

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 - 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jolana Kolaříková

**Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance
Group - vztahy se zákazníky**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Marie Hamplová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014 - 2016

MASTER THESIS

Jolana Kolaříková

**Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance
Group – Customer Relationships**

Prague 2016

The Master Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Hamplová Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. 5. 2016

Bc. Jolana Kolaříková

Poděkování

Děkuji PhDr. Marii Hamplové Ph.D. za vedení mé diplomové práce, cenné rady a vstřícnou spolupráci. Děkuji také panu Ing. Jaroslavu Besperátovi a kolegům z České podnikatelské pojišťovny za podporu.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou účinného řízení vztahů se zákazníky. V teoretické části jsou popsána východiska, která se týkají vztahů se zákazníky a jejich forem řízení. V praktické části je představena společnost Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group a její aktuální stav v této oblasti. Dále je popsána implementace a využití analytického nástroje Campaign management v rámci systému řízení vztahů v pojišťovně, pomocí kterého je modifikována exekuce direct mailové kampaně. Součástí kampaně je aplikace modelu zákaznické hodnoty a stanovení hypotézy dopadu na výslednou konverzi kampaně. Jsou navržena možná zlepšení celkové direct marketingové komunikace pojišťovny.

Klíčová slova

Campaign management, Česká podnikatelská pojišťovna, hodnota zákazníka, integrovaná komunikace, konkurence, marketing, marketingová komunikace, strategie, vztahový marketing, řízení vztahů se zákazníky - CRM.

Annotation

This thesis focuses mainly on the area of effective customer relationship management. The theoretical part describes the background of customer relations and their forms of management. The practical part introduces Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, its recent situation within the area of customer relationship management. Further, it explains and describes the phase of implementation and utilization of the sophisticated analytical software – Campaign management – which is a part of the CRM system and helps to modify direct mail campaign execution. The launched direct mail campaign includes the Customer Lifetime Value Model and determination of the impact of the hypothesis on the conversion rate. In conclusion there are proposed possible solutions to improve marketing communication of the insurance company.

Key words

Campaign management, Česká podnikatelská pojišťovna, competition, customer relationship management, customer value, integrated communication, marketing, marketing communication, strategy, relationship marketing.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	10
1.1 Komunikační prostředí	12
1.2 Nástroje komunikačního mixu.....	15
1.3 Integrovaná marketingová komunikace.....	18
1.4 Komunikační proces v rámci integrované marketingové komunikace.....	20
2 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY.....	26
2.1 Chování zákazníka.....	29
2.2 Strategie CRM a její typy	32
2.3 Hodnota pro zákazníka jako základ strategie pro CRM	35
2.4 Atributy hodnoty pro zákazníka	36
2.5 Spokojenost a loajalita zákazníků.....	37
2.6 Segmentace zákazníků v rámci CRM.....	40
2.7 Vztahový marketing.....	44
3 PROFIL ČESKÉ PODNIKATELSKÉ POJIŠŤOVNY	48
3.1 Marketingová komunikace ČPP	50
3.2 Řízení vztahů se zákazníky v České podnikatelské pojišťovně.....	53
4 POPIS, CÍL VÝZKUMU, HYPOTÉZA A METODIKA	62
4.1 Nabízený pojistný produkt.....	63
4.2 Cílová skupina	65
4.3 Metodika	67
4.4 Sběr dat a průběžné hodnocení	67
5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ	69
6 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ.....	70
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	73
SEZNAM ZKRATEK	75
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	76

ÚVOD

Název diplomové práce je Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group - vztahy se zákazníky. Vybrané téma, vztahy se zákazníky, je v dnešní době velmi aktuální především z důvodu vysoce konkurenčního prostředí, které se velmi úzce týká také oblasti služeb. Má-li být firma skutečně úspěšná a obstát tak ve vysoce konkurenčním a technicky vyspělém světě, musí inovovat své nabídky a investovat do rozvoje. To znamená důkladně znát své zákazníky, navázat s nimi trvalý, otevřený a partnerský dialog. Neustále být s nimi v kontaktu a naučit se predikovat jejich potřeby a ty pak správně naplnit. Součástí diplomové práce je problematika tzv. vztahového marketingu, který je pro efektivní řízení vztahu se zákazníky klíčový.

Cílem diplomové práce je vytvoření modelu účinné komunikace pro zákazníky pojišťovny v rámci řízení vztahů s nimi prostřednictvím direct mailové kampaně, která je součástí direct marketingové komunikace pojišťovny.

Ve fázi přípravy psaní diplomové práce byla při zkoumání informačních zdrojů ke zvolenému tématu aplikována metoda rešerší odborných publikací. Současně bylo dále při práci se zdroji využito sekundární analýzy dat. Realizace praktické části je založena na použití metody dedukce, která vychází z teoretických podkladů této diplomové práce a skrze formulaci hypotéz, pozorování a komparaci dochází k interpretaci závěrů a zobecnění daných zjištění.

Autorem odborné literatury, ze které bylo nejvíce čerpáno k vytvoření teoretické části, byl Philip Kotler a další autoři, kteří se problematikou řízení vztahu se zákazníky detailně ve svých dílech zabývají. V praktické části bylo využito znalosti prostředí České podnikatelské pojišťovny z pohledu zaměstnance a tím možnosti přístupu k interním materiálům týkajících se např. implementace analytického nástroje s názvem Campaign management. Tento nástroj využívá aktuální data ze systému, v kterém jsou uloženy vybrané provozní a obchodní informace o zákaznících pojišťovny.

První část diplomové práce představuje teoretický úvod k problematice řízení vztahů. Jsou zde vymezeny hlavní pojmy týkající se východisek marketingové komunikace až po samotnou problematiku řízení vztahů se zákazníky. V další části jsou popsány strategie řízení a možnosti segmentace zákazníků dle jejich hodnoty. Celou tuto část uzavírá téma vztahového marketingu.

V praktické části diplomové práce je představena Česká podnikatelská pojišťovna, součástí jejího profilu je historie pojišťovny, marketingová a obchodní strategie. Dále je popsán stav pojišťovny v rámci řízení vztahů se zákazníky před implementací analytického nástroje Campaign management, který slouží k efektivnímu řízení vztahů.

Získané informace se staly základem k navržení a následně provedení exekuce direct mailové kampaně, kde cílovou skupinou jsou zákazníci pojišťovny. V kampani je aplikován model hodnoty zákazníka a stanovena hypotéza úspěšnosti kampaně při využití tohoto modelu. Model zákaznické hodnoty byl v rámci pojišťovny doposud nástrojem využívaným oddělením data miningu především k určení cenové citlivosti a k predikci odchodovosti zákazníků. V praktické části této diplomové práce jde tedy o zjištění míry efektivnosti modelu zákaznické hodnoty aplikované v direct marketingové komunikaci a potvrzení, zda sofistikovaný prediktivní model tohoto typu dokáže reálně ovlivnit výslednou konverzi a zajistit tak dosažení vyššího pojistného předpisu pojišťovny.

Na základě výsledků získaných z komparace efektivnosti direct mailové kampaně jsou následně navržena doporučení týkající se řízení vztahů v rámci direct marketingové komunikace pojišťovny.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Doposud není definována jednotná teorie marketingové komunikace a je zřejmé, že díky mnoha úhlům pohledu na ni, její existence ani není možná. Marketing vznikl v reakci na skutečnost, že lidé jsou sumou potřeb a přání. Tyto potřeby a přání vyvolávají v lidech pocit nespokojenosti a touhy tyto potřeby uspokojit. Marketing tedy začíná již daleko dříve, než je zahájen vlastní prodej výrobku či služby. Nejdříve je nutné si zmapovat portfolio potřeb, jejich rozsah, intenzitu, a zda se jedná o ziskovou příležitost. Proces marketingu trvá po celou dobu životnosti výrobku, permanentně probíhá akvizice nových klientů, ale velký důraz je také kladen na udržení si stávající klientely v podobě inovace výrobků a služeb.

Cílem marketingu by měla být skutečnost, že se stane akt prodeje nadbytečným. Cílem je chápat a znát zákazníka tak dokonale, aby mu výrobek či služba přesně odpovídala a v konečném důsledku se prodávali sami.¹

Za předpokladu, že u marketingových manažerů dojde ke správné identifikaci potřeb zákazníka, tj. vytvoří produkty, které nabízejí vysokou hodnotu, efektivní distribuci a zároveň propagaci, pak je velký předpoklad, že se tyto služby či zboží budou dobře prodávat. Nedochozí k tomu, že by reklama a prodej nebyly důležité, došlo pouze k rozšíření klasického marketingového mixu a celá soustava, tak čítá více marketingových nástrojů, které mají za cíl společně, co nejefektivněji ovlivnit cílový trh.²

Marketingovou komunikaci chápeme jako řízené informování a přesvědčování cílových segmentů, s jejíž pomocí dosahují firmy a jiné instituce svých marketingových cílů. Vzhledem k tzv. hyperkonkurenci není existence komerčních i nekomerčních organizací, bez marketingové komunikace, možná.³

¹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-1545-2.

² Tamtéž, s. 38.

³ KARLÍČEK M. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 10. ISBN 978-80-247-5769-8.

Aby bylo dosaženo efektivní marketingové komunikace, je potřeba respektovat řadu principů jako je tomu u mezilidské komunikace. Primárním zájmem a výchozím bodem je skutečnost, jak dané sdělení bude vnímáno cílovou skupinou. Samotný fakt, zda se komunikační kampaň líbí či nelíbí samotným marketingovým pracovníkům, není zcela podstatný.

„Marketingový přístup k podnikání stál na čtyřech hlavních pilířích: soustředění se na tržní prostředí, orientace na zákazníka, koordinovaný tržně orientovaný management a výkonost podniku.“⁴

V počátcích se manažeři podniků orientovali pouze na trh spotřebitele a v rámci svých oborů podnikání přehlíželi rozdílnost potřeb a požadavků svých zákazníků, uplatňovali metodu hromadného marketingu a chovali se ke svým zákazníkům stejně. Díky nárůstu konkurence byli nuceni začít pohlížet na svůj segment jako na skupinu zákazníků, která má sice spoustu společných znaků, na druhou stranu, ale také řadu různých potřeb a požadavků. A museli přistoupit ke strategii cílení na segmenty trhu. Vliv tohoto prostředí dovedl manažery k vnímání každého zákazníka jako jedinečné entity a tak k němu i přistupovat prostřednictvím individualizovaného one-to-one marketingu. Nezbytnou součástí je i využití strategie řízení vztahů s jednotlivými zákazníky, nazývaného v anglosaské literatuře Customer Relationship Management a označované zkratkou CRM.⁵

Díky rychlému rozvoji informačních technologií mohou firmy držet krok a reflektovat na potřeby svých zákazníků. Informací o zákaznících je více a firmy tak mají možnost s nimi komunikovat efektivněji a cílení je přesnější. Velká změna u marketingové komunikace nastala v momentě, jak je zmíněno v předešlém odstavci, kdy se řada firem rozhodla přejít ke změně ve smyslu upouštění od strategie masového, nediferencovaného marketingu k tzv. segmentaci. Nástroje marketingové komunikace zaznamenali velkou změnu při nástupu masového marketingu, stejně je tomu tak i při nástupu individualizovaného (one-to-one) marketingu, vytváří se zde nová generace marketingových nástrojů, které se projevují svou specializovanější a detailnější formou komunikačních aktivit.⁶

⁴ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁵ Tamtéž, s. 14.

⁶ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 632. ISBN 978-80-247-0513-2.

„Stalo se tak v důsledku globalizace tržního prostředí, spojené s rozvojem komunikačních technologií, znalostí ekonomiky a integrovaného tržně orientovaného procesního managementu. Snahou je nejen zákazníka získat, ale i udržet a rozvíjet s ním dlouhodobý partnerský vztah. Cílem tohoto nového marketingového paradigmatu je poskytnout podniku schopnost jednat se zákazníky individuálně, a tak s nimi rozvinout trvalý obchodní vztah.“⁷

Stále však platí, že podniky i nadále používají strategii masového marketingu a to v případě, jsou-li rozdíly v potřebách a chování zákazníků malé nebo pokud mezi nimi nejsou rozlišitelné demografické resp. firmografické rozdíly. Principem této strategie je vytváření všeobecné hodnoty pro zákazníka na základě ústřední potřeby zákazníků a díky všeobecné firemní strategii umístování tzv. positioning.⁸

1.1 Komunikační prostředí

Vhodně zvolená forma komunikace by měla startovat tzv. komunikačním auditem, který se bude týkat všech potenciálních cílových zákazníků dané firmy. Firma by měla mít velmi dobrou znalost nákupního chování svých zákazníků a vliv jednotlivých komunikačních aktivit směřujících na tyto zákazníky v jednotlivých etapách nákupního procesu. Pokud firma dokáže toto chování zmapovat a nasadit správné komunikační nástroje, dosáhne tím lépe zacílené komunikace a i nakládání s vynaloženými prostředky se stane efektivnější.⁹

Pojem komunikace, vnímána v obecné rovině je předáním konkrétního sdělení nebo informací od zdroje k příjemci. Toto sdělení má různé důvody, metody a cíle. Přenos sdělení od jeho odesílatele k příjemci je součástí komunikačního procesu, který je velmi úzce spjat s marketingovou komunikací.

⁷ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁸ Tamtéž, s. 15.

⁹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 635. ISBN 978-80-247-0513-2.

S tímto procesem se setkáme mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími současnými i budoucími zákazníky, ale je zde také zahrnuta komunikace mezi firmou a možnými dalšími zájmovými skupinami. V tomto případě zájmovými skupinami jsou myšleny všechny subjekty, které firma svými aktivitami ovlivňuje. Zejména sem patří zaměstnanci, obchodní partneři, akcionáři, média, investoři, orgány veřejné správy, občanská sdružení, oborové a profesní asociace, dále neziskové organizace a také jsou zde zahrnuty i místní komunity.¹⁰

Jak bylo již zmíněno, v dnešní době je podoba marketingové komunikace ovlivněna dvěma hlavními faktory. Prvním je strategie dnešních marketingových manažerů odklánět se od hromadného marketingu a na základě fragmentace hromadných trhů se snaží o úzce zaměřené marketingové programy. Tato strategie jim umožňuje velmi těsnou spolupráci se svými zákazníky na úžeji profilovaných mikrotrzech. Druhým faktem je stále se rozvíjející oblast informačních technologií. Díky nim mohou marketéři rychleji přecházet od hromadného marketingu k marketingu segmentovanému.¹¹

„Komunikační děje probíhají nepřetržitě a nemají jasný začátek ani konec.“¹²

Dnešní úroveň informačních technologií pomáhá marketingovým pracovníkům velmi detailně sledovat skladbu a chování své cílové skupiny. Mají o ní více informací, díky kterým mohou lépe cílit svá sdělení v rámci marketingové komunikace. Nové technologie také umožňují efektivnější cesty směrem ke spotřebiteli s nabídkou „šitou na míru“ danému segmentu, řada procesů je také automatizovaná a je možné tedy zvládnout mnoho operací v jeden moment. Je ovšem důležité umět správně s novými technologiemi pracovat a využít jejich veškerý potenciál. Důležitá jsou průběžná školení a neustálé vzdělávání v oblasti využití nových technologií. Díky těmto skutečnostem musejí marketingoví pracovníci přehodnotit a zvážit i úlohu jednotlivých médií a nástrojů v komunikačním mixu. Firmy, jejíž komoditou bylo spotřební zboží, se zaměřovali především na reklamu v masmédiích.¹³

¹⁰ PŘIKRYLOVÁ, J a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 21. ISBN 978-80-247-3622-8.

¹¹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 811. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹² DeVITO J.A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 50. ISBN 978-80-247-2018-0.

¹³ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 811. ISBN 978-80-247-1545-2.

Přestože televize, deníky, časopisy a další hromadná média zůstávají i nadále nedílnou a důležitou složkou komunikačního mixu, jejich převaha postupně klesá. Hlavním důvodem tohoto počínání je snaha firem získat za své investice do komunikace větší hodnotu, proto komunikaci v masmédiích stále využívají, zároveň však hledají i jiné cesty, jak svého cíle dosáhnout.¹⁴

Důležitým aspektem, který je nutné zohledňovat je sociální a kulturní kontext, v kterém se cíloví zákazníci nacházejí. Tyto faktory mají velký vliv na konečný úspěch a také neúspěch celkové marketingové komunikace.¹⁵

Marketingové prostředí je neustále se měnící a marketingoví manažeři musí neustále děnit se na trhu sledovat. Dnešní společnost se nachází v komplexním marketingovém prostředí, kde působí také nekontrolovatelné síly. Dále je možné tyto síly rozdělit na firmě blízké ovlivňující její schopnost uspokojit zákazníka, například ostatní firemní oddělení, články distribučního systému, dodavatelé, konkurenti a další cílové skupiny. Dalšími silami obecnějšího charakteru ovlivňující firemní prostředí jsou síly demografické a ekonomické, politické a právní, technologické a ekologické síly, společenské a kulturní. V tomto komplexním prostředí nalezneme, jak příležitosti, tak hrozby. Z tohoto důvodu je velmi důležitá neustálá analýza prostředí, v kterém firma provozuje svoji činnost, aby se dokázala hrozbám vyhnout a příležitostmi využít.¹⁶

Aby se marketingovou komunikací docílilo změny postojů či chování cílové skupiny dle stanovených komunikačních cílů jednotlivé firemní marketingové strategie, stále platí, že sdělení musí v první řadě zaujmout, být správně pochopeno a finálním cílem je snaha cílovou skupinu přesvědčit.¹⁷

Řada marketingových manažerů zapomíná na fakt, že sdělení na cílovou skupinu nepůsobí ve vzduchoprázdnu, cílová skupina je marketingovému sdělení vždy vystavena v rámci nějakého situačního kontextu, který může někdy určená sdělení oslabovat, ale někdy i posilovat.¹⁸

¹⁴ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 811. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹⁵ MACHKOVÁ H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14. ISBN 978-80-247-2986-2.

¹⁶ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 811. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹⁷ KARLÍČEK M.: *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 23. ISBN 978-80-247-5769-8.

¹⁸ Tamtéž, s. 23.

Důležitým faktorem v rámci komunikačního prostředí je také šíření sdělení verbálním způsobem. Označuje se jako WOM (word-of-mouth). Myšlena je zde neformální komunikace mezi rodinnými příslušníky, přáteli či známými, která má nejrůznější vztah k nákupu či spotřebě produktů.¹⁹

1.2 Nástroje komunikačního mixu

O vhodnosti kombinace komunikačního mixu rozhodují marketingoví manažeři na základě marketingové strategie své firmy a často jim k správnému rozhodnutí pomáhají nejrůznější průzkumy. Tato strategie tedy vychází ze znalosti svého spotřebního trhu a cílové skupiny zákazníků. Komunikační mix tedy můžeme chápat jako podsystémem mixu marketingového. Jednotlivé části marketingového mixu mají svou úlohu a vzájemně se doplňují. Mezi hlavní nástroje komunikačního mixu patří:

Reklama, osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností a přímý marketing. Reklama má sílu v tom ohledu, že je schopna v krátkém čase oslovit velké množství geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na jeden kontakt. Díky reklamě je také možné sdělení dle potřeby opakovat. Největší zásah má televizní reklama, která v určitém čase je schopna zasáhnout obrovské množství lidí. Je ovšem důležité reklamní sdělení správně načasovat a dle programového schéma určit nejvyšší míru sledovanosti dané cílové skupiny. Reklamou je také možné vyslat sdělení o velikosti, popularitě a pozitivní informace o firmě. Obecně je reklama velmi nákladná a díky ní firma může svůj produkt či služby kreativně ztvárnit a předvést tak uměleckou vizualizaci např. tiskem, za použití barev a zvuků. Tyto všechny možnosti ztvárnění reklamy umocňují vnímání ze strany zákazníka. Reklama také přispívá k rychlé podpoře prodeje a budování dlouhodobé image produktu jako tomu je např. u společnosti Coca-cola.²⁰

¹⁹ KARLÍČEK M.: *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 23. ISBN 978-80-247-5769-8.

²⁰ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 637. ISBN 978-80-247-0513-2.

Toto vše jsou pozitiva reklamy, ale má samozřejmě i svá negativa, která spočívají především v neosobní a pouze jednosměrné komunikaci. Některé formy reklamy jakými jsou rozhlasová či novinová lze realizovat s nižším rozpočtem, ovšem např. televizní spoty se bez větších investic neobejdou.²¹

V určité fázi nákupního procesu je nejúčinnějším nástrojem osobní prodej. Jedná se o etapy týkající se budování preferencí, utváření přesvědčení a samotného nákupu. Velkou výhodou oproti reklamě je možnost osobní interakce, která probíhá mezi dvěma a více lidmi. Díky této interakci je možné korigovat a přizpůsobovat jednotlivé prodejní kroky. Úspěšný prodejce dokáže vzbudit zájem u zákazníka a hlavně si jej udržet a přetvořit ve vztah dlouhodobý. Forma osobního prodeje je však nákladná a prodejci, kteří se zabývají touto formou prodeje, musí mít také se samotnou firmou vztah dlouhodobý. Osobní prodej je tak nejdražším komunikačním nástrojem.²²

Podpora prodeje v sobě zahrnuje řadu aktivit, které mají za cíl podpořit prodej formou různých kupónů, slevových akcí, soutěžemi, všechny tyto akce mají většinou velmi specifické vlastnosti a jsou vytvářeny na míru daného produktu či služby. Mají za cíl podnítit zájem u zákazníků, vzbudit jejich pozornost a díky těmto aktivitám lze dramaticky zvrátit upadající prodej. Marketingoví manažeři stále více financí alokují právě do podpory prodeje, důvodem je, že tyto strategie přinášejí krátkodobé prodejní výsledky.²³

Podpory prodeje mají tedy krátký život a nelze je využít při budování účinné dlouhodobé preference značky jako je tomu u osobního prodeje či reklamy.²⁴

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou působivé, prostřednictvím zajímavých článků, nových příběhů mají za úkol u cílové skupiny vzbudit dojem větší věrohodnosti než je tomu u reklamy. Public relations se využívá především pro oslovení té cílové skupiny zákazníků, na které reklama či formy osobního prodeje příliš nefungují.²⁵

²¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 637. ISBN 978-80-247-0513-2.

²² Tamtéž, s. 637.

²³ SOLOMON, M., MARSHALL, G., STUART, E. *Marketing očima světových marketingových manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 427. ISBN 80-251-1273.

²⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 638. ISBN 978-80-247-0513-2.

²⁵ Tamtéž, s. 638.

Oblast vztahů s veřejností je často u firem vnímána jen jako nadstavba komerční komunikace, ale pokud je kampaň správně promyšlená a propojená s ostatními nástroji komunikačního mixu, je výsledná komunikace výrazně účinnější a efektivnější.²⁶

Výhody přímého marketingu spočívají především v jeho pružnosti, bezprostřednosti, přizpůsobení se a adresnosti konkrétní osobě. Výhodou je také jeho interaktivita umožňující dialog mezi týmem, který komunikaci tvoří tedy marketingovým týmem a zákazníkem. Dále je možné samotné sdělení měnit dle potřeb a reakce zákazníka. Pomocí přímého marketingu je možné docílit cílených aktivit a dlouhodobému budování vztahů se zákazníkem. Nástroji přímého marketingu mohou být přímé zásilky (direct mail), telefonický marketing či on-line marketing.²⁷

Za šestou a sedmou disciplínu komunikačního mixu jsou v odborné literatuře považovány event marketing a sponzoring.²⁸ Event marketing je chápán jako zinscenování zážitků včetně jejich organizace a plánování. Tyto zážitky mají za cíl působit především na emoce, které pozitivně podpoří image firmy a jejích produktů. Nezapustitelnost event marketingu spočívá v jedinečnosti a neopakovatelnosti.²⁹

„Sponzoring můžeme definovat jako obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, zdrojů či služeb a jedincem, akcí či organizací, které na oplátku nabízejí práva a asociace, jež mohou být komerčně využity. „³⁰

Velmi často je sponzoring úzce propojen s dalšími druhy komunikačního mixu, nejčastěji s event marketingem. Díky častému zájmu médií o sponzorovanou akci, firma zároveň může získat i PR podporu, díky které docílí v podvědomí zákazníků budování vnímání značky a možnosti se odlišit od konkurence.³¹

Internet je nejdynamičtěji rozvíjející se oblast a příležitostí pro marketingovou komunikaci bude stále přibývat. Díky neustále se zvyšující penetraci dochází k nárůstu cílových segmentů, které donedávna ještě nebylo možné oslovit.³²

²⁶ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 638. ISBN 978-80-247-0513-2.

²⁷ Tamtéž, s. 639.

²⁸ KARLÍČEK M. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 17. ISBN 978-80-247-5769-8.

²⁹ PŘIKRYLOVÁ, J a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 117. ISBN 978-80-247-3622-8.

³⁰ Tamtéž, s. 331.

³¹ Tamtéž, s. 130-131

³² ŠTEDROŇ B., BUDIŠ P., ŠTEDROŇ B. jr. *Marketing a nová ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2009, s. 66. ISBN 978-80-7400-146-8.

1.3 Integrovaná marketingová komunikace

„Koncepce, v jejímž rámci společnost pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejich produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení.“³³

Dnešní firmy se potýkají se stále silnější konkurencí a obstát v tomto souboji je pro řadu firem velmi obtížné. Proto je potřeba upustit od produktové a prodejní filozofie a obrátit se k filozofii zákazníka a marketingu.³⁴

Pokud je snaha o konkurenční výhodu založena na nižších nákladech nebo lepší kompetenci, nesmí se zapomínat, že se jedná o proces kontinuální, u kterého je důležité především správné plánování a stane-li se tak úspěšným, v konečném důsledku sám sebe tento proces dále posiluje.³⁵

V 21. století již není dostačující klasický marketing, tak aby bylo dosaženo zvýšení prosperity firmy. Marketingovou strategií dnešních firem je hledání cest a možností v oblasti komunikace s důležitými cílovými skupinami svých zákazníků. Moderní marketingová komunikace dnes není jen součástí komunikačního mixu, ale je provázána i do ostatních oblastí jako např. personální politika firmy aj. marketingové aktivity, zejména komunikaci je důležité necílit plošně, ale individualizovat a zajímat se o individuální potřeby jednotlivých cílových skupin.

Jedná se především o provázanost veškerých komunikačních aktivit, které mají za cíl vytvořit cílenou komunikaci směrem k jednotlivým segmentům. Takové pojetí se nazývá integrovaná marketingová komunikace.³⁶

³³ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 818. ISBN 978-80-247-1545-2.

³⁴ Tamtéž, s. 534.

³⁵ BURNETT K.: *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 52. ISBN 80-7226-655-1.

³⁶ PŘIKRYLOVÁ, J a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 48. ISBN 978-80-247-3622-8.

Integrovanou marketingovou komunikací vnímáme ucelený proces všech aktivit, jakými jsou analýzy, plánování, implementace, kontrola, osobní i neosobní komunikace, nástroje podpory prodeje zaměřující se na podporu vybrané cílové skupiny a patří sem i oblast médií. Tím, že se využívají všechny relevantní kanály komunikace směrem k cílové skupině, dochází k efektivnímu synergickému efektu, a sice že účinek jednoho komunikačního nástroje je umocněn nástrojem druhým a tím firma získá zvýšenou celkovou efektivitu marketingové komunikace. Všechny tyto kroky v rámci integrované marketingové komunikace musí být plánovány a organizovány jednotně a tak, aby výsledné sdělení bylo konzistentní, srozumitelné a působivé. Výhodami integrované marketingové komunikace je cílenost, úspornost a účinnost, vytváření positioningu značky a interaktivity.³⁷

Díky dobře naplánované a zorganizované integrované marketingové komunikaci firma získá posílení všech firemních sdělení, dojde k vyšší identitě značky, positioningu a posílení image. Cílem je, aby materiály PR říkali to samé, co reklamní pošta, sdělení v reklamních kampaních a webové stránky firmy měli také stejný styl.³⁸

Pro integrovanou marketingovou komunikaci je klíčové identifikovat všechny klíčové body, kdy se firma dostane do kontaktu se zákazníkem. Každý kontakt se značkou znamená předání zprávy a může se jednat o zprávu pozitivní, negativní či neutrální. Firma vypracuje úlohy, které mají jednotlivé komunikační nástroje v celém procesu komunikace hrát a jejich rozsah, v kterém budou tyto nástroje, co nejefektivněji využity v rámci předávání konzistentního a účinného sdělení ve všech kontaktních bodech. Důležité je zde i sledování výdajů spojených s komunikačními nástroji, jednotlivými produkty a v neposlední řadě vnímaným efektem, tak aby mohla firma v budoucnu plánovat integrovanou marketingovou komunikaci jako celek, ještě efektivněji. Řada firem má obsazenou pozici ředitele marketingové komunikace, někdy také nazýván tzv. marcom manažer, který celkově zodpovídá za firemní komunikační styl. Obecně platí, aby firma byla schopna úspěšně integrovat svou externí komunikaci, musí nejprve umět efektivně integrovat svou komunikaci interní.³⁹

³⁷ PŘIKRYLOVÁ, J a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 48. ISBN 978-80-247-3622-8.

³⁸ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 818. ISBN 978-80-247-1545-2.

³⁹ Tamtéž, s. 818.

I u integrované marketingové kampaně se setkáváme s řadou úskalí, hlavním z nich je riziko nekonzistentní komunikace firmy jako celku nebo může dojít k jisté formě uniformity komunikace.⁴⁰ Výzkumy potvrzují, že nadměrně opakované sdělení může zákazníka znudit a podráždit.⁴¹ „*Jedním z dalších klíčových problémů může být, jakým způsobem integrovanou marketingovou komunikaci efektivně změřit a vyhodnotit jako celek.*“⁴²

„*Integrovaná marketingová komunikace souvisí velmi úzce s integrací komunikačních aktivit v systému zvaném CRM (Customer Relationship Management)*“.⁴³

Díky systému Customer Relationship Management (CRM) mohou firmy stanovit hodnotu jednotlivých zákazníků, mohou identifikovat nejlepší cílové skupiny, pro přizpůsobení produktů firmy požadavkům a potřebám jednotlivých zákazníků. Díky CRM může firma přesněji zacílit a dosáhnout tak lépe a efektivněji předem stanovených firemních cílů komunikace.⁴⁴

1.4 Komunikační proces v rámci integrované marketingové komunikace

Velmi často se marketingová komunikace soustředí na překonání okamžitých problémů se znalostí a image značky či s preferencemi zákazníků na cílovém trhu. Bohužel tento přístup je příliš krátkozraký a pro dlouhodobější odezvu nedostačující. Dnešní marketingoví manažeři začínají vnímat jako tzv. průběžné řízení vztahů se zákazníky, což se týká doby před samotným nákupem, při něm, při spotřebě a po ní.⁴⁵

⁴⁰ PŘIKRYLOVÁ, J a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 49. ISBN 978-80-247-3622-8.

⁴¹ Tamtéž, s. 49.

⁴² Tamtéž, s. 49.

⁴³ Tamtéž, s. 49.

⁴⁴ PŘIKRYLOVÁ, J a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 49. ISBN 978-80-247-3622-8.

⁴⁵ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 819. ISBN 978-80-247-1545-2.

Jelikož jsou zákazníci různorodí a mají jiné potřeby, je třeba připravovat speciální komunikační programy pro konkrétní segmenty, mikrosegmenty a dokonce i pro jednotlivce. Díky rozvoji informačních technologií není pro firmy podstatné si jen klást otázku: „Jak můžeme navázat kontakt se svými zákazníky“, ale také otázku: „Jaké můžeme nabídnout zákazníkům způsoby, aby mohli oni kontaktovat nás?“⁴⁶

Při výběru komunikační strategie rozeznáváme dvě základní dělení – push (protlačit) a pull (protáhnout). Strategie pull se vyznačuje snahou prodávajícího, jehož cílem je stimulace poptávky konečného spotřebitele, který díky této aktivitě sám vyvine tlak na důležitou část prodejního řetězce, a sice distribuční cestu. Základním předpokladem je, že ze strany zákazníků vznikne poptávka po výrobku či službě. Úspěšná pull strategie spočívá v tom, že výrobce obvykle informuje obchodní mezičlánky, že zrealizoval reklamní kampaň, která je zacílená na konečného zákazníka (televizní reklama, novinová inzerce, venkovní reklama a jiná). Výsledkem by mělo být, že zákazník výrobek poptává a obchodník by měl být připraven. Nejčastějšími prvky komunikace v pull strategii jsou reklama a podpora prodeje.⁴⁷

Push strategie je naopak založena na osobním prodeji a podpoře prodeje. V rámci této strategie je cílem podpora výrobku na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli tj. komunikace s jednotlivými členy distribučního kanálu. Často jsou využívány příspěvky na společnou reklamu, podpora osobního úsilí prodejců, tvorba motivačních programů pro dealery apod. V této strategii jde tedy především o motivaci zástupců obchodních mezičlánků.⁴⁸

⁴⁶ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 819. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁴⁷ PŘÍKRYLOVÁ, J a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 50. ISBN 978-80-247-3622-8.

⁴⁸ Tamtéž, s. 50.

„Osnova komunikační strategie:

A. *Definice problému:*

1. *klíčové údaje;*
2. *marketingový problém, který může komunikace vyřešit.*

B. *Tvůrčí strategie:*

1. *Jaký je výrobek/služba?*
 - a. *Skutečnost;*
 - b. *vnímání.*
2. *Jací jsou potenciální zákazníci?*
 - a. *Geograficky;*
 - b. *demograficky;*
 - c. *psychograficky;*
 - d. *mediálními zvyklostmi (kdy, kde, co a jak často sledují);*
 - e. *nákupními/ uživatelskými zvyklostmi.*
3. *Kdo jsou hlavní konkurenti a jaká je jejich strategie?*
4. *Co je přínosem/ užitkem konkurenční nabídky?*
5. *Co je nejsilnější stránkou našeho užitku/přínosu? A proč?*
6. *Základní motto pro cílový trh.*
7. *Jaký bude tón/ ladění komunikace?*
8. *Konkretizace cíle komunikace:*
 - a. *Nejdůležitější moment.*
 - b. *Jaké řešení? „⁴⁹*

Jedním z klíčových faktorů hrající zásadní roli při přípravě komunikační strategie je načasování. Marketingový manažer musí určit cílové publikum, stanovit komunikační cíle, připravit sdělení, vybrat sdělení, jejichž prostřednictvím bude sdělení komunikovat. Dále se nesmí zapomínat na získání zpětné vazby, aby mohly být změřeny účinky realizované komunikace.⁵⁰

⁴⁹ PŘIKRYLOVÁ, J a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 50. ISBN 978-80-247-3622-8.

⁵⁰ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 821. ISBN 978-80-247-1545-2.

Důležitou fází je stanovení komunikačních cílů a definování cílového publika, kde marketingový manažer musí mít jasnou představu o jeho složení. Tímto publikem jsou myšleni potenciální kupující nebo současní uživatelé, ti, kteří provádějí nákupní rozhodování, nebo ti, kteří je ovlivňují. Jako publikum chápeme jednotlivce, skupiny, speciální cílové skupiny, nebo veřejnost obecně.⁵¹

Po určení cílového publika, které chce marketingový manažer oslovit, je nutné si definovat, jakou odezvu chce vyvolat. Nákup je nejčastější formou konečné odezvy, ale ten je výsledkem dlouhého procesu spotřebitelského rozhodování. Marketingový manažer musí vědět, kde se jeho cílové publikum aktuálně nachází a kam je potřeba ho dostat. Jeho rolí je také určení stavu zákazníka, zda je či není připraven k nákupu.⁵²

„Cílové publikum se může nacházet v kterékoli ze šesti fází připravenosti k nákupu – fází, jimiž kupující normálně procházejí, než dojde k samotnému nákupu. Patří sem povědomí o produktu, znalost, sympatie, preference, přesvědčení a koupě. Lze je popsat jako hierarchii fází odezvy spotřebitele. Účelem marketingové komunikace je provést zákazníka těmito fázemi až ke kýženému výsledku – samotného nákupu.“⁵³

Pokud většina publika ví o produktu jen málo informací nebo žádné, snaží se marketingový manažer o vytvoření povědomí o daném produktu či službě počínaje např. prostým rozpoznáním názvu. Začátkem tohoto procesu je vytvoření jednoduchého sdělení, která mají za úkol opakovat název produktu či firmy. Cílová skupina si může být vědoma existence dané firmy či produktu, ale nemusí o ní vědět dostatek informací, proto je pro firmu klíčové zjistit u své cílové skupiny, kam až sahá její znalost. Výsledkem by měla být informace, kolik lidí z cílové skupiny má znalosti malé, kdo středně či velké o daném produktu.⁵⁴

Dalším důležitým atributem jsou sympatie. Za předpokladu, že cílová skupina produkt zná, je zde snaha marketingových manažerů posunout vše do další fáze a sice, zjistit, jaký má cílová skupina k dané značce, produktu, vztah. Pokud by výsledek byl, že cílová skupina má např. ke značce negativní pocity, je potřeba velmi rychle zareagovat, zjistit příčiny těchto nesymptatií a vyřešit je dříve než začne s přípravou kampaně na získání sympatií. Další možnou situací, která u cílové skupiny může nastat,

⁵¹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 820-821. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁵² Tamtéž, 821.

⁵³ Tamtéž, 822.

⁵⁴ Tamtéž, 822.

je, že se cílové skupině např. produkt může líbit, ale neupřednostní ho před jinými. V takových situacích se marketingoví manažeři musí snažit získat preference např. u spotřebitelů propagace hodnoty, kvality a dalších prospěšných vlastností daného produktu. Rolí marketingového manažera je v rámci komunikační kampaně tyto výhody oproti konkurenci vyzdvihnout. Další fází, která může nastat, je, že cílová skupina produkt sice preferuje, ale není rozhodnuta ke koupi. Zde je cílem marketingového pracovníka přesvědčit cílovou skupinu o tom, že nabídka jeho firmy je ta nejlepší. K tomuto přesvědčování je zapotřebí využít kombinaci nástrojů komunikačního mixu, a tím získat potřebné preference a snadnější cestu k přesvědčení. V rámci komunikačního mixu se v této fázi často zapojují i PR aktivity.⁵⁵

Přesto může nastat situace, že někteří členové cílové skupiny jsou přesvědčeni o nákupu, ale nedostanou se k tomu, nákup uskutečnit. Mohou vyčkávat na získání podrobnějších informací nebo jejich rozhodnutí závisí na zlepšení ekonomické situace. Úkolem marketingového manažera je postavit kampaň tak, aby tyto členy přesto dovedl ke koupi. Často využívanou možností jsou nabídky akčních cen, rabatů či bonusů. Prodejci také přímo zvou potenciální zákazníky do prodejny, kde jim je výrobek předveden, znovu odprezentován se všemi jeho výhodami a je často možnost si výrobek i vyzkoušet.⁵⁶

„Při diskusi o fázích připravenosti k nákupu jsme předpokládali, že kupující procházejí fázemi kognitivními (povědomí, znalost), afektivními (sympatie, preference, přesvědčení) a behaviorálními (koupě), a to právě v tomto pořadí. Tato posloupnost „informace/emoce/aktivita“ odpovídá situacím, kdy se kupující o danou kategorii aktivně zajímají a vnímají značky v dané kategorii jako značky diferencované, například při koupi auta. Často však spotřebitelé postupují v jiném pořadí. Například mohou postupovat „aktivita/emoce/informace“ u produktů, o něž se aktivně zajímají, ale mezi nimiž nevnímají zásadní rozdíly, například u systému ústředního topení. Třetí možností je potom postup „informace/aktivita/emoce“ v případech, kdy se spotřebitelé příliš neangažují a nevidí v produktech velký rozdíl, například při nákupu kuchyňské soli.“⁵⁷

⁵⁵ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 823. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁵⁶ Tamtéž, s. 823.

⁵⁷ Tamtéž, s. 823.

Marketingová komunikace sama o sobě není schopna zajistit větší náklonost a samotný prodej produktu. Je především na firmě, aby nabídla zákazníkům vyšší hodnotu pro ně. Marketingový manažer, který si je vědom a zná všechny fáze nákupního chování spotřebitelů a jejich pořadí, je schopen mnohem lépe plánovat a zajistit tak samotnou komunikaci.⁵⁸

Jedním z klíčových a nejdůležitějších manažerských rozhodnutí je stanovení komunikačních cílů marketingové strategie, které vycházejí ze strategických marketingových cílů firmy. Dále jsou při stanovení těchto cílů důležité faktory jako charakter cílové skupiny, na kterou je marketingová strategie cílena a také životní cyklus výrobku a produktu či značky. Marketingová komunikace, jak bylo zmíněno v předešlé kapitole, je vnímána jako podsystém marketingového mixu, který představuje souhrnný komunikační program firmy tvořeného jednotlivými komunikačními nástroji či jejich kombinací a nazýváme jej mixem komunikačním.⁵⁹

Obsah komunikačního mixu zahrnuje osobní a neosobní formy komunikace, kde osobní forma je prezentována osobním prodejem a neosobní formy jsou zde zastoupeny reklamou, podporou prodeje, public relations, přímým marketingem a sponzoringem jejichž charakteristiku nalezneme v kapitole 1.2 nástroje komunikačního mixu. Obě formy jsou zahrnuty v rámci pořádání veletrhů a výstav. Jednotlivé nástroje komunikačního mixu mají svou roli, navzájem se doplňují a jejich výběr je ovlivněn řadou faktorů. Reálně neexistuje jasný návod pro určení efektivnosti jednotlivých disciplín marketingové komunikace pro dané cílové skupiny, proto jednou z nejtěžších úkolů marketingových manažerů je naplánování právě účinného komunikačního mixu. Proto je velmi klíčová komunikace se všemi relevantními subjekty vnějšího i vnitřního prostředí podniku, od kterých marketingoví manažeři získávají cennou zpětnou vazbu.⁶⁰

Jedná se tedy o celkovou provázanost všech komunikačních aktivit i v rámci funkcí ve firmách včetně jejího vztahu k otázkám veřejného zájmu. Tato ucelená provázanost všech marketingových aktivit je součástí integrované marketingové komunikace.⁶¹

⁵⁸ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 823. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁵⁹ PŘIKRYLOVÁ, J a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010, s. 58. ISBN 978-80-247-3622-8.

⁶⁰ Tamtéž, s. 58.

⁶¹ Tamtéž, s. 58.

2 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

V současném tržním prostředí je možné velmi zřetelně pozorovat silící vývojové trendy vycházející z faktu, že zákazník je ústředním a zároveň spojujícím bodem jejich zájmu.⁶² „Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné.“⁶³

Díky intenzitě růstu konkurence dochází dokonce, jak bylo zmíněno v úvodu této práce k tzv. hyperkonkurečnímu prostředí. Díky podobnosti základních produktů a nedostatečné loajalitě ze strany zákazníků, jsou firmy nuceny neustále pracovat na tom, jak získat konkurenční výhodu, která ve finální fázi pro zákazníky znamená vyšší a unikátnější hodnotu daného produktu, než jim je schopna nabídnout konkurence. Mít oproti konkurenci výhodu a obstát v rámci dnešní globální ekonomiky a vysoce konkurenčního prostředí, znamená pro firmu v první řadě pochopit specifické potřeby jednotlivých členů v dodavatelském řetězci, zároveň se neobejde bez implementace moderních technologií do podnikatelského procesu, jedině tak je firma schopna efektivně řídit všechny potřeby trhu.⁶⁴

Pro vedení firem to znamená neustálé hledání a vytváření příležitostí pro ještě intenzivnější prohlubování vztahů se zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb, získávání jejich spokojenosti a tím oddanosti a loajality. „Z filozofického pohledu můžeme říci, že zákazníci dávají své zdroje do užívání podnikům a zároveň očekávají, že za poskytnuté zdroje získají kompenzaci.“⁶⁵ Cesta, jak tohoto dosáhnout je jasná, nabízet zákazníkům vždy vyšší hodnotu, než nabízí konkurence. Aby tohoto cíle marketingoví manažeři mohli dosáhnout je nezbytný nový přístup k marketingu. Marketing by měl umožňovat poskytnutí prostoru pro vybudování důvěry mezi

⁶² LEHTINEN, R. J. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 15. ISBN 978-80-274-1814-9.

⁶³ Tamtéž, s. 15.

⁶⁴ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 11. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁶⁵ LEHTINEN, R. J. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 15. ISBN 978-80-274-1814-9.

dodavatelskými subjekty a zákazníky a to takovým způsobem, aby se zvýšila míra udržení zákazníků.⁶⁶

V praxi to znamená vytvoření nových marketingových strategií, díky kterým je možné uplatňovat marketingové aktivity, které mají za cíl vést firmu k úspěchu větší ziskovosti, což je možné pouze za předpokladu zvýšení efektivity všech procesů. Tato strategie se nazývá, jak bylo v kapitole 1.3 zmíněno, individualizované řízení vztahů se zákazníky, v anglosaské literatuře nazývané CRM (Customer Relationship Management). Princip této strategie spočívá v diferencovaných nabídkách a systémech péče o jednotlivé zákazníky a to v závislosti na hodnotě zákazníka pro firmu. Cílem této strategie je navázání dlouhodobého oboustranně výhodného vztahu. Jako strategií diferencovaného CRM lze definovat jako neustálou snahu o získávání, rozvíjení a udržování stále stabilnější a vzájemně výhodnějších vztahů se zákazníky, a to nejen, co se týká průmyslových, ale i spotřebitelských trhů.⁶⁷

Důležité pro firmy jsou tzv. kontaktní body, což v praxi znamená, že chytré firmy získávají informace o svých zákaznících všude, kde s nimi dochází ke kontaktu. Tyto kontaktní body jsou v podobě nákupu zákazníka, kontakty ze strany prodejců, záruční telefonáty, využívání internetových stránek, patří sem také průzkumy spokojenosti, studie výzkumu trhu – zkrátka jakýkoli uskutečněný kontakt zákazníka s firmou. Problém ovšem nastává v momentě, kdy jsou tyto informace rozptýleny po celé firmě, jsou např. založeny v různých databázích, záznamech oddělení. Aby se firma těmto problémům vyvarovala, vytváří si právě systém řízení vztahů se zákazníky - CRM. Tento systém má za úkol zaznamenávat veškeré kontakty se zákazníkem a díky němu je možné analyzovat podrobně veškeré informace o zákaznících. Tyto informace jsou klíčem přesně cílené nabídky a efektivní komunikace směrem k zákazníkovi.⁶⁸

⁶⁶ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 11. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁶⁷ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 11-12. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁶⁸ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 554. ISBN 978-80-247-1545-2.

Hlavním obsahem systému zvaného CRM jsou sofistikované softwarové a analytické nástroje, které shromažďují veškeré informace o firemních zákaznících z různých zdrojů, jejich úkolem je provádění hloubkových analýz a výsledky jsou aplikovány pro vybudování ještě silnějších vztahů s nimi. CRM tím, že má schopnost integrovat všechny informace, které o zákazníkovi získají marketingové, prodejní a servisní týmy, umožňuje tak dosáhnout unikátního a komplexního pohledu na vztah se zákazníkem.⁶⁹

Důležitou součástí systému řízení vztahu se zákazníky jsou analytici CRM, kteří vytvářejí datové sklady (data warehouse) a používají sofistikované metody tzv. (data mining), aby mohli lépe identifikovat příležitosti, které firma o zákazníkovi vlastní. Hlavním účelem datového skladu není shromažďování informací o zákaznících, mají sloužit především manažerům jednotlivých úseků firmy k lepší integraci informací, které již firma má. V momentě, kdy datový sklad informace z datového skladu propojí pro analýzu, firma využívá výkonná softwareová řešení, díky kterým jsou data prozkoumána a finálně jsou získány ty informace o zákaznících, které jednotliví manažeři ze svého pohledu vyhodnotí jako ty stěžejní pro svou další práci.⁷⁰

Díky CRM firmy získávají řady výhod, umožní jim lépe porozumět zákazníkům a tím jim poskytovat lepší úroveň svých služeb či výrobků a paralelně s nimi budovat hlubší dlouhodobější vztahy. Systém CRM jim také umožní poznat z portfolia svých klientů ty, kteří jsou pro ně nejvýnosnější tj. nejhodnotnější a na ty se pak mohou cíleně zaměřit a vytvářet jim nabídky na míru nebo provázat jejich loajalitu díky prodeji dalších produktů tzv. cross-selling.

⁶⁹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 554. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁷⁰ Tamtéž, s. 554.

2.1 Chování zákazníka

V tomto kontextu je chování myšleno jako chování spotřební, které nelze chápat izolovaně bez vztahu chování obecného a samozřejmě bez vazeb na mikro a makrostrukturu společnosti. Informace o spotřebním chování získáváme kromě pohledu psychologického i z řady jiných oborů jakými jsou např. sociologie, kulturní antropologie, ekonomie a další. Většina modelů spotřebního chování tak vychází z komplexního přístupu ke spotřebnímu chování ve snaze zachytit jeho podstatu.⁷¹

Každý si v průběhu svého života vyzkouší roli spotřebitele, tak i zákazníka. Tyto role lze chápat, tak že nás provázejí od narození až po samotný konec našeho života. Život sám je ideálním příkladem charakteristik rozdílů mezi spotřebitelem a zákazníkem.

„Spotřebitel je pojem obecnější a zahrnuje vše, co spotřebováváme, tedy i to, co sami nenakupujeme. Spotřebitelem je dítě, pro které maminka - zákaznice nakupuje Sunar, dětskou výživu či plenky. Zákazník je zjednodušeně řečeno ten, kdo zboží objednává, nakupuje a platí. Člověk v roli spotřebitele i zákazníka by měl alespoň částečně být orientovaný v různých oblastech spotřeby, které při jeho nákupech připadají v úvahu.“⁷²

Zákazníky lze rozdělit do tří skupin s různými úrovněmi síly týkající se vztahu mezi zákazníkem a jeho dodavatelem. Mezi tyto tři hlavní skupiny patří: 1) cenově orientovaní zákazníci, kde centrálním bodem vztahu je cena. Pro zákazníky v této skupině je klíčové, co získají a co za tuto hodnotu získají 2) zákazníci s omezeními, sem patří zákazníci, kteří mají hranice a překážky zabraňující jim ve změně dodavatele, dále nemají alternativy nebo jsou vázáni uzavřenými kontrakty v minulosti a v posledním případě se jedná o zákazníky, kteří jsou pasivní do té míry, že se jejich chování může v omezení změnit 3) v poslední skupině jsou zákazníci, kteří jsou emocionálně vázáni a ti se dělí na ty, kteří vnímají vztah s dodavatelem jako pro ně prospěšný a cítí se

⁷¹ VYSEKALOVÁ J. a kolektiv. *Chování zákazníka: Jak odhalit tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

⁷² VYSEKALOVÁ J. a kolektiv. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 35. ISBN 978-80-247-2196-5.

v něm dobře, dále sem patří zákazníci, kteří jsou uspokojeni po společenské a mezilidské stránce, cítí se ze strany dodavatele být respektováni. Dalším znakem této skupiny může být pocit, že dostávají nadstandardní či vynikající úroveň služeb. V neposlední řadě jsou zde zákazníci, kteří na základě pocitu rodinné příslušnosti dlouhodobě s dodavatelem spolupracují.⁷³

Snem každé společnosti je stát se monopolem na trhu, což ovšem v dnešní vyspělé a silné konkurenční společnosti je téměř nemožné.

Důležitým faktorem v rámci chování zákazníků je model podnětu a reakce (tzv. model černé skříňky), který poukazuje na obtížnost komplexní predikce chování člověka, i přes četné výsledky z řady vědních oborů. Černá skříňka je zde synonymem marketingových manažerů pro mysl člověka – zákazníka. A název vychází z faktu, že procesy a dění v lidské mysli jsme stále schopni chápat jen velmi omezeně.⁷⁴

„Ve své době model černé skříňky velmi ovlivnil marketingový výzkum v oblasti chování zákazníka. Jedná se o směr pohledu na nákupní chování spotřebitelů založený na vztahu: podnět – černá skříňka – reakce, kdy černá skříňka představuje interakci predispozic spotřebitele k určitému kupnímu rozhodování s tím, že současně na rozhodovací proces působí i okolní podněty. Výsledkem rozhodovacího procesu vchází do predispozic a promítá se do budoucího kupního rozhodování.“⁷⁵

Podnět je zde primárním startovacím prvkem celého procesu, a to jak podnět vnější, tak vnitřní. Mentální proces, který zde nelze kvantifikovat či zkoumat představuje právě černá skříňka. Mezi vnější faktory (exogenní), které můžeme zkoumat, kvantifikovat a některé i ovlivnit či vytvářet, patří např. vlivy sociálně-kulturní, sociální. Z pohledu chování spotřebitele nás zajímá vliv těchto exogenních podnětů na spotřební chování a nákupní rozhodování a týká se to všech kategorií těchto podnětů. Co se týká oblastí vnitřních faktorů, patří sem např. životní styl, hodnoty, mluvíme o individuálních vlivech a psychologických, kam patří motivace, vnímání, učení atd.⁷⁶

⁷³ LEHTINEN, R. J. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 28. ISBN 978-80-274-1814-9.

⁷⁴ VYSEKALOVÁ J. a kolektiv. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 36. ISBN 978-80-247-2196-5.

⁷⁵ Tamtéž, s. 36-37.

⁷⁶ Tamtéž, s. 38.

I když je zřejmé, že o zákazníkovi zdaleka nemáme všechny potřebné informace a vždy zůstane kousek utajeného v oné „černé skřínce“ máme k dispozici o českém spotřebiteli mnohem více informací, než tomu bylo dříve. Velkým zdrojem těchto cenných informací je řada provedených výzkumů a analýz spotřebního chování i konkrétního kupního chování.

Celkově je tedy možné konstatovat, že motivace u člověka se vyvíjí a utváří celý jeho život, stejně tak, jak se vyvíjí a utváří samotná osobnost člověka. Např. zda podnět z reklamy má takovou sílu, aby ovlivnil motivaci u člověka, či nikoli, mají především vliv všechny jeho osobnostní charakteristiky, nejvíce se to týká motivační struktury samotného jedince. Jedná se o celkový souhrn relativně stálých dispozic k určitému druhu jednání, které mají souvislost s vrozenými dispozicemi, dále to jsou schopnosti, temperament, získané zkušenosti, hodnoty, které jedinec ve svém životě vyznává, způsob výchovy jakým byl vychován, zájmy, které si vypěstoval, návyky, které si během života vytvořil a v neposlední řadě, jak moc jsou pevné, nebo proměnlivé.⁷⁷

Základní otázkou pro marketingové pracovníky je, jaká je reakce spotřebitelů na nejrůznější marketingové podněty, které firmy při oslovování svých klientů, používají. Firma, která disponuje informacemi, jak budou spotřebitelé reagovat na různé vlastnosti produktu, ceny a reklamy, díky těmto velmi cenným informacím získává neskutečný náskok oproti konkurenci. Především z tohoto důvodu se řada firem věnuje podrobným zkoumáním spotřebního chování a najímá analytiku na jejich vyhodnocení.

Zákazník si průběžně vytváří hodnocení marketingových nabídek a na základě jejich výsledků je postaveno jeho nákupní rozhodování. Velmi klíčovým ukazatelem zde, je spokojenost zákazníka. Je možné dosáhnout různých stupňů spokojenosti u zákazníka. Zde platí přímá úměra, že pokud přínos produktu nedosáhne kýženého očekávání u zákazníka, je zákazník nespokojen. Pokud produkt očekávání splní, zákazník je spokojen a pokud očekávání předčí, je dokonce velmi spokojen nebo nadšen. A tento výsledek je určující při dalším rozhodovacím procesu o nákupu. Pokud je zákazník spokojen, opakovaně roste jeho loajalita k danému produktu, či značce.

⁷⁷ VYSEKALOVÁ J. a kolektiv. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 116. ISBN 978-80-247-2196-5.

2.2 Strategie CRM a její typy

Hlavním cílem marketingové strategie CRM je tedy snaha vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky díky individuální péči o každého zákazníka formou individuální cílené komunikace, zvláštních služeb, speciálních cenových nabídek či přizpůsobeného produktu.⁷⁸

Pokud zvýšení hodnoty pro zákazníky díky uplatnění strategie CRM zvýší hodnotu zákazníků pro podnik, má marketing individualizovaného řízení vztahů se zákazníky opodstatnění.⁷⁹

Strategie CRM je především o budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, které mají za cíl dlouhodobě zvyšovat zisk podniku. Za posledních patnáct let se začaly uplatňovat především tři hlavní typy strategie CRM, kterými jsou masová personalizace, poté masová kastomizace a poslední z nich nazýváme diferencovaná kastomizace.⁸⁰

Masová personalizace

První úrovní marketingu v rámci řízení vztahu se zákazníky je strategie masové personalizace, která spočívá v rozpoznání jednotlivých zákazníků na základě jejich jména a adresy, někdy také podle jejich dřívějšího nákupního chování. Poté dojde k vytvoření individuálního systému marketingové komunikace s těmito cílovými zákazníky, kdy zákazník přesto, že mu jsou nabízeny standardní produkty, má pocit, že je o něj pečováno individuálně. Nedílnou součástí tohoto procesu je tedy existence jisté úrovně databázového marketingu. Největší uplatnění tato strategie našla v bankovním sektoru, v oblasti zásilkového obchodu a obecně u firem, jež se zabývají prodejem.⁸¹

⁷⁸ PEPPERS, Don. a Martha ROGERS. *One to one, B2B: customer development strategies for the business to business world*. New York: Currency/Doubleday, 2001, s. 18. ISBN 0385494092.

⁷⁹ KORDUPLESKI, Ray, WITH JANICE SIMPSON. *Mastering customer value management: the art and science of creating competitive advantage*. Cincinnati (OH): Pinnaflex Educational Resource, 2003, s. 130. ISBN 1893673073.

⁸⁰ BEST, Roger J. *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability*. 6th ed. Boston: Pearson, c2013, s. 126. ISBN 0130387754.

⁸¹ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 18. ISBN 978-80-247-3155-1.

Masová kastomizace

Některí zákazníci jsou ochotni zaplatit více, pokud jsou jim poskytnuty zvláštní užítky navíc, na základě tohoto poznání vznikla strategie masové kastomizace. Základním principem masové kastomizace je vytvořit se zákazníkem v přeneseném smyslu slova tým a nechat ho se podílet na tvorbě daného produktu či služby a to na základě individuálních potřeb a cenové citlivosti, ovšem ze standardní sortimentní nabídky komponentu produktů. Tato strategie byla dovedena k dokonalosti u firmy Dell, která je schopna vytvořit pro každého zákazníka konfiguraci počítače podle jeho potřeb, ovšem počítač stále obsahuje standardně vyráběné komponenty a celé je to na principu stavebnice. Úskalím této strategie je, že vychází pouze ze segmentace trhu dle potřeb. Celý problém tkví v tom, že se firma při využívání této strategie masové kastomizace snaží vyhovět a uspokojit každého zákazníka zvlášť, ale míra péče je v podstatě identická pro všechny zákazníky.⁸²

Diferencovaná kastomizace

Zakázkami, které jsou zákazníkovi „šité přímo na míru“ se věnuje strategie diferencované kastomizace neboli diferencované CRM, které respektuje rozdílné požadavky a potřeby jednotlivých zákazníků. Jedná se o individualizované výrobky či služby, dále se to týká distribuce i samotné komunikace. Zkrátka celý marketingový mix je přizpůsoben, individualizován. Typickým znakem této strategie je spoluvytváření jedinečné hodnoty pro zákazníka a to na základě spolupráce dané firmy s ním.⁸³ „Hodnota zákazníka již nespočívá jen ve výrobcích a službách, které mu jednostranně dodávají a poskytují firmy, ale tato hodnota je vytvářena zákazníkem a firmou společně.“⁸⁴ Nejvíce je tato strategie uplatňována firmami, které podnikají v rámci B2B (Business-to-business) tržích směrem k průmyslovým kupujícím, ale jsou zde zastoupeny i firmy vyrábějící spotřební zboží, a to v rámci spolupráce se svými distributory a obchodními mezičlánky.

Co se týká vývoje strategií typů CRM, tak nejučinnější se ukázala cesta využití všech tří strategií CRM zároveň. Po vyhodnocení celkového potencionálního přínosu

⁸² LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 18. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁸³ Tamtéž, s. 18.

⁸⁴ Tamtéž, s. 19.

zákazníka pro firmu by se měla určit míra přizpůsobení jednotlivým zákazníkům. Tj. pro významné zákazníky je vhodnou strategií diferencovaná kastomizace, pro zákazníky, které firma ohodnotila jako středně významné by měla být použita strategie masové kastomizace a pro ty méně významné zákazníky strategie masové personalizace. Tato strategie, kde jsou kombinovány všechny tři jednotlivé strategie, se nazývá strategií diferencovaného CRM.

Dalším důležitým aspektem celé této strategie je nejen aktuální či běžný přínos zákazníka pro firmu, ale snaha o celoživotní hodnoty pro firmu. (v anglosaské literatuře nazývané Customer Lifetime Value – CLTV).⁸⁵

*„Je třeba zvažovat nejen to, co zákazník při uplatnění určité marketingové strategie přináší podniku v současné době, ale zejména to, co zákazník může přinést za celou dobu budoucí spolupráce.“*⁸⁶

Užitek ze CRM samozřejmě jako většina strategií není zcela bez rizika a netýká se to jen sběru původních informací o zákaznících, ale jde především o jejich uchovávání a využití. Mnoho firem vynaloží velmi vysoké částky na nákup software řešení pro CRM, přesto více než polovina aktivit systému CRM svůj cíl nakonec nesplní. Důvodem těchto častých neúspěchů je, že většina firem vnímá CRM jen jako softwareové a technologické řešení, které ovšem neumí samo o sobě vztahy se zákazníky efektivně a účinně vybudovat.⁸⁷ *„CRM není technologické řešení- nemůžete dosáhnout...lepších vztahů se zákazníky jenom tím, že prostě přidáte další software,“* říká odborník na CRM. Naopak CRM představuje jednu část komplexní a účinné strategie vztahů se zákazníky. *„Zaměřte se právě na ty vztahy,“* říká odborník, *„o tom CRM je.“*⁸⁸

⁸⁵ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 19. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁸⁶ Tamtéž, s. 19.

⁸⁷ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 556. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁸⁸ Tamtéž, s. 556.

2.3 Hodnota pro zákazníka jako základ strategie pro CRM

Koncept hodnoty pro zákazníka se objevil v devadesátých letech minulého století a byl součástí konceptu diferencovaného řízení vztahu se zákazníky CRM. Tento koncept je jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěch podniku. Důvodem je, že pokud se hodnota předá zákazníkům, celé to ve výsledku znamená loajalitu zákazníka. Loajalita a zisky jsou silně spojeny s hodnotou vytvořenou pro zákazníky. Zákazníci jsou tedy vůči firmě loajální, pokud jim firma nabízí vyšší hodnotu v porovnání s konkurencí. Pokud se toho firmě podaří dosáhnout, spokojení zákazníci firmě přinášejí vyšší tržby a zisky tj. stávají se zdrojem hodnoty, kterou pro daný podnik představují.⁸⁹

Vše kolem konceptu hodnoty zákazníka přilákalo a stále přitahuje vědce z řady oborů, jakými jsou marketingoví výzkumníci a marketingoví odborníci z praxe. Na toto téma byla sepsána řada odborných článků a provedeno mnoho výzkumů. Z těchto důvodů se stal koncept hodnoty pro zákazníka jedním z nejčastěji používaných, avšak často také špatně interpretovaných konceptů vůbec.⁹⁰

„Rozsah a heterogenita různých studií vytvořila rozptýlený, spíše komplexní a někdy zavádějící základ znalostí o hodnotě pro zákazníka. Výzkumy, které v této oblasti byly provedeny, prokázaly přímý vliv hodnoty na chování zákazníka a výběr značky (určité značky si kupují určití lidé, kteří mají určité hodnoty). Jiné výzkumy poukázaly spíše na nepřímý vliv hodnoty na chování zákazníka, a to prostřednictvím kritérií výběru (volby), přesvědčení a postojů. Potvrdily také, že hodnota je do určité míry určována i zkušenostmi získanými z nákupu.“⁹¹

⁸⁹ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 42. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁹⁰ Tamtéž, s. 42.

⁹¹ Tamtéž, s. 42.

2.4 Atributy hodnoty pro zákazníka

Kotler poukázal na to, že hodnota pro zákazníka může být vnímána v souvislosti s hodnotou výrobku, hodnotou služeb, hodnotou zaměstnanců a hodnotou, kterou představuje image. Na druhé straně další autoři Seth, Newmann a Gross nesouhlasili s Kotlerovou teorií přílišného zaměření atributů na firmu a ne tolik na zákazníka. Rozhodli se sami identifikovat pět dimenzí hodnot z pohledu zákazníka: funkční, sociální, emocionální, epistemickou, situační dimenzi hodnoty zákazníka.⁹²

Vnímaný užitek produktu reprezentuje atribut funkční, tento užitek je dán schopností produktu plnit účel funkční, utilitární nebo fyzický. Image a symbolika produktu ve spojení s demografickým, sociálně-ekonomickým a kulturně-etnickým začleněním ve společnosti patří do atributů sociálních. Vnímaný užitek, který je zákazníkem získaný schopností produktu vyvolat nebo podnítit pocity či afektivní stav, jakými jsou pohodlí, vzrušení, bezpečí, romantika, pocit viny či strachu je řazen do dimenze emocionální. S aspekty překvapení, zvědavosti, inovace produktu, fantazie či touze po poznání či vědomostech představuje v hodnotách pro zákazníka složka epistemická. Situační dimenze hodnoty pro zákazníka je představována vnímaným užitem zákazníka za určitých fyzických a společenských okolností, typických pro určitou situaci, které mají vliv na vnímání hodnoty pro zákazníka.⁹³

„Získaná hodnota pro zákazníka je rozdíl mezi celkovou hodnotou pro zákazníka a celkovými náklady marketingové nabídky tzv. „zisk“ zákazníka. Celkovou hodnotou pro zákazníka rozumíme sumu hodnoty produktu, služeb, zaměstnanců a image, které kupující z marketingové nabídky získá. Celkové náklady pro zákazníka je suma všech finančních, časových, energetických a psychických nákladů spojených s marketingovou nabídkou.“⁹⁴

⁹² LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 47. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁹³ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 47. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁹⁴ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 536. ISBN 978-80-247-1545-2.

Společnost může vždy s cílem zvýšení spokojenosti zákazníků přistoupit ke snížení cen nebo rozšíření služeb, ale je často cesta k nižším ziskům. S firmou nejsou spojeni pouze zákazníci, zaměstnanci, patří sem také dealeri, dodavatelé a akcionáři. Pokud se firma rozhodne investovat více do spokojenosti zákazníků, může tím dojít ke snížení fondů pro spokojenost těchto „partnerů“. Proto je cílem vytvářet především hodnotu pro zákazníka, která přináší zisk.⁹⁵

2.5 Spokojenost a loajalita zákazníků

Hlavními atributy, které jsou určující pro kvalitu vztahů mezi zákazníkem a firmami je spokojenost zákazníků a jejich loajalita. Dojde-li k vysoké spokojenosti zákazníků a míra jejich loajality je rovněž vysoká, docílí firma velmi důležitého efektu, a sice že zákazník nemá důvod odcházet a hledat jiné firmy, nakupovat jinde. To předurčuje v možnosti navázat se zákazníkem dlouhodobé vztahy a tím dochází i ke zvýšení hodnoty zákazníka pro firmu neboli přínos zákazníka pro firmu a tím i její vliv na celkovou ziskovost daného podniku. Díky těmto důležitým aspektům je pro každou firmu velmi důležité sledovat spokojenost a loajalitu svých zákazníků.⁹⁶

Firmy, které se řídí celkovou spokojeností zákazníka, se snaží očekávání zvyšovat a podávají očekávané výkony. Honda např. tvrdí: „Jedním z důvodů, proč jsou naši zákazníci tak spokojeni, je, že my nejsme.“ Honda a další firmy míří vysoko, protože si jsou vědomi faktu, že zákazníci, kteří jsou jen spokojeni, mohou snadno změnit dodavatele, v případě možnosti lepší nabídky. Oproti tomu, zákazníci, kteří jsou velmi spokojeni, značku tak často nemění. V jedné kategorii spotřebního zboží 44 % spokojených zákazníků se později rozhodlo pro změnu značky. Oproti tomu jedna studie prokázala, že 75 % zákazníků Toyoty bylo velmi spokojeno a asi 75 % jich prohlásilo, že si koupí Toyotu znovu.

⁹⁵ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 539. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁹⁶ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 30. ISBN 978-80-247-3155-1.

Nadšení zákazníků je důležité pro vytvoření emocionální vazby zákazníka na produkt či službu a v této fázi přestává jít o pouhou rozumovou úvahu. Tímto procesem vzniká loajalita zákazníků.⁹⁷

Důležité je sledovat očekávání svých zákazníků, očekávání výkonu firmy a spokojenosti zákazníka nejen v rámci své společnosti, ale také je klíčové nepřetržitě sledovat tyto parametry i u konkurence. Pro firmy jejíž hlavní obchodní filosofií je orientace na zákazníka je samotná spokojenost zákazníka nejen cílem, ale i základním faktorem jejich úspěchu. Firmy, které ve svém oboru dosahují vysoké úspěšnosti spokojenosti zákazníků, se zároveň postarají o to, aby se o tomto faktu veřejně vědělo. Těmto firmám je jasné, že jen skutečně spokojení zákazníci přináší firmě řadu výnosů. Např. jsou méně citliví na výkyvy cen a jejich věrnost vydrží delší dobu. Časem si nakoupí další výrobky dané firmy a svou spokojenost také sdílí prostřednictvím pozitivního vyjadřování se o firmě a jejich produktech mezi ostatními.⁹⁸

„Vezmeme-li v úvahu všechny tyto skutečnosti, je možné loajalitu měřit pomocí indexu loajality zákazníků (ILZ).

$$ILZ = ISZ + IUZ + ISDN$$

Kde ILZ = index loajality zákazníků,

ISZ = index spokojenosti zákazníků,

IUZ = index udržení zákazníků,

ISDN = index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům.“⁹⁹

Jak bylo již zmíněno, míra ziskovosti firmy je velmi závislá na spokojenosti zákazníků, jejich setrvání u podniku a loajalita. Pro efektivní řízení vztahu se zákazníky je důležité je na základě jejich loajality a ziskovosti roztrždit. Platí pravidlo, že všichni zákazníci nejsou stejní a proto se k nim podle toho musí přistupovat více individuálně. *„Někteří mohou být loajální a ziskoví pro podnik, jiní ziskoví, ale nikoli loajální, další loajální, ale nikoli ziskoví a další nejsou ani loajální, ani*

⁹⁷ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 538. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁹⁸ Tamtéž, s. 539.

⁹⁹ BEST, Roger J. *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability*. 6th ed. Boston: Pearson, c2013, s. 303. ISBN 0130387754.

*ziskoví. Smyslem diferencované strategie CRM je řídit vztahy se zákazníky s cílem dosáhnout vyšší míry loajality a ziskovosti.*¹⁰⁰

Je řada způsobů měření spokojenosti zákazníků, obvyklým způsobem je měření pomocí indexu spokojenosti zákazníků (Customer Satisfaction Index – CSI), jehož základem hodnocení je šestibodová škála začínající od „zcela nespokojen“ až po „zcela spokojen“. Každá úroveň spokojenosti je ohodnocena bodově od nuly, která patří zcela nespokojeným zákazníkům, až po 100 bodů, což jsou zcela spokojení zákazníci. Pro stanovení celkového CSI za určitý vzorek zákazníků je třeba jednoduše určit průměr zhodnocení spokojenosti jednotlivými zákazníky. CSI umožňuje celkový pohled na spokojenost zákazníků, ale pro ucelené řízení vztahu se zákazníky zcela určitě není dostačující.¹⁰¹

Chce-li firma skutečně porozumět spokojenosti svých zákazníků a tím jejímu dopadu na potenciální zisk firmy, je potřeba do problematiky spokojenosti zákazníků proniknout hlouběji a určit podíl zákazníků, kteří jsou zcela spokojeni, podstatně spokojeni, spíše spokojeni, spíše nespokojeni, podstatně nespokojeni a zcela nespokojeni. V různosti jejich úrovni spokojenosti se totiž odráží jejich různá doba jejich setrvání a tím pádem vliv na ekonomické výsledky firmy.¹⁰²

„Vyjádříme-li závislost ziskovosti zákazníků na jejich spokojenosti, můžeme jasně vidět, že nejvíce ziskoví jsou zcela spokojení zákazníci. Průměrné výnosy na zcela spokojeného zákazníka jsou podstatně vyšší než u ne zcela spokojených zákazníků. Ne zcela spokojení zákazníci nakupují od firmy menší množství produktů a přinášejí mu menší marže. Proto „podstatně spokojení“ a „spíše spokojení“ zákazníci jsou pro podnik ziskoví, ale jejich ziskovost je pod úrovní průměrné ziskovosti zákazníků pro firmu. Snížíme-li marže o náklady na marketing, znamenají tyto nespokojení zákazníci pro podnik často ztrátu, jak je zřejmé z příkladu. V tomto kontextu ještě více vyniká ziskovost „zcela spokojených“ zákazníků a jejich důležitost pro podnik.“¹⁰³

¹⁰⁰ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 100. ISBN 978-80-247-3155-1.

¹⁰¹ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 94. ISBN 978-80-247-3155-1.

¹⁰² Tamtéž, s. 94.

¹⁰³ Tamtéž, s. 94.

2.6 Segmentace zákazníků v rámci CRM

Vysoce výnosní zákazníci jsou pro každou firmu nejcennějším pokladem, který má. Prolíná se zde kombinace nadprůměrné loajality se ziskovostí zákazníků a tím tato skupina vytváří většinu zisku celého podniku. S těmito zákazníky je nutné rozvinout trvale udržitelné, dlouhodobé a individualizované vztahy, které se mohou zrealizovat díky systémům CRM a programů přizpůsobení se zákazníkům, jejichž cílem bude vysoká úroveň spokojenosti ze strany zákazníků.¹⁰⁴

Podcenění zákazníci jsou tzv. neobroušené drahokamy v rámci zákaznického portfolia dané firmy. Jsou sice loajální, ale nejsou vysoce ziskoví, někteří jsou dokonce pro firmu ztrátoví. Zde je vhodnou CRM strategií investice do CRM programů, které finálně povedou k vytvoření více příležitostí k nákupu u těchto zákazníků.¹⁰⁵

Péče o tyto zákazníky by měla být speciální včetně komunikace, která by měla být také odlišná od té standardní. Pomoci mohou nápaditá gesta, jakými jsou např. pozvánky na kulturní, sportovní akce, blahopřání k narozeninám, dokonce drobné dárky jako pozornost vysílají jasné signály k zákazníkovi, jakou hodnotu pro firmu představuje.¹⁰⁶

Za použití přirovnání by se zákazníci s vysokým potenciálem, v rámci portfolia podniku, dali nazvat hrubě opracovaným diamantem. Hlavními znaky je vysoká ziskovost, ale není loajální. Tato skupina zákazníků je nejvíce náchylná k odchodu ke konkurenci a nechají se konkurencí velmi lehko zlákat. Jsou ovšem pro firmu díky svým ziskům důležití, proto musí firma vyvinout úsilí, jak jejich loajalitu zvýšit. Doporučenou strategií CRM je investovat do budování loajality u těchto zákazníků prostřednictvím přizpůsobených (kustomizovaných) nabídek, které budou mít za cíl posílit jejich spokojenost a tím u nich budovat loajalitu.¹⁰⁷

¹⁰⁴ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 100. ISBN 978-80-247-3155-1.

¹⁰⁵ Tamtéž, s. 100.

¹⁰⁶ KOTLER P., KELLER K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 193. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁰⁷ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 100. ISBN 978-80-247-3155-1.

Firma musí vědět, jakou hodnotu pro ni zákazník vykazuje v současnosti, ale zároveň by měla znát i hodnotu budoucí.¹⁰⁸

Kategorie ztrátových zákazníků je velmi široká a opět za použití přirovnání, od potenciálních „drahokamů“ až po „falešné zlato“. Patří sem zpravidla noví zákazníci, kteří nejsou ziskoví ani loajální. Část z nich jednoduše nakoupí a už se nevrátí a další část má potenciál stát se do budoucna vysoce ziskovými a loajálními zákazníky. Je zde absence zkušenosti s firmou a potřebují nadprůměrnou úroveň obsluhy, aby si zvykli na výrobky či služby dané firmy. Pokud se firma zaměří na tuto skupinu zákazníků, tak je potřeba mimořádná pozornost směrem k nim, ale odměnou by měla být ziskovost pro firmu a získání loajality.¹⁰⁹

Co se týká procesu získávání nových zákazníků, jedná se o velmi ošidný proces, kde je žádoucí velmi pečlivé CRM. Málo manažerů firem, když se jim ozve zákazník s poptávkou po jejich službách či výrobku, odpoví manažer zřídka „ne“. Přitom nepromyšlené získávání zákazníků, může vyústit do obsluhy zákazníků, kteří se nikdy nestanou pro firmu loajální a ziskoví. Tento fakt je dán skutečností, že náklady na jejich získání, obsluhu budou ve finále dražší než výnosy z nich plynoucí. I proto je klíčové rozumět rozdíl, který představují klíčoví a neklíčoví zákazníci. Vytvoření profilu zákazníků, kteří patří do skupiny necílových, je stejně důležité jako vytvoření profilu zákazníků cílových.¹¹⁰ „Čím dokáže podnik ve větší míře získat cílové zákazníky a odmítnout necílové, tím je schopen více snižovat náklady na získávání nových zákazníků a dosahovat vyšší míry jejich udržení u podniku.“¹¹¹

¹⁰⁸ VAŠTIKOVÁ M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008, s. 25. ISBN 978-80-247-2721-9.

¹⁰⁹ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 100. ISBN 978-80-247-3155-1.

¹¹⁰ Tamtéž, s. 102.

¹¹¹ Tamtéž, s. 102.

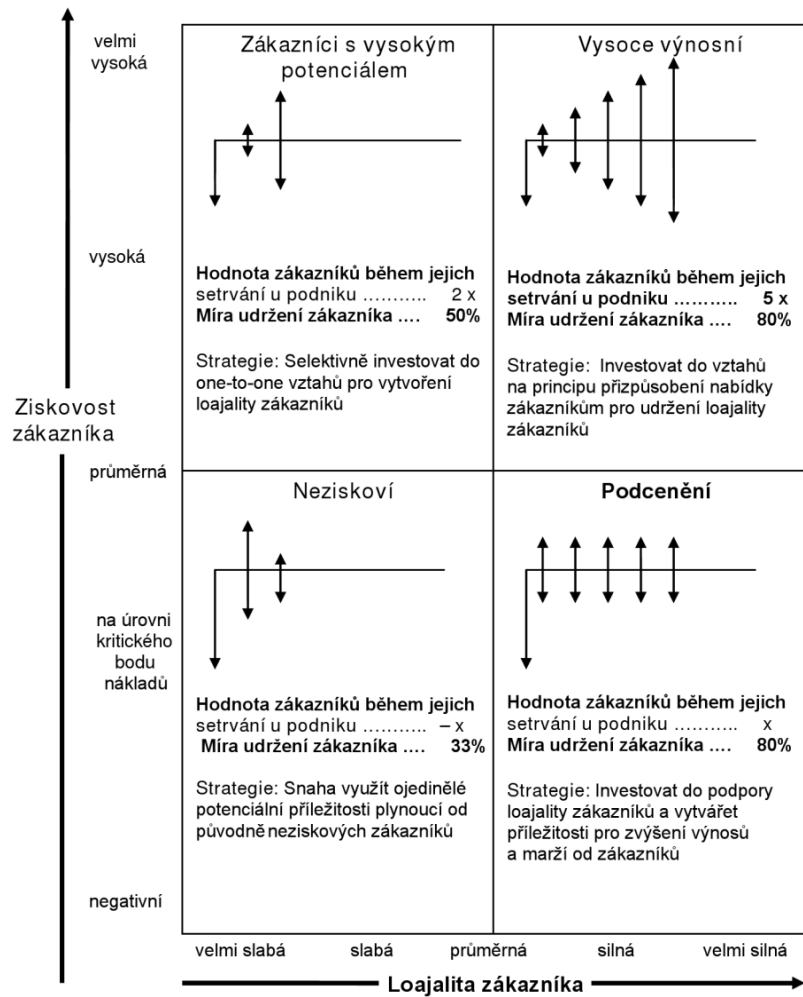
Mezi nové zákazníky také můžeme řadit zákazníky, kteří se vrátili od konkurence. Patří sem zákazníci, kteří nebyli dobře obslouženi, a proto odešli ke konkurenci. Je potřeba zvláštní pozornosti k těmto zákazníkům a zjistit příčinu, která je vedla k tomu, že odešli od firmy a přešli ke konkurenci. Pokud se zvolí správný program CRM, který bude efektivní, pak se tato skupina zákazníků může stát pro firmu vysoce výnosnou. Tito zákazníci jsou již seznámeni s výrobky či službami dané firmy, proto není potřeba začínat od začátku, ale navázat, tam kde spolupráce mezi zákazníkem a firmou skončila, ovšem obohacené o přidanou hodnotu větší znalosti daného zákazníka s cílem jeho udržení.¹¹²

Žádnému podniku se nepodaří, aby udržel všechny své zákazníky, každému z nich se stane, že z různých důvodů o ně přijde. I odchod zákazníka lze řídit. Důvodem odchodu zákazníka je v největší míře fakt, že nebyl spokojen s obsluhou a dal přednost konkurenci. Řada z nich přitom byla pro firmu ziskových a firma by byla ráda, kdyby u ní tito zákazníci zůstali. Nejčastějším důvodem odchodu je tedy nespokojenost nebo nízká loajalita k firmě. Ale také sem patří zákazníci, kteří se nejevili jako ziskoví a byli firmou odmítnuti.¹¹³

¹¹² LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 102. ISBN 978-80-247-3155-1.

¹¹³ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 102. ISBN 978-80-247-3155-1.

Obrázek 1: Strategie pro řízení loajaloty a ziskovosti zákazníků



Zdroj:¹¹⁴

¹¹⁴ Tamtéž, s. 102.

2.7 Vztahový marketing

Jak je zřejmé z předchozích kapitol, období, kdy řada firem měla téměř monopol v oblasti svého podnikání, skončila. Dříve si firmy mohly dovolit nepečovat o zákazníka, nezajímat se o jeho potřeby a sledování jeho spokojenosti. Dnes se již žádná větší firma bez těchto znalostí o své klientele, neobejde. Navíc konkurence stále roste a zákazník tak má mnoho šancí podlehnout z jeho pohledu lepší nabídce. Požaduje za svou cenu větší hodnotu a tu bude stále častěji, stále více zákazníků uplatňovat. Připravené firmy proto již investovali a zřídili oddělení CRM, jehož hlavním úkolem je kvalitní řízení vztahu se zákazníky v kooperaci s dalšími odděleními, jako je obchod a marketing. Řízení vztahu se zákazníky je především strategická záležitost managementu firmy, jak se hodlá této roli zhostit, neobejde se bez kvalitních hardwareových a softwareových řešení a především kvalitního personálu zaměstnanců, kteří tyto operace řídí, tak aby měli kontinuitu a hlavně výsledek – dlouhodobé navázání vztahů se zákazníky a tím i záruku výnosu pro firmu. Je to ovšem velmi složitý a analytický proces, který se neobejde především bez kvalitních datových zdrojů.

Tím, že řada firem již pochopila důležitost vztahu se zákazníky, přenesl se tento název i do oblasti marketingu, který je nedílnou součástí tohoto celého procesu řízení. Relationship marketing neboli vztahový marketing požaduje součinnost všech oddělení firmy, aby se podíleli na spolupráci jako jeden tým, jehož hlavním cílem je uspokojit potřeby zákazníka a pracovat na jeho loajalitě. Jedná se o budování vztahů na mnoha úrovních ať už společenské, ekonomické, právní i technické.¹¹⁵

¹¹⁵ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 549. ISBN 978-80-247-1545-2.

Rozdělit lze vztahy se zákazníky do pěti základních úrovní. Prvním z nich je tzv. základní, kdy firma prodá výrobek, ale dále už se o zákazníka nestará a nestojí o zpětnou vazbu. Další úroveň je tzv. reaktivní, ta se týká vztahu v tom smyslu, že když si zákazník zakoupí výrobek, výrobce ho požádá, aby jej kontaktoval v případě, nastane-li nějaký problém či nejasnost s daným výrobkem. Třetí úroveň je tzv. vztah odpovědný, kdy se firma v krátké době po prodeji výrobku sama ozve zákazníkovi a zjišťuje zpětnou vazbu od zákazníka, zda je s výrobkem spokojen. Firma je také více aktivní a snaží se o zákazníka zjistit náměty na vylepšení a díky těmto informacím se snaží svou nabídku stále zdokonalovat. Předposlední úroveň je tzv. proaktivní přístup, při němž se zástupci firmy snaží občas kontaktovat sami zákazníka a informovat jej o novinkách v jejich nabídce. Posledním typem je tzv. partnerský vztah, kdy je firma v neustálém kontaktu se svými zákazníky a snaží se permanentně přizpůsobovat svoji nabídku, tak aby maximálně uspokojila potřeby svých klientů.¹¹⁶

Úroveň vztahu, kterou si firma zvolí, samozřejmě závisí kromě její prodejní filosofie také na její velikosti, na množství zákazníků a o jakou komoditu podnikání se jedná. U některých firem je možná kombinace více úrovní vztahů, pokud má své klienty rozřazeny do různých segmentů či má širokou produktovou nabídku pro různé cílové skupiny. Je zde také důležitý aspekt hodnoty pro zákazníka, v důsledku tohoto také vzniká řada věrnostních programů a firmy se snaží přicházet stále s novinkami oproti konkurenci, aby byly schopny si své zákazníky udržet, co nejdéle.

Každá firma by tedy měla sledovat vztahy se zákazníky z pohledu hodnoty pro ně, ale samozřejmě zároveň jde stále o obchod a je tedy pro firmu klíčová hodnota zákazníka pro firmu.

Jedná se tedy o pohled, který firmu zajímá, díky jeho užití může firma klasifikovat základnu svých zákazníků a je schopna je poté rozdělit do několika různých kategorií, které se liší dle hodnoty zákazníka pro firmu. Hlavní kritériem hodnoty zákazníka je v tom, jak velké zdroje je firma schopna z každého jednotlivého vztahu získat. Opět platí, různí zákazníci mají různé hodnoty.¹¹⁷

¹¹⁶ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 549. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹¹⁷ LEHTINEN, R. J. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 81. ISBN 978-80-274-1814-9.

Pokud chce firma v rámci silné konkurence uspět je pro ni důležité neustále se zajímat o svou klientskou základnu, lépe ji poznávat, chápat její potřeby a ty se snažit naplnit nebo ještě lépe přijít s benefitem navíc, který zákazník ocení. Je to čím dál náročnější, protože zákazníci jsou informovanější, mají možnost vícero srovnání, jsou náročnější a sami musí čelit silnému tlaku konkurence, což je také náročné, na druhé straně se však nesmí zapomínat, že pro zachování rovnováhy je nutné, aby zákazníci přinášeli firmě dostatečný ekonomický efekt.¹¹⁸

Z pohledu firmy je přínos zákazníka velice komplexní kategorie. V této kategorii musí být zohledněn celý užitek, který zákazník firmě přináší. Zmíněný užitek je myšlen nejen z pohledu účetního, ale důležité jsou i přínosy často i povahy nefinanční, jedná se např. ochota sdílet informace, image zákazníka apod., které nejsou často v hodnotovém rámci ve firmě v rámci jednotlivých kategorií zaznamenány a jejich přiřazení a především jejich ocenění jednotlivých zákazníků je velmi náročné.¹¹⁹

Důvodem měření hodnoty zákazníka je komplexní posouzení týkající se efektů získaných ze vztahu se zákazníkem, tj. týká se to všech současných i potenciálních budoucích transakcí za celou dobu setrvání zákazníka u firmy a týká se to tedy nejen efektů ekonomických, ale i jiných.¹²⁰

V dnešní době jsou zákazníci nuceni čelit stále většímu množství nabídek ze strany firem, svoji volbu, pro kterou nabídku se rozhodnou staví především na subjektivním vnímání kvality, hodnoty a služeb. Chce-li být firma úspěšná, musí umět porozumět tomuto vnímání ze strany zákazníka tj. hodnoty pro zákazníka a snažit se dosáhnout jeho spokojenosti, nejlépe dlouhodobé spokojenosti. Hodnota, kterou firma poskytuje zákazníkovi, představuje rozdíl mezi celkovou spokojeností zákazníka a celkovými náklady pro daného zákazníka. Zákazníci se většinou rozhodnou pro tu nabídku, která pro ně představuje maximalizaci získané hodnoty.¹²¹

¹¹⁸ LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 106. ISBN 978-80-247-3155-1.

¹¹⁹ Tamtéž, s. 107.

¹²⁰ Tamtéž, s. 107.

¹²¹ Tamtéž, s. 107.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, klíčovým je fakt, že spokojeným zákazníkem se stává ten zákazník, kterému firma naplní jeho potřeby a pokud se zákazník navíc stane nadšeným zákazníkem, může firma počítat s jeho loajalitou. Věrní zákazníci nakoupí od firmy více produktů a stanou se tak z dlouhodobějšího hlediska výnosnými zákazníky. Spokojenost zákazníků se dá i změřit a slouží jako důležitý ukazatel pro firmu ohledně informací o zákaznících. Pokud toto vše chce firma podstoupit a zaměřit se na zákazníka, nebo bude-li zákaznický orientovaná, důležitou součástí je vytvoření svého tzv. hodnotového řetězce a celého systému poskytování hodnoty. Cílem u zákaznický orientovaných firem není jen získat nové klienty, ale především snaha si je udržet. Při procesu poskytování hodnoty je zapotřebí komplexního managementu a plnění závazků na straně zaměstnanců, důležitou součástí je systém odměňování a monitorování. Klíčovou roli v dosažení vyšší kvality hrají pracovníci marketingu.¹²²

Toto vše lze shrnout a zastřešit tzv. vztahovým marketingem, který je plně orientovaný na zákazníka a vztahy s ním. Obsahem vztahového marketingu je vytváření společenských a finančních výhod a důležitých strukturálních vazeb na zákazníky. Cílem vztahového marketingu je poskytnout hodnotu pro zákazníka a věnovat jí individuální péči. Péče a úroveň vztahů je u každé firmy jiná, záleží na strategii dané firmy a segmentu podnikání, jak a na jaké úrovni se zákazníci komunikovat. Firma na základě analýzy vyhodnotí, jaký druh úrovně zvolí, mohou se pohybovat od základní přes reaktivní, další možností je odpovědný a proaktivní marketing až po poskytnutí komplexního partnerství. Které řešení je pro kterou firmu ideální formou, závisí na tom, jak vysoká je celoživotní hodnota pro zákazníka proti nákladům na jeho přilákání a udržení každého jednotlivého zákazníka.¹²³

¹²² KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007, s. 558. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹²³ Tamtéž, s. 558.

3 PROFIL ČESKÉ PODNIKATELSKÉ POJIŠŤOVNY

Česká podnikatelská pojišťovna (dále jen ČPP) byla založena v roce 1995 a v loňském roce tedy oslavila již 20. výročí působení na českém pojistném trhu. Zpočátku se ČPP soustředila na nabídku životního a úrazového pojištění zejména pro podnikatelské subjekty. Postupně své portfolio produktů rozšiřovala, nabídka se rozrostla o majetkové a odpovědnostní pojištění podnikatelů i občanů a později také o havarijní pojištění. Díky razantnímu nástupu po demonopolizaci povinného ručení v roce 2000 získala Česká podnikatelská pojišťovna v průběhu roku 220 tisíc vozidel a stala se tak třetím největším hráčem na trhu.

Rokem důležitých změn byl pro ČPP rok 2005. V roce 10. výročí své existence dochází ke změně akcionáře. Od 1. července 2005 se jí stala Kooperativa, pojišťovna, a.s. a Česká podnikatelská pojišťovna se stala součástí významné mezinárodní skupiny Vienna Insurance Group (VIG).

Společnost VIG působí v regionu střední a východní Evropy už více než 25 let a je jednou z vůdčích pojišťovacích společností regionu obchodovaných na burze. V roce 2015 dosáhla VIG předepsaného pojistného v hodnotě více než 9 miliard eur. Skupinu tvoří přibližně 50 společností s téměř 23 000 zaměstnanci v 25 zemích světa. Portfolio nabízených služeb a produktů je orientováno na zákazníka a sahá od pojištění nemovitostí a nehod po pojištění zdraví a života.

Úspěch společnosti VIG je primárně založen na lokálních pobočkách a blízkosti zákazníkovi. To lze vidět i na regionálních vazbách, multibrandingové strategii a široké škále používaných distribučních kanálů. VIG se vědomě rozhodla spoléhat na regionální zavedené značky zaštitěné skupinou. Úspěch VIG jako korporátní skupiny vychází i z individuální síly těchto přibližně 50 značek a jejich zkušeností s lokálními poměry.

Rozvoj VIG potvrzuje i mezinárodní ratingová agentura Standard & Poor's, která skupině udělila v roce 2015 hodnocení A+ se stabilním výhledem pro příští roky. Díky tomu má VIG nejlepší rating ze všech společností ATX – hlavního indexu vídeňské burzy.

ČPP je pojišťovnou univerzální, což znamená, že poskytuje svým klientům velmi široké portfolio pojistných produktů. Celkem pojišťovna spravuje 1,6 milionu smluv a počet klientů čítá 1 milion. Z celkového pohledu zaujímá Česká podnikatelská pojišťovna 6. místo mezi všemi pojišťovnami na českém pojistném trhu. Česká podnikatelská pojišťovna má svou silnou pozici v rámci pojištění motorových vozidel, kde v povinném ručení si dlouhodobě udržuje pozici 3. nejsilnější pojišťovny na trhu. Úspěch v autopojištění současně pomohl k nárůstu také v ostatních odvětvích, např. v havarijním pojištění, životním pojištění, pojištění majetku občanů a pojištění průmyslu a podnikatelů. Pojišťovna je díky své flexibilitě a možnosti nastavení řady pojistných produktů „na míru“ velmi oblíbena mezi pojišťovacími zprostředkovateli a makléři, s kterými má velmi úzkou spolupráci. Celkově pojišťovna nabízí své služby na více než 300 obchodních místech po celé ČR. Organizačně je rozdělena do šesti regionů, které jsou zastoupeny regionálními ředitelstvími a ta spravují jednotlivé pobočky a tzv. kanceláře. Rozdíl mezi pobočkou a kanceláří spočívá v tom, že pracovníci pobočky jsou zaměstnanci pojišťovny a pracovníci v kancelářích nejsou výhradními sjednateli pro Českou podnikatelskou pojišťovnu, ale sjednávají pojištění i pro ostatní pojišťovny. V loňském roce činilo předepsané pojistné celkem 8,2 mld. Kč. Obchodní strategií je zaměřovat se na prodej pojištění především v menších městech s regionální působností. Tomu jsou i upraveny některé produkty jako např. povinné ručení, které je cenově postaveno na principu segmentace. V praxi to znamená, že cena povinného ručení se odvíjí od stáří zákazníka, místa jeho trvalého bydliště, stáří vozu a jeho parametrů.

České podnikatelské pojišťovně se daří nejen obchodně, ale získává také řadu ocenění od veřejnosti i odborníků. V anketě Pojišťovna roku, kterou každoročně vyhlašuje Asociace českých pojišťovacích makléřů, zvítězila v letošním roce v nejprestižnější kategorii Pojištění průmyslu a podnikatelů, první místo obsadila také v kategorii Autopojištění a v Pojištění občanů. K trojnásobnému prvenství přidala navíc i druhé místo v kategorii Životní pojištění. V soutěži Nejlepší pojišťovna 2015 vyhlašované deníkem Hospodářské noviny získala ČPP druhé místo v kategorii „Klientsky nejprívětivější neživotní pojišťovna“ a v kategorii „Nejlepší neživotní pojišťovna“ ČPP obsadila bronzovou příčku. Projekt je vyhlašován pod záštitou viceguvernéra České národní banky pana Vladimíra Tomšika.

3.1 Marketingová komunikace ČPP

V začátcích, kdy se marketingová komunikace ČPP rozvíjela, byla orientována plošně, tj. oslovování klientů bylo po dlouhou dobu prováděno hromadným marketingem s cílem zasáhnout, co největší skupinu lidí v rámci trhu. Hlavní cílovou skupinou byli klienti – řidiči, kteří by si u ČPP pojistili své auto a to primárně povinné ručení a sekundárně havarijní pojištění. V rámci celkové strategie a nastavení byli po řadu let hlavní cílovou skupinou muži, řidiči 25 – 50 let, žijící v malých městech a vesnicích, sociodemografická skupina C, D. Této struktuře cílové skupiny se podřizovaly veškeré propagační aktivity v rámci marketingového mixu.

Řadu let marketingová komunikace logicky kopírovala obchodní strategii a jejím hlavním předmětem zůstávala propagace povinného ručení, později autopojištění, včetně havarijního pojištění. V marketingovém mixu byla a stále je zásadní nadlinková komunikace při využití masových médií v kombinaci komunikace podlinkové, přesnější označení pro druh marketingové komunikace v ČPP je tedy využití tzv. TTL komunikace (Through The Line). Komunikační mix se skládá vždy z klasické reklamy, kde hlavní zastoupení mají TV spoty v komerčních TV stanicích. Dále jsou vždy výrazně zastoupena outdoorová média a inzerce v celostátních denících.

Výběrové řízení před 8 lety vyhrála reklamní agentura, která přišla s využitím konceptu známých postaviček Pata a Mata. Díky těmto oblíbeným a sympatickým figurkám se dosavadní komunikace zcela změnila, radikálně se odlišila od ostatní konkurence, stala se jasně identifikovatelnou. Díky tomuto hravému konceptu se pojišťovně podařilo velmi kreativně ztvárnit pojistné události, které mohou v životě nastat, a to odlehčenou, vtipnou, lidem blízkou formou.

Dalším obchodním krokem byl tzv. cross-selling, kdy se obchodní zástupci snaží nabídnout k již uzavřenému autopojištění i další pojistné produkty, jako např. pojištění majetku, pojištění úrazu, cestovní pojištění či životní pojištění. S touto strategií, kdy prodejci byli primárně orientováni na nabídku pojištění vozidel, je z celkové produkce patrné, že tento druh pojištění má v celkovém portfoliu pojistných produktů vedoucí pozici.

Jako velmi přínosnou formu podpory prodeje pojišťovna shledala reklamní kampaň provázanou se spotřebitelskou soutěží, kdy se zákazníci mají možnost díky uzavřenému pojištění zúčastnit navíc soutěže např. o automobil či zájezd. Celá tato podpora prostřednictvím klasické reklamní kampaně s bonusem soutěže byla zakončena slavnostním předáváním vozu na ředitelství v regionech za přítomnosti lokálních novinářů. Celá kampaň tak byla podpořena značným PR prostorem především v regionálních médiích.

Podpora v místě prodeje při nástupu nového vizuálního stylu s využitím postaviček Pata a Mata prošla před lety radikální změnou a všechna obchodní místa byla přeznačena v rámci projektu rebranding obchodních míst. Cílem bylo místa sjednotit, zkultivovat a vytvořit jasnou příslušnost ke značce. Průběžná podpora v místě prodeje spočívá v současnosti ve výrobě POS materiálů ke kampaním a i v průběhu celého roku se marketingové oddělení stará o průběžnou aktualizaci materiálů, které mají za úkol seznamovat zákazníky s aktuální nabídkou pojistných produktů a dalších novinek.

Vzhledem k primární cílové skupině se ČPP zaměřuje v rámci sponzoringu především na sport, kde má možnost oslovit nejvíce potenciálních zákazníků, o které má v rámci své obchodní strategie zájem. ČPP se prezentuje např. ve fotbale, lyžování, ale zastoupena je i kultura v podobě partnerství např. na muzikálových projektech. ČPP si je také vědoma své společenské odpovědnosti a proto je v její sponzoringové strategii zastoupena řada charitativních projektů, které dlouhodobě podporuje.

Osobní prodej probíhá prostřednictvím obchodních zástupců, kteří jsou buď přímo zaměstnanci České podnikatelské pojišťovny, nebo prostřednictvím makléřských sítí, které nabízejí produktovou nabídku i od jiných pojišťoven, ale jsou velmi důležitou součástí celé obchodní sítě, především v oblasti životního pojištění.

Před třemi lety se strategie v rámci komunikačních kampaní změnila a upustilo se od propagace pouze povinného ručení. Prostřednictvím reklamních kampaní se společnost začala profilovat jako pojišťovna univerzální. Spolu s univerzálností, tj. nabídkou všech pojistných produktů, se také více podpořila image firmy, a tím povědomost o značce. Média mix zůstal víceméně zachován a cílová skupina se rozšířila i o zákazníky z měst, nevlastníků auto a také o ženy. Od doby, kdy se komunikační strategie přeorientovala i na nabídku ostatních produktů, je z celkové produkce patrný i dopad podpory ostatních produktů.

Před šesti lety se v rámci přístupu ke klientům zásadně změnila strategie a začala se rozvíjet více individuální one-to-one komunikace. Začal se rozvíjet tzv. vztahový marketing, který měl za cíl dosáhnout efektivního dialogu mezi pojišťovnou a klientem samotným. Již se na klienta nepohlíželo jako na anonymní součást velké skupiny, ale díky technologickým možnostem započal velký rozvoj v oblasti přímé marketingové komunikace, a tím bližší poznání klientů pojišťovny. Hlavním úkolem bylo nejen klienta získat, ale také udržet, a to co nejdéle. Dalším cílem bylo začít klienty ve svém portfoliu rozlišovat. Prvním krokem bylo si zákazníky rozdělit do jednotlivých segmentů, definovat si jejich potřeby, rozvíjet a udržovat si stále více stabilní a vzájemně výhodný vztah. Započala snaha o více individuální přístup a tím celkové zlepšení péče o klienta. Díky rozvoji informačních technologií mohla pojišťovna začít lépe pracovat s dostupnými informacemi o klientovi a cíleně, individuálně a hlavně efektivně s ním začít komunikovat. Díky těmto znalostem si dala pojišťovna za cíl vydefinovat ze svého portfolia zákazníky, kteří jsou pro ni nejhodnotnější a jim přizpůsobit i samotnou nabídku a styl komunikace. Účelné využití klientských dat pro tzv. cross-selling přineslo žádané navýšení produkce a obchodních výsledků, zároveň získala dlouhodobě spokojené klienty s vysokou mírou loajality.

3.2 Řízení vztahů se zákazníky v České podnikatelské pojišťovně

Hlavním cílem každého podnikání je bezesporu dosažení zisku. Stejně tak je tomu i v rámci pojistného segmentu. Zisku pojišťovna dosahuje prodejem svých pojistných produktů a příslušných služeb svým zákazníkům. Za svou 20. letou praxi prošla pojišťovna řadou změn v rámci svého obchodního nastavení. Reflektovala tak potřeby trhu a přizpůsobovala se narůstající konkurenci. Hlavní cíl, zlepšování péče o své zákazníky, však přetrval od jejího založení. Dříve se pojišťovna prostřednictvím svých komunikačních kampaní zaměřovala převážně na akvizici nových klientů, a tím každý rok navyšovala svou zákaznickou základnu. Vzhledem k neustále narůstající konkurenci se na pojistném trhu doslova spustil „souboj“ o každého klienta a pojišťovny se o klienty vzájemně přetahovaly pod příslibem výhodnějších podmínek. To se po čase stalo pro pojišťovny velmi neefektivní, protože náklad na nového klienta byl a je vysoký a hrozba odchodu je také vysoká. Také Česká podnikatelská pojišťovna pocítila zvýšenou potřebu posunout svou komunikaci směrem ke stávající klientele a rozhodla se učinit kroky, které povedou k udržení co největšího počtu zákazníků, a to nejlépe těch pro pojišťovnu nejhodnotnějších.

Začalo se pracovat na zvýšení hodnoty pro zákazníka díky individuální péči formou cílené komunikace. Strategií bylo poskytnutí přidané hodnoty v podobě nadstandardních zákaznických služeb a přizpůsobení jednotlivých produktů. To se týkalo nejen retailové klientely, ale především oblasti malých a středních podnikatelů.

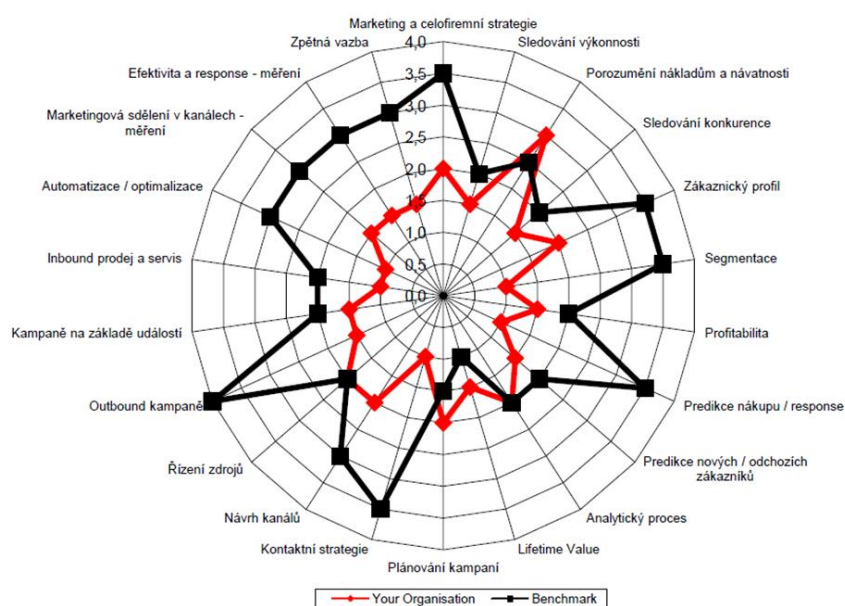
Direct marketingové aktivity v České podnikatelské pojišťovně

Před přistoupením ČPP k řízenému vztahu se zákazníky a přímé komunikaci, byly marketingové aktivity, jak bylo zmíněno v úvodu praktické části, soustředěny především směrem k hromadnému oslovování potenciálních klientů bez bližší specifikace, znalosti a targetingu. Z tohoto důvodu nebylo možné měřit efektivitu vynaložených nákladů a konverzní přínos pro pojišťovnu. V roce 2009 navíc vrcholil konkureční boj a cenové války na pojistných trzích. Pro pojišťovnu se stávalo nutností

nalézt cestu efektivní a přímé komunikace, která by pomohla k udržení stabilní klientské základny a prohloubila interaktivitu mezi pojišťovnou a jejími zákazníky.

Prvním z kroků směrem ke změně bylo zanalyzování tehdy současného způsobu adresování klientů a porovnání stavu v ČPP s konkurenčním benchmarkem v oblasti direct marketingových kampaní. Celkem bylo hodnoceno 22 faktorů ovlivňujících kvalitu a efektivitu přímého marketingu. Výsledek uvádí diagram níže.

Graf 1: Faktory ovlivňující kvalitu a efektivitu přímého marketingu








Zdroj¹²⁴

ČPP dosahovala, případně pozitivně přesahovala, pouze v 5 oblastech. Audit těchto činností tedy prokázal nízkou úroveň v interakci s klientem, resp. to, že ČPP se nacházela v základní úrovni v rámci kompetenčního modelu řízení vztahu se zákazníkem. Tento model řeší celkem 5 úrovní kompetencí od provozního až po plně integrovaný a inovativní marketing. Jednotlivé fáze popisuje tabulka níže:

¹²⁴ Interní analýza. 2009, s. 6. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

Obrázek 2: Kompetenční úrovně marketingu v ČPP

Úroveň kompetence	Proces	Prostředí
 <p>1. PROVOZNÍ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zaměřený na produkt - malý objem - účelové výstupy, kampaně (ad hoc) - nerozlišené zprávy a nabídky pro zákazníky - „gut-feel“ cílení (pouze odhad, nepodloženo reálnými daty) - málo prodejních kanálů 	<ul style="list-style-type: none"> - data o produktech & transakcích - řízeno IT - bez čištění dat - ruční výběr dat a manipulace s kódy - velmi omezené použití analytiky - statický reporting zaměřený na produkt
 <p>2. KONSOLIDACE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zaměřený na zákazníka a produkt - malý až střední objem - pravidelné a účelové kampaně (ad hoc), některé vícestupňové - jednoduché testování nabídek a různých message - málo prodejních kanálů - strategie kontaktů pouze na základě dohody - ruční sledování odezvy - omezené sledování efektivity 	<ul style="list-style-type: none"> - měsíční zákaznické snímky - omezené čištění dat - ruční výběr dat a manipulace s kódy - omezené použití prediktivní analytiky - týdenní reporting v omezeném rozsahu
 <p>3. INTEGRACE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zákazník a potenciální zákazník - střední až velký objem, automatizace procesů - pravidelné a účelové kampaně (ad hoc) - jednoduché event-driven kampaně (řízené událostmi) - nabídky a message na základě segmentace - více prodejních kanálů, preference ke kanálům - strategie kontaktů na základě definovaných pravidel 	<ul style="list-style-type: none"> - týdně aktualizovaný pohled na zákazníka - pravidelně aktualizované údaje o potenciálních zákaznících - pravidelné čištění dat - marketingové technologie - použití specializovaných nástrojů a technik dle role zaměstnance - široké použití prediktivní analytiky - pravidelné, komplexní reporty
 <p>4. OPTIMALIZACE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - velký objem - automatizované, pravidelné kampaně a výstupy, vícestupňové - řízené událostmi a také „right-time“ inbound kampaně - komplexní, analyticky řízená segmentace a cílení - vysoce personalizované nabídky a message - komplexní strategie kontaktů na základě definovaných pravidel - rozšířená historie kontaktů umožňuje komplexní a automatickou analýzu odezvy - každodenní, vícerozměrné sledování výkonnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - zdokonalený pohled na zákazníka, denní aktualizace klíčových atributů - komplexní údaje o potenciálních zákaznících - případné problémy s kvalitou dat jsou zjišťovány a řešeny „u zdroje“ - široké použití automatizované prediktivní analytiky - komplexní reporting
 <p>5. INOVACE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vysoký objem - vícerozměrná optimalizace kampaní - analytika funguje v reálném čase a řídí personalizované nabídky – inbound i outbound - veškeré kontakty (interakce) se zákazníkem jsou řízeny automaticky přes nástroj zákazník - proaktivní reporting umožňuje mikromanagement kampaní 	<ul style="list-style-type: none"> - zcela integrované, plně spolupracující - umožňuje maximální účinnost

Zdroj¹²⁵

¹²⁵ Interní analýza. 2009, s. 8. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

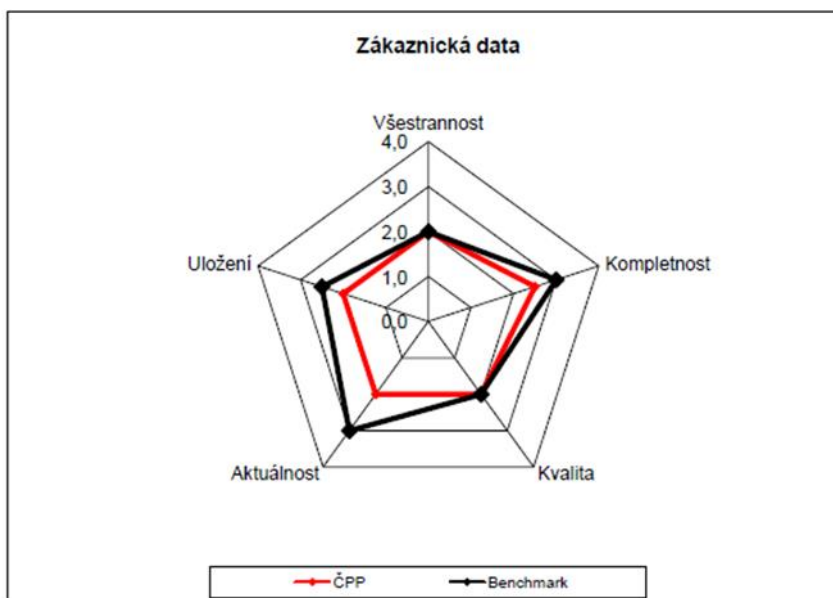
Bylo tedy nutné nastavit základní procesy kolem outbound komunikace se zákazníkem, které umožní účelně řídit clientské portfolio a flexibilně reagovat na tržní situaci.

Příležitostí a zároveň potenciální výhodou byla poměrně dobrá kvalita dat, která ČPP za dobu svého působení na trhu shromáždila. Datový audit se zaměřoval na parametry jako:

- všestrannost,
- kompletnost,
- kvalita,
- aktuálnost,
- uložení.

Tyto veličiny byly porovnány s výsledky finančních institucí v rámci Evropy – jak je patrné z diagramu, ČPP disponovala dobrým datovým základem, což nasvědčovalo tomu, že fáze počátečních příprav na implementaci konceptu Customer Intelligence (CI) bude trvat kratší dobu.

Graf 2: Analýza zákaznických dat v ČPP



Zdroj¹²⁶

¹²⁶ Interní analýza. 2009, s. 10. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

Po celkovém zhodnocení procesů a datové připravenosti bylo nutné stanovit základní cíle a metriky, kterých by měla ČPP po implementaci nového řešení dosáhnout. Konkrétně se jednalo o tyto oblasti:

- zvýšení počtu smluv na zákazníka (řízený cross selling),
- zvýšení retenčních aktivit (záchrana hodnotných zákazníků před odchodem ke konkurenci),
- nastavení dlouhodobého a řízeného vztahu se zákazníkem.

Plán byl rozpracován do dílčích úkolů a opatření, která bylo nutné v procesní i datové části zavést a rozvíjet. Časově byl rozdělen do dvou na sebe navazujících etap: Krátkodobý horizont se týkal implementace nástroje na řízení kampaní – Campaign management, automatizování manuálních procesů spojených s realizací kampaní, tj.:

- výběr dat pro kampaně bez závislosti na IT,
- automatická exekuce,
- automatické budování kontaktní historie,
- vytváření vícestupňových kampaní,
- automatické zabudování kontaktní strategie – minimalizace rizika, zahlcení zákazníka a konfliktních nabídek.

Zavedení těchto opatření výrazně uspoří čas strávený přípravou kampaně, snižuje náročnost na lidské zdroje. Navíc není nutná znalost programování.

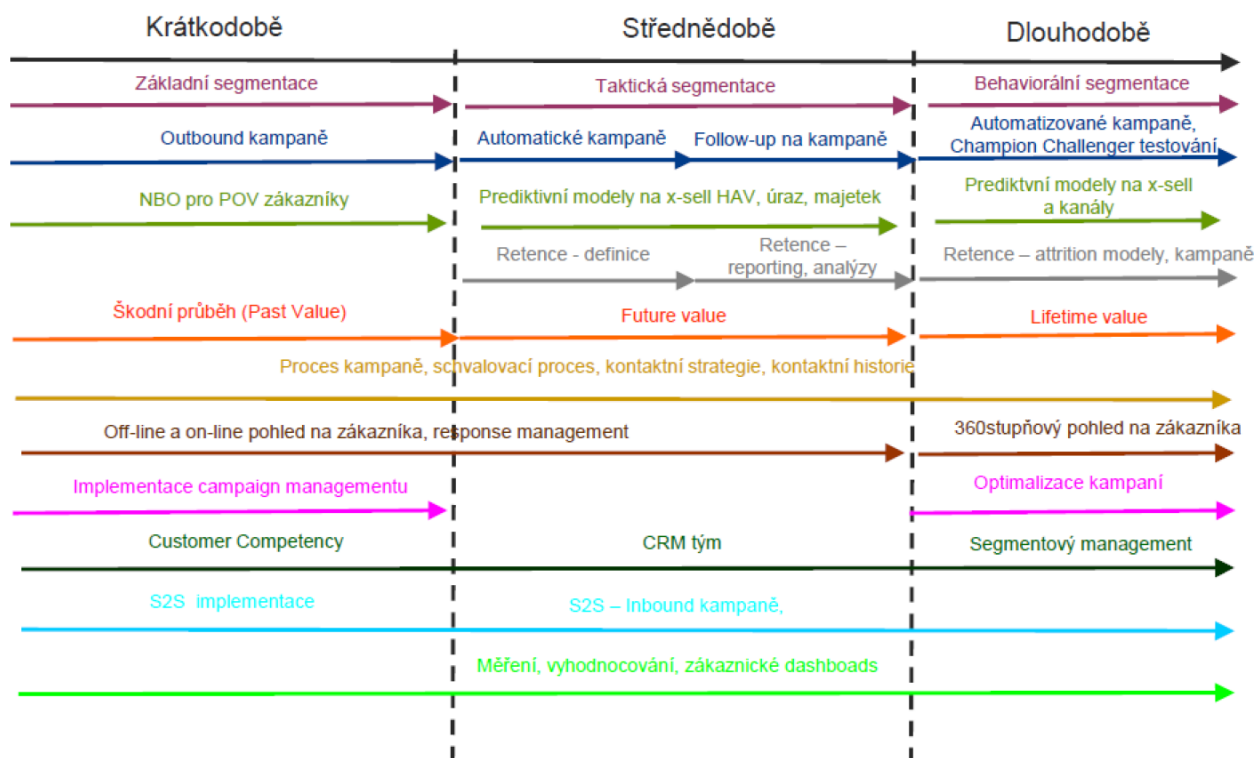
Dlouhodobý horizont se týkal zavedení prediktivních modelů:

- CLV model,
- afinitní model.

Prediktivní modely dokáží předpovídat chování každého klienta a určit vhodný okamžik pro nabídku pojistného produktu. Umožní do kampaně vybrat klienty s vysokou pravděpodobností pozitivní response na nabídku. Zvýší se tak ROI¹²⁷ kampaně doprovázené vedlejšími efekty jako např. zvýšení spokojenosti obchodních zástupců společnosti (kvalitní datové podklady a relevantní nabídka pro klienta), větší spokojenost klientů (dostávají relevantní nabídky a nejsou komunikačně přehlčováni).

¹²⁷ Return On Investment – návratnost investic

Obrázek 3: Plán rozvoje datové segmentace v ČPP



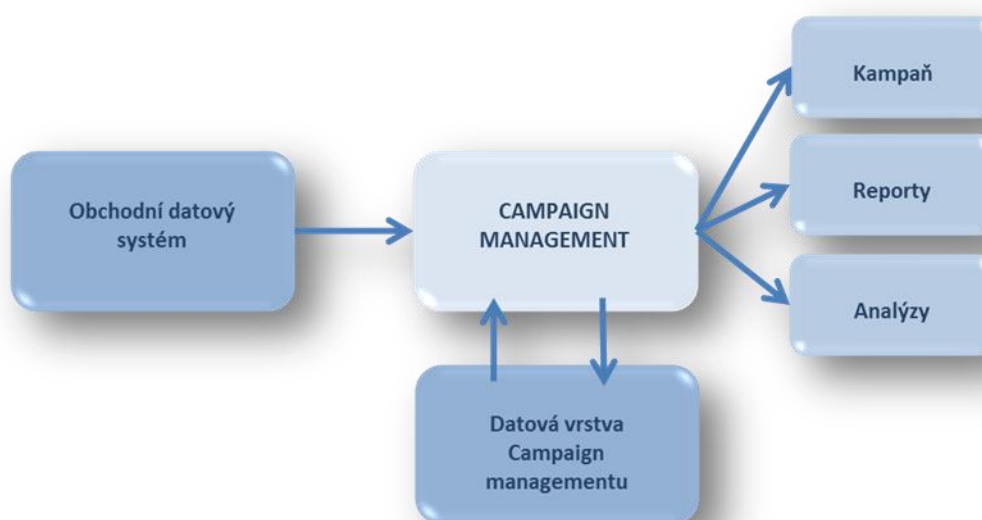
Zdroj¹²⁸

Po provedení zevrubného zkoumání procesů a datových položek následoval v roce 2010 další krok spočívající v přípravě obchodních a IT systémů na implementaci sofistikovaného nástroje pod názvem SAS Automation Marketing System (též nazýván jako Campaign management, CM). V této etapě rozvoje bylo důležité nastavit datovou strukturu v Campaign managementu a správného napojení na informační technologie. Tento nástroj byl již v době implementace považován za sofistikovanou marketingově analytickou platformu s modulárním systémem, který je možný dále rozvíjet a rozšiřovat. Campaign management využívá aktuální data ze systému, v němž jsou uloženy vybrané provozní a obchodní informace o klientech.

¹²⁸ Interní analýza. 2009, s. 36. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

Při tvorbě kampaně pak tyto informace stahuje do své datové vrstvy a podle charakteru a sestavení kampaně s nimi pracuje, kombinuje je a ukládá na svůj server. Díky tomuto řešení jsou uchovány znalosti a informace o tom, jak se s konkrétním klientem pracovalo. Schematicky lze vyjádřit diagramem níže:

Obrázek 4: Schéma zpracování dat v Campaign Managementu

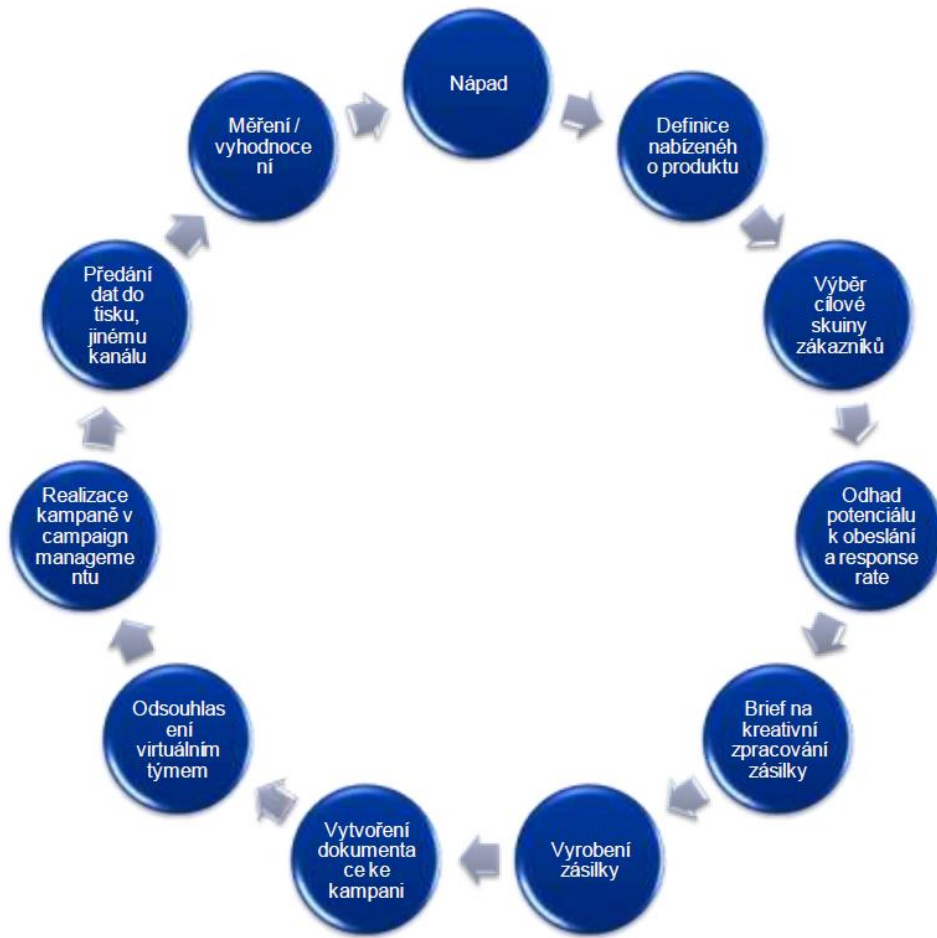


Zdroj:¹²⁹

V okamžiku, kdy byly všechny systémy nastaveny, a bylo provedeno beta testování, následovala fáze pilotního provozu v délce 6 měsíců. Během této doby se kampaňoví manažeři seznamovali se způsobem fungování, vytvářeli testovací kampaně a rovněž na pilotním vzorku klientů provedli první ostrou exekuci dat a spustili direct mailovou kampaň. Paralelně s technickou a datovou částí se nastavovala a rozvíjela designová a copywriterská část, tvořící důležitou součást celého komplexu přímé komunikace. Proběhlo rovněž prověřování funkčnosti nastaveného cyklu kampaně (viz obrázek 5) a vytvořila se základní kampaňová sestava shrnující jednotlivé kroky a body (viz obrázek 6).

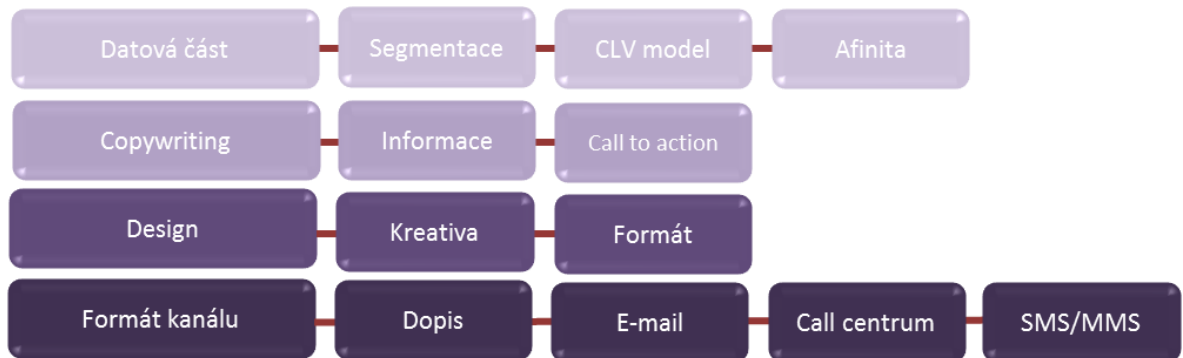
¹²⁹ *Interní analýza*. 2009, s. 45. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

Obrázek 5: Cyklus kampaně



Zdroj¹³⁰

Obrázek 6: Složení direct mailové kampaně



Zdroj¹³¹

¹³⁰ Interní analýza. 2009, s. 47. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

¹³¹ Interní přehled DM kampaní. 2016, s. 1. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

V pilotním provozu bylo realizováno celkem 10 kampaní. Vzhledem k tomu, že celková průměrná response rate dosahovala hodnoty 7,4 %, což v oblasti pojistného a finančního trhu byla velmi dobrá hodnota, bylo možné se přesunout do fáze ostrého provozu a oslovit širší portfolio klientů.

V letech 2011 – 2015 se aktivity v direct marketingu soustředily na práci s klientskými daty, tvorbu afinitních a prediktivních modelů. Sledovány byly také nejnovější trendy ve vývoji designu a formátu direct marketingových komunikačních formátů. V číselném vyjádření byl v uvedeném pětiletém období dosažen růst předepsaného pojistného ve výši 42 %, celková průměrná response se zvýšila na rekordních 12,52 %. Využití klientských dat a nových poznatků vyvrcholilo identifikací behaviorálních marketingových segmentů, afinitního produktového modelu a přípravou pro zavedení věrnostního programu. Postupně se také měnilo složení využívaných komunikačních kanálů. Na počátku nejvíce efektivním kanálem byly dopisní zásilky, k nimž se postupně připojovala telefonní komunikace (v rámci návazných follow up kampaní) a rovněž e-mailová komunikace. Nutné je zmínit také kanál partneři, který umožňuje oslovit klienty mimo základní databázi ČPP, a to formou tzv. co-brandovaných kampaní – tj. v komunikaci se objevuje jak ČPP, tak i partner, jehož klientům se nabídka zasílá.

Po produktově-pojistné stránce ČPP v současné době oslovuje klienty s nabídkou povinného ručení, pojištění majetku a odpovědnosti občanů a cestovního pojištění.

Za uplynulý rok 2015 se realizovalo celkem 18 kampaní s oslovením 13 111 klientů. Objem předepsaného pojistného činil 46,9 mil. Kč.

V roce 2016 se marketingové oddělení přibližuje 5. fázi podle kompetenčního modelu – tj. fázi Inovace, kdy by jednotlivé části procesu (nejen v rámci oddělení, ale v celé ČPP) měly vyznačovat vícerozměrovou optimalizaci kampaní, fungování analytiky v reálném čase, automatické řízení interakcí se zákazníkem.

4 POPIS, CÍL VÝZKUMU, HYPOTÉZA A METODIKA

Zkoumání je zaměřeno na komparaci efektivnosti direct mailové kampaně ve vztahu k využívanému modelu hodnoty zákazníka. Jedná se o jedinečný model vytvořený na míru dle specificky využívaných datových veličin, které charakterizují chování klienta a dokáží do jisté míry predikovat a odhadovat budoucí potenciál pro obchodní aktivity. Tento nástroj slouží rovněž jako prostředek k efektivnímu řízení vztahu se zákazníky a reflektuje vývoj chování i vztahu k pojišťovně.

Model zákaznické hodnoty (Customer Lifetime value, CLV) je jedním ze sofistikovaných modelů, pomocí kterého je možné určit míru reaktivity klienta na určité podněty (obchodní komunikaci). Tento datový model je vytvořen zcela na míru České podnikatelské pojišťovny a zohledňuje parametry a veličiny, s nimiž pojišťovna pracuje v transakční oblasti a určují rizikovost, bonitu a finanční přínos klienta pro pojišťovnu.

Vzhledem k tomu, že se klienti a jejich chování v čase vyvíjí, jsou v modelu obsaženy také časové charakteristiky, jejichž kombinace s ostatními veličinami umožňuje pohled z různých časových rovin. Lze tak provést definování okruhu klientů podle:

- minulého kumulativního přínosu (A),
- současné hodnoty (B),
- predikované budoucí hodnoty (C).

Výsledkem aplikování modelu v ČPP byl vznik celkem tří konkrétních skupin klientů, s nimiž dochází k řízené přímé komunikaci. Konkrétně se jedná o kombinace A+B, B+C, A+C. Pro každou skupinu je přesně určen způsob oslovení, komunikační a distribuční kanál, a definován specifický motivační prvek s předpokladem zvýšení zájmu o produkt a jeho následnou koupi.

Sledován je rovněž vývoj těchto mikrosegmentů (A+B, B+C, A+C) a přesun klientů mezi nimi. Tento pohyb může napovědět o tom, jak se mění chování pojistného kmene a umožňuje do jisté míry predikovat situaci do budoucna. Významně tak usnadňuje plánování marketingových nástrojů přímé komunikace a cross-sellových kampaní.

Při zpětném pohledu může sloužit jednak jako kontrolní nástroj již exekovaných kampaní, jednak jako prostředek pro získání zkušeností a vyvarování se chybných kroků pro další připravované oslovení.

Vyšší přesnosti je možné dosáhnout průnikem s dalšími sofistikovanými platformami, které jsou v pojišťovně vytvořeny – např. s behaviorálními segmenty – targeting se tak stává preciznějším a přispívá ke kvalitnějšímu výběru adresovaných klientů, či afinitním modelem – slouží k určení síly mezi klientem a nabízeným pojistným produktem, tj. motivaci k nákupu.

4.1 Nabízený pojistný produkt

Prostřednictvím direct mailové kampaně je klientům nabízen komplexní produkt řady Domex - pojištění majetku občanů, které obsahuje krytí rizik v rámci domácnosti i stavby. Pro účely kampaně a jednoduchou komunikaci je zvoleno pojištění domácnosti.

Základním stavebním prvkem komunikace je přiblížení reálné situace ze života, která se může v rámci chodu domácnosti přihodit. Vtipnou a hravou formou a využitím konceptu Pata a Mata je odlehčenou formou upozorněno na možná rizika a zároveň ukázáno klientovi, že proti takové nepříznivé situaci je dobré mít uzavřené pojištění domácnosti. Navíc, pokud oslovený klient zareaguje a využije časově omezené nabídky, získá slevu ze základního pojištění ve výši 500 Kč.

Kreativa kampaně vychází z používaného korporátního konceptu animovaných postav Pata a Mata. Stěžejním momentem (call to action), které má u klienta vyvolat zamyšlení, uvědomění si reálné hrozby a působit tak jako základní motivační faktor ke koupi. Navíc je tento motivátor podpořen zajímavou slevou na první pojistné, a to ve výši 500 Kč. Důležitou součástí direct mailu je také vytvoření „omezené časové platnosti“, aby oslovený klient věděl, že je nutné reagovat poměrně rychle.

Obrázek 7: Kreativní návrh dopisu - před otevřením



Zdroj¹³²

Obrázek 8: Kreativní návrh dopisu – po otevření



Zdroj¹³³

¹³² Interní přehled DM kampaní. 2016, s. 27. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

¹³³ Tamtéž, s. 27.

Komunikační a distribuční kanál je vybrán s ohledem na cílovou skupinu, její zvyklosti a reaktivnost na komunikační a distribuční kanály. V tomto případě je tedy zvolen klasický direct mail v kreativním formátu (skládanky). I přes vyšší náklady na kontakt v porovnání s očekávaným přínosem na pojistném předpisu, se tento druh komunikace jeví jako vhodný.

4.2 Cílová skupina

Kampaň je zaměřena na stálé klienty České podnikatelské pojišťovny, kteří udělili souhlas s marketingovou komunikací a zasíláním obchodních nabídek. Komparace efektivnosti direct mailové kampaně je provedena na skupině zákazníků se shodnými vstupními kritérii, následně bude skupina rozdělena na dvě samostatné skupiny. Model zákaznické hodnoty bude aplikován pouze u jedné z nich.

Charakteristika skupiny A (kontrolní skupina s využitím modelu zákaznické hodnoty):

- věk: 30 – 55,
- klienti nemají sjednané pojištění majetku,
- vztah s pojišťovnou delší než 3 roky,
- v posledních 6 měsících nebyli osloveni nabídkou na majetkové pojištění,
- v posledních 3 měsících nebyli osloveni s nabídkou na další produkty, vyjma cestovního pojištění,
- osloven nabídkou na neživotní produkt.

Model zákaznické hodnoty s nastavením parametrů:

- kumulativní hodnota (minulá) – vysoká (klient již přinesl kumulativně vysoký objem pojistného),
- současná hodnota (současná) – vysoká (klient v současném okamžiku přináší relativně vysoké pojistné),
- prediktivní hodnota (budoucí) – střední (predikce přínosu pojistného v následujících obdobích je střední, tj. nejedná se o affluentní klientelu).

Charakteristika skupiny B (klienti bez aplikace modelu zákaznické hodnoty):

- věk: 30 – 55,
- klienti nemají sjednané pojištění majetku,
- vztah s pojišťovnou delší než 3 roky,
- v posledních 6 měsících nebyli osloveni nabídkou na majetkové pojištění,
- v posledních 3 měsících nebyli osloveni s nabídkou na další produkty, vyjma cestovního pojištění,
- osloven nabídkou na neživotní produkt.

Tabulka 1: Harmonogram kampaně

	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden	7. týden	8. týden
Sestavení zadání								
Tvorba kreativních návrhů								
Sestavení diagramu pro výběr kontaktů								
Schválení návrhů								
Zadání do tisku								
Spuštění kampaně								
Trvání kampaně								
Ukončení								
Vyhodnocení								

Zdroj¹³⁴

Cíl

Účelem a cílem zkoumání je zhodnocení efektivity modelu zákaznické hodnoty v praxi a zjištění, zda sofistikovaný prediktivní model tohoto typu dokáže reálně ovlivnit výslednou konverzi a zajistit tak dosažení vyššího pojistného předpisu.

Hypotéza

Na základě zkoumané problematiky je stanovena hypotéza, v níž se předpokládá, že využití modelu zákaznické hodnoty zvýší konverzní poměr realizované direct mailové kampaně minimálně oproti kampani, kde tento model využit není.

¹³⁴ Interní přehled DM kampaní. 2016, s. 2. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

Znění hypotéz je následující:

H0: konverzní poměr kampaně při použití CLV modelu je vyšší oproti kampani, kde model využit není.

H1(alternativní hypotéza): Konverzní poměr při využití modelu CLV je shodný nebo nižší než u kampaně, kde model využit není.

4.3 Metodika

V praktické části této diplomové práce je aplikována metoda dedukce, která využívá teoretického základu ke stanovení hypotéz, jež následně ověří prostřednictvím realizace direct mailové kampaně. Na základě výsledků kampaně dojde k formulování a interpretaci závěrů a zobecnění ke zkoumané problematice.

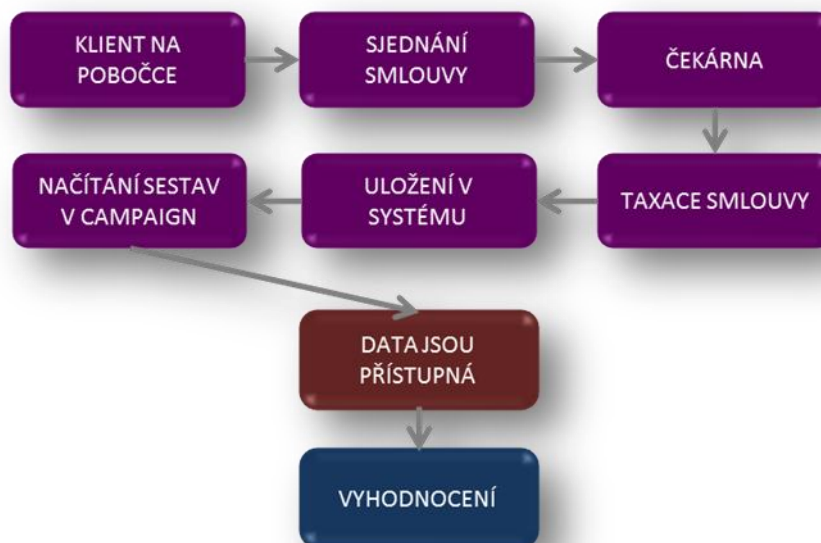
Kampaňová exekuce

Pro práci s klientskými daty je využit sofistikovaný analytický nástroj Campaign management. Pomocí této platformy je sestaven kampaňový diagram pro výběr cílových skupin. Kromě využití modelu musí být dodrženy další požadavky právního, obchodního či interního charakteru.

4.4 Sběr dat a průběžné hodnocení

Campaign management umožňuje rovněž automaticky generovat vyhodnocení oslovených kontaktů. Umožňuje tak sledovat kampaň v jejím průběhu a zjišťovat dopad nastavených opatření. Přes veškerou automatizaci je důležité vést v patrnosti časové zpoždění v rámci cyklu sjednání smluv. Od prvotního kontaktu s klientem na obchodním místě k přesunu dat o sjednání do campaign managementu uběhne zpravidla 1 pracovní týden.

Obrázek 9: Proces vyhodnocení nově uzavřené smlouvy



Zdroj¹³⁵

V prvních týdnech po spuštění kampaně je patrné, že jsou rozdíly mezi oběma oslovenými skupinami klientů. Zajímavé je sledovat způsob nárůstu sjednaných smluv a responsí. U kontrolní skupiny (B) byl v prvním týdnu velmi pomalý přírůstek. V druhém týdnu došlo k nečekanému vzrůstu téměř o 2 600 %, ve druhém a třetím týdnu se však hodnota růstu rapidně snížila na 65 % a v posledním čtvrtém týdnu opět mírně vzrostla na 97 %.

U skupiny A, kde je pro výběr klientů zvolen model zákaznické hodnoty, je průběh zcela rozdílný. V prvním týdnu je vytvořena poměrně dobrá základní báze počtu 22 sjednaných smluv. V následujících týdnech pak jsou přírůstky velice vyrovnané a stabilní, v rozmezí 60 – 80 %.

¹³⁵ Interní přehled DM kampaní. 2016, s. 3. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Při porovnání způsobu chování obou skupin z pohledu stability přírůstků počtu smluv, se podle dané kampaně jeví jako stabilnější skupina A s využitím modelu. Je tedy možné, že sofistikovaný výběr klientů dle různé kombinace prediktivních parametrů dokáže přinést stabilnější přísun nového obchodu.

V absolutní výši dosáhla skupina A předepsaného pojistného 270 679 Kč, zatímco skupina B hodnoty předpisu 182 545 Kč. Rozdíl mezi oběma dosaženými hodnotami činí 88 134 Kč. V procentním vyjádření dosáhla skupina s modelem o 48 % vyššího pojistného než kontrolní skupina bez modelu. Průměrné pojistné na smlouvu bylo vyšší také u skupiny A (2 333 Kč) v porovnání se skupinou B (2 147 Kč).

Stanovený předpoklad hypotézy se potvrzuje. Skupina A za použití modelu zákaznické hodnoty vygenerovala vyšší předepsané pojistné než skupina B a to o více než předpokládaných 25 %. Jako vedlejší efekt se projevil stabilnější růst v počtu smluv i v předpisu pojistného.

Tabulka 2: Vyhodnocení kampaně

	Skupina A			Skupina B		
	Počet smluv	Pojistný předpis	Response rate	Počet smluv	Pojistný předpis	Response rate
1. týden	22	47 134 Kč	0,44%	1	3 300 Kč	0,02%
2. týden	40	91 564 Kč	0,80%	26	45 655 Kč	0,52%
3. týden	67	155 991 Kč	1,34%	43	90 193 Kč	0,86%
4. týden	116	270 679 Kč	2,32%	85	182 545 Kč	1,70%

Zdroj¹³⁶

¹³⁶ *Interní přehled DM kampaní*. 2016, s. 29. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

6 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ

Řízený vztah a marketingová komunikace se zákazníky je i v dnešní technicky velmi vyspělé a dynamické době stále velmi diskutované a aktuální téma. Systematizace a zaměření se na správný targeting klientů zcela nepochybně dokáže přinést přidanou hodnotu do firmy a to v několika ohledech. Jednak sama firma dokáže jednoznačně identifikovat potřeby svých klientů, řídí veškerou komunikaci a disponuje informacemi o tom, jak je s klientem komunikováno, co a v jakém okamžiku je klientovi nabídnuto. Míra detailu pak závisí na preciznosti zavedeného řídicího systému, ale i vůli firmy být zákazníkovi blíže a rozumět jeho potřebám.

V roce 2010 byla v ČPP nastavena jednotná architektura v rámci přímého marketingu, komunikace působí jednotně, srozumitelně a je systematická. Klienti nejsou zahlcováni nevhodnými a příliš častými nabídkami. Jejich potenciál je rozeznáván a podle toho se s nimi navazuje obchodní interakce. Výraznost efektů, které koncept řízeného vztahu se zákazníkem přináší, zcela jistě závisí na tom, jak výraznou změnu to pro danou společnost znamená. V ČPP se důsledky změn začaly projevovat velmi dynamicky a výrazně po samotné implementaci. Za uplynulých 6 let sofistikované komunikace bylo dosaženo významných úspěchů na poli direct marketingu. V rámci pojistného trhu má ČPP jednu z nejvyšších responsí (12,52 %) a neustále rozvíjí prediktivní práci s klientskými daty.

Smysl využití prediktivních modelů má své opodstatnění i z pohledu ekonomického. Pro ČPP znamená vyšší přísun pojistného, navíc se stabilizovaným průběhem. To prokázala provedená kampaň, kde využití modelu pomohlo dosáhnout zvýšení obchodu o 48 % s pozvolným a stabilním růstem.

Prediktivní modelování a jeho praktické využití pro Českou podnikatelskou pojišťovnu nejsou samozřejmě konečnou fází. Práci se zákazníky je nutné dále rozvíjet a posilovat. Více se zaměřit na stabilizační programy v rámci retence a zákaznické loajality. Na poli obchodních nabídek je doporučeno posílit interní obchodní komunikaci s pobočkovými pracovišti a postupně zavést kampaně s využitím prvku mikrosegmentů a real time based offers. Realizace těchto kroků bude znamenat vstup do další digitální části světa nového věku.

ZÁVĚR

Tradiční formy komunikace předpokládaly jednosměrné komunikační aktivity. Tok informací se pohyboval pouze od firmy směrem k zákazníkovi převážně prostřednictvím masmédií. V dnešní době si marketingoví manažeři uvědomují, že tato neosobní jednosměrná komunikace je z pohledu budování dlouhodobých vztahů se zákazníky velmi neefektivní. V souvislosti s klesající úspěšností masově orientovaného marketingu již řada firem došla ke zjištění, že cesta k úspěchu vede přes individualizovanou obsluhu zákazníků. Podstatou je využít správnou kombinaci více strategií, jak navázat dlouhodobý, oboustranně přínosný vztah mezi firmou a zákazníkem. K dosažení těchto cílů, je klíčové být se svými zákazníky v neustálém kontaktu a všechny tyto skutečně kontakty mít zaznamenané, zákazníky mít rozdělené podle kritérií do segmentů a umět s nimi komunikovat diferencovaně v závislosti na hodnotě zákazníka pro firmu.

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření modelu účinné komunikace pro klienty pojišťovny v rámci řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím direct mailové kampaně. V praktické části na základě exekuce kampaně určené zákazníkům pojišťovny došlo ke zhodnocení efektivnosti modelu zákaznické hodnoty v praxi a k ověření, zda sofistikovaný prediktivní model tohoto typu dokáže reálně ovlivnit výslednou konverzi a zajistit tak navýšení pojistného předpisu. Bylo zjištěno, že využití modelu zákaznické hodnoty má velký význam nejen v prostředí data miningu, ale má své zásadní uplatnění při generování potenciálních zákazníků pro přímý marketing.

Potvrzením jsou výsledky kampaně, které zároveň podporují nulovou hypotézu H_0 : konverzní poměr kampaně při využití CLV modelu je vyšší oproti kampani, kde model využit není. Alternativní hypotézu H_1 , která odhaduje, že konverzní poměr při využití modelu CLV je shodný nebo nižší než u kampaně, kde model využit není, zamítáme.

Výsledná konverze u skupiny oslovených zákazníků při využití modelu zákaznické hodnoty byla o 48 % vyšší než u skupiny, kde model uplatněn nebyl. Navíc chování skupiny při využití modelu bylo také rozdílné, nákupní chování bylo konzistentní a nedocházelo k zásadním výkyvům ve vlnách nákupu, jako tomu bylo u skupiny druhé, kde model využit nebyl.

Exekuce kampaně a její výsledky potvrzují důležitost sofistikované práce s daty o zákaznících a využití moderních technologií v rámci řízení vztahů s nimi. Důležitým procesem je integrace všech získaných informací o chování zákazníků a tím predikce jejich potřeb a chování v budoucnosti. Získané informace jsou základem k nastavení efektivní komunikace, která má za cíl získání loajality zákazníků, především těch klíčových, a tím zvýšení profitability z prodeje nabízených produktů, služeb.

Všechny tyto procesy a sofistikovaná práce s daty o zákaznících jsou sice v dnešní době nezbytné, ale firma dosáhne svých úspěchů primárně tím, že bude produkovat takové hodnoty, za které budou její zákazníci ochotni zaplatit. Zákazníci svou volbu zakládají na subjektivním vnímání kvality, hodnoty a úrovně služeb. Firmy proto musí porozumět tomu, co pojetí hodnoty pro zákazníka a tím jeho spokojenost, ovlivňuje. Úspěšnou firmou je ta, která je schopna pro své zákazníky vytvářet přidanou hodnotu co nejefektivněji. Přesněji řečeno úspěch dnes není o velikosti firmy, ale o její schopnosti přizpůsobení se. Stejně jako se s tím můžeme setkat v přírodě u evolučních zákonů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BURNETT K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005.
ISBN 80-7226-655-1.

DeVITO J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.
ISBN 978-80-247-2018-0.

KARLÍČEK M. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016.
ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER P., KELLER K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*.
1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

LEHTINEN, R. J. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-274-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

MACHKOVÁ H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.
ISBN 978-80-247-2986-2.

PŘIKRYLOVÁ J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SOLOMON, M., MARSHALL, G., STUART, E. *Marketing očima světových marketingových manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273.

ŠTEDROŇ B., BUDIŠ P., ŠTEDROŇ B. jr. *Marketing a nová ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2009. ISBN 978-80-7400-146-8.

VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

VYSEKALOVÁ J. a kolektiv. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ J. a kolektiv. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2196-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BEST, Roger J. *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability*. 6th ed. Boston: Pearson, 2013. ISBN 0130387754.

KORDUPLESKI, Ray, WITH JANICE SIMPSON. *Mastering customer value management: the art and science of creating competitive advantage*. Cincinnati (OH): Pinnaflex Educational Resource, 2003. ISBN 1893673073.

PEPPERS, Don. a Martha ROGERS. *One to one, B2B: customer development strategies for the business to business world*. New York: Currency/Doubleday, 2001. ISBN 0385494092.

Seznam ostatních zdrojů

Interní analýza. 2009. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

Interní přehled DM kampaní. 2016. Praha: Česká podnikatelská pojišťovna.

SEZNAM ZKRATEK

ATX - hlavní index vídeňské burzy

CLTV - Customer Lifetime Value

CRM - Customer Relationship Management

CSI - Customer Satisfaction Index

ČPP - Česká podnikatelská pojišťovna

ILZ - index loajality zákazníků

ISDNZ - index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům

ISZ - index spokojenosti zákazníků

IUZ - index udržení zákazníků

ROI - Return On Investment

TTL - Through The Line

VIG - Vienna insurance Group

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategie pro řízení loajality a ziskovosti zákazníků.....	43
Obrázek 2: Kompetenční úrovně marketingu v ČPP	55
Obrázek 3: Plán rozvoje datové segmentace v ČPP	58
Obrázek 4: Schéma zpracování dat v Campaign Managementu	59
Obrázek 5: Cyklus kampaně	60
Obrázek 6: Složení direct mailové kampaně	60
Obrázek 7: Kreativní návrh dopisu - před otevřením	64
Obrázek 8: Kreativní návrh dopisu – po otevření.....	64
Obrázek 9: Proces vyhodnocení nově uzavřené smlouvy	68

Seznam tabulek

Tabulka 2: Harmonogram kampaně	66
Tabulka 3: Vyhodnocení kampaně	69

Seznam grafů

Graf 1: Faktory ovlivňující kvalitu a efektivitu přímého marketingu	54
Graf 2: Analýza zákaznických dat v ČPP	56

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Jolana Kolaříková

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group –
vztahy se zákazníky

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Marie Hamplová Ph.D.