě sociodemografických ukazatelů. Mezi ty patří pohlaví, věk a výše příjmů.

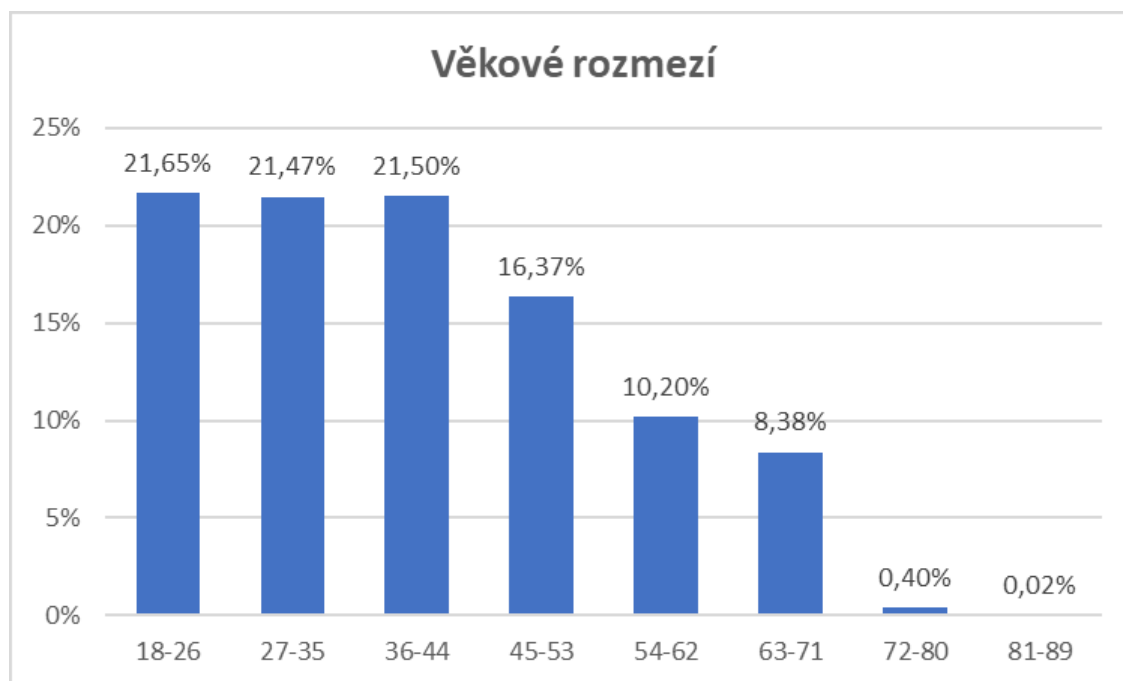


Obrázek 14 - Rozdělení zákazníků podle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

Na obrázku 14 je vidět, že poměr zákazníků je téměř stejný. Přestože se jedná o nejzákladnější ukazatel, je velmi často využíván, například k personalizaci¹ nabídky. Vnímání nabídky je totiž u obou pohlaví rozdílné.

Dalším významným demografickým ukazatelem je rozdělení do věkových skupin. Na každou věkovou skupinu lze totiž cílit jiným marketingovým médiem a lze na základě tohoto zvolit rozdílnou marketingovou komunikaci.



Obrázek 15 - Věkové rozmezí klientů

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

Z interních dat je zřejmé, že největší skupinou využívající produkt společnosti XY, a.s. jsou osoby ve věku od 18-26 let, ovšem do věku 44 let je procentuální zastoupení klientů téměř totožné.

¹ Personalizace je přizpůsobení textu dané osobě. Například ženy oslovujeme vážená paní, muže vážený pane.

Tabulka 3 - Podíl klientů v různých rozmezích čistého příjmu

Rozmezí čistého příjmu (v Kč)	%
5001-10001	7,66 %
10002-15002	24,35 %
15003-20003	27,81 %
20004-25004	20,48 %
25005-30005	10,48 %
30006-35006	4,54 %
35007-40007	2,09 %
40008-45008	1,00 %
45009-50009	0,66 %
50010-55010	0,25 %
55011-60011	0,22 %
60012-415082	0,46 %

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

Podle čistého příjmu se poté určuje předpokládaná výše volných zdrojů a klientům se nabízí různá hodnota produktu. Opět se jedná o nejzákladnější rozdělení na základě dostupných dat.

Kromě sociodemografických dat se klienti společnosti rozdělují na základě dalších interních ukazatelů, které následně slouží pro CRM specialistku k oslovení určité skupiny. Před modifikací věrnostního programu se skupiny zákazníků rozdělovali následovně:

- **Klienti skupiny 1** – jedná se o klienty, kteří si v posledních 3–6 měsících vzali u společnosti XY produkt a mají uhrazené první tři měsíční splátky.
- **Klienti skupiny 2** – jsou aktivní klienti s řádně hrazeným splátkovým kalendářem a jejichž závazek trvá více než 6 měsíců.
- **Klienti skupiny 3** – jsou aktivní klienti, kteří nespádají do skupiny 2, protože mají například déle uhrazený závazek.
- **Ukončení klienti** – jedná se o klienty, kteří nemají aktivní smlouvu, ale je k nim dostupný marketingový souhlas.

Na základě těchto skupin se poté realizovali oslovovací akce. V případě aktivních klientů bylo cílem nabídnout další produkt, u ukončených klientů bylo cílem klienty opětovně zobchodovat, aby využívali naše služby.

Největším nedostatkem tohoto rozdělení bylo v nabízení identických produktů. Klient tak v případě řádného hrazení závazku nedostal při získání druhého produktu žádnou výhodu. Toto nejvíce ztěžovalo další prodej.

V následující kapitole je popsána realizace marketingové kampaně podle původní segmentace klientů, bez nabídky výhodnějšího produktu.

5 PŮVODNÍ PROCES MARKETINGOVÉ KAMPANĚ

Marketingové kampaně na stávající klienty **při původní segmentaci dat a nezměněné nabídce probíhaly každý měsíc v téměř totožném sledu**. Základní kroky při spuštění marketingové kampaně byly následující:

- příprava;
- realizace;
- vyhodnocení.

V následujících podkapitolách je popis jednotlivých fází spuštění marketingové kampaně.

5.1 Příprava marketingové kampaně

Příprava marketingové kampaně zahrnovala několik důležitých kroků. V první fázi bylo potřeba si určit kdy, jakým způsobem a jací klienti budou osloveni. Návrh termínů a způsobů komunikace určovala CRM specialista s nutným souhlasem marketingového ředitele.

V případě standardních marketingových kampaní se nemusely informovat jiná oddělení, protože s pravidelnými marketingovými akcemi je počítáno. Pokud ovšem docházelo k nestandardní kampani, která měla za cíl například podpořit splnění plánu, musela se před začátkem práce na kampani nejprve informovat jednotlivá, přímo dotčená oddělení.

Práce na marketingové kampani musely začít v případě e-mailingové (při pouhé textové úpravě) nebo sms komunikace minimálně 7 dní před plánovaným termínem oslovení. Pokud docházelo k vytváření nové e-mailingové šablony, bylo potřeba 14 dní. Nejvíce času bylo potřeba v případě dopisní kampaně, u které práce protáhly na cca 21 dní, protože bylo nutné spolupracovat s externí agenturou na návrhu dopisního oslovení a zároveň se musel zadat požadavek do tiskárny na vytisknutí dopisů a jejich rozesílku.

Prvotním úkolem před začátkem kreativní práce na kampani, bylo vymyslet hlavní sdělení komunikace. **Prvotní návrhy vymýšlela CRM specialista**, která případně komunikovala s ostatními členy oddělení, nad tím správným a chytlavým headlinem². Často se tyto návrhy vymýšlely formou brainstormingu³. Toto hlavní sdělení se ovšem muselo zakomponovat do komunikačního nástroje.

² Headline – poutavý titulek, hlavní sdělení marketingové komunikace.

³ Brainstorming – skupinová kreativita.

Textová zpráva a e-mailová komunikace

V případě textových zpráv, které umožňují krátké sdělení, se většinou využívaly headliny, které podněcovaly k okamžité akci – zavolat na zákaznické číslo a zažádat si o půjčku. Znění těchto zpráv si téměř vždy vymýšlela CRM specialistka. Ovšem vždy konečné znění musel odsouhlasit ředitel oddělení a zkontrolovat firemní právník, protože i textová zpráva musí obsahovat povinné zákonné náležitosti, mezi které patří:

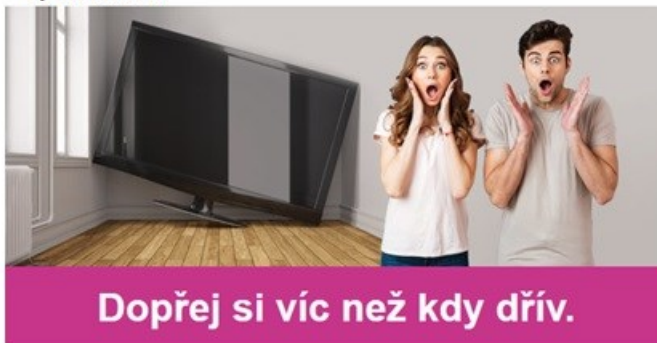
- zkratka OS před samotným textem, aby bylo vidět, že se jedná o obchodní sdělení;
- celý název odesílatele textové zprávy;
- možnost pro příjemce bezplatného odhlášení z marketingových nabídek.

Jako příklad textové zprávy, která splňuje všechny požadované náležitosti a zároveň má velmi tematický text – podzimních radostí, můžeme uvést: „*OS: Padají na Vas misto listi starosti a potrebujete penize? Nase pujcka s bonusem je tu pro Vas. Volejte ZDARMA 8xxxxxxx. XY, a. s. ODHLASKA:8xxxxxxx.*“

Příklad e-mailu odesílaného klientům je zobrazen na obrázku 16. Většinou se zadával kreativní agentuře požadavek na zpracování e-mailingové šablony a zaslání v html kódu, aby se v šabloně dal upravovat text podle potřeb CRM specialistky. Všechny e-mailingové kampaně opět musely být zkontrolovány firemním právníkem. V tomto případě musí být uveden také reprezentativní příklad. E-mailingové kampaně se ovšem nejvíce využívaly u klientů online produktu. U klientů osobní půjčky, která se sjednává přes obchodního zástupce, se tento způsob komunikace využíval minimálně.

**Logo
společnosti**

[Zobrazit e-mail v prohlížeči](#)



Nově až 150 000 Kč do 15 minut.

Pofidit si něco velkého? Maličkost. [REDACTED]
až **150 000 Kč!** Takže si můžeš dopřát až o polovinu víc než dřív. Využij
bezkonkurenční nabídku, jaká tu ještě nebyla. Vše vyřídíš kompletně online.

TO CHCI!



až
150 000 Kč



na účtu
do 15 minut



splatnost
48 měsíců



odklad
spíátky zdarma

Reprezentativní příklad a informace o odesílateli

Obrázek 16 - Příklad e-mailingového sdělení

Zdroj: [5]

Dopisní komunikace

Dopisní komunikace byla časově nejnáročnější na přípravu. Tuto komunikaci již nechystala pouze CRM specialista, ale byla zapotřebí spolupráce se specialistou marketingové komunikace, na zadání do kreativní agentury.

Se společností XY, a. s. byla zaslavněna kreativní agentura XX, která při zadání zakázky vyžadovala zodpovědět otázky v tabulce 4.

Tabulka 4 - Otázky k zadání zakázky do kreativní agentury

Co je potřeba vyvinout? (např.: Jaké je zadání? Co od agentury požadujete?)
Pozadí: Proč tento projekt vzniká? (Stručný popis kontextu problému. Proč a jak může projekt pomoci problém řešit?)
Jaký je pohled klíčového spotřebitele? (Nápaditý, otevřený, relevantní, překvapující pohled na značku/výrobek (příslib) z perspektivy spotřebitele)
Jaké nejdůležitější sdělení má výrobek/značka předávat (tvrzení)? (Pokuste se ji omezit na pouhé jádro. Jedna myšlenka. Relevantní. Odlišující a důvěryhodná. Maximálně jedna věta.)
Co tím máme na mysli? (Vysvětlete, co jste sdělením mínili. Co znamená doslova a jaké další významy by mu cílová skupina mohla přisuzovat?)
Kdo je cílová skupina? (Jakékoli relevantní informace: demografické, psychologické, ale také užívání značky, přístup a chápání značky, kategorie nebo i širší záběr.)
Proč by měla cílová skupina věřit našemu sdělení? (Důkaz pro tvrzení. Předložte racionální nebo emocionální argumenty a důkazy pro Vaše sdělení. Poskytněte příklady. Pokud máte, výsledky výzkumu.)
Jaké reakce chceme od cílové skupiny dosáhnout? (Výzva pro cílového spotřebitele) (Co chceme, aby si mysleli, cítili? Co chceme, aby dělali? Zavolali, předplatili si, vyzkoušeli, více využívali, přešli? Buďte konkrétní.)
Jakou největší komunikační bariéru musíme překonat, abychom toho dosáhli? (Důvěryhodnost sdělení? Můžeme to říci? Jsme jedineční? Příliš mnoho možností, jak reagovat? Změna? Odolnost vůči nakupování? Podnět k činnosti? Viditelnost? apod.)
Jak to budeme řešit? (Tonalita a styl)
Čím by komunikace měla značce přispět? (cíle reklamy a komunikace) (zdůraznit hodnoty, zvýšit povědomí, zapojit cíl, přesvědčit apod. Soustředit se na cíle komunikace, ne na marketingové či obchodní cíle. Výsledky komunikace se projeví v marketingových či obchodních výsledcích, ale jinými způsoby)
Jaká média chcete využít? (Jaké médium upřednostňujete? Proč? Jedná se o konečné rozhodnutí nebo lze problém řešit také jinými prostředky? Berte v úvahu i netradiční média! Budeme skrze média pouštět integrované sdělení? Máte propracovanou strategii pro média?)
Jaké jsou povinnosti, závazné limity? (Konkrétní prvky, které by měly být použity? Požadavky na flexibilitu? apod.)
Rozpočet:
Termín odevzdání:

Zdroj: [5]

Po zadání se čekalo v průměru týden na první návrhy z kreativní agentury. Ihned po přijetí prvotních návrhů docházelo k exekuci a případným připomínkám, které se poslali agentuře na zapracování.



Vážená paní Vzorková,

jsme velice rádi, že jste si vzala půjčku právě od nás a těší nás, že ji pravidelně splácíte. Blíží se čas Vánoc a možná máte na seznamu spoustu dárků, které chcete pomoci Ježíškovi nakoupit.

Obrázek 17 - Náhled dopisního oslovení

Zdroj: [5]

Mezitím se domluvil termín s tiskárnou a připravila se data klientů pro rozesílku. Standardně se musel zadávat požadavek na IT pro vygenerování potřebných dat, která se podle dalších selekčních podmínek očistila, tak, aby docházelo k co nejefektivnějšímu oslovení klientů. Data se chystala opravdu v posledních chvílích před rozesílkou, aby byly co nejrelevantnější. Kromě toho došlo k zaslání informace o plánované marketingové kampani napříč odděleními. Po přímo dotčených odděleních se požadovalo odsouhlasení marketingové kampaně (například oddělení obchodu), u jiných oddělení se nepožadovala zpětná vazba a zaslání e-mailu o kampani bylo pouze informativní.

Jakmile kampaně byla všemi odděleními přijatá a došlo k finálnímu odsouhlasení dopisního návrhu, zaslaly se veškeré podklady do tiskárny (tisková data návrhu a databáze klientů), aby ve stanoveném termínu přichystala rozesílku a mohlo dojít k samotné realizaci marketingové kampaně.

5.2 Realizace marketingové kampaně

Samotná práce na realizaci marketingové kampaně byla v den, kdy dopisy byly předány na poštu. Sestava oslovených klientů byla nahrána do systému ke zpracování obchodním zástupcům. Každému obchodnímu zástupci byl přidělen klient z jeho kmene.

Informaci o začátku kampaně zástupci dostali pomocí článku, který byl zveřejněn CRM specialistkou v jejich informačním systému. Kromě informací o kampani, byl ve článku zveřejněn termín, do kdy mají kontakty ke zpracování. V případě, že obchodní zástupci nestihli zpracovat přiřazený seznam klientů v termínu, kontakty se předali na interní call centrum, kde v případě zájmu o finanční produkt došlo k přidělení klienta jinému obchodnímu zástupci. Takto nastavený proces byl především kvůli zvyšování efektivity zpracování oslovených klientů CRM kampaní.

5.3 Vyhodnocení marketingové kampaně

Vyhodnocení marketingové kampaně probíhalo v rámci několika fází. CRM specialistka si každý den kontrolovala počet nových žádostí a počet zpracovaných kontaktů od obchodních zástupců. V případě, že nedocházelo k pozitivnímu růstu, bylo možné dělat další opatření, mezi které bylo například supervize obchodních zástupců.

Průběžné vyhodnocení 1x týdně prováděl marketingový analytik, který kontroloval celkové marketingové výsledky. Kompletní vyhodnocení marketingové kampaně proběhlo po 60 dnech od oslovení. Třicet dní od oslovení měl klient na sepsání žádosti a dalších třicet dní žádost byla aktivní, pokud nebyla dříve dokončena. Tomuto jevu se říká doběhová produkce.

5.4 Nedostatky původního procesu marketingové kampaně

Tento způsob realizace marketingové kampaně byl velmi neefektivní. Nejenom, že se každý měsíc klienti oslovovali dopisem, což vedlo k **vysokým nákladům**, ale zároveň **nebyla žádná kontrola nad způsobem zpracovávání kontaktů ze strany obchodních zástupců**. Ti sice měli za úkol přiřadit každému přidělenému klientovi stav, jakým skončilo jednání s klientem, ovšem centrála neměla žádnou kontrolu nad tím, že udávaný stav je pravdivý. Tudíž zde docházelo k neefektivnosti marketingových kampaní.

Další **nevýhodou byla nabídka stále stejné ceny produktu**, což pro stávající klienty bylo velmi často odrazující, protože za svoji loajalitu očekávali lepší podmínky. Tuto domněnku také potvrdil provedený výzkum cenové citlivosti, který byl společností proveden na stávajících klientech, kteří si zažádali o půjčku, ovšem ze strany klienta nebyla žádost dokončena. Výzkum byl navržen pro potřeby CRM a byl proveden interním call centrem na 150 respondentech.

Tabulka 5 - Tabulka s výsledky odpovědí z průzkumu cenové citlivosti

Je společností XY, a. s. nabízená cena úvěru akceptovatelná?	%
Nabízená cena je dobrá a akceptovatelná	21 %
Nabízená cena je příliš vysoká, očekával jsem lepší nabídku	64 %
Nabízená cena je vysoká, ale v případě potřeby bych úvěr přesto vzal	15 %

Zdroj: [5]

Z výsledků, které jsou v tabulce 5 plyne, že **64 % klientů očekávalo lepší cenovou nabídku**. Kromě toho 75 % respondentů odpovědělo, že v případě změny cenové nabídky by opětovně využili služby společnosti XY, a. s.

Všechny tyto nedostatky, při realizaci marketingových kampaní na stávající klienty, byly podmíněny pro návrh a vytvoření nového věrnostního programu.

6 ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY MARKETINGOVÝCH KAMPANÍ

Výsledky telefonického průzkumu u stávajících klientů zněly jasně – **je potřeba modifikovat marketingové CRM kampaně, tak aby bylo maximálně využito potenciálu stávajících klientů.** Jelikož je společnost součástí nadnárodní skupiny, kde jedna země již má úspěšný věrnostní program pro klienty, vedení společnosti se rozhodlo povolat zakládajícího zaměstnance věrnostního programu pro spuštění programu také v České republice.

Ovšem každá země má vlastní procesy, které jsou jedinečné a zorientovat se v nich trvá více než půl roku, během kterého měl být projekt hotový. Proto byl vybrán zaměstnanec také za Českou republiku, který měl projekt vést a jehož měl mentorovat právě „externí“ zaměstnanec. V rámci marketingového oddělení byla vybrána CRM specialista (autorka této diplomové práce), která má na starosti řízení vztahů se zákazníky a **jejíž produkční kanál měl být novým věrnostním programem podpořen k lepším výsledkům.**

V následujících kapitolách je popsán kompletní proces zavedení nového věrnostního programu.

6.1 Návrh nového věrnostního programu

Prvním krokem pro návrh nového věrnostního programu bylo schválení cíle projektu a členů projektového týmu. Přestože vedoucí projektu byl již znám, bylo nutné vymezit kapacity souvisejících oddělení. Tento proces schvalování je upraven interní směrnici, která musela být dodržena, přestože požadavek na věrnostní program byl ze strany samotného představenstva společnosti.

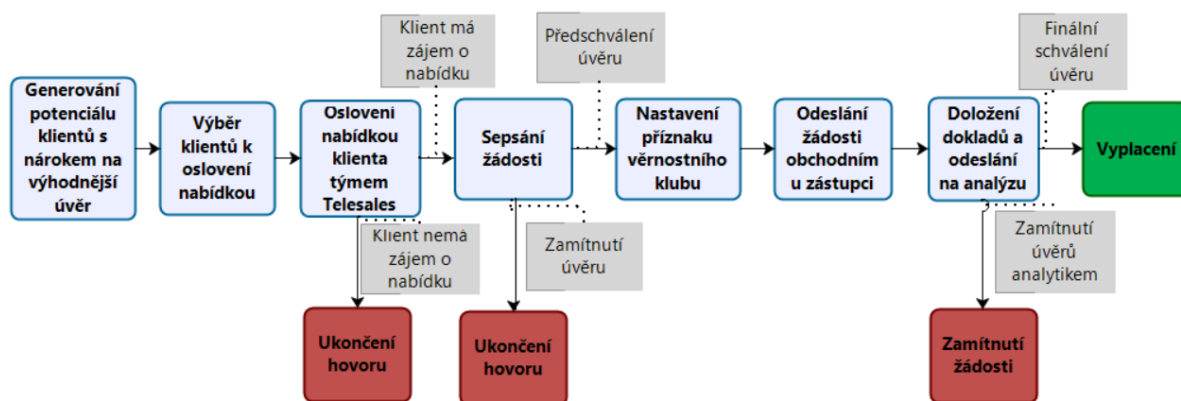
Schvalování návrhu projektového týmu a cíle projektu probíhalo formou prezentace před výkonným ředitelem a řediteli jednotlivých oddělení. Obsahem prezentace byly následující body:

- **cíl projektu;**
- **přidaná hodnota pro společnost;**
- **základní segmentační kritéria pro výběr klientů;**
- **projektový tým;**
- **představení změny podstaty prodejního procesu;**
- **časový harmonogram projektu.**

Detailní informace o projektu nebyly součástí této prezentace, protože by vyžadovaly velké kapacity přímo dotčených zaměstnanců. Cílem bylo odprezentovat smysl projektu, který se ovšem musí detailněji propracovat a aby k tomu mohlo dojít, musel se schválit projektový tým. Jako **cíl projektu** bylo zavedení nového věrnostního programu, který přinese prodejní argumenty pro obchodní zástupce, udrží stávající klienty společnosti a přinese větší efektivnost CRM marketingových kampaní. Do věrnostního programu **se v základní specifikaci měli nominovat** aktivní a ukončení klienti do 24 měsíců, kteří budou mít vhodný věk pro úvěrování, dobrou platební morálku a budou splňovat podmínku minimálně šesti řádně uhrazených splátek na poslední aktivní smlouvě. Dále byl představen **projektový tým**, který se skládal z následujících členů:

- manažerů projektu (externí pracovník, CRM specialista);
- senior IT analytika a jeho týmu;
- manažera oddělení risku;
- finančního analytika;
- ředitele marketingového oddělení.

V předposlední fázi prezentace byla představena zjednodušená podstata prodejního procesu. Ten je zobrazen na obrázku 18.



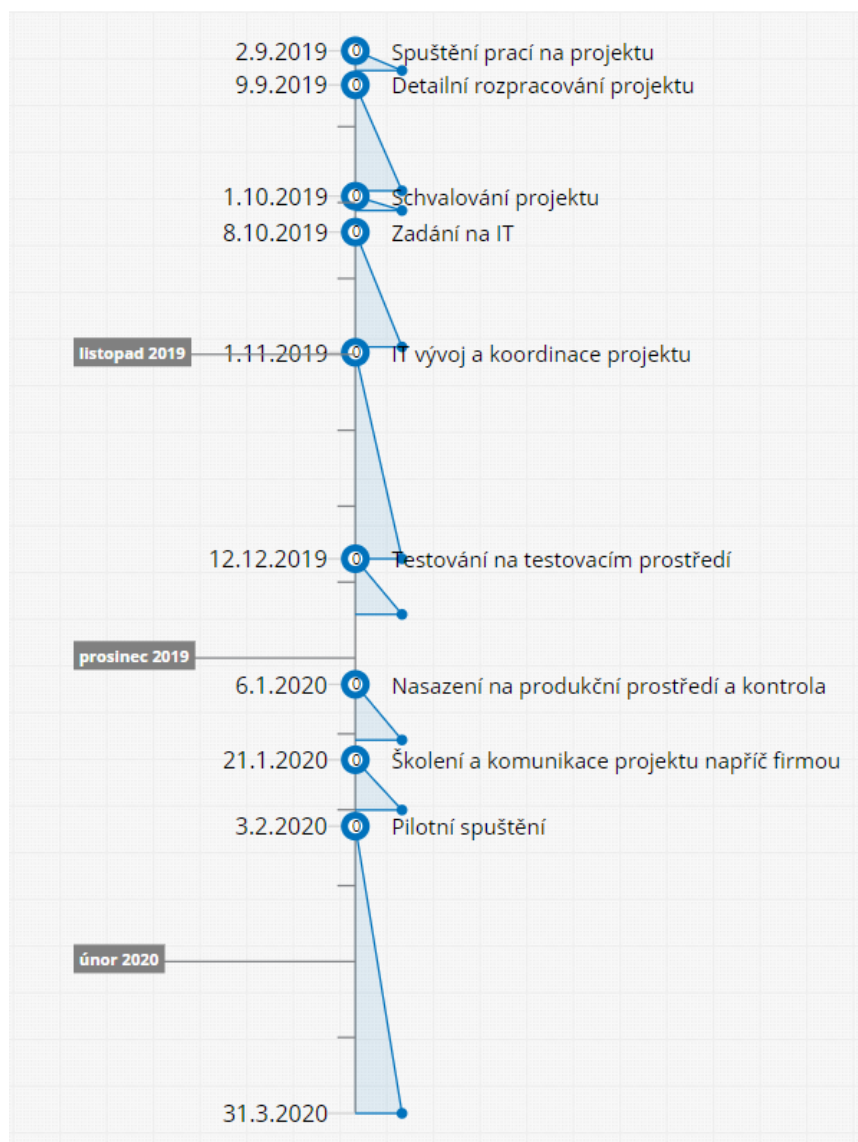
Obrázek 18 - Zjednodušený prodejní proces

Zdroj: [5]

Přestože prvotní vyjádření k novému prodejnímu procesu (místo přímo přes obchodní zástupce, prvotní kontakt s osloveným klientem provést přes Telesales – prodejní call centrum) bylo kladné, velice záleželo na výpočtu nákladů a výnosů, protože zavedení tohoto

způsobu prodeje znamenalo zvýšit počet operátorů na prodejním call centru ze stávajících 5 na celkem 15 operátorů.

Posledním bodem bylo schválení harmonogramu prací, kterým se projektový tým bude řídit. Časová osa prací je zobrazena na obrázku 19. Práce na projektu byly naplánovány velmi intenzivně a termíny bylo nutné dodržet.



Obrázek 19 - Časová osa projektu

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

V této podobě byly schváleny kapacity pracovníků, kteří byli členy projektového týmu. Další fází bylo detailní rozpracování projektu ve spolupráci s členy projektového týmu. Cílem bylo zaslat podle harmonogramu veškeré podklady k finální prezentaci návrhu před

směnicí danou komisí, tak aby mohlo dojít ke skutečné realizaci nového věrnostního programu.

6.2 Selekční kritéria pro výběr klientů

Základním krokem byla segmentace klientů, kteří budou moci získat levnější alternativu produktu a čerpat tak výhody věrnostního programu. Selektce klientů byla velmi složitá, protože existuje spousta hodnotících dat. Hlavním cílem bylo eliminovat chyby, které by mohly nastat špatným sestavením podmínek. Chybou v selekci by mohla nastat situace, že se do programu nominuje klient, který nesplňuje podmínky pro výhodnější nabídku nebo naopak klient, který splňuje podmínky se do programu nedostane.

V rámci přípravy selekčních kritérií se rozhodlo, že vzniknou dvě skupiny zákazníků ve věrnostním programu. V první skupině jsou klienti, kteří mají aktivní smlouvu, druhá skupina jsou ukončení klienti maximálně do 24 měsíců.

Při přípravě dat vzniklo celkem 35 kritérií. Většina kritérií je společná pro obě skupiny klientů, některá jsou specifická. V tabulce 6 je kompletní přehled kritérií. Pod každou skupinou je znak A nebo N. To značí, jestli je kritérium v řádku platné pro danou skupinu, A – ano kritérium platí pro skupinu, N – ne kritérium pro skupinu neplatí. Vzhledem k citlivosti informací byly některá kritéria anonymizována pod neutrální výraz „Interní podmínka“. Takto detailní selekční kritéria byla připravena ke schválení.

Tabulka 6 - Tabulka selekčních kritérií

Číslo podmínky	Kritérium	Skupina 1	Skupina 2
1	Věk klienta v rozmezí <19;64>	A	A
2	Klient není zaměstnancem společnosti	A	A
3	Klient musí mít doručitelnou poštu	A	A
4	Klient nesmí být xxxxx	A	A
5	Klient nesmí být xxxxx	A	A
6	Klient musí mít aktivní telefonní číslo	A	A
7	Interní podmínka 1	A	A
8	Klient musí splňovat časové podmínky od poslední smlouvy	A	A
9	Interní podmínka 2	A	N
10	Neexistuje platná smlouva	N	A
11	Interní podmínka 3	A	N
12	Interní podmínka 4	N	A
13	Interní podmínka 5	A	A
14	Interní podmínka 6	A	A
15	Maximální prodlení na všech smlouvách nesmí být >= xx dní	A	A
16	Maximální prodlení na poslední smlouvě nesmí být >= xx dní	A	N
17	Datum ukončení smlouvy je <24 měsíců	N	A
18	Aktuální splátka je zaplacená nebo je v maximální prodlení <= xx dní	A	N
19	Klient má zaplaceno minimálně 6 splátek z nejstarší smlouvy	A	N
20	Interní podmínka 7	A	A
21	Interní podmínka 8	A	A
22	Odložená splátka musí být zaplacena do x dní od odkladu	A	A
23	Interní podmínka 9	A	A
24	Interní podmínka 10	A	A
25	Interní podmínka 11	A	A
26	Interní podmínka 12	A	A
27	Interní podmínka 13	A	A
28	Interní podmínka 14	A	A
29	Interní podmínka 15	A	A
30	Interní podmínka 16	A	A
31	Interní podmínka 17	A	A
32	Interní podmínka 18	A	A
33	Interní podmínka 19	A	A
34	Klient musí mít platný marketingový souhlas	A	A
35	Interní podmínka 20	A	A

Zdroj: [5]

Kromě zadání selekčních podmínek, byl také na IT předán požadavek na získání výstupu dat. Novým požadavkem bylo každodenní automatické generování dat, ukládání do databáze a výstup ve formě sestavy s možností stažení pro odpovědné pracovníky.

6.3 Změna cenové nabídky

Výpočet změny cenové nabídky byl další krok v rámci projektu věrnostního programu.

Velmi důležité bylo nastavit cenu tak, aby zajistila návratnost investice a zároveň v určitém časovém horizontu začala generovat zisk.

Základem pro výpočet cenové nabídky bylo zvýšení počtu zákazníků, kteří opětovně využijí produkt společnosti. Výpočet proběhl na základě předchozích jednorázových snížení cen produktu. V tabulce 7 jsou porovnány jednotlivé konverze z období před cenovou akcí, během cenové akce a po cenové akci. Výpočet ukazatele conversion rate proběhl z celkového počtu oslovených klientů/klientů kteří uzavřeli smlouvu.

Tabulka 7 - Srovnání conversion rate jednotlivých období

	Ukončení klienti	Stávající klienti
Conversion rate 1Q - 3 měsíce před akcí	0,44 %	4,869 %
Conversion rate 2Q – období cenové akce	1,01 %	9,692 %
Conversion rate 3Q - 3 měsíce po akci	0,61 %	5,390 %

Zdroj: [5]

Při porovnání se došlo k závěrům, že lze očekávat téměř dvojnásobnou reakci na výhodnější cenovou nabídku. Ovšem výpočet založený pouze na reakci cenové nabídky nebyl dostatečný. Zároveň bylo nutné započítat změnu prodejního procesu. Oproti prodeji přes obchodního zástupce byl prodej přes interní call centrum monitorován přes nového vedoucího prodejního týmu. Ten dohlížel na to, že se včas provolají všichni oslovení klienti a komunikace s klienty se bude řídit podle předepsaných požadavků. Pouze tato změna měla dostát vyšší úspěšnosti marketingových kampaní, v konverzi z oslovení do smlouvy o 0,5 % v případě ukončených klientů, o více než 1 % v případě aktivních klientů. Celkový předpokládaný nárůst je zobrazen v tabulce 8.

Tabulka 8 - Srovnání conversion rate jednotlivých období s přičtenou změnou procesu

	Ukončení klienti	Stávající klienti
Conversion rate 1Q - 3 měsíce před akcí	0,44 %	4,869 %
Conversion rate 2Q – období cenové akce a zpracování přes prodejní call centrum	1,47 %	10,845 %
Conversion rate 3Q - 3 měsíce po akci	0,61 %	5,390 %

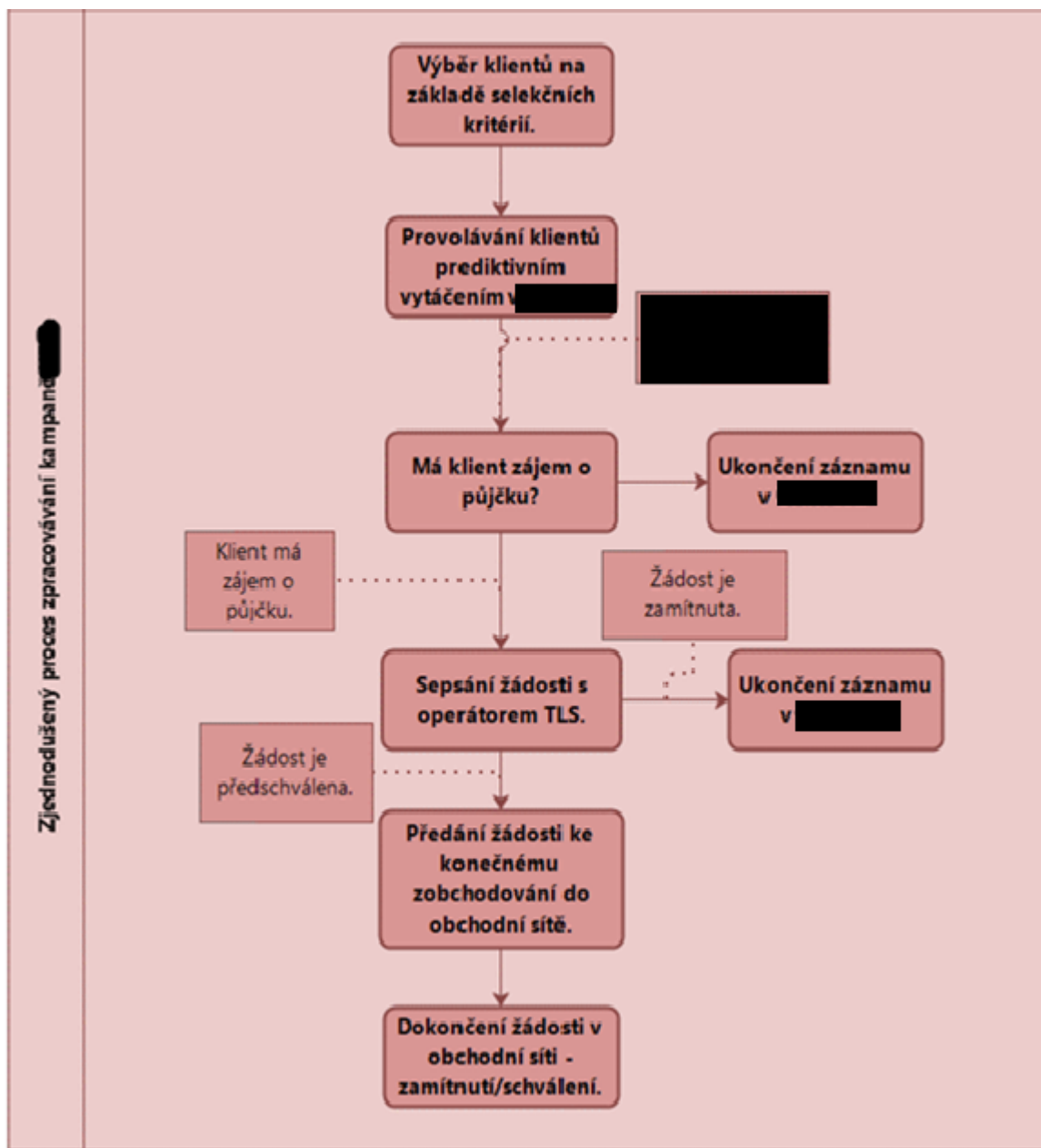
Zdroj: [5]

Výpočet nových úrovní cenové nabídky vypočítal finanční analytik, který nastavil celkem čtyři cenové úrovně. Pracovní názvy těchto úrovní jsou A, B, C, D. Veškeré dosavadní smlouvy se ohodnotili jako úroveň D (přestože cenová nabídka již byla flexibilní při první nabídce na základě bonity klienta), ovšem další žádost klienta měla být hodnocena o stupeň výše. Rozdíl mezi cenovými úrovněmi bylo v hodnotách x % z celkové ceny úvěru. Tento rozdíl byl vypočítán tak, aby předpokládaný objem nových produktů pokryl náklady a zároveň dosáhl plánovaného výnosu.

6.4 Procesní úpravy zpracovávání marketingové kampaně

V úvodní projektové prezentaci bylo uvedeno, že se nově budou zpracovávat CRM marketingové kampaně přes prodejní call centrum. V té souvislosti bylo nutné navrhnout změny v procesech call centra, tak aby odpovídali požadavkům ze strany marketingového oddělení.

Prvním krokem bylo zmapování využívaných systémů call centra a konzultace možných změn, tak aby pokud možno nebyla potřeba zásahu IT.



Obrázek 20 - Zjednodušený proces prodeje přes call centrum

Zdroj: [5]

Základem bylo nastavení ústředny pro kampaně tak, aby operátor při kontaktování klienta viděl veškeré potřebné informace a zároveň měl k dispozici také call skript, podle kterého představuje klientům nabídku. Toto nastavení lze provést přímo ve využívané ústředně bez pomoci IT oddělení a má ho plně v kompetenci vedoucí prodejního call centra. Náhled na prodejní call skript je v Příloze A.

Dále bylo nutné správně zajistit vyhodnocení klienta žádajícího o půjčku. Nově zde muselo dojít k dotazu, zdali je klient členem věrnostního programu a v případě kladného stanoviska

určit výši cenové nabídky. V tomto případě byl nutný zásah IT oddělení, protože část vyhodnocení žádosti probíhá automaticky a v rámci eliminace chyb bylo nutné, aby posouzení této podmínky patřilo do automatických činností. **Zadání ze strany vedoucí projektu (CRM specialistky), bylo následující:**

- obchodní zástupce sepíše s klientem žádost o půjčku (zadá data do systému, klient potvrdí povinné souhlasy), odešle žádost k vyhodnocení;
- dotazem do databázové tabulky se ověří, jestli je klient členem věrnostního programu pro daný den;
- v případě, že je v databázi informace o členství klienta, systém vrátí tuto informaci do žádosti tak, aby informace byla viditelná pro obchodního zástupce;
- obchodnímu zástupci je zobrazena alternativní cenová nabídka pro členy věrnostního programu.

Kromě změny v žádosti pro obchodní zástupce, muselo dojít také k přidání informace o členství ve věrnostním programu pro schvalovatele, tak aby na základě tohoto příznaku mohlo dojít k přednostnímu zpracování žádosti.

Kromě úpravy aplikace pro obchodní zástupce, bylo nutné zajistit úpravu CRM systému pro prodejní call centrum. V případě, že klient sepisoval žádost přímo přes prodejní call centrum, bylo nutné, aby se informace o členství ve věrnostním programu zobrazila také jim. Jelikož formulář je totožný s formulářem obchodního zástupce, byla tato změna provedena automaticky při prvotním vyhodnocování a obchodnímu zástupci přišel pro dokončení formulář již s informací o členství.

6.5 Výpočet business case

Pro předání kompletního projektu ke schválení realizace bylo klíčové předat schvalujícím také business case. **Business case podle interních pravidel musí obsahovat následující náležitosti:**

- **očekávané jednorázové náklady** (musí se zohlednit také náklady na časovou náročnost realizace projektu jednotlivých účastníků, náklady na školení zaměstnanců, náklady na nábor do prodejního týmu, náklady na vybavení nových pracovníků, a další), výhodou při výpočtu business case bylo, že do jednorázových nákladů nebylo nutné zahrnovat náklady na realizaci částí projektu, které jsou ku prospěchu prodejního procesu a dají se využívat i v případě neschválení/ zrušení projektu;

- **pravidelné měsíční náklady na získání očekávané produkce;**
- **kvalifikovaný odhad výnosů z očekávané produkce;**
- **kvalifikovaný odhad počtu prodaných produktů a jejich parametrů;**
- **návratnost investice** (v horizontu jakého období budou splaceny jednorázové investice vložené do projektu);
- **ohodnocení rizika a jeho započítání** (rizikem se rozumí započítání % klientů, kteří nebudou schopni dostát závazkům na základě využívání produktu).

Business case bylo nutné přichystat minimálně v horizontu návratnosti investice, v tomto případě to vyšlo na návratnost investice během cca jednoho roku. Ovšem pro schvalování projektu byl business case vypočítán na dva roky od spuštění projektu.

Samotný business case byl připraven CRM specialistkou ve spolupráci s finančním analytikem a manažerem rizikového oddělení.

7 SCHVÁLENÍ PROJEKTU A REALIZACE

Projektový tým připravil veškeré podklady pro finální schválení projektu. Požadovaný formát byl ve formě prezentace, která zároveň obsahovala všechny soubory (výpočet business case, procesní mapy a další). V takto připraveném formátu byl soubor deset dní před plánovaným schvalováním odeslán na jednotlivé členy komise. Bylo zapotřebí ponechat dostatečnou časovou rezervu, aby byl prostor zakomponovat případné problémy. Pokud vznikl dotaz, většinou se svolala schůzka, na které bylo buď tvrzení vyvráceno, nebo přijato opatření. Odpověď na dotaz, v případě jeho vyvrácení, musela být obhájena před komisí.

7.1 Proces schvalování projektu

Jakmile členové schvalovací komise, po zaslání podkladů, neměli žádný dotaz, došlo ke schvalování před všemi členy komise. Mezi členy komise patří ředitelé jednotlivých oddělení, výkonný ředitel a nezávislí přísedící (dva vybraní manažeři).

Prezentaci přednášela CRM specialistka. V rámci prezentace bylo nutné obhájit následující oblasti:

- představení fází projektu (první fáze spočívala v pilotním spuštění, další fáze byly pouze představeny, aby byla viditelná vize projektu);
- časový harmonogram a postup při vyhodnocování;
- detaily první fáze;
- změna prodejního procesu, která zahrnovala IT vyjádření o náročnosti;
- návrhy změn v IS a jejich grafické zobrazení;
- business case;
- způsob vyhodnocování kampaní;
- návrh na splnění informační povinnosti vůči dohledovému orgánu.

Komise se všemi návrhy souhlasila, především díky dobré informovanosti při přípravě podkladů. Ihned druhý den po schválení mohlo dojít k práci na kompletním zadání pro IT oddělení a mohla začít práce na realizaci projektu.

Po fázi odsouhlasení projektu již nebyl přítomen mentor projektu. Veškeré další činnosti byly v režii autorky diplomové práce.

7.2 Realizace projektu

Realizace projektu probíhala na základě IT zadání, které bylo v předem konzultované formě předáno vývojářům. Vzhledem k tomu, že na vývoji museli pracovat dva týmy, každý za svou oblast, byly zadány dva projektové požadavky:

1. Sepsání SQL skriptu pro výběr klientů na základě definovaných a schválených selekčních kritérií, definice požadavků na výstup pro CRM specialistu, nastavení denního automatického generování klientů spadajících do věrnostního programu, vytvoření databázové tabulky pro ukládání výstupů automatického generování a vytvoření reportu pro vyhodnocování efektivity marketingové kampaně.
2. Úprava aplikace pro obchodní zástupce (zobrazení informace o členství ve věrnostním programu), nastavení vyhodnocování žádostí tak, aby došlo k nabídnutí cenových alternativ a nastavení zobrazení informací ve všech IS.

Úpravy týkající se call centra, které může realizovat sám vedoucí, nebyly předány na IT a prováděly se nezávisle na vývoji projektu.

Velmi důležité bylo, aby vývojáři dostali veškeré podklady ve formě zadávací dokumentace, obsahující popis požadovaných funkcionalit u konečného uživatele. V samotné oblasti realizace bylo úkolem projektového manažera (CRM specialistky) poskytovat IT pracovníkům na vyžádání konzultace, případně zkoušet nové funkcionality.

V podstatě nejdůležitějším krokem při realizaci projektu bylo testování požadovaných funkcionalit. Pokud by se totiž neotestované dostali na produkční prostředí (to znamená na reálně využívané prostředí zaměstnanci společnosti), mohlo by to zapříčinit komplikace v nejhorších případech také kompletní nefunkčnost IS.

Přestože v IT týmech jsou pozice testerů, kteří mají za úkol testovat během provádění změn, pouze zadavatel ví, jak mají konečné úpravy skutečně fungovat. Po nasazení projektu z vývojového prostředí na testovací byla poslána zadavateli zpráva o možnosti kontroly.

Ihned začalo testování, které mělo několik fází. **Prvotní a nejdůležitější byla fáze kontroly potenciálu klientů, kteří se nominovali do věrnostního programu, sloužícího pro zvýšení efektivity CRM.** To obnášelo vybírání náhodných vzorků klientů podle jejich identifikačního čísla a ruční kontroly podmínek v informačních systémech. Jelikož chyba v případě špatného potenciálu mohla být skutečně závažná (klient by nesplňoval podmínky a došlo by k nabídnutí výhodnější ceny, byl by osloven klient bez platného marketingového souhlasu apod.) bylo využito kapacit brigádníka, který podle náhodného výběru zadavatelky,

musel zkontrolovat splnění všech selekčních podmínek. Kontrola byla dvojitá, protože zadavatelka následně dělala namátkovou kontrolu dat po brigádníkovi. Chyby ve výběru ihned byly předávány na IT pro opravu, protože bylo nutné mít dostatek času pro opětovné prověření nápravy.

Dalším testovaným prvkem projektu byl report, který měl být výstupem denně generovaných dat pro potřeby marketingového oddělení. Report musel obsahovat zadané sloupce a musel zobrazovat správná data z požadovaných klientských interních databází.

Během kontroly správnosti selekčních kritérií a správnosti reportu, muselo dojít ke zkoušení prodejního procesu. Pro tyto účely byly vytvořeny dva fiktivní klienti z čehož jeden byl pomocí IT zařazen jako klient věrnostního programu a druhý byl klient, který nebyl členem. Na těchto fiktivních klientech byla vyzkoušena kompletní žádost o půjčku, až po schválení. Nejprve byla sepsána žádost na klienta ve věrnostním programu, kde došlo po prvním odeslání k zobrazení příznaku věrnostního programu. Následovalo doplnění fiktivních příjmů/výdajů klienta a na základě tohoto se objevila cenová nabídka. Pomocí pracovníků z provozního oddělení byla provedena kontrola nabídky všech finančních alternativ, jestli skutečně došlo k zvýhodnění cenové nabídky. Po doložení fiktivních dokumentů byla žádost odeslána na testovací analýzu, kde se kontroloval výstup, který uvidí schvalovatel. U fiktivního klienta, který nebyl členem věrnostního programu proběhla kontrola standardního prodejního procesu. Toto otestování skončilo bez jediné opravy, protože při testování nebyla nalezena žádná chyba.

Po schválení ze strany CRM specialistky mohl být projekt přesunut na uživatelské prostředí s vypnutými funkcionalitami.

Po přesunutí na produkční prostředí došlo ještě k nastavení ústředny, tak aby splňovala požadavky zadavatelky.

7.3 Představení projektu zaměstnancům a obchodní síti

Podmínkou schvalovací komise bylo řádně proškolit všechny dotčené pracovníky a informovat je, jakým způsobem s novým věrnostním programem pracovat. Obchodní manažeři byli pozváni na schůzku, kde proběhlo představení věrnostního programu. Zároveň dostali podklady pro své podřízené obchodní zástupce. Během jednoho týdne bylo jejich povinností proškolit všechny své podřízené, což bylo namátkově kontrolováno z centrály společnosti.

Zároveň byly svolány interní schůzky s přímo dotčenými odděleními. Call centrum bylo proškolen samostatně.

7.4 Příprava nové marketingové kampaně

Po řádném proškolení všech dotčených zaměstnanců došlo ke stanovení termínu spuštění. Podle časového harmonogramu byl termín dodržen – únor 2020.

Prvním krokem bylo sepsat zadání do kreativní agentury, tak aby byla zřejmá výhodnější cenová nabídka, která klienty okamžitě zaujme. Kreativní agentura navrhla lákavou informatiku, díky které klient okamžitě uvidí rozdíl v cenové nabídce.

Jelikož zde docházelo k vícečetné personalizaci, bylo nutné předem informovat externí tiskárnu a podle toho přichystat databázi. Kromě oslovení klienta, zde byly personalizovány následující pole:

- výše úvěru;
- standardní výše splátky;
- vaše splátka;
- částka, kterou klient ušetří.

Návrh části oslovovacího dopisu je na obrázku 21.

... = spousta výhod jen pro Vás



**Pojištění
schopnosti
splácet**



**Věrnostní
odměny**



**Rychlejší
proces
schvalování**

Výhodná půjčka pro Vás:

Výše úvěru až:

100 000 Kč

✓

Standardní výše splátky:

~~12 000 Kč~~

×

Vaše splátka:

10 000 Kč

✓

Obrázek 21 - Detail zobrazení cenové nabídky pro členy věrnostního programu

Zdroj: [5]

Kromě personalizace dat bylo nutné domluvit s tiskárnou postupné termíny rozesílání dopisů. Call centrum totiž kapacitně zvládne provolávat cca 600 kontaktů za den s tím, že jeden pokus proběhne dopoledne, druhý odpoledne.

Rozesílky CRM kampaně byly naplánované na úterý, středu, čtvrtek, a to během dvou týdnů. V pondělí a pátky se rozesílka neprováděla, jelikož call centrum zpracovává víkendové kontakty nových žadatelů, a navíc se během pátků a pondělků vybírala náhradní volna za víkend, takže zde byl menší kapacitní propad. V případě, že operátoři měli prostor, vedoucí jim mohl nastavit opětovné volání. Znění call skriptu a operátorské prostředí je v příloze A.

7.5 Spuštění nové marketingové kampaně

Spuštění proběhlo přesně v potřebném termínu, tedy v únoru 2020. Autorka práce, která zastávala v tomto období pozici jak CRM specialistky, tak vedoucí prodejního call centra, přichystala veškeré dávky pro externí tiskárnu a podle dní je také nahrávala do ústředny k provolávání do předem přichystané šablony.

Práce vedoucí call centra spočívala v hlídání operátorů, aby tyto kontakty zpracovávali a zároveň, aby se stihlo provolávat co nejefektivněji. Například dopoledne bylo možné provolávat na jednoho operátora například 3 kontakty, protože zde byla nižší dovolatelnost⁴. Klienti často byli v práci a nemohli přijmout hovor s marketingovou nabídkou. Ovšem odpoledne již dovolatelnost byla vyšší, tudíž se musel stáhnout počet hovorů na 1-2 kontakty na jednoho operátora. V případě, že nastala situace, že klient volal zpátky na zmeškaný hovor, operátorovi se objevila informace, že jsme klientovi volali právě z důvodu nové věrnostní nabídky a klientovi tak sdělil požadované informace. V případě zájmu o nabídku, došlo k sepsání žádosti, která po předschválení byla předána na obchodního zástupce, který má klienta v kmeni.

Samozřejmostí byla supervize operátorů. Možnost supervize byla nespornou výhodou oproti původnímu zpracovávání kontaktů přes obchodní zástupce. Vedoucí call centra měla za úkol kontrolovat operátory, zdali sdělili klientům veškeré náležitosti požadované v rámci marketingové CRM kampaně. Zároveň si po domluvě mohli poslechnout tyto hovory také zástupci marketingového oddělení nebo například výkonný ředitel.

V rámci pilotní kampaně bylo v prvních 14 dnech provoláno 3 900 klientů. Vyhodnocování probíhalo každý den, kvůli sledování nástupu CRM kampaně a její úspěšnosti. Pilotní režim projektu měl pokračovat také během března, kdy mělo dojít k oslovení dalších 3 000 klientů. **Vzhledem k pandemii koronaviru COVID-19, byla druhý týden v březnu roku 2020 CRM kampaň pozastavena. Vedení společnosti tak reagovalo na probíhající situaci v České republice, kdy došlo dne 12. března 2020 k vyhlášení nouzového stavu.**

V rámci této diplomové práce bude vyhodnocen první měsíc pilotní CRM kampaně, jelikož tyto se data dají považovat za relevantní.

⁴ Dovolatelnost je podíl přijatých hovorů od klienta vůči celkově volaným kontaktům.

8 VYHODNOCENÍ PILOTNÍHO REŽIMU PROJEKTU

Vzhledem k pozastavení kampaně, lze pro vyhodnocení pilotního režimu využít pouze data za 2/2020. Informace získané z vyhodnocení kampaně je nutné porovnat vůči kampani, která byla obdobná – proběhla ve stejném nebo podobném období a byl osloven obdobný počet stávajících a ukončených klientů. Jako nejrelevantnější obdobná kampaň byla vybrána z 2/2019, kdy došlo k oslovení typově shodné skupiny klientů, tedy ukončených do 24 měsíců a stávajících klientů.

Počty oslovených klientů v obdobích, které mezi sebou budeme porovnávat jsou v tabulkách 9 a 10. Počty jsou sice mírně rozdílné, ovšem v případě podílových ukazatelů by tento rozdíl v počtu neměl být překážkou správného vyhodnocení.

Tabulka 9 - Počet oslovených klientů – kampaň 02/2019

Typ klienta	Způsob oslovení	Počet obeslaných
Stávající	Dopis + kontakt z OS	2 258
Ukončení	Dopis + kontakt z OS	1 554

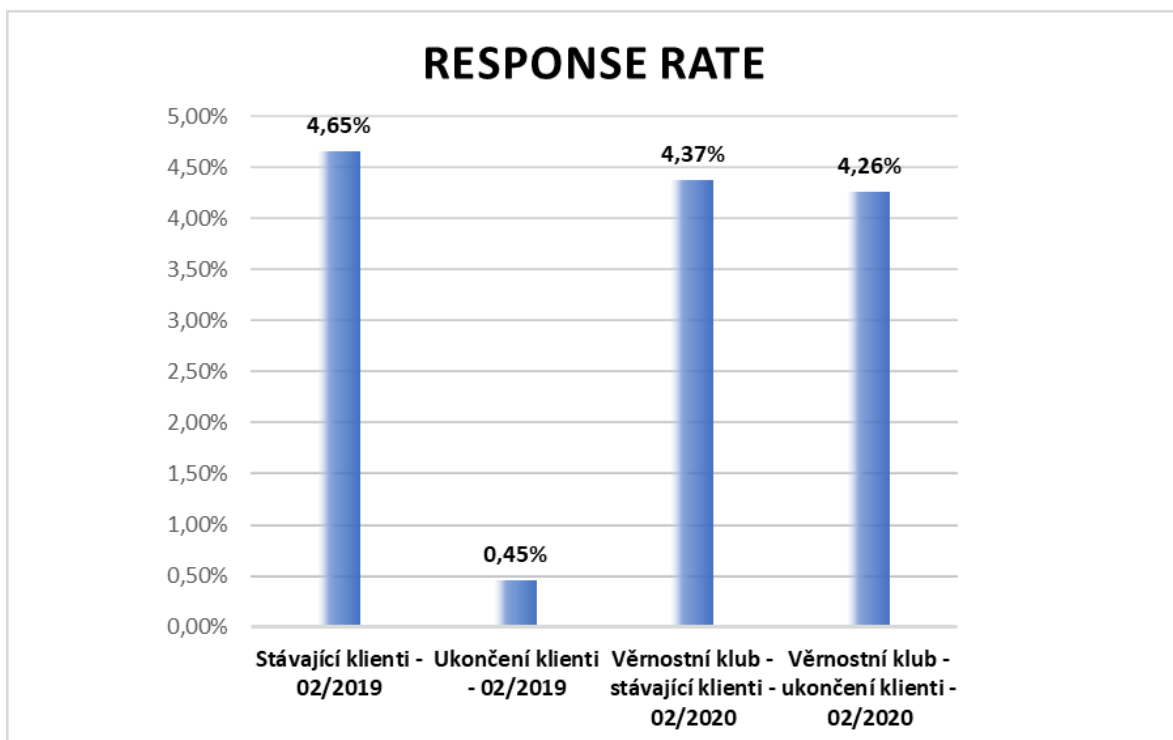
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 - Počet oslovených klientů – kampaň 02/2020

Typ klienta	Způsob oslovení	Počet obeslaných
Stávající	Dopis + kontakt z CC	2654
Ukončení	Dopis + kontakt z CC	1245

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním vyhodnoceným ukazatelem je response rate. Tento ukazatel udává, kolik % klientů zareagovalo na nabídku společnosti. Jako reakce na nabídku je brán kontakt s OZ/CC ze kterého vznikla žádost. Response rate se v tomto případě zároveň rovná conversion rate z oslovení do žádosti o produkt společnosti. Výsledek je zobrazen na obrázku 22.

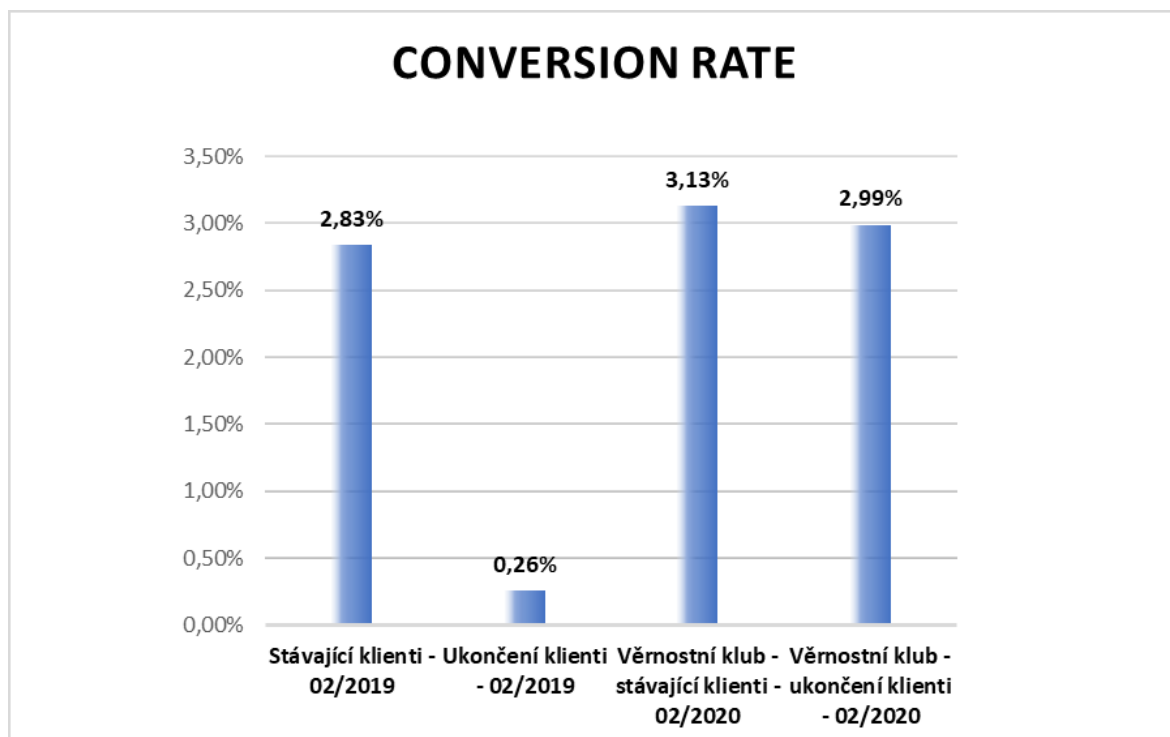


Obrázek 22 - Response rate porovnávaných kampaní

Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto vyhodnocení vidíme, že response rate je v případě stávajících klientů o 0,3 % oproti předchozímu stavu kampaně. **Oproti tomu u ukončených klientů došlo ke zvýšení response rate téměř o 4 %, což je velice pozitivní jev.** Jak bylo zmíněno, response rate = conversion rate do žádosti, tudíž v případě ukončených klientů zde došlo k opravdu vysokému růstu zájmu o produkt.

Dalším ukazatelem, který vyhodnocuje úspěšnost kampaně je conversion rate z žádosti do smlouvy. Toto vyhodnocení je klíčové, protože znamená, kolik procent klientů skutečně akceptovalo nabídku společnosti. Vyhodnocení je zobrazeno na obrázku 23.



Obrázek 23 - Conversion rate porovnávaných kampaní

Zdroj: vlastní zpracování

Conversion rate vyhodnocených kampaní dopadla lépe v případě nového věrnostního programu. U stávajících klientů o 0,3 % u ukončených klientů dokonce o více než 2,5 %. Tento jev je způsoben právě výhodnější nabídkou produktu. Přestože klienti v případě standardní nabídky sepsali více žádostí, při dokončování jim nejspíše nabídka nevyhovovala a oni se rozhodli ji neakceptovat. **Je tedy očividné, že nabídka výhodnějšího produktu přinese více uzavřených smluv pro společnost a mnohem lépe podpoří CRM kampaně.**

Dalším pozitivním prvkem nového zpracování CRM kampaně přes interní call centrum bylo zkrácení času mezi spuštěním kampaně a sepsáním žádosti. Při původním způsobu zpracovávání kampaně přes obchodního zástupce docházelo k významné časové prodlevě. Průměrný čas od oslovení k sepsání žádosti byl 15 dní. Oproti tomu průměrný čas, v případě zpracování kampaně přes call centrum, činí pouhé 3 dny. Časový úsek od potvrzení žádosti do uzavření smlouvy zůstal téměř totožný.

Přestože všechny prozatím vyhodnocené ukazatele dopadly velice dobře pro nový věrnostní program, kampaň je úspěšná v případě, že došlo k poměrovému snížení nákladů. Toto vyhodnocení se sleduje pomocí poměrového ukazatele profitability indexu (PI), česky – Index ziskovosti. Tento ukazatel se počítá jako současná hodnota budoucích peněžních toků/

počáteční investice, čím je hodnota PI vyšší, tím je investice ziskovější. [6] Na obrázku 24 jsou zobrazené hodnoty PI pro obě CRM kampaně.

Kampaň 02/2019		Kampaň 02/2020	
Náklady		Náklady	
Kreativa + zpracování	[] Kč	Kreativa + zpracování	[] Kč
Náklady na obchodního zástupce	[] Kč	Náklady na interní call centrum	[] Kč
		Náklady na obchodní zástupce	[] Kč
PI = 42,184		PI = 66,608	

Výnosy		Výnosy	
Předpokládané výnosy	[] Kč	Předpokládané výnosy	[] Kč

Obrázek 24 - Výnosnost kampaní vyhodnocena ukazatelem PI

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože náklady na novou CRM kampaň byly vyšší, protože do procesu zpracování kromě prodejce vstupovalo také call centrum a zvýšily se náklady na kreativitu, v celkovém vyhodnocení index ziskovosti vyšel lépe. Především to bylo způsobeno vyššími zisky, ale také tím, že se snížily náklady na obchodní zástupce, protože nemuseli zpracovávat velké množství klientů a zároveň při dokončování žádosti z interního call centra dostali nižší provizi než v případě samostatného zobchodování klienta.

Další sledování vývoje klíčových ukazatelů probíhá po 3 měsících. Hodnotí se, zdali klient uhradil první splátku v předepsaném termínu, kolik klientů využilo odklad splátky a kolik klientů nehradilo včas své závazky. Důležité je, aby tyto výsledky byly v mezích, které byly stanovené v business casu. V případě, že by hodnota skutečného rizika byla vyšší než plánovaného, vedení společnosti by mohlo projekt ukončit. Aktuálně tento ukazatel není možné vyhodnotit, jelikož byl **v souvislosti s pandemií koronaviru COVID-19 přijat zákon č. 177/2020 Sb., o některých opatřeních v oblasti splácení úvěrů. Tento zákon umožňuje klientům odložit plnění dluhu, a to až do 31. října 2020.** [33]

Pokud by se nyní vyhodnocoval počet klientů, kteří si odložili splátku, nebylo by vyhodnocení relevantní. Ukazatel rizika lze na této kampani vyhodnotit až k 31. lednu 2021.

9 DOPORUČENÍ A DALŠÍ NÁVRHY NA ZMĚNY

Následující kapitola se zabývá doporučením a dalším návrhům na změny v oblasti CRM ve společnosti XY, a. s. Doporučení bude provedeno na projekt, který byl autorkou diplomové práce zrealizován, ovšem nebylo možné skutečně říct, zdali byl pilotní režim úspěšný, či nikoliv. Další návrhy na změny se budou týkat samotného řízení vztahů se zákazníky a procesní optimalizace.

9.1 Doporučení k projektu

Vzhledem k situaci, která nastala – nebyl dokončen pilotní režim projektu a zároveň data, která byla získaná nelze aktuálně adekvátně vyhodnotit, nyní není možné jednoznačně konstatovat úspěšnost/neúspěšnost CRM kampaně.

Lze doporučit spustit kampaň ještě minimálně v jednom měsíci, ovšem s důkladným důrazem na selekci vybraných klientů. Důležité je sledovat následující informace o klientech, kteří se dostanou do nového věrnostního programu:

- informace o odkladech (zdali klienti využili, nevyužili odkladu);
- % předčasně splacených půjček;
- prodlení na stávajících smlouvách v případě, že nebylo využito odkladu.

Primárně je nutné sledovat informace o odkladech splátek, protože tato podmínka nebyla implementována v selekčních kritériích. Klient, který využil zákonem garantovaného odkladu splátek, totiž pravděpodobně nebude splňovat podmínky pro další produkt, proto je nutné tento typ klientů z následující kampaně vyřadit.

V případě pokračování projektu lze doporučit zjednodušení procesu sjednávání produktu. Zákazník, který je členem věrnostního programu by například mohl dostat výhodu sjednání dalšího produktu například pouze online cestou. Přestože by toto řešení bylo v prvotní fázi velice náročné na kapacity IT a byly by zde vysoké náklady na implementaci, časem by se zde projevila úspora na provizích obchodních zástupců a na nižší administrativě.

Kromě procesní úpravy lze doporučit také úpravy pro CRM komunikaci, tak aby bylo dosaženo vysokého stupně individuality. Toho lze docílit například zasíláním dopisních přání k jmeninám nebo vytvoření speciální komunikace k významným tematickým dnům.

9.2 Další návrhy na zvýšení efektivity CRM

Využití nového věrnostního programu u ostatních produktů

Jelikož se věrnostní program týkal pouze zákazníků osobní půjčky, lze v rámci CRM doporučit vytvoření věrnostních programů i na ostatní produkty.

Například veliký potenciál mají podnikatelské subjekty, kde by zlevnění produktu a zjednodušení procesu přesvědčilo využít opětovně produkty společnosti XY, a. s. Jelikož poskytování finančních produktů v případě podnikatelů nepodléhá pravidlům Zákona o spotřebitelských úvěrech, bylo by možné natolik zjednodušit proces, že by žádost o finanční produkt u podnikatele šla posuzovat na základě dostupné historie u společnosti a veřejně dostupných informací. Oslovený subjekt by nemusel složitě dokládat všechny podstatné náležitosti. Tato změna by snížila náklady na administrativu, což by opětovně vedlo ke snížení nákladů.

V případě, že by osvědčil věrnostní program na klienty osobní půjčky a na podnikatele, bylo by vhodné v poslední fázi změn v CRM aplikovat tento program také na klienty online půjčky. Online kanál autorka práce doporučuje realizovat jako poslední, jelikož to je nejdražší prodej a náklady na věrnostní program v tomto případě by byly velice vysoké. Z tohoto důvodu je tento projekt doporučen jako poslední, protože je nutné vyhodnotit relevantní výsledky a vyhodnotit rentabilitu již realizovaných projektů.

Mimořádné nabídky

Mimořádné nabídky by byly vhodné v případě, že klient nesouhlasí s prvotní poskytnutou nabídkou. Přestože klient, pokud nedokončí žádost o finanční produkt, je opětovně osloven, je mu v případě nové žádosti představena ve většině případů stejná nabídka jako u prvotní žádosti. V rámci CRM aktivity by byli přínosné mít možnost klientovi nabídnout výhodnější alternativu.

Aby nedošlo ke snížení výnosnosti bylo by nutné vytvořit pro každého operátora call centra, který bude kontaktovat klienta v rámci nezobchodovaných žádostí, určitý rozpočet, kolika klientům, v jaké výši a za jakých pravidel může poskytnout slevu na nový finanční produkt. Tuto možnost by operátor mohl uplatnit například v případě, že by došlo ke konfrontaci ze strany zákazníka, že nabídka, kterou získal byla dražší, než očekával, což bylo hlavním důvodem k jejímu odmítnutí. Cílem by bylo vytvořit zákaznický orientovanou nabídku a zároveň vyvolat v klientovi pocit mimořádné péče.

Pravidelné testování kontrolních skupin

V rámci skutečného vyhodnocení efektivity CRM marketingových kampaní, by mělo docházet v pravidelných intervalech k testování kontrolních skupin. Toto testování spočívá v selekci statisticky významné skupiny, kdy je polovina klientů oslovena marketingovou nabídkou a druhá polovina oslovena není. Cílem testování kontrolní skupiny je získání informace, zdali by došlo k obdobnému výsledku bez marketingové kampaně. V případě, že by výsledky byly totožné nebo dokonce výsledky za skupinu bez oslovení byly lepší, CRM marketingová kampaně je neefektivní, a navíc generuje vysoké náklady. V tu chvíli by bylo nutné například změnit obsah kampaně nebo její komunikační kanál, či dokonce vynechat oslovení pro určité období. Při testování kontrolních skupin platí, že výsledek v čase ztrácí na své relevantnosti.

Většinou se ovšem toto testování nerealizuje, protože marketing je velmi dynamický a kampaně jsou často vymyšleny „ze dne na den“. Ovšem lze doporučit zavést tuto aktivitu jako povinný cíl pro osobu zodpovědnou za CRM aktivity například v půlročním horizontu.

Procesní úpravy CRM systému

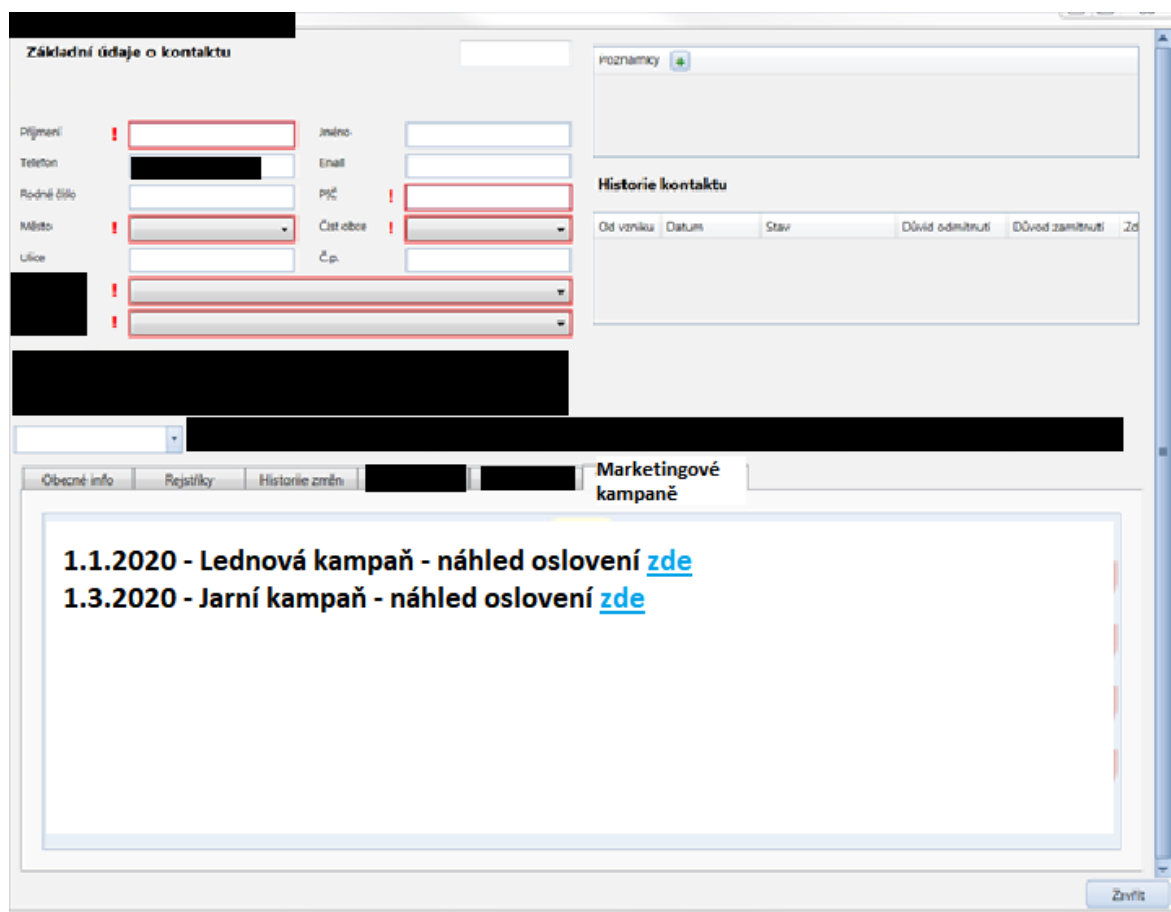
Jelikož s marketingovými kampaněmi souvisí také CRM systém, provedení procesních úprav v systému pozitivně ovlivní také efektivitu marketingových kampaní.

Prvotní změnou, která by způsobila efektivnější zpracování CRM kampaní by bylo automatické nahrávání kontaktů do CRM systému pracovníkem marketingového oddělení. Aktuálně je nutné součinnosti dvou osob, aby pracovníci call centra získali kontakty ke zpracování, načež se prodlužuje čas od oslovení ke zpracování. Vedoucí call centra totiž informaci o kampani dostane například tři dny předem, ovšem vlivem například vytíženosti nebo lidské chyby nedojde k nahrání kampaně v termínu. V případě vytvoření nahrávacího modulu by tato situace byla eliminovaná, protože kompletní zodpovědnost za spuštění kampaně by nesl pracovník marketingového oddělení.

Dále by bylo vhodné v rámci CRM systému vytvořit modul, pro zobrazení marketingových kampaní, které byly realizovány na identifikovaného klienta. Tato změna by pomohla operátorům call centra pro adekvátní reakci v případě telefonátu ze strany klienta. Po základní identifikaci by se v CRM systému objevila informace o typu kampaně v rámci, které byl klient osloven a zároveň by zde byla možnost stáhnout marketingovou komunikaci (například náhled dopisního oslovení, e-mailu a jiných). Základem by bylo archivovat

veškerou marketingovou komunikaci směrem ke klientovi do CRM systému a ke každé kampani zároveň vést seznam oslovených klientů. Kromě usnadnění práce pracovníkům call centra by takováto archivace sloužila pro oddělení auditu.

Návrh změny v systému je zobrazen na obrázku 25.



Obrázek 25 - Návrh změny v CRM systému

Zdroj: vlastní úprava [5]

Využití nových komunikačních kanálů

Společnost XY, a. s. má vlastní aplikaci pro mobilní telefony, která aktuálně slouží pro zákaznický přehled poskytovaných produktů. Autorka práce doporučuje vývoj mobilní aplikace tak, aby plně pokrýval potřeby pro marketingovou komunikaci. Základem pro funkčnost tohoto kanálu je vytvořit možnost zaslání notifikace nebo zprávy předem definovaným zákazníkům (nikoliv hromadně).

V další fázi lze doporučit rozšíření funkčnosti mobilní aplikace o možnost online žádosti o finanční produkt. Přestože je vývoj mobilní aplikace velmi nákladná investice, v rámci marketingové komunikace by se jednalo o jeden z nejméně nákladných komunikačních

kanálů. V delším časovém horizontu by došlo k zaplacení jednorázové investice a následně k úspoře oproti jiným komunikačním kanálům (například dopisního oslovení).

10 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala analýzou efektivitu CRM systému při využívání marketingových kampaní a návrhem na zlepšení v konkrétní společnosti.

Cílem diplomové práce bylo zmapování stávajícího procesu CRM kampaní a jejich nedostatků v konkrétní společnosti, dále návrh a realizace projektu – věrnostního programu pro stávající zákazníky a také doporučení na další změny v oblasti CRM.

Autorka v první části práce nejprve charakterizovala potřebné pojmy důležité k pochopení problematiky CRM a marketingových kampaní. Kapitola 1 se věnovala samotnému řízení vztahů se zákazníky a důvodům pro uplatnění ve společnosti. V další kapitole byla vysvětlena podstata marketingové segmentace, targetingu a positioningu. V kapitole 3 byla popsána strategie marketingové komunikace, včetně vymezení etických a právních aspektů a způsobů vyhodnocení kampaní.

V druhé části práce došlo nejprve k představení konkrétní společnosti XY, a. s. V této společnosti se dlouhodobě využívala oblast řízení vztahů se zákazníky, ovšem v rámci konkurenčního boje finančních společností již nebylo možné uplatňovat nestrategické CRM bez přidané hodnoty pro zákazníka.

V kapitole 5 byl analyzován původní proces marketingových kampaní na stávající zákazníky, načež byly definovány nedostatky kampaní, které spočívaly jak v interním zpracování, tak i ve vnímání kampaní ze strany zákazníků. Mezi interní nedostatky patřil například nevhodný proces zpracování kontaktů, mezi nedostatky plynoucí směrem k zákazníkům patřilo především poskytování totožné nabídky bez jakékoliv přidané hodnoty. V této kapitole byl také popsán princip zjišťování spokojenosti zákazníků pomocí průzkumu cenové citlivosti.

Kapitola 6 se věnovala samotnému návrhu na zvýšení efektivitu CRM oblasti. Změna spočívala ve vytvoření věrnostního programu pro definovanou skupinu zákazníků. Autorka práce v rámci tohoto návrhu ve společnosti figurovala jako CRM specialista, přičemž návrh na realizaci tohoto projektu byl její vlastní iniciativou. V této kapitole byla popsána podstata věrnostního programu pro zákazníky a proces schvalování projektu ve společnosti XY, a. s. Nechybí zde ani popis principu výběru selekčních kritérií a změny procesu ve společnosti.

Samotnou realizaci projektu autorka uvedla v kapitole 7. V této kapitole jsou popsány všechny kroky od schválení projektu po spuštění první CRM kampaně na zákazníky nového

věrnostního programu. Všechny tyto kroky jsou nezbytnou a neodmyslitelnou součástí projektového řízení, tak aby nedošlo k neočekávaným situacím při prvotním spuštění kampaně.

Předposlední kapitola byla věnována vyhodnocení pilotního režimu realizovaného projektu. Bohužel kvůli opatřením zavedených z důvodu pandemie koronaviru COVID-19, nemohly být vyhodnoceny všechny relevantní ukazatele výnosnosti nové marketingové kampaně. Kampaně také z etických důvodů byla až do odvolání pozastavena.

Na základě vyhodnocení alespoň části pilotního režimu marketingové kampaně, byla v kapitole 9 popsána další doporučení autorky diplomové práce. Prvně se autorka věnovala samotnému projektu věrnostního programu, dále pokračovala doporučením i z jiných oblastí, které by mohly zajistit zvýšení efektivity CRM.

Autorka práce kladně hodnotí přístup společnosti XY, a. s., k navrhnutým změnám a snaze modifikovat nabídku směrem ke klientům. Společnost tím přistoupila k prohlubování vztahů se zákazníky a původním marketingovým kampaním dodala individualitu. Zároveň autorka práce oceňuje vloženou důvěru při vlastní realizaci projektu a možnosti předložení dalších doporučení a návrhů.

11 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- [2] BEST, Roger J. *Market-based management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. 6 th. ed. New Jersey: Pearson Education, 2013. ISBN 978-0-13-038775-2.
- [3] BLATTBERG, Robert C. a Kim BYUNG-DO. *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. New York: Springer Science+Business Media, 2008. ISBN 978-0-387-72578-9.
- [4] CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. První vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0559-5.
- [5] Interní dokumenty společnosti XY, a. s.
- [6] *IS mendelu: Dynamické metody pro hodnocení investic* [online]. [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=70618
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN ISBN978-80-247-5769-8.
- [9] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [10] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-807-4081-002.
- [11] Kodex reklamy ve formátu. *RPR - Rada pro reklamu* [online]. Praha: RPR rada pro reklamu, ©2005 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: https://www.rpr.cz/cz/dokumenty_rpr.php
- [12] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

- [14] KOŽÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
- [15] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.
- [16] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.
- [17] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- [18] MATULA, Vladimír. *TRŽNÍ ZACÍLENÍ – TARGETING*. Vladimír Matula [online]. Jihlava: Vladimír Matula, ©2007-2017, 2015 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/trzni-zacileni/>
- [19] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [20] *NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2016/679: o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)*. In: Eur-lex. 2016, 2016/679. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32016R0679>
- [21] Profil RPR. *RPR - Rada pro reklamu* [online]. Praha: RPR rada pro reklamu, ©2005 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.rpr.cz/cz/profil.php>
- [22] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
- [23] RAMEEZA, Ejaz. *Impact of CRM Practices on Customers' Behaviors*. *International Journal of Business and Management Invention* [online]. University of Gujrat: Department of Statistics, University of Gujrat, 2013, , 79-88 [cit. 2020-05-21]. ISSN 2319. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Z_Ahmad2/publication/266735532_Impact_of_CRM_Practices_on_Customers'_Behaviors/links/543954210cf24a6ddb95d742.pdf
- [24] ROŠICKÝ, Stanislav, Svatopluk MAREŠ, Jiří ŠTÝRSKÝ, Vítězslav HÁLEK a Vladimír KRUPKA. *Marketing XXL* [online]. 2010. Bratislava: DonauMedia, s. r. o, 2010 [cit. 2020-05-23]. ISBN ISBN 978-80-89364-34-3. Dostupné z: <https://halek.info/elektronicke-knihy/download/2>

- [25] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [26] ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9
- [27] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [28] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [29] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [30] Výroční zpráva společnosti XY, a. s., 2018
- [31] Webové stránky společnosti XY, a. s.
- [32] Word-of-Mouth Marketing (WOM Marketing): What Is Word-of-Mouth Marketing? In: Investopedia [online]. 2020, 29. března 2020 [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/w/word-of-mouth-marketing.asp>
- [33] *Zákon č. 177/2020 Sb.: Zákon o některých opatřeních v oblasti splácení úvěrů v souvislosti s pandemií COVID-19*. In: Sbírka zákonů.177/2020. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-177>
- [34] *Zákon o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů*. In: Sbírka zákonů . 40/1995 Sb. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40>

12 PŘÍLOHY

Příloha A – <i>Call skript a zobrazení operátorského prostředí</i>	89
---	-----------

Příloha A – Call skript a zobrazení operátorského prostředí

Dobrý den, u telefonu XY . , hovořím prosím s panem/paní

Příjmení:		Číslo smlouvy:	
Jméno:		Stav Smlouvy:	
rodne_císlo:		ZDROJ:	
		Skupina:	
		První pokus:	
		První úspěšný kontakt:	
		Počet pokusů:	1

Odpověď: NE
A mohu prosím mluvit s panem/paní?
 Kdy bych pana/paní zastihl/a?
 Domluvení čas volání. Ukončení hovoru.

Odpověď: ANO
Děkuji. Jsem rád/a, že jsem vás zastihl/a.
 Volám Vám, protože v rámci členství v máme pro Vás máme připravený další úvěr za zvýhodněných podmínek, který si lze také pojistit proti neschopnosti splácet. Máte chvíli, že bychom společně sepsali bezplatnou a nezávaznou žádost o půjčku s tím, že informaci o případném předschválení úvěru se dozvíte již během tohoto hovoru?
Pokud má klient nárok na lepší splátku (je vyplíněná sleva na splátce) - můžete komunikovat směrem ke klientům vyšší slevy na splátce:

Vyplacená částka:		Akční nabídka částka:	
Výše splátky:		Akční nabídka splátka:	
		Sleva na splátce:	
		Roční úspora (součet slev na splátce):	