

Direct marketing a jeho efektivita

Analýza zpracování DM kampaní České spořitelny

Petra Strachotová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petra STRACHOTOVÁ

Osobní číslo: K09051

Studijní program: B 7202 Mediální a komunikační studia

Studijní obor: Marketingové komunikace

Téma práce: Direct marketing a jeho efektivita–Analýza DM kampaní České spořitelny

Zásady pro vypracování:

- 1. Prostudujte odbornou literaturu a odborný tisk k tématu direct marketing ve finančních službách. Na základě teoretických vymezení definujte základní hypotézy a cíl práce.**
- 2. Zpracujte analýzu procesu vytváření DM kampaní v České spořitelně. Definujte silné a slabé stránky procesu.**
- 3. Na základě analýzy procesu a konkrétních kampaní navrhněte optimalizaci procesu a doporučení vedoucí k větší úspěšnosti kampaní.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

EDWARD NASH, Direct marketing, Brno, Computer Press, a.s., 2003, ISBN 80-7226-838-4.

LESTER WUNDERMAN, Direct marketing. Reklama, která se zaplatí, Praha, Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0731-4.

PETR VÁŇA, Direct marketing v teorii a praxi, Praha, Omega, 2006, ISBN 80-903736-0-0.

DON PEPPERS and MARTHA ROGERS, Enterprise One to One. Tools for competing in the Interactive age, New York, Doubleday Inc., 1997, ISBN 0-385-48205-1.

LAUTENSLAGER A., Ultimate Guide to Direct Marketing, Berlin, Entrepreneur Press, 2005, ISBN 1932531718.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Mgr. Peter Štárhoň, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2011

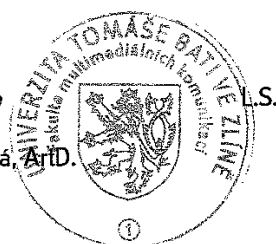
Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, Ph.D.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

23.3.2012

PETRA STRACHOTOVÁ

Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnožení.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato práce pojednává o direkt marketingu a jeho postavení v komunikačním mixu a vysvětluje jeho odlišnosti od masové reklamy. Dále se práce specializuje na direkt marketing ve finančním sektoru a představuje v tomto odvětví jeho hlavní parametry, nástroje a principy. Bakalářská práce dále analyzuje jednotlivé fáze procesu zpracování DM kampaní v subjektu z finančního sektoru.

Práce si klade za cíl navrhnout efektivní řešení a doporučení na zkvalitnění sub-procesů v rámci jednotlivých fází a zároveň celého procesu zpracování kampaní v daném subjektu.

Klíčová slova: direkt marketing, databáze, CRM, kampaňový management, personalizace, SMS, direct mail, e-mailing

ABSTRACT

This thesis concerns direct marketing and its status in the communication mix and explains its differences from mass advertising. The thesis also focuses on direct marketing in the financial sector and presents its main parameters, instruments and principles in this branch. The bachelor's thesis further analyses the individual phases of the process for the preparation of DM campaigns in a subject from the financial sector.

The thesis aims to propose an effective solution and recommendation for improving the quality of the individual phases of the process and also the entire process for the preparation of the campaign in the given subject.

Keywords: direct marketing, database, CRM, campaign management, personalization, SMS communication, e-mailing, direct mail

Ráda bych poděkovala České spořitelně, a.s. za poskytnutí informací a možnost zveřejnění interních materiálů a dále všem kolegům z oddělení direkt marketingu, kteří mi byly největším zdrojem informací.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 DIRECT MARKETING	11
1.1 DEFINICE	11
1.2 ÚSPĚCH V DIRECT MARKETINGU = AKTUÁLNÍ DATABÁZE	12
1.2.1 Základní parametry databází	12
1.3 DIRECT MARKETING A JEHO NÁSTROJE	13
1.4 19 PRAVIDEL, KTERÉ ZNAJÍ VŠECHNY ÚSPĚŠNÉ DIRECT MARKETINGOVÉ AGENTURY.....	15
2 DIRECT MARKETING V KOMUNIKAČNÍM MIXU.....	17
2.1 POSTAVENÍ DIRECT MARKETINGU V KOMUNIKAČNÍM MIXU DŘÍVE A NYNÍ.....	17
2.2 ROZDÍL MEZI DIRECT MARKETINGEM A REKLAMOU	18
3 DIRECT MARKETING VE FINANČNÍM SEKTORU	20
3.1 TYPICKÉ PARAMETRY DM VE FS	21
3.2 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA, KTERÉ ČASTO FUNGUJÍ V DIRECT MAILU FINANČNÍHO SEKTORU	22
4 CRM NEBOLI ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	23
4.1 SLOŽITOST FINANČNÍCH SLUŽEB	23
4.2 DEFINICE CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	24
4.3 PRVKY CRM.....	25
4.3.1 4 prvek CRM – data ve FS	25
4.4 NÁSTROJE CRM V DIRECT MARKETINGU.....	25
4.5 CAMPAIGN MANAGEMENT – ŘÍZENÍ KAMPANÍ.....	26
4.6 KAMPAŇOVÉ ŘÍZENÍ V PRAXI.....	27
4.7 OPTIMALIZAČNÍ PROCESY	28
4.8 SHRNUÍ.....	29
5 CÍLE A HYPOTÉZY PRÁCE	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
6 ZPRACOVÁNÍ DM KAMPANÍ V ČESKÉ SPORITELNĚ.....	32
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	32
6.2 VÝVOJ ŘÍZENÍ KAMPANÍ (CAMPAIGN MANAGEMENT) V ČESKÉ SPORITELNĚ	32
6.2.1 Spolupráce se společností SAS	32
6.2.2 Řízení kampaní před implementací SAS CM	33
6.2.3 Řízení kampaní po implementaci SAS CM	34

7	PROCES ŘÍZENÍ KAMPAŇÍ V ČESKÉ SPOŘITELNĚ	36
7.1	INICIACE KAMPAŇÍ.....	36
7.2	DEFINICE KAMPAŇÍ.....	37
7.2.1	Typy kampaní v České spořitelně	37
7.2.2	Přehled DM kanálů využívaných při kampaních	38
7.3	PŘÍPRAVA KAMPAŇÍ	39
7.3.1	Výběr dat a optimalizace klientů.....	39
7.3.2	Příprava a schvalování kreativních návrhů	41
7.3.2.1	Spolupráce při přípravě kampaně s právním oddělením.....	41
7.4	REALIZACE KAMPAŇÍ.....	41
7.4.1	Interní zpracování kampaní	42
7.4.2	Externí zpracování kampaní.....	42
7.5	VYHODNOCENÍ KAMPAŇÍ.....	43
8	ANALÝZA PROCESU	45
8.1	INICIACE KAMPAŇÍ.....	45
8.2	DEFINICE KAMPAŇÍ.....	46
8.3	PŘÍPRAVA KAMPAŇÍ	46
8.3.1	Spolupráce s právním oddělením	47
8.4	REALIZACE KAMPAŇÍ.....	47
8.5	VYHODNOCENÍ.....	48
8.6	SHRNUTÍ ANALÝZY	49
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	50
9	NÁVRH ŘEŠENÍ NA ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESU	51
9.1	NÁVRH ZMĚN PRO INICIACI KAMPAŇÍ	51
9.2	NÁVRH ZMĚN PRO DEFINICI KAMPAŇÍ	51
9.3	NÁVRH ZMĚN PRO PŘÍPRAVU KAMPAŇÍ.....	52
9.4	NÁVRH ZMĚN NA REALIZACI KAMPAŇÍ	53
9.5	NÁVRH ZMĚN NA FÁZI VYHODNOCENÍ	53
9.6	NÁVRHY ZMĚN PRO CELÝ PROCES	53
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	61

ÚVOD

V oblasti marketingových komunikací pracuji již 1 let a posledních 6 let se primárně věnuji pouze oblasti direct marketing. Mám několikaleté zkušenosti z reklamních agentur a momentálně pracuji druhým rokem jako marketingový specialista na direkt marketingovou komunikaci v České spořitelně.

Direkt marketing je primárně o osobním jednání, což je nejpřímější a nejefektivnější způsob komunikace, který i já upřednostňuji v jednání se svými kolegy, přáteli a blízkými. Proto je mi přímá komunikace velmi sympatická a proto, mimo profesních důvodů, jsem si vybrala toto téma pro svou bakalářskou práci.

V rámci bakalářské práce bych tedy ráda představila možnosti využití direct marketingových nástrojů, aby bylo jasné, který kanál se používá a proč. Ukážu, jaké místo v komunikačním mixu firem, by měl direct marketing zastávat a vysvětlím rozdíl mezi direct marketingem a klasickou reklamou.

Zaměřím se primárně na direct marketing ve finančním sektoru, poukážu na základní pravidla, která se k tomuto odvětví vážou a představím jeho specifika a nástroje CRM, které pomáhají řídit zpracování kampaní ve velkých společnostech.

V praktické části podrobně rozeberu proces zpracování direct marketingových aktivit v České spořitelně, kterého já jsem přímým účastníkem a v projektové části doporučím návrhy na zlepšení procesu.

Během přípravy podkladů pro bakalářskou práci jsem si postupnými konzultacemi s kolegy s oddělení direkt marketingu, segmentového a produktového oddělení ověřovala, zda se mé uvažování o zefektivnění celého procesu ubírá správným směrem. Některé změny, které jsou dále popsány, se již dokonce podařilo zrealizovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DIRECT MARKETING

Nejlepší cesta, jak něco vyřešit k naší plné spokojenosti, je udělat to osobně. Osobní jednání je nejpřímější a nejefektivnější způsob komunikace.

O to samé se snaží direct marketing. O přímou, co nejosobnější komunikaci. Direct marketing, neboli přímý marketing a komunikace, je ale také o selském rozumu a uvažování, protože abychom měli vyhráno, musíme správně pochopit, **co, komu, kdy a jak nabídnout** (Nash, 2003). Konkrétní zákazník, konkrétní jméno zákazníka je totiž středem direct marketingového procesu

1.1 Definice

Na základě svých dosavadních zkušeností bych direct marketing oficiálně definovala jako: **„Direct marketing je nástroj přímé komunikace, který má za úkol ve správný čas a pomocí správného kanálu (nástroje), nabídnout konkrétnímu zákazníkovi (segmentu) relevantní produkt či službu.**

Podmínkou úspěšného direct marketingu jsou ale informace, respektive kvalitní databáze potenciálních klientů. Množství informací umožňuje podnikateli nebo firmě uzpůsobit výrobek či službu zákazníkovi a zaktivizovat maximálně jeho pozornost. Mnohdy samotný produkt ustupuje do pozadí a snahou je spíše „zaútočit“ na zákaznickovy prožitky a emoce. Použití direct marketingu je možné takřka pro všechny typy firem, jediným limitem je dobrá databáze.

Druhy direct marketingu:

- zaváděcí (nové produkty na trhu)
- personalizovaný (přizpůsobené nabídky)
- informační (pro stávající zákazníky)

Hlavním cílem přímého marketingu je vytvoření dlouhodobého vztahu, případně vyvolání reakce u zákazníků. Ta může spočívat v koupi produktu, vyžádání si podrobných informací (katalog, vzorek k odzkoušení), zájmu o další produkty. U dlouhodobé vztahu hovoříme o vytvoření vazby ke značce, k organizaci a jejím produktům a službám.

1.2 Úspěch v direct marketingu = aktuální databáze

Základem efektivního direct marketingu, který je založený na hodnotách daných zákaznických skupin, segmentaci a řízeném dialogu se zákazníkem, jsou aktuální databáze zákazníků dané firmy, které obsahují nejen sociodemografické data, ale také mnoho dalších relevantních informací o zákazníkovi, jako jsou např. záznamy o předchozích nákupech a údaje o jeho reakcích na nabídku, o rychlosti odezvy a např. i o způsobu placení (platební karta, hotovost). Tato data jsou následně využita na vygenerování cílové skupiny pro danou kampaň tak, aby splňovala žádaný profil s ohledem na sdělení, které potřebujeme komunikovat. Oslovení cílové skupiny definované na základě znalosti jejího chování z předchozích nákupů je efektivnější než v případě reklamy, protože oslovují právě takové zákazníky, kteří svojí charakteristikou mají vysoký potenciál nákupu nabízeného produktu.

„V teorii představuje každý jednotlivý potenciální zákazník tržní segment. A takto identifikované segmenty trhu je nutné převést na množinu reálných zákazníků se jmény a adresami, které budou cílem aktivit a prodejního týmu.“ (Burnet, 2002 str-7-8).

1.2.1 Základní parametry databází

Zákaznická databáze by nám vždy měla být schopná nabídnout pohotovou odpověď na 6 jednoduchých otázek.

Kdo?

- jméno, příjmení
- status – zákazník nebo potenciální nový zákazník
- domácnost nebo firma
- credit

Co?

- objednávka nebo předobjednávka
- číslo produktu
- kategorie produktu
- skladem nebo mimo sklad

Kde?

- prodejní kanál
- značka komunikačního kanálu

Kolik?

- Cena zboží

- velikost objednávky
- marže na zboží

Kdy?

- poslední objednávka
- poslední kontakt

Proč?

- reakce v poslední kampani ano/ne?
- kód další promotion nebo komunikačního kanálu, který sloužil pro akvizici (McCorkell, 2007, str.123).

Odborníci odhadují, že počet odpovědí na přímou reklamu závisí minimálně z poloviny právě na správném výběru cílové skupiny, zatímco ostatní faktory jako cena, načasování a zhotovení se dělí o druhou polovinu.

1.3 Direct marketing a jeho nástroje

Direct marketing využívá širokého zastoupení komunikačních kanálů (nástrojů) pro přenos reklamního sdělení k zákazníkovi. Úspěšnost kampaně závisí na využití relevantního nástroje a na relevantním sdělení a na využití výhod daného nástroje na úkor nevýhod, které nám sdělení mohou zkreslovat.

Direct marketingové nástroje – média – dělíme na:

- adresná
- neadresná.

Adresná média – nabídky jsou přímo adresovány konkrétním osobám, které jsou obvykle zaneseny ve firemních databázích klientů. Jedná se především o:

- **direct maily,**
- **emaily,**
- **aktivní telemarketing,**
- **katalogy**
- **SMS a MMS zprávy** prostřednictvím mobilních telefonů.

Neadresná média – neboli masmédia, ale s možností přímé reakce na reklamní sdělení, oslovují určitou vybranou cílovou skupinu (segment), avšak ne jmenovitě konkrétní osoby.

Ale i v tomto případě je nabídka cílena poměrně přesně a zvolený segment může opět vycházet z databáze firmy. Zde mluvíme především o:

- **teleshoppingu,**
- **teletextu,**
- **neadresné a poloadresné distribuci,**
- **ale i třeba o tištěných inzerátech** s možností přímé odpovědi pomocí info-linky, emailové adresy, zaslání kupónu atp.

Ve výčtu direct marketingových nástrojů nesmí v dnešní „on-line“ době chybět nová elektronická média, které zastřešuje poměrně nová disciplína – digitální marketing. V tuto chvíli se vztahový marketing díky digitálním technologiím a také díky sociálním sítím, dostal téměř na úroveň reálné konverzace. Digital/digitální marketing by se dal definovat tím způsobem: „digitální technologie, které využívají na marketingovém tržišti komunikační kanály jako: email, web, e-shop, databáze, katalogy, mobilní a bezdrátové služby a sociální sítě k získávání a udržování stávajících zákazníků cenově efektivní formou spolu s narůstajícími informacemi o zákaznících (profily, segmenty, hodnoty, loajality), které slouží ke stále se zlepšující integrované komunikaci a online službám, které lze individuálně měřit.

V tabulce č. 1 je z pohledu zadavatele uveden stručný výčet a krátké definice nejčastěji využívaných direct marketingových nástrojů, včetně jejich základních výhod a nevýhod:

Tabulka č. 1 - Přehled základních direkt marketingových nástrojů

Komunikační nástroj	Popis	Výhody	Nevýhody
Direct mail	Komunikační sdělení formou dopisu do schránky	- přesné adresné zacílení - kreativní zpracování - měřitelnost - unikátní sdělení - možnost zaslat vzorek - umožňuje podrobné představení produktu, služby - možnost testování	- cena - nutnost delší přípravy (tisk, obálkování, personalizace) - kvalita dtb.
E-mailing	Komunikační sdělení formou e-mailové zprávy	- přesné adresné zacílení - interaktivní zpracování (možnost prokliku na web) - možnost přímé objednávky - možnost přepískání dál - přesné vyhodnocení (statistiky doručitelnosti) - levný kanál na rozeslání	- legislativa - jednoduchost odhlášení - chápání zprávy jako SPAM - kvalita databází
Aktivní telemarketing	Aktivní volání vybrané cílové skupině, follow	- operativní podpora kampaní - přímá podpora prodeje	- legislativa - kvalita databází

	up na předchozí aktivitu	- efektivní komunikace - nástroj pro výzkum - možnost platby za výkon	- vysoká fluktuace operátorů - v případě využívání externího callcentra drahé - vysoké nároky na operátory
Pasivní telemarketing	Zákaznické infolinky typu 800 00 000, zákaznická podpora	- rychlá dostupnost požadovaných informací - výraz péče a přístupnosti - místo pro prvotní kontakt se zákazníky	- náklady na provoz - omezená provozní doba - pouze základní informace, ne podrobnosti - nestálost kvality - vysoké nároky na operátory
Teleshopping	Nabídka zboží skrz TV nebo rozhlasu s odkazem na jiný komunikační kanál (infolinka)	- předvedení zboží - spojení se silnou osobností - masový kanál - psychologie rychlého rozhodnutí	- nutno propojit s jinými kanály - cenová náročnost - určené vysílací časy
Katalogový marketing	Prodej většího množství produktů pomocí tištěných či elektronických katalogů - zásilkový obchod	- širší sortimentu - úspora času - výběr z pohodlí domova	- náklady na doručení - nemožnost vyzkoušet zboží - nedůvěra - čas na doručení
Neadresná distribuce	Plošná distribuce reklamních letáků do schránek	- akviziční nástroj - lokální využití - přímé oslovení všech v okolí daného bodu	- nepřesné zacílení na konkrétní osobu - distribuční vlny - kvalita distribuce - mnoho materiálů ve schránce najednou - malá důvěra ve sdělení na letáku
Poloadresná distribuce	Plošná distribuce reklamních letáků do schránek, které jsou vybrány na základě socio-demografického zacílení	- přímé oslovení vybrané cílové skupiny dle geomarketingových map - akviziční nástroj - lokální využití	- nepřesné zacílení na konkrétní osobu - distribuční vlny - kvalita distribuce - mnoho materiálů ve schránce najednou - malá důvěra ve sdělení na letáku
SMS	Reklamní textové sdělení přímo do mobilu	- levný nástroj - bez technických omezení - rychlá příprava - možnost odkazů na www	- legislativa - možnost zneužití
MMS	Reklamní obrazové sdělení přímo do mobilu	- grafická forma - možnost odkazů na www	- nízký počet uživatelů - legislativa - možnost vypnutí - pouze pro některé telefony
Bannery	Internetový aktivní nebo pasivní nástroj	- rychlost nasazení - přesměrování na www - kreativní zpracování - interaktivní nástroj	Nepřesné zacílení

1.4 19 pravidel, které znají všechny úspěšné direct marketingové agentury

Každý, kdo se zabývá direct marketingem, musí znát základní pravidla, která definoval zakladatel direct marketingu Lester Wunderman (Wunderman, 2004, str.19):

1. „*Direct marketing je strategií, nikoli taktikou. Je to odhodlání získávat a udržovat si hodnotné zákazníky.*

2. *Hrdinou musí být zákazník, nikoliv produkt. Produkt musí vytvářet hodnotu pro každého zákazníka. Spotřebitel nám sám řekne, co chce, pokud mu budeme naslouchat.*

3. **Komunikujte s každým stávajícím nebo potenciálním zákazníkem jako s cílovou skupinou o jednom člověku.**
4. **Musíte odpovědět na otázku „Proč bych měl?“** Produkt a jeho marketingová komunikace musí zákazníkovi poskytnout jak racionální, tak emocionální odpovědi.
5. **Změna postojů nestačí – reklama musí změnit chování.** Důležitý je úspěšný prodej.
6. **Další krok: zisková reklama.** Reklama nemůže být pouhým příspěvkem na dobré jméno firmy – musí být ziskovou investicí.
7. **Budujte „zkušenost se značkou.“**
8. **Vytvářejte vztahy.** Čím lepší je vztah mezi kupujícím a prodávajícím, tím větší je zisk.
9. **Poznejte celoživotní hodnotu každého zákazníka a investujte do ní.**
10. **Ne všichni zájemci o produkt jsou potenciálními zákazníky.** Potenciální zákazníci jsou ti, kdo jsou připraveni, chtějí a mohou nakupovat.
11. **Média jsou nástrojem pro kontaktní strategii.** Počítají se měřitelné výsledky médií, ne počet zhlédnutí reklamy.
12. **Bud'te dostupní svým zákazníkům.**
13. **Vytvářejte interaktivní dialogy.** Změňte jednosměrnou reklamu ve dvoustranný dialog.
14. **Učte se ptát „Kdy?“** Jedině zákazníci vědí, kdy jsou připraveni kupovat, a když se jich zeptáte správným způsobem, řeknou vám to.
15. **Vytvořte reklamu, která učí, když prodává.** Zaveďte vyučovací systém, který vysvětlí pouze jednu informaci v jednom okamžiku a každá další reklama (informace) bude postavena na té předchozí.
16. **Získávejte zákazníky s cílem udržet si je dlouhodobě.**
17. **Loajalita je nepřetržitý proces.** Chcete-li vybudovat trvalé vztahy, výhody pro dobré zákazníky, odstupňujte podle jejich dosavadních nákupů, spotřebitelského chování a délky vztahu. Omezíte tím možnost, že přejdou ke konkurenci.
18. **Loajální zákazníci vytvářejí zisk.** Získat nového zákazníka je šestkrát až desetkrát dražší, než udržet zákazníka stávajícího.
19. **Jste tím, co víte.** Data znamenají výdaje, ale znalosti představují konkurenční výhodu.

2 DIRECT MARKETING V KOMUNIKAČNÍM MIXU

I direct marketing, stejně jako ostatní nástroje marketingové komunikace, je třeba integrovat do komunikačního mixu a využít tak synergického efektu komunikace u jednotlivých reklamních kampaní.

Pro vyšší úspěšnost kampaně je nutné propojit jednotlivé prvky mixu stejnou vizualizací nebo textovým sdělením a zároveň doplnit stejnými responsními prvky (www stránky, telefonní linka atd.)

„Veškerá komunikace, která není integrovaná, může mít za následek to, že různými sdělovacími prostředky se k zákazníkům budou dostávat různá reklamní sdělení. Tím se dopad vzkazu snižuje, odkaz značky a firmy se na veřejnosti zhoršuje a u zákazníků to někdy vyvolává zmatek.“ (Smith, 2000, str.289)

Jednotná komunikace a sjednocení všech nástrojů komunikačního mixu do jednotné strategie, zvyšuje efektivitu kampaně, stejně jako budování kvalitní zákaznické databáze na základě přímého kontaktu se zákazníky nebo kontaktní historie čerpající z nákupního chování, případně reakce na jednotlivé komunikační aktivity.

2.1 Postavení direct marketingu v komunikačním mixu dříve a nyní

Direct marketing byl až do 90. let stále brán jako pouhá BTL podpora pro ATL komunikaci, což vypovídá o tom, že direct marketing byl při rozdělování mediálního rozpočtu v lepším případě až na druhém místě. Toto se naštěstí v poslední době mění a firmy si uvědomují hodnotu budování vztahu se zákazníkem a začínají tlačit stále více a více na výsledky kampaní. Ty bohužel ve většině případů dokáže měřit pouze direct marketing. Zatím totiž neexistuje nástroj, který by změřil efektivitu např. televizní kampaně, která by byla očištěna o další vnější a vnitřní vlivy, které na zákazníka při nákupu zboží či služby, působí.

Ukázkovými příklady masového ATL marketingu byli na konci 20. století společnosti jako Unilever a Procter and Gamble. Omezovali se pouze na zjišťování dat z peplemetrů, aby bylo potvrzené, že jejich reklamu uvidí dostatečná masa lidí schopna koupit si jejich produkty. Panely zákazníků a cenové audity spotřebitelů potom dokázali, zda tato technika marketingu zvedne stávající prodeje a pokud odpověď byla ano, již se nikdo nezabýval nějakým budování vztahu se zákazníkem. Důležité bylo mít širokou masu kupujících nic víc. Direct marketing byl pravým opakem tohoto typu marketingu, protože právě při opa-

kovaném nákupu se začal budovat vztah se značkou, který ale nebyl jen jednostranný směrem od firmy k zákazníkovi, ale byl zde začátek dialogu, do kterého vstupovali jak zákazník, tak i sama společnost nebo značka (Nash, 2003, str.461).

V dnešní době - v ČR odhaduji přibližně od roku 2005, se prostředky užívané v klasické reklamě vyčerpávají. Lidé jsou přímo zaplavováni reklamními podněty a tato přesycenost logicky vede k poklesu účinnosti reklamy. Proto reklamní podněty, které jsou osobnější, individualizovanější, touto zdí lhostejnosti pronikají. Cílená, osobní nabídka působí totiž mnohem intenzivněji než ta, která je zprostředkována masově a anonymně.

Proto direct marketing zabírá stále větší a větší místo v marketingových rozpočtech. Ve Spojených státech dnes činí podíl přímého marketingu zhruba 60 % z celkových výdajů na reklamu, ve Velké Británii je u jedné kampaně stejný rozpočet na televizi a direct marketing.

Čím tedy přímý marketing přesvědčuje? Samozřejmostí je přesná měřitelnost sdělení a doručení sdělení adresátovi, kterého si dopředu vyberete. Kromě využití vlastní databáze lze dnes poměrně levně získat databázi externí a dále s ní pracovat. Nové kontakty lze získat i jinými metodami než jen nákupem databáze a leadů, tedy potenciální klient má cenu zlata. Po výběru cílové skupiny ji můžeme oslovit stále rostoucím počtem kanálů a tyto kanály různě kombinovat. Sdělení různými cestami lze díky vyspělým technologiím a rostoucí spolehlivosti distribučních služeb i velmi přesně načasovat. Oslovení a následné získání zákazníků je tedy mnohem lépe predikovatelné a je dnes otázkou dobré strategie direct marketingové kampaně a v neposlední řadě i její kreativity.

Direct marketing ještě zdaleka nevyčerpal své možnosti a jeho vývoj se řítí kupředu závratnou rychlostí. Chceme-li být konkurenceschopní a své klienty si udržet nebo rychle získávat další, vždy zvažujme, kdy a jak použít prostředky klasické reklamy a kdy raději zvolit efektivní direct marketingovou kampaň.

2.2 Rozdíl mezi direct marketingem a reklamou

Kdy použít direct marketing a kdy klasickou reklamu, respektive rozdíly mezi těmito dvěma disciplínami bych ráda demonstrovala pomocí citace Terryho Hunta, zakladatele agentury Evans Hunt Scott, která byla uveřejněna www.madcow.cz (Bureš, 2008):

- *Reklama má zvyšovat „povědomí“, direct marketing responsi.*
- *Reklama má měnit naše názory, direct marketing má za cíl změnu chování potenciálních zákazníků.*

- *Reklama mění vytipované zákazníky na potenciální zákazníky, direct marketing má přeměnit potenciální zákazníky na skutečné zákazníky.*
- *Reklama se zaměřuje na produkt, direct marketing na relevantní nabídku.*
- *Reklama oslovuje komunity, direct marketing mluví k individualitám.*
- *Reklama vytváří dispozice, direct marketing se zaměřuje na predispozice.*
- *Reklama je divadlo, direct marketing je prodej.*

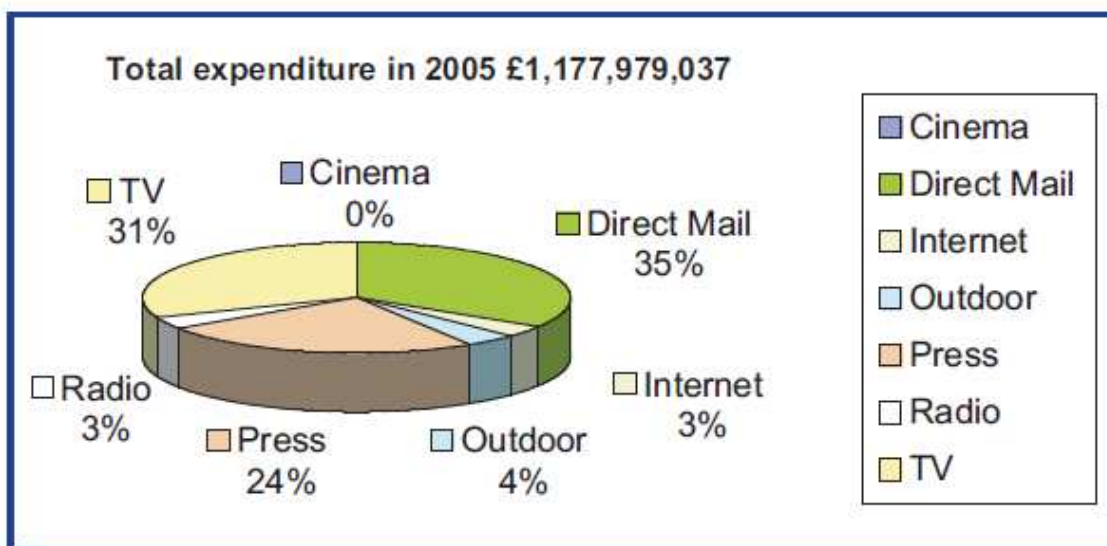
Z výše uvedeného vyplývá, že kreativita a vizuální zpracování komunikace má zajisté vliv na rozhodovací fázi zákazníka. Hlavní jsou ale argumenty, které přináší právě správně zpracovaná direct mailová zásilka, telefonní bankéř, který nám podrobně nabídku vysvětlí. Další rozdíly, které v detailu vysvětlují odlišení direct marketingu od běžné reklamy jsou samotné hlavní znaky direct marketingu: **předvídatelnost, koncentrace, okamžitost a personalizace** (Nash, 2003, str.6-8).

- *„Předvídatelnost direct marketingu vycházející z jeho měřitelnosti, vyhodnocení a statistického přístupu je jen jedním z jedinečných prvků tohoto pole.*
- *„Koncentrace je schopnost vzít peníze na reklamu a zaměřit je s velkou přesností na nejslibnější potenciální zákazníky*
- *„Okamžitost – direct marketing ve všech médiích vyžaduje okamžitou objednávku nebo odpověď, která nám umožní objednávku předložit při další příležitosti.“*
- *„Personalizace – oslovení adresáta komunikace způsobem, který zdůrazňuje naše přesvědčení, že produkt nebo služba, které nabízíme, jsou zvláště vhodné pro onu konkrétní osobu, na kterou se obracíme.“*

Když to shrnu za sebe, tak rozdíl mezi reklamou a direct marketingem naprosto jasně vyjadřuje jedna z odrážek uvedených výše – „**Reklama je divadlo, direct marketing prodej**“.

3 DIRECT MARKETING VE FINANČNÍM SEKTORU

Jak už bylo řečeno, účinnost masové reklamy rapidně klesá a zkušení marketéři pracující pro finanční sektor si začínají uvědomovat sílu direct marketingu mnohem intenzivněji než dříve. Zároveň, díky současné situaci na finančních trzích, sílí tlak na snížení nákladů a zvýšení efektivity použití marketingových rozpočtů. Proto je pro marketéry, kteří musí reportovat, za co všechno marketingový rozpočet utratili a s jakým efektem, další nespornou výhodou direct marketingu v porovnání s nadlinkovou marketingovou komunikací to, že je možné přesně vyčíslit vynaložené prostředky a změřit výstupy. Díky tomu by se mohl v blízké budoucnosti očekávat přesun peněz (zdrojů) z nadlinkových do podlinkových marketingových aktivit. Například ve Velké Británii, jak vidíme na obrázku č. 2, byly náklady na přímou komunikaci v roce 2005 nejvyšší ze všech médií v komunikačním mixu.



Obr. č 2 – Náklady na komunikační mix ve Velké Británii v roce 2005 (Bird, 2006, str. 5)

Zároveň si finanční marketéři začínají uvědomovat, že dopad marketingu cíleného na jednu osobu spočívá také v tom, že se chování banky jeví klientům jako racionálnější a klienti jsou pak loajálnější, což vede dlouhodobě k většímu počtu obchodů a vyšším výnosům – a tedy i zisku.

3.1 Typické parametry DM ve FS

Nikoho asi nepřekvapí, že finanční sektor utratí celosvětově za přímou komunikaci nejvíce ze všech industriálních odvětví. Paradoxem ale je, že response na nabídky z finančního sektoru jsou mezi nejnižšími a bohužel obecný trend je, že stále klesají. Pro porovnání, např. ve Velké Británii mají finanční služby průměrnou response 9,8 % a cestovní a zábavné odvětví 17,2 % (Bird, 2006, str. 8). V Čechách se průměrná response pohybuje kolem 5 %, ale obecně známo je, že úspěšná kampaň má response něco mezi 2-3 %, tak je možné polemizovat, zda je to málo či hodně.

Mezi nejčastěji nabízené produkty pomocí direct marketingu patří ve finančním odvětví platební karty, pojištění, půjčky a hypotéky a služby související právě s těmito produkty.

Pokud si finanční sektor rozdělíme dle typu podnikání, nejvyšší response dosahují banky, poté pojišťovny, dále pak společnosti nabízející jenom půjčky a poté společnosti nabízející spořicí a investiční produkty (Bird, 2006, str. 9)

Co je typické pro finanční sektor v direct marketingu je vysoký počet oslovených v jedné kampani, neboli vysoký objem odeslaných zásilek. Je pro to jednoduchý důvod – velkoobjemové mailingy jsou spíše pro potenciální zákazníky a malé pro opravdové zákazníky. Dalším důvodem pro to je, že banky, které jsou leadery na trhu, mají statisíce až miliony klientů a je nemožné mít o každém klientovi tak kvalitní data, aby každá direct nabídka byla absolutně relevantní. Obecně, kvalita databází ve finančním sektoru je velký problém a pokud se tímto problémem nezačne toto odvětví (primárně velcí hráči na trhu) zabývat, budou mít v budoucnu velký problém s konkurenceschopností vůči malým hráčům na trhu (AirBank, Equa).

I když jsem výše uvedla, že response rates ve finančním sektoru mají klesající tendenci, jsem přesvědčena, že i navzdory kritickým faktorům, kterým finanční sektor čelí, jako je např. správné načasování, aktuální databáze, relevantní nabídka, ale také např. nutnost právních legal line skoro v každé komunikaci, je možné v tomto odvětví stále dosáhnout velmi uspokojivých výsledků.

Někdy je to pouze o aplikaci a dodržování jednoduchých základních pravidel, které uvádím v další podkapitole a někdy je problém hlubší a týká se kvality CRM, řešení a jeho nástrojů v dané finanční instituci, což rozeberu v následující velké kapitole.

3.2 Základní pravidla, které často fungují v direct mailu finančního sektoru

Jak jsem již zmínila, někdy pro lepší výsledky kampaně stačí aplikování a dodržování základních pravidel, které byly definovány konzultantskou společností DRAYTON BIRD ASSOCIATES LTD a jejím zakladatelem – direct marketingovým guru ve Velké Británii, panem Draytonem Birdem.

Všechna tato pravidla byla v praxi reálně otestována a tím tedy bylo dokázáno, že díky nim lze opravdu dosáhnout lepších výsledků.

10 základních pravidel (Bird, 2006, str. 20)

1. Buďte seriózní – nesnažte se o vtip. Peníze jsou vážná věc a záleží na nich lidské bytí a budoucnost.
2. Buďte čestní . Pokud nabízíte nízkou úrokovou sazbu, řekněte proč. Budete lepší a jiní než konkurence, která neříká všechno.
3. Nepředstírejte, že jste chytřejší než zákazník. Zákazníci žijí vedle Vás a jsou často stejně chytří, jako Vy.
4. Pamatujte, že peníze nejsou nuda. Nemyslete si, že každá komunikace, kterou odešlete jako banka, musí být konzervativní a usedlá.
5. Nespoléhejte na kreativní myšlenku. Důležité sdělení se v ní ztratí. Přemýšlejte o pádných argumentech a řekněte vše, co je možné odkomunikovat.
6. Odpovězte si na otázku: proč by si to zákazník měl koupit právě u mně. Pokud neznáte odpověď, musíte najít něco, co Vás odliší od konkurence a když to nenajdete, řekněte v komunikaci alespoň něco více, než konkurence.
7. Spolupracujte s právním oddělením, nebuďte proti nim. Je lepší je zapojit hned na začátku, ne až ve chvíli, kdy je komunikace hotová.
8. Nabízejte speciální benefity. Najděte nejlepší atribut svých produktů a promujte ho pořád dokola – v jedné komunikaci nejméně aspoň 3x. Nesnižujte jeho důležitost, tím, že ho zařadíte do výčtu mezi další průměrné benefity.
9. Snažte se o co nejrelevantnější sdělení. Využijte informace, které máte o svých zákaznících a dobře je pro nabídku použijte.
10. Chtějte po zákaznících odezvu na svou nabídku. Pokud to neuděláte, potenciální zákazníci můžou zaváhat a vy pravděpodobně prodej ztratíte.

4 CRM NEBOLI ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Když se podíváme na hlavní trendy marketingových aktivit finančních institucí, zjistíme, že jasně vítězí CRM a tržní segmentace, následovány internetovým marketingem (např. remarketing) a křížovým prodejem. Všechny tyto trendy mají jedno společné – jedná se primárně o prodej přes one to one komunikaci. V této práci se budu především věnovat oblasti CRM a jeho nástrojům a trendům v řízení direct marketingových aktivit, které vidím jako klíčové pro získání lepší konkurenceschopnosti finančního subjektu na trhu v oblasti přímé komunikace.

4.1 Složitost finančních služeb

Abychom pochopili proč je CRM v oblasti finančních služeb klíčové, musíme pochopit složitost finančních služeb. Ta vyplývá primárně z její nejcharakterističtější vlastnosti - nehmotnosti a je základní příčinou poměrně rozdílného chování různých skupin zákazníků v oblasti finančních služeb.

Nehmotnost finančních služeb znamená, že některé prvky nabízené služby, které jsou pro zákazníka obzvlášť důležité, lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby, někdy dokonce až po určitém čase (pojistná událost, slibovaný výnos investičního fondu, čerpání úvěru ze stavebního spoření). K těmto vlastnostem patří obtížně měřitelné parametry kvality, jako je např. spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota atp. Výsledkem je větší míra nejistoty zákazníků při pořizování služby, která je pak příčinou, že zákazník (Janečková, 2003, str.20):

- Obtížně hodnotí konkurující si služby
- Obává se rizika při nákupu služby,
- Klade velký důraz na osobní zdroje informací,
- Jako základ pro kvalitu používá cenu (nejen poplatky, ale i úrokovou sazbu, míru zhodnocení atp).

Nejlepší reakcí na tuto zákaznickou nejistotu by mělo být:

- Využívání sofistikovaného řízení vztahů se zákazníky (CRM),
- Využívání osobního prodeje pomocí profesionálních zaměstnanců,
- Usnadnění tzv. ústní reklamy (osobní doporučení),
- Omezením složitosti poskytování služby,

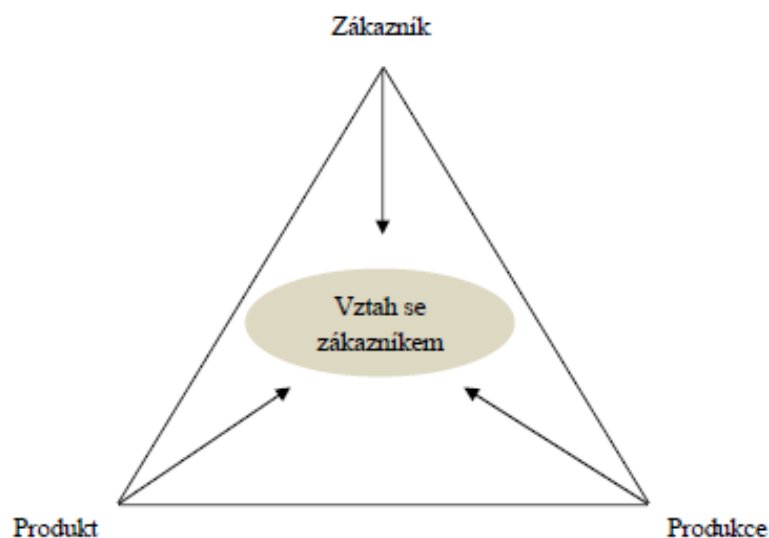
- Zdůrazňování hmotných podnětů,
- Zaměření se na kvalitu služeb.

4.2 Definice CRM – řízení vztahů se zákazníky

CRM neboli Customer Relationship Management je proces, který se soustředí na zlepšení vztahů se zákazníky. Tento proces vede k marketingu stříženému na míru konkrétní osobě (WESSLING, 2003, str. 14). Zákazník sděluje své potřeby a banka prostřednictvím svého chování k němu na to reaguje. Je třeba tedy zjistit, co klienti chtějí, potom splnit nejlépe jejich potřeby a přání tak, aby byli spokojeni – a následně bude banka úspěšná.

Hnacím motorem společnosti v řízení vztahů se zákazníky je logicky vztah se zákazníkem. Tento přístup je založen na spolupracujícím vztahu mezi společností a zákazníkem, což vede ke zvyšování hodnoty tohoto vztahu. Je tedy nutné budovat různé strategie vztahů, které pomůžou vztah se zákazníkem kultivovat a budovat. Je jasné, že tímto budováním vztahů získávají obě strany. Cílem je tedy vytvoření trvalého vztahu a ne primárně zvyšování tržeb.

Společnost, která je orientována na vztah má snahu dozvědět se více o tom, jak pro sebe její zákazníci vytvářejí hodnotu. Vztah se zákazníkem vzniká na základě několika setkání. Můžeme na to pohlížet jako na trojúhelník, jehož vrcholy můžeme pojmenovat zákazník, produkt a společnost, viz obr. č. 3 (WESSLING, 2003, str. 51)



Obr. č. 3 – Pohled na vztah se zákazníkem. (Wessling, 2003, str. 51)

4.3 Prvky CRM

Řízení vztahu se zákazníky je založeno na 4 základních prvcích:

- Lidé – je důležitá aktivní účast všech zaměstnanců banky, kteří musí znát její cíl a svým jednáním ho naplňovat
- Procesy – CRM sjednocuje veškeré procesy v oblasti bankovního řízení
- Technologie – i při velkém počtu oslovených klientů musí technologie umožňovat uplatnění moderního řízení vztahu se zákazníky
- Data – jediné kvalitní a pokročilá data vedou k plnohodnotnému CRM. Nezbytnou nutností pro využívání koncepce CRM je kvalitní databázový marketing a kvalitní datamining.

4.3.1 4 prvek CRM – data ve FS

Databáze poskytují jednak nástroj k udržení zákazníků, ale jsou potřeba i k ochraně zákaznických finančních prostředků. Pokud finanční společnosti chtějí efektivně řídit své vztahy se zákazníky, musí provádět jejich segmentaci a pro tu je informační systém nezbytný. Chtějí-li si udržet zákazníky, musí jim nabízet relevantní produkty v průběhu celého jejich životního cyklu, tzn. nabídku kompletních balíčků služeb, šitých na míru jednotlivým segmentům. Databáze také umožňuje sledovat nákupní cyklus produktu (např. vypršení pojistky, ukončení cyklu stavebního spoření, apod. a nabídnout obnovení produktu), nebo jeho inovovanou verzi. Informační databáze ovšem zachycuje také různé trendy, jejichž poznání je nezbytné pro plánování finančních služeb.

4.4 Nástroje CRM v direct marketingu

S tím, jak se na trhu zabydlely CRM systémy a staly se součástí infrastruktury v podstatě všech významných firem, vzrůstá potřeba zapojit do procesů i nástroje pro podporu rozhodování (business intelligence) a marketingových procesů (campaign management).

Obecně lze říci, že organizace, které v 90. letech postavily svou strategii na digitalizaci vlastní infrastruktury, mají dnes ve svých datových skladech velmi cenné informace, které ale většinou využívají pouze pro pravidelný reporting/controlling a jen výjimečně pro modelování a predikci vývoje vybraných ukazatelů. Dnes už však existují řešení, která informace z těchto skladů využívají pro optimalizaci procesů ve vztahu k zákazníkovi, napří-

klad pro směřování hovorů v klientském centru podle hodnoty zákazníka pro organizaci nebo pro řízení dlouhodobé retenční kampaně na základě životního cyklu a modelu chování. (Hradečný, 2009).

Důležitou roli v tomto procesu hraje automatizace, standardizace a řízení marketingových kampaní, která přináší organizaci okamžitý efekt v úspoře nákladů na komunikaci a zvyšuje efektivnost prodeje i retenci díky optimalizaci a integraci komunikačních kanálů a automatizaci části obchodních procesů.

Předpokladem takové funkcionality je však dobře fungující systém operativního CRM, kde jsou zaznamenávány veškeré interakce se zákazníky a samozřejmě odpovídající struktura úložného skladu, která obsahuje datový model, vhodný pro návrh, řízení a vyhodnocování kampaní. Na straně marketingu se pak jedná o nástroj, který umožní na základě analytických dat/modelů definovat cílové skupiny, formou diagramu navrhovat průběh jednotlivých fází kampaně, dále je realizovat ve vybraných kanálech a automatizovaně vyhodnocovat, případně opakovat či podmíněně pokračovat. Tento nástroj můžeme obecně nazvat jako Campaign management.

4.5 Campaign management – řízení kampaní

Standardizace „kampaňového“ procesu je prvním krokem k procesu změny řízení kampaní. Jasně definovaná pravidla, role, vstupy a výstupy jednotlivých fází pomohou efektivněji využít dostupné zdroje a technologie a významně podpoří implementaci organizační CRM/marketingové strategie. Současný trend v oblasti marketingových kampaní směřuje k tvorbě tzv. rekurentních kampaní, tedy takových, které lze opakovaně spouštět a dosáhnout tak značného stupně automatizace. Někdy jsou také nazývány „event-trigger based“ kampaně, to znamená, že jsou spuštěny pravidelně na klienty, kteří se do nich svým chováním „kvalifikují“. Takovéto kampaně již pokaždé procházejí pouze fázemi exekuce, vyhodnocení a případně zpětnovazebního „ladění“ prediktivních modelů. Jiným specifickým druhem kampaní jsou kampaně testovací. To jsou takové, jejichž cílem není nezbytně dosáhnout vysokých dodatečných objemů prodeje, ale například prověření funkčnosti prediktivního modelu nebo nové obchodní příležitosti, se kterou nemá organizace předchozí zkušenost. Ať se jedná o jakýkoliv druh marketingové kampaně, je třeba, aby byla řízena stan-

dardním kampaňovým procesem, který zajistí vedle optimálního průběhu i vzájemnou srovnatelnost obdobných kampaní (Hrubý, 2008).

Jasně definovaný model řízení přímých kampaní je dalším nezbytným prvkem umožňujícím kampaňový proces změny. Kromě stanovení klíčových principů a pravidel týkajících se všech fází kampaňového procesu a všech druhů kampaní (obecně se jedná o prioritizační, optimalizační a rozhodovací pravidla) je třeba pro ně ustanovit výkonný tým. V praxi to znamená vytvořit zpravidla novou roli tzv. správce kampaní, který je přímo odpovědný za kompletní „dodávku“ marketingové kampaň, řízení všech kampaní dle nastavených pravidel a kontrolu dodržování standardního kampaňového procesu. Pro jednotlivé obchodní úseky organizace tak může správce kampaní, respektive tým lidí zastávajících tuto roli, poskytovat služby na bázi jedné servisní jednotky.

Správce kampaní tedy zpravidla funguje jako prostředník mezi jednotlivými funkcemi, respektive rolmi podílejícími se na přípravě a realizaci kampaň. Představuje v celém procesu důležitý komunikační prvek a je třeba, aby měl znalost jak obchodních procesů organizace, tak možností technologií, které kampaňový proces v jednotlivých fázích podporují. Obchodní úseky jsou zpravidla „objednateli“ marketingové kampaň, tzn. nesou konečnou odpovědnost za obchodní výsledky v určité oblasti působení organizace, a správce kampaň je v roli „dodavatele“, tzn. nese odpovědnost za přípravu a realizaci kampaň v očekávané kvalitě a s očekávanými náklady.

4.6 Kampaňové řízení v praxi

Protože je problematika systémů řízení kampaní komplexní, je vhodnější si ukázat, jak to vypadá v praxi (Hrubý, 2008).

Většina lidí má běžný účet v bance a také dostává měsíční výpis z účtu. Z pohledu marketingové komunikace je to jeden z kanálů, kterým lze zákazníka oslovit. Představte si, že banka, která spravuje váš účet, chce vytvořit kampaň, ve které nabízí výhodné investiční příležitosti. Pro stávající klienty má banka všechny informace k dispozici a příslušný designer kampaň tedy může přikročit k definici výběrových kritérií cílové skupiny. V tomto případě použije například následující údaje:

- výše příjmu a jeho pravidelnost
- průměrná hodnota zůstatku na účtu
- věk klienta

Pro jednotlivé segmenty se pak připraví vzorové kalkulační schéma, které pro každého klienta spočítá optimální výši investice a předpokládané zhodnocení v několika rizikových variantách.

Scénář kampaně předpokládá, že vybraní zákazníci budou osloveni osobním dopisem v příloze k výpisu z účtu. Z klientů, kteří nezareagují do 14 dnů, bude vybráno 20 % těch nejobtívnějších, kterým zavolá osobní bankéř. Kampaň bude probíhat jeden rok s měsíční periodou s počtem 15 tisíc oslovených klientů v jedné vlně (z důvodu kapacity investičních poradců), přičemž jeden uživatel může být opakovaně osloven nejdříve po šesti měsících. Pokud ale sám zavolá na zákaznickou linku nebo navštíví pobočku, bude opět osloven nabídkou buď v návaznosti na zaslaný dopis (pokud byl vybrán v některé z předchozích vln) nebo na základě označení v CRM systému (tzv. inbound kanál).

Je zřejmé, že realizace takové kampaně předpokládá, že všechny použité kanály budou integrovány a jejich využití vzájemně podmíněno. V tomto případě může nastat stav, kdy klient zareaguje na dopis až v době, kdy je již vybrán pro telemarketing (obvolávání osobními bankéři). Představte si, že jste se právě domluvili na vhodné investici a za několik hodin vám zavolá osobní bankéř, zda nemáte zájem investovat... Proto je potřeba vždy na úrovni záznamu jednotlivého klienta označit stav, ve kterém se v dané kampani klient nachází a každý kanál musí obsahovat kontrolu ještě před vlastní realizací kontaktu.

4.7 Optimalizační procesy

Protože v jeden okamžik probíhá kampaní více (mohou to být i desítky), nabízí se v tomto směru vyspělá řešení nejen plánovací (rozvržení jednotlivých fází kampaní v čase), ale i optimalizační moduly, které umožní definovat „komunikační politiku“, tedy jak často může být jeden klient osloven (například 2× v průběhu 5 měsíců, ale nejdříve za 2 měsíce), jaké může být využití kanálů (ve zmíněném příkladě příloha do vyúčtování, investiční poradci, ale také SMS, e-mail, zákaznické centrum a podobně) a která kampaň má aktuálně prioritu (v případě konkurence kanálů a tehdy, když je klient vybrán pro více kampaní najednou). Protože není obtížné se v řízení kampaní ztratit, je nezbytné nasadit i nástroj, někdy nazývaný jako optimalizér, pro přehledný monitoring a reporting, který dovolí sledovat všechny klíčové ukazatele plánovaných a probíhajících kampaní a na základě těchto informací provádět korekce, případně průběh kampaně pozastavit.

4.8 Shrnutí

Proces změny řízení marketingových kampaní představuje významný trend v oblasti CRM a může organizaci přinést velkou konkurenční výhodu na trhu. Ovšem stejně jako všechny nové trendy, vyžaduje i tento určitou obchodní transformaci organizace, a především významnou změnu v přístupu ke klientům a stanovování obchodních cílů organizace. Čistou krátkodobou orientací na prodej produktů a služeb postupně nahrazuje orientace na uspokojení potřeb zákazníka, která dlouhodobě přináší organizaci vysokou přidanou hodnotu, stabilní pozici na trhu a klientskou loajalitu.

A na závěr je opět třeba zdůraznit otázku kvality dat, která jsou pro fungování systému řízení marketingových kampaní klíčová - pokud totiž obsahují mnoho chyb, nelze očekávat ani pozitivní výsledky.

5 CÍLE A HYPOTÉZY PRÁCE

Při zpracovávání mé bakalářské práce jsem si stanovila 3 cíle a k tomu odpovídající hypotézy.

Cíl 1: Zjistit, zda se v České spořitelně nějak vyvíjí (modernizuje) zpracování direct marketingových kampaní včetně používaných nástrojů.

Hypotéza 1: Předpokládám, že Česká spořitelna, která má největší počet klientů v ČR – 5 mil., vlastní moderní sofistikované nástroje, díky kterým dokáže relevantně oslovit tuto masu klientů. Zároveň předpokládám, že je potřeba se ve finančním sektoru v dnešní době soustředit na oslovování menších skupin klientů a tím reagovat na nové hráče na trhu, což by se mělo odrazit na modernizaci zpracování direct marketingových aktivit.

Cíl 2: Zjistit, zda v České spořitelně existuje standardizovaný proces řízení direct marketingových kampaní a jak na sebe jednotlivé části procesu navazují ve vztahu k zainteresovaným zaměstnancům (účastníci procesu).

Hypotéza 2: Předpokládám, že nějaký proces v subjektu existuje, má určitou návaznost a má jasně definované účastníky a pravidla.

Cíl 3: Zjistit zda proces zpracování direct marketingových aktivit v České spořitelně obsahuje nějaké nedostatky. Definovat jaké. Navrhnout zlepšení.

Hypotéza 3: Předpokládám, že jako skoro každý proces, i proces v České spořitelně není stoprocentně funkční a je zde místo pro zefektivnění.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZPRACOVÁNÍ DM KAMPANÍ V ČESKÉ SPOŘITELNĚ

6.1 Základní informace

„Direct marketing je v České spořitelně definován jako prodejní proces, který používá různé metody a kanály přímé komunikace a jehož cílem je maximalizace dlouhodobého provozního zisku. Za direkt marketing je považováno také např. informování klientů za účelem splnění zákonných podmínek, nebo testování nových forem komunikace anebo maximalizace podílu na trhu bez přímé vazby na zisk“ ((Hrubý, 2008).

Direct marketingová kampaň je zde definována jakákoliv hromadná, přímá komunikace s klienty, s cílem dosáhnout předem naplánované response. Jedna kampaň se může skládat z několika podkampaní a může používat ke komunikaci více kanálů najednou.

Každá kampaň je centrálně evidována kvůli vyhodnocení a kvůli sledování historie kampaně na úrovni každého jednotlivého klienta.

Celý proces řízení kampaní má na starosti oddělení direct marketingu, které v České spořitelně existuje od roku 2003, kdy bylo, jako první část direct marketingového oddělení, vytvořeno oddělení Data mining.

6.2 Vývoj řízení kampaní (campaign management) v České spořitelně

Abychom pochopili, jak celé řízení kampaní probíhá a jaké nástroje a řešení jsou zde používány, je třeba podrobně rozvést spolupráci České spořitelny a společnosti SAS.

6.2.1 Spolupráce se společností SAS

Velkým zlomem ve zpracování direct marketingových kampaní bylo v roce 2004 navázání spolupráce České spořitelny a společnosti SAS - předním světovým dodavatelem v oblasti BI - Business Intelligence a analytického softwaru dodávajícího průlomovou technologii k transformaci způsobu podnikání. Tento software poskytuje jeden integrovaný proces pro analýzu jakýchkoliv dat a nástroj pro prognózu a plánování změn vedoucích k úspěchu na všech stupních hierarchie společnosti (www.sas.com).

Spolupráci se SAS předcházelo rozeznání potřeby strukturovaného centralizovaného přístupu k direct marketingu a definování oblastí CRM a Customer Intelligence (sada řešení,

kteře pomáhají udržovat a zlepřovat vztahy s profitabilními klienty) jako složek bankovního systému, které mají své vlastní disciplíny a možnosti rozvoje v rámci České spořitelny i celé finanční skupiny ERSTE. Česká spořitelna si od začátku uvědomovala, že implementace tak rozsáhlého projektu, jakým je zavedení CRM a DWH a realizace kampaní, je běh na dlouhou trať a že *datamining* je připravena realizovat okamžitě v rámci svých vlastních možností (kapacit) i bez datového skladu. S podporou vrcholových manažerů bylo vytvořeno již zmíněné samostatné oddělení dataminingu, které začalo využívat *SAS Enterprise Miner* k hloubkovému vytěžování dat, k manipulaci s daty a získání expertních znalostí o tom, co se v datech skrývá po čas tříleté implementace CRM a DWH.

Výsledkem byl expertní tým, který v momentě dokončení implementace CRM a Datawarehouse a jeho uvedení do poboček byl schopen vytvářet různé komplikované prediktivní modely. Prvním modelem byl *Customer Attrition Warning*, jenž se dívá do historických údajů a vyhodnocuje, jestli aktuálně existuje určitá pravděpodobnost odchodu klienta z banky, a poradce v pobočce je pak schopen na tuto skutečnost v momentě kontaktu s klientem správně reagovat.

Po zavedení operativního CRM a DWH si Česká spořitelna uvědomila, že už není produktově orientovanou firmou, kde její produktivní manažeři soutěží s mnoha svými produkty o jedno portfolio klientů, ale musí se dívat na své zákazníky individuálně a nabízet jim produkty, u kterých existuje nejvyšší pravděpodobnost, že si je koupí. Šlo o vybudování společnosti, kde si řízení kampaní vyžaduje procesní řízení, které je určitým způsobem koordinované a strukturované.

6.2.2 Řízení kampaní před implementací SAS CM

V roce 2005 prošla Česká spořitelna organizační změnou a bylo vybudováno plnohodnotné oddělení direct marketingu, které se skládá jednak z původního dataminingového týmu a týmu kampaňových manažerů. V době vzniku tohoto oddělení bylo řízení kampaní postavené pouze na *SAS Enterprise Miner*, ve kterém se vytvářely prediktivní modely na identifikaci zákazníka, u něhož je vysoká pravděpodobnost, že něco koupí, ale samotný proces kampaní se řídil pomocí Excelu, ve kterém byla uložena evidence kampaní, definice každé kampaně i jejich vyhodnocení. Tento proces vykazoval celou řadu omezení.

Kampaňový manažer se před spuštěním kampaně musel vždy obrátit na kolegu z dataminingu, aby mu připravil výběr cílové skupiny klientů. Tím se ale v podstatě „plýtvalo“ časem tohoto odborníka, jehož hlavní náplní je sofistikovaná statistika a ne pouhé spuštění SQL dotazů. Podobný problém nastával i při vyhodnocování kampaní, kdy se lidé na dataminingovém oddělení museli 3 - 4 měsíce po ukončení kampaně vrátit ke kampani a vyhodnotit ji. Výsledné vyhodnocení však už ale bylo vždy pohledem na minulost, ze které se sice lze poučit, ale kterou není možné už změnit.

6.2.3 Řízení kampaní po implementaci SAS CM

Zavedením SAS Campaign Management dala Česká spořitelna na jedné straně do rukou kampaňového manažera silný nástroj, se kterým je schopný připravit výběr cílové skupiny sám i bez znalosti programování nebo SQL, a na straně druhé rozvázala ruce pracovníkům dataminingu, aby se mohli věnovat sofistikované statistice a vylepšování prediktivních modelů.

Výhodou zavedení SAS Campaign Management je, že neřeší pouze výběr dat, ale v tomto prostředí je možné pokrýt celý proces kampaně od její přípravy, řízení samotného průběhu až po standardní vyhodnocení. Zároveň ohromným přínosem je plně automatické vyhodnocování kampaní, které tento nástroj umožňuje. SAS Campaign Management v České spořitelně je plně zintegrován s operativním CRM a všemi ostatními zdrojovými systémy, takže od momentu spuštění kampaně (např. do call centra) je možné sledovat její vývoj a zodpovědný kampaňový manažer má na týdenní bázi k dispozici report s průběžným vyhodnocením. V případě, že se mu výsledky nezdaří, má možnost stávající kampaň například zastavit nebo modifikovat.

Automatizace rekurentních kampaní, prostřednictvím SAS Campaign Management ušetřila asi 10 % pracovního času týmu kampaňových manažerů a stejně dlouhý čas byl ušetřen díky eliminaci nedostatečně profitabilních kampaní.

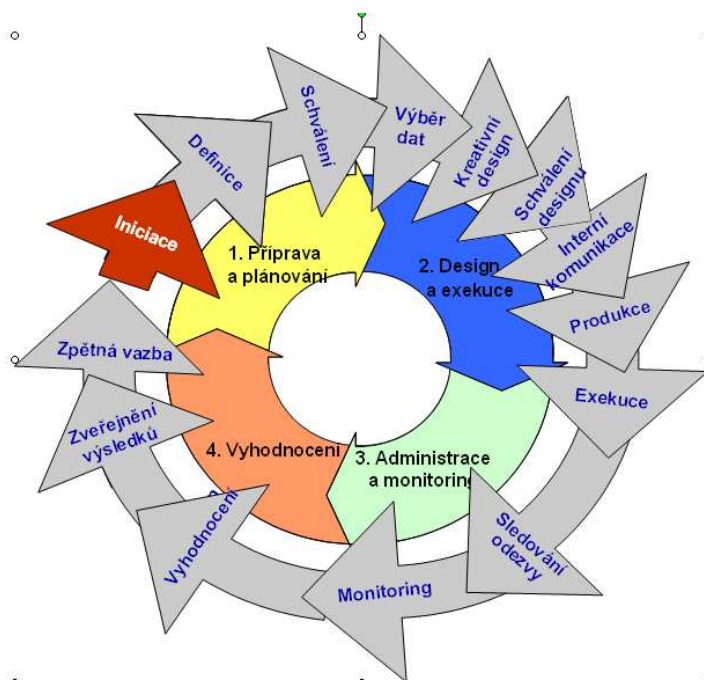
Ve stručnosti lze říci, že díky řešení SAS Enterprise Miner a SAS Campaign Management, získala Česká spořitelna následující přínosy (www.sas.com):

- plně automatické vyhodnocování kampaní,
- dostupnost aktuálních výsledků kampaní na týdenní bázi,

- zvýšení efektivity přípravy direct marketingových aktivit,
- předání výběru klientů z oddělení datamining do rukou kampaňového manažera,
- růst počtu realizovaných kampaní oproti předcházejícímu období o 38 %,
- ušetření 10 % pracovního času kampaňového týmu zautomatizováním rekurentních kampaní,
- ušetření 10 % pracovního času kampaňového týmu eliminací nedostatečně profitabilních kampaní.

7 PROCES ŘÍZENÍ KAMPAŇÍ V ČESKÉ SPOŘITELNĚ

Kampaňový proces v České spořitelně má 5 základních fází, které tvoří uzavřený cyklus. **Jedná se o iniciaci kampaně, definici kampaně, její přípravu, realizaci a závěrečné vyhodnocení.** Celý tento proces řídí správce kampaní – kampaňový manažer. Proces lze znázornit pomocí tzv. „kampaňové cirkulárky“, kterou vidíme na obrázku č. 2. Průběh kampaně má tedy 5 základních a 13 rozšířených fází. Všechny tyto fáze vychází ze softwaru SAS Campaign Management (Hrubý, 2008).



Obr. č. 2 – Kampaňová cirkulárka (Hrubý, 2008).

7.1 Iniclace kampaně

Požadavek na iniciaci kampaně může být podán dvěma způsoby. Jednak v rámci přípravy marketingové kampaně vycházející z marketingového plánu na dané období a jednak formou ad-hoc nápadu. Iniciaci nemusí nutně iniciovat pouze pracovník marketingu, segmentový či produktový manažer, ale může ji iniciovat jakýkoliv zaměstnanec České spořitelny, např. pracovník na pobočce, který uvidí příležitost, jak oslovit své klienty zajímavou nabídkou. Iniclace probíhá vyplněním formuláře (stručný popis kampaně s definicí cílové skupiny) a jeho zasláním na určený email.

Jednou týdně se poté koná schůzka tzv. „schvalování kampaní v iniciaci“, kde se schvalují či zamítají kampaně, které byly iniciovány v daném týdnu. Tohoto schvalování se účastní iniciátor, kampaňový manager, pracovník dataminingu, segmentový a produktový manažer pro daný produkt či službu, a specialista marketingu. Kampaňový manažer po této schůzce následně informuje iniciátora, zda jeho kampaň byla schválena či ne. Pokud je iniciace neschválena, iniciátor má ještě možnost celou iniciaci opravit na základě doporučení všech zúčastněných a poslat ke schválení znova.

Pokud je iniciace/kampaň schválena, sestaví kampaňový manager tzv. kampaňový tým, který se skládá z kampaňového manažera, manažera segmentu a produktu a specialisty marketingu.

7.2 Definice kampaně

Jakmile je iniciace kampaně schválena a je definován kampaňový tým, založí kampaňový manažer novou kampaň do softwaru. Přesnou definici kampaně spoluvytváří kampaňový tým, ale plnou zodpovědnost za celou kampaň nese kampaňový manažer.

Formulář definice kampaně musí obsahovat:

- Typ kampaně (prodejní, informační..)
- Co chceme klientovi nabídnout – produkt, služba..
- Cílová skupina - popis
- Hlavní komunikační výhoda oproti konkurenci tzv. USP
- Prodejní argumenty a hlavní benefity
- Stručný popis celé kampaně – jaké všechny kanály se použijí a v jakém pořadí
- Předpokládané ROI kampaně
- Rozpočet na realizaci kreativy a produkce
- Datum zahájení a ukončení kampaně
- Předpokládané datum vyhodnocení kampaně

7.2.1 Typy kampaní v České spořitelně

U každé kampaně musí být definován její typ, protože od typu kampaně se odvíjí její další zpracování, výběr relevantního DM kanálu pro komunikaci s klientem, složení kampaňo-

vého týmu, schválení kampaně a informace o kampani pro další oddělení v České spořitelně. Rozlišují se tyto typy kampaní:

- Prodejní – nabídka produktu či služby
- Technická – je nasazena primárně jako impuls pro pracovníky v pobočkách, aby provedli u klienta neprodejní aktivitu (např. upozornění na expiraci jeho platební karty, aktualizace klientových osobních údajů..)
- Servisní – klient musí být informován o změnách v rámci jeho styku s bankou (změna obchodních podmínek, otevírací doby, zrušení služby...)
- Informační (interní prodejní) – určena primárně pro pobočkovou síť, klient je označen v CRM a jakmile se dostaví na pobočku, pracovník pobočky ho osloví s nabídkou služby či produktu

7.2.2 Přehled DM kanálů využívaných při kampaních

Kromě klasických kanálů jako jsou dopisy, telefon a email využívá Česká spořitelna k přímé komunikaci se zákazníky velmi často např. internetbanking, bankomaty, přílože či přitisky na výpisech z účtu. V poslední době se snaží i o SMS kampaně nebo neadresnou distribuci, tedy o komunikaci přes kanály, které v minulosti využívány prakticky nebyly.

Přehled DM kanálů:

Tištěné:

- direct mail (standard, nestandard – záleží na produkčním řešení),
- přílože k účtu (formát DL),
- výpis z účtu – obsahuje místo na prodejní, či informační krátké zprávy (max. 1500 znaků), tzv. přitisk,
- letáky pro neadresnou nebo poloadresnou distribuci.

Elektronické:

- e-mail (informační bez kreativy, nebo prodejní s kreativou),
- SMS zprávy (prodejní, případně připomínací).

Elektronické – přímé bankovníctví:

- internet banking (prodejní, technické kampaně) – některé produkty (spotřebitelské úvěry) lze sjednat přímo zde on-line,

- ATM bankomaty – po vsunutí karty je klient identifikován a lze mu na obrazovce zobrazit kampaň přímo na míru, po pozitivní reakci klienta (zmáčknutí tlačítka Mám zájem) na kampaň je klient kontaktován pobočkou či interním callcentrem, nebo si klient přímo přes bankomat může sjednat např. navýšení částky na kontokorentu.

Osobní (živé) kanály:

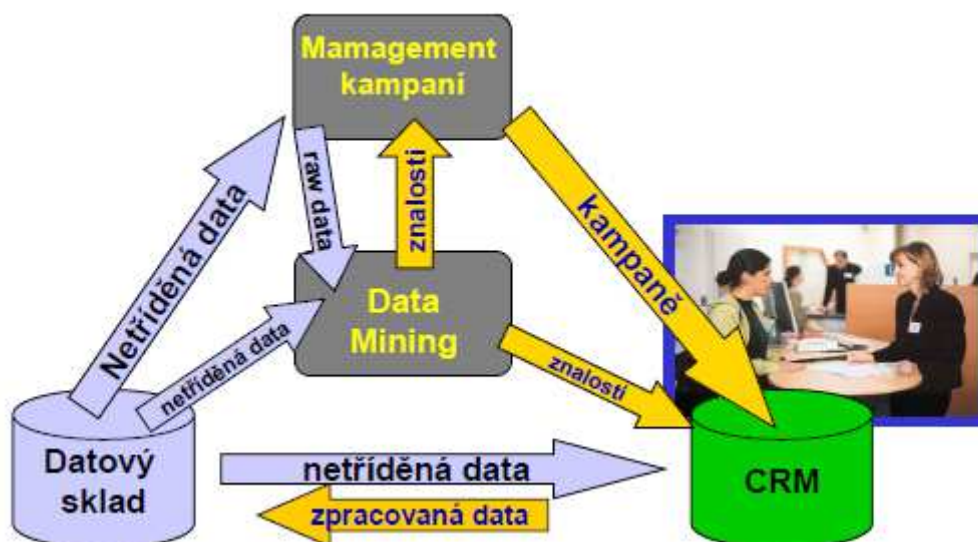
- telebanking – klient je telefoním bankéřem upozorněn na právě probíhající nabídku (kampaň)
- callcentrum – aktivní, pasivní telemarketing pomocí vyškolených pracovníků

7.3 Příprava kampaně

Tato fáze obsahuje asi nejvíce podfází ze všech zmíněných základních fází. Jedná se primárně o přípravu dat a kreativních návrhů. Na začátku zajistí kampaňový manažer detailní rozpracování scénáře kampaně a vytvoří v softwaru diagram výběru klientů, kteří mají být kampaní osloveni. Následuje rozvětvení na podřízené komunikace a vytvoření Target Group Reportu s přesným popisem vybraných klientů. Následně zajistí výběr a přípravu dat (databrief) v oddělení datamining, vygenerování a nahrání target listů a validaci kampaně v CRM.

7.3.1 Výběr dat a optimalizace klientů

Výběr dat provádí oddělení datamingu, které se zabývá nejen přípravou dat, analýzami výběru klientů, pokročilými statistikami a optimalizací klientů, ale v neposlední řadě také prediktivními modely, dle kterých se u některých kampaní vybírají vhodní klienti pro oslovení. Vytěžování dat je znázorněno na obrázku č. 3.



Obr. č. 3 – Princip vytěžování dat (Hrubý, 2008).

Optimalizace je vlastně datový sub-proces, který rozděluje klienty do jednotlivých kampaní na základě jejich ziskovosti a vhodnosti pro oslovení. Software optimalizér pak z mnoha miliard možných variant rozdělení klientů, vybere takovou variantu, pro kterou vychází celkový očekávaný zisk jako maximální. Výsledkem optimalizace výběru klientů do kampaní je tedy výrazné navýšení zisku, při stejném počtu oslovených klientů.

Výhody optimalizace:

- Maximalizace uživatelsky definovatelné účelové funkce (maximalizace zisku, minimalizace nákladů, max. počet prodaných produktů,..)
- Lze plánovat dopředu
- Lze alespoň částečně řídit zařazení klientů do kampaní
- Lze zkusit různé scénáře pro optimalizaci

Další podfází, v této části přípravy, je realizace kreativních návrhů. Tomu předchází vyplnění briefu kampaňovým týmem pro specialistu marketingu, který v procesu zajišťuje návrhy textů a kreativního řešení.

7.3.2 Příprava a schvalování kreativních návrhů

Marketingový specialista po obdržení briefu zadá zpracování kreativy reklamní agentuře, se kterou poté spolupracuje při ladění návrhů. U jednodušších kampaní se využívá interní grafik a specialista si texty může navrhnout sám.

Ve chvíli, kdy jsou kreativní návrhy z pohledu marketingového specialisty v pořádku, následuje jejich prezentace kampaňovému týmu. První kreativní návrhy musí být prezentovány nejpozději do 12 pracovních dnů ob obdržení briefu. Následně po prezentaci sesbírá kampaňový manažer zpětnou vazbu od produktového a segmentového manažera, kteří musí mít svou zpětnou vazbu zkonzultovanou s řediteli segmentového a produktového odboru. Po obdržení zpětné vazby marketingový specialista buď kreativní návrhy ještě s agenturou doladuje, v nejhorším případě úplně přepracovává a nebo rovnou finalizuje (např. jazyková korektura). Po této fázi se finální kreativa posílá na schválení řediteli direct marketingu, který má finální a rozhodující slovo o tom, zda v této podobě se daná komunikace může odeslat, zobrazit klientovi atp. V případě jeho neschválení je nutné komunikaci upravit dle jeho doporučení. Pokud je komunikace v této poslední fázi ředitelem direct marketingu schválena, předává marketingový specialista finální data zpracovateli, což může být tiskárna, oddělení, které rozesílá emaily nebo např. pracovník internetového bankovníctví, který v něm kampaně nasazuje. Marketingový specialista zároveň distribučnímu kanálu specifikuje např. materiál, druh tisku, časový harmonogram atp.

7.3.2.1 Spolupráce při přípravě kampaně s právním oddělením

Při tvorbě (nejen) direct marketingové kampaně je v České spořitelně povinná spolupráce s právním oddělením, které musí odsouhlasit víceméně každou komunikaci ke klientovi, ve které nějakým způsobem figuruje nějaká právní noticka. V analýze procesu tuto spolupráci rozeberu podrobněji, zde chci jen upozornit na tuto část kampaňového procesu, protože kolikrát je to fáze, ve které se schvalování kampaně zdrží. A jak už jsem uvedla výše v teorii, konkrétně ve výčtu 10 základních pravidel direct marketingu ve finančních službách, dá se s touto fází pracovat tak, aby byla firmě i klientovi ku prospěchu věci.

7.4 Realizace kampaně

Ve chvíli kdy je kreativa připravena a zároveň je připravena aktuální databáze klientů v kampani, posílá kampaňový manažer všechna tato data také zpracovateli, který je i se

schválenou komunikací nasadí do příslušného kanálu. Následně zpracovatel zrealizuje odeslání či zobrazení vybraným klientům dle zadané specifikace od specialisty marketingu a kampaňového manažera.

Kampaně jsou realizovány buď interně nebo externě.

7.4.1 Interní zpracování kampaní

Interními zpracovateli v České spořitelně jsou především:

- Obálkovací linka – zajišťuje tisk, personalizaci a obálkování produkčně jednodušších direct mailů (standardní dopis A4 a standardní obálka C5/6, DL atp.)
- KCP – interní call centrum, které zajišťuje jak aktivní, tak pasivní telemarketing
- Pobočková síť – mnoho kampaní má ve scénáři telefonický follow up, který je realizován nejen přes KCP, ale i přes samotné pracovníky poboček
- Přímé bankovníctví, neboli alternativní distribuční kanály – jedná se primárně o internet banking, telebanking, bankomaty
- Externí prodej PARTNER ČS – některé kampaně jsou na míru ušity právě externímu prodeji, který zajišťuje osobní doručení kampaně klientovi

7.4.2 Externí zpracování kampaní

Externí zpracování kampaní je využíváno v případě, kdy se jedná o produkčně složitější řešení direct mailu, které interní obálkovací linka neumí zpracovat, nebo např. v případě oslovení neklientů České spořitelny přes SMS zprávy, kdy je třeba využít databáze mobilního operátora, který zajišťuje i samotnou rozesílku SMS zpráv. Někdy je i přes vyšší náklady, např. v případě nedostatečné kapacity interního callcentra, využíváno callcentrum externí.

Předposledním krokem ve fázi realizace kampaně je založení kampaně v CRM, což je nezbytné pro zaznamenávání odpovědí (reakcí klientů na kampaň) a tím také pro finální vyhodnocení kampaně. Toto provádí administrátor kampaní, který od kampaňového manažera musí nejpozději 3 dny před spuštěním kampaně, obdržet podklady pro označení klientů v CRM.

Poslední krok v této fázi je informování zaměstnanců České spořitelny o spuštění konkrétní DM kampaně, které kampaňový manažer zajišťuje buď vystavením marketingové zprávy

na intranetu nebo pomocí emailu. Zpráva i email obsahuje všechny podstatné informace o kampani od cílové skupiny až po přílohu s kreativním řešením kampaně.

7.5 Vyhodnocení kampaně

Vyhodnocení probíhá na základě předem definovaných nákladů na oslovení (náklady na produkci, poštovné, cena SMS atp.), prodejních výsledků a informací o zpracování kampaně v CRM.

Kampaňový software generuje automaticky průběžné vyhodnocení jednotlivých kampaní jednou týdně. Finální vyhodnocení provádí dataminingový tým a je k dispozici 2 měsíce po startu kampaně, které probíhá tak, že kampaňový manažer svolá schůzku na prezentaci výsledků. Této schůzky se můžou účastnit i datoví analytici, kteří prezentují detailnější rozbor výsledků kampaně. K vyhodnocení přispívají i segmentový a produktový manažer na základě informací o situaci na trhu a podobných aktivitách konkurence.

Další ukazatel, který vstupuje do vyhodnocení kampaně je tzv. kontrolní skupina. Jedná se menší vzorek klientů, kteří splňují stejné podmínky pro oslovení jako cílová skupina v kampani, ale oslovení kampaní nejsou. Pro vyhodnocení kampaně se definuje určité procento klientů z této skupiny, kteří si uzavřeli ten samý produkt, který byl nabízen v kampani, aniž by byli kampaní nějak ovlivněni. Toto procento se porovná se stejným procentem klientů z kampaně, kteří si díky ní produkt uzavřeli. Pro úspěšnost kampaně platí, že procento uzavřených obchodů z klientů oslovených kampaní, musí být znatelně vyšší než procento u druhé kontrolní skupiny.

Tabulka č. 1. - Vyhodnocení s kontrolní skupinou

28181 Úvěr fyzické osoby - Studentská půjčka

číslo komunikace	název komunikace	vlna	začátek	konec	Počet klientů		Response rate CS	Prodáno CS	Prodáno KS	Navýšení
					CS	KS				
40854001	email	1	1.7.	31.7.	9000	641	0,27	24	2	-0,05
41042001	DM	1	1.7.	31.7.	9400	524	0,66	62	1	0,47

Na závěr kampaňový manažer a datamining tým zpracuje závěrečnou dokumentaci kampaně a kampaňový manažer kampaní v evidenci uzavře. Na základě výsledků kampaně je

kampaň buď úplně ukončena a nebo je označena jako rekurentní a opakuje se stejným nastavením v předem určeném cyklu.

Výsledky kampaně se uchovávají na intranetu v interní kampaňové aplikaci, do které mají přístup všichni účastníci kampaňového procesu. Na tomto místě lze najít veškeré informace ke kampani, včetně postřehů a komentářů.

V následující části se pokusím zanalyzovat celý proces z mého pohledu (přímý účastník procesu) a vydefinovat především slabé stránky, které jsou klíčové pro projektovou část této práce.

8 ANALÝZA PROCESU

V této části zanalyzuji celý proces řízení direct marketingových kampaní v České spořitelně od začátku až do konce a dále pak upřesním místa a fáze, které se z mého pohledu dají zjednodušit a vylepšit. Návrhy na tato vylepšení pak podrobněji rozeberu v závěru v projektové části.

Jak už jsem uvedla v úvodu, já sama jsem přímý účastník procesu – marketingový specialista, který se aktivně účastní všech zmíněných fází, proto můj pohled na věc vychází přímo z osobních zkušeností.

8.1 Iniciace kampaně

Iniciace kampaně je dle mého správný způsob, jak kampaň v tak velké společnosti, jako je Česká spořitelna vůbec ziniciovat. Iniciace se sbíhají na jednom místě – emailová schránka a cca jednou do týdne tuto schránku vybere kampaňový manažer. Iniciaci může poslat každý zaměstnanec, ne jenom pracovník marketingu, segmentu apod. a to je velkou výhodou, protože např. zkušení pracovníci na pobočkách dokážou také správně určit koho, čím a kdy oslovit.

Na druhou stranu se do iniciace dostane občas kampaň, která už v začátku (vyplněný formulář) nemá potenciál se vůbec spustit a její rozebírání zabírá přítomným účastníkům schvalování iniciací čas. Ale toto je pochopitelné, protože ne každý zaměstnanec dokáže předem určit, zda jeho nápad na oslovení je natolik zajímavý pro cílovou skupinu. A je na kampaňovém týmu, aby mu případně doporučil, které parametry v iniciaci změnit tak, aby kampaň mohla být spuštěna. Toto vnímám jako velmi pozitivní, protože iniciátor v budoucnu bude vědět, jak kampaň správně iniciovat.

Jako nevýhodu vnímám, že ne vždy se sejde plnohodnotný kampaňový tým a v případě neshod mezi těmi, co se účastní, je potřeba celou kampaň probrat později se členem, který nebyl přítomen. To samozřejmě vede ke zdržení startu kampaně a její realizace a občas toto zdržení může být pro celou kampaň klíčové.

Další slabou stránkou vnímám, že není jasně definovaná jedna stejná osoba, která schránku iniciací bude každý týden, v určený den vybírat. Zároveň není definováno, za jak dlouhou dobu dostane iniciátor odpověď na to, zda jeho kampaň bude či nebude schválena.

8.2 Definice kampaně

Definice kampaně je zjednodušeně vlastně vyplnění briefu pro marketingového specialistu, který některé části tohoto briefu potřebuje předat agentuře či internímu grafikovi. Bohužel se často stává, že všechny položky, které má definice kampaně obsahovat nejsou vždy vyplněny. Konkrétně se jedná o nedostatečný popis cílové skupiny, nedostatečně definované USP, respektive USP není unikátní sdělení a nabídka velmi často kopíruje nabídku konkurence. To je dáno tím, že ve finančních službách je v dnešní době velmi složité se odlišit a jedna banka kopíruje se svou nabídkou druhou banku. Na tom pravděpodobně není nic špatného. Pokud nejsme schopni vymyslet a zpracovat lepší nabídku, je samozřejmé, že kopírujeme úspěšnou akci konkurence. Ale pokud už kopírujeme a nejsme schopni zrealizovat pro klienty o něco lepší benefit než konkurence, měli bychom dát aspoň benefit stejný. To se bohužel v České spořitelně ne vždy daří, takže kolikrát definice kampaně obsahuje slabší benefit než má konkurence, ale je to kampaň, která musí být zrealizována (manažerské rozhodnutí) a není tudíž možné ji zamítnout. Toto já osobně vnímám, jako špatně nastavený proces, respektive jako část procesu, která se musí zrevidovat.

Silnou stránkou této fáze je, že definici kampaně tzv. brief, dává dohromady celý kampaňový tým (až na výše zmíněné výjimky) a tudíž v 99 % případů se nemůže stát, že někdo později začne rozporovat toto zadání. Zároveň jsou všechny informace na jednom místě, dobře strukturované a pro celý kampaňový tým srozumitelné.

8.3 Příprava kampaně

Co se v této fázi týče přípravy databází cílové skupiny, jako slabou stránku zde vnímá především občasné velké vytížení týmu data ministů a proto dodání target listů ke kampani je v několika případech pozdější než je obvyklý standard, který sice není nikde definován, ale čítá cca 5 pracovních dní.

Další slabá stránka je z mého pohledu i optimalizace klientů. Optimalizace má základní nevýhodu v tom, že optimální počet klientů v kampani z hlediska nejvyššího zisku, může být nižší než požadovaný počet klientů pro jednu kampaň – min. 500. To samozřejmě vede k tomu, že nastává boj o každého klienta, protože jeden klient se vzhledem k širším výběrovým podmínkám ukáže jako vhodný pro více kampaní. A optimalizér vybere klienta do kampaně, která vychází s nejpravděpodobnější koupí a s nejvyšším ziskem, což ale samo-

zřejmě neznamená, že prodej proběhne. Klient totiž zrovna může potřebovat produkt či službu, kterou by mu nabídla druhá kampaň, kterou ale nebude osloven.

Dále bych v této fázi primárně chtěla zanalyzovat proces schvalování kreativy a spolupráci s právním oddělením, protože zde je z mého pohledu velká příležitost, kde je možné proces zjednodušit a hlavně urychlit.

Schvalování kreativních návrhů je dle mého velký minus celého procesu. Není jasně definováno kolikrát se návrhy mezi schvalovateli a zpracovateli musí „otočit“, takže někdy zpracovatel čeká na zpětnou vazbu velmi dlouho. To je dáno tím, že do fáze schvalování vstupuje příliš mnoho lidí. Nejenom členové kampaňového týmu, ale i jejich nadřízení – ředitelé segmentu, produktu a direkt marketingu. Ti mají poslední slovo a můžou už kompletně připravenou kampaň, kterou celý kampaňový tým odsouhlasil, zastavit. Toto bohužel nastává přibližně u 45 % kampaní.

8.3.1 Spolupráce s právním oddělením

Jak už jsem výše popsala u přípravy kampaně je nutná spolupráce s právním oddělením. Velmi často je to velmi zdlouhavé, protože marketingový specialista se snaží o to, aby se právní věty v direkt mailu moc nevyskytovaly, protože ze spousty výzkumů je zřejmé, že dlouhé a nesrozumitelné bloky právního textu můžou pokazit celou nabídku. Klient se lekne, že zřízení služby či produktu je velmi opodmínkované, i když tomu třeba nerozumí, ale už ho to odradí natolik, že ani nemá chuť si zajít na pobočku či zavolat na infolinku si zjistit více informací.

Bohužel tento boj ve většině případů vede k tomu, že se text několikrát bez jakéhokoliv pozitivního efektu pořád mění, nebo se právní text do textu přidá, tak jak ho právníci navrhli, tím pádem bez jakékoliv nosné myšlenky.

Jak už jsem výše zmínila, tuto fázi procesu vnímám jako jednu z klíčových pro změnu.

8.4 Realizace kampaně

Silnou stránkou zde určitě je, že Česká spořitelna má velmi dobře vyřešené interní zpracování kampaní. S interními dodavateli dokáže zprodukovat tiskovou produkci, rozeslání emailů a SMS, obvolat klienty či kampaně zobrazit vlastních alternativních distribučních

kanálech (internet banking, bankomaty..). Znamená to, že náklady na tato interní zpracování jsou přibližně o 50 - 70 % nižší, než kdyby je zpracovával dodavatel externí.

Jako slabou stránku vnímám, že obálkovací linka v České spořitelně dokáže zpracovat (na-personalizovat) pouze standardní A4 formát dopisu a vložit do pouze do standardních obálek. Co se týče rozesílky emailu, tak je zde např. omezen počet znaků v předmětu emailu na 30 a dá opravdu někdy hodně práce vymyslet předmět tak, aby byl výstižný pro samotný text emailu – nabídku pro klienta.

Další omezení je, že zdrojový soubor emailu musí být v zastaralém formátu mht, který u některých freemailů způsobuje to, že se celý email rozpadne a klient vidí pouze texty a ne obrázky.

8.5 Vyhodnocení

Co se týče vyhodnocení kampaní, tak silnou stránkou této fáze je, že vyhodnocení je opravdu komplexní a obsahuje data, která jsou velmi cenná pro plánování dalších kampaní např. sezonalita – tj. data nám ukážou, který produkt kdy nabízet, komu přesně atp. Samozřejmě vyhodnocení také jasně ukáže, zda má cenu podobnou kampaň v budoucnu realizovat a s jakými výběrovými kritérii.

Slabou stránkou je, že průběžné vyhodnocení není k dispozici řekněme na 14denní bázi automaticky, takže pokud se chceme na předběžné výsledky podívat, musíme čekat až na to bude mít příslušný data minima čas. Zároveň pokud chceme nestandardní vyhodnocení, což např. znamená vyhodnocení u kampaň, která v jedné komunikaci nabízí 2 produkty, musíme opět dlouho čekat, protože software v data miningu není schopen vyhodnotit u jednoho klienta 2 produkty najednou.

Další slabou stránkou je, že vyhodnocení nemají jednotnou formu, tudíž existuje spousta různých tabulek, ve kterých se člověk musí pokaždé znovu naučit orientovat. A v poslední řadě bych zmínila, že neexistuje jakési management summary – tj. po každém vyhodnocení kampaň nebývá zvykem, že by se celý kampaňový tým sešel a podíval se na výsledky společně a diskutoval nad nimi.

8.6 Shrnutí analýzy

V analytické části této práce jsem popsala primárně slabé stránky jednotlivých fází celého kampaňového procesu. V rámci analýzy byly zjištěny v jednotlivých fázích tyto hlavní nedostatky:

1. **Iniciace kampaně** – účast na iniciaci není povinná, není jasně definována osoba zodpovědná za výběr schránky a odpověď o realizaci kampaně iniciátorovi.
2. **Definice kampaně** – nedostatečně vyplněný formulář/brief, realizují se i kampaně, které nemají dostatečně silný benefit.
3. **Příprava kampaně** – optimalizace klientů, schvalování kreativních návrhů, spolupráce s právním oddělením.
4. **Realizace kampaní** – omezené technické vybavení interních zpracovatelů
5. **Vyhodnocení** – dodání výsledků není flexibilní, nelze v krátké době získat nestandardní, nejednotná forma vyhodnocení, ne vždy je svolána schůzka

Jak je vidět, celý kampaňový proces i jeho jednotlivé fáze mají několik slabin, některé zásadnějšího charakteru, některé pouze kosmetického charakteru. Tyto slabiny jednotlivých fází logicky vedou k tomu, že celý proces zpracování není optimální a v některých místech tzv. drhne.

Pokud uvedu základní obecné nedostatky celého procesu, které vycházejí z výše uvedených, tak se především jedná o:

- **není jasně definováno, jak dlouho by která fáze měla trvat (kolik pracovních dní) – proces tedy někdy trvá zbytečně dlouho**
- **nejsou jasně definováni vlastníci sub-procesů v jednotlivých fázích, všechno řídí jedna osoba – kampaňový manažer**
- **kreativní návrhy schvaluje příliš mnoho lidí**
- **kreativní návrhy jsou někdy omezeny technickým vybavením zpracovatelů**
- **některé kroky v jednotlivých fázích se zbytečně dublují**

V následující projektové části se pokusím navrhnout na zmíněné slabé stránky jednotlivých fází, optimální řešení, které by mohlo vést k zefektivnění celého procesu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 NÁVRH ŘEŠENÍ NA ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESU

V rámci analýzy kampaňového procesu zpracování direkt marketingových kampaní v České spořitelně, byl zjištěn určitý potenciál na zefektivnění některých částí jednotlivých fází procesu. Návrhy na změny v procesu mají tedy za úkol maximálně zjednodušit a zefektivnit celý proces, ne jenom jeho jednotlivé fáze.

Nejdříve se v projektové části budu věnovat návrhům na zlepšení konkrétních fází procesu a v závěru shrnu, co tato zlepšení přinesou celému procesu.

9.1 Návrh změn pro iniciaci kampaně

1. Určení jedné zodpovědné osoby, která bude pravidelně vybírat emailovou schránku iniciací a zároveň nejpozději do 2 dnů po obdržení iniciace odpoví iniciátorovi, zda je jeho iniciace v pořádku, zda je třeba něco doplnit, anebo ho rovnou informuje, že jeho iniciace nebude přijata např. proto, že v minulosti již podobná kampaň proběhla s nevalnými výsledky. Tato osoba by zároveň měla již vědět, jaký kampaňový tým bude danou kampaň zpracovávat a měla by jim dopředu dát vědět, kdy proběhne schvalování (definice) kampaně.
2. Účast na iniciaci bude povinná pro všechny zodpovědné účastníky procesu a pokud se tato osoba nebude moci zúčastnit, pošle za sebe náhradu, která jí předá všechny relevantní informace.

9.2 Návrh změn pro definici kampaně

1. Z mého pohledu by se tato fáze dala sloučit z fází iniciace. Stačilo by vytvořit nový formulář, který bude jednak iniciační a jednak již bude obsahovat všechny kolonky, které obsahuje formulář ve fázi definice kampaně. Tím pádem se ušetří čas všech účastníků procesu a celková příprava schválené kampaně začne mnohem dříve.
2. Pokud bude formulář vyplněn špatnými či nedostatečnými údaji, bude se iniciátorovi vracet k doplnění. V případě, že nebude jasně definované USP či nebude vydefinován dostatečně silný benefit, nebude se kampaň realizovat. O realizaci sporné kampaně bude rozhodovat jeden člověk – ředitel direkt marketingu.

9.3 Návrh změn pro přípravu kampaně

1. Problém s optimalizací klientů do kampaně by se dal dle mého vyřešit zavedením multiproduktové nabídky. Klient by tedy dostal nabídku na více produktů v jedné kampani. Samozřejmě je nutné, aby nabízené produkty klientovi řešili jednu potřebu, tudíž měli nějaké společné znaky – např. víme, že klient si chce pořídit nové bydlení a proto by kampaň mohla obsahovat nabídku hypotéky a překlenovacího či řádného úvěru ze stavebního spoření.
2. U schvalování kreativních návrhů by měla být jasně definována doba, za jakou se musí marketingovému specialistovi poslat zpětná vazba, optimální vidím 3 dny. Také by měl být definován maximální počet „koleček“ tj. kolikrát se k návrhům bude odpovědná osoba vyjadřovat. Opět bych zvolila číslo 3. Dále se v této části musí vyřešit schvalování 3 různými řediteli. Z mého pohledu by měl celkovou zodpovědnost za kreativní návrhy nést celý kampaňový tým a ten by měl mít také závěrečné slovo. Ředitelé by totiž měli věřit svým podřízeným, že kampaň bude připravena perfektně, tudíž nebude potřeba ještě jejich finální schválení. V případě neshod v kampaňovém týmu by se mělo o finálním schválení hlasovat a v případě nerozhodného počtu hlasů, by měl mít poslední slovo kampaňový manažer.
3. V rámci spolupráce s právním oddělením je mnou preferovaná cesta - překvapivě intenzivnější spolupráce s právním oddělením. Z mého pohledu je nutné zapojit je do přípravy včas a diskutovat s nimi, dokud nedosáhneme shody obou stran. Vyhneme se tak nesrozumitelným textům v kampani a vybojujeme pro zákazníka to nejlepší – srozumitelnou a jednoduchou nabídku. Samozřejmě nutné je, abychom se snažili porozumět důvodům, které jsou za jejich požadavky na právní text, ale stále je tu možnost vyjednávání o finální podobě textu. Je důležité navrhovat různé možnosti řešení dané textace a hlavně nevzdávat se, dokud obě strany nejsou spokojeny. Je dobré si také zapamatovat, že právní oddělení firma nemá proto, aby se vyhnula pokutám, ale proto, aby zákazníkovi umožnila udělat správné rozhodnutí. A to je to, o čem by měl být vlastně marketing – nemáš zákazníka při koupi produktu či služby, ale dát jim co nejvíce důvodů vybrat si právě nás.

9.4 Návrh změn na realizaci kampaní

Omezené technické vybavení se dá samozřejmě vyřešit nákupem modernějších tiskáren, nových softwarů a aplikací. Bohužel ale o tomto rozhodují kontrolní orgány majetku v ČS a jediné řešení je alokování dostatečného množství finančních prostředků na postupnou modernizaci zařízení. Každopádně jedna věc by se dala vyřešit dle mého brzy a tou je omezení počtu znaků v předmětu e-mailu. Zde stačí pouze nově naprogramovat délku řádku předmětu na více, např. na 120 znaků.

9.5 Návrh změn na fázi vyhodnocení

1. V této části bych zmíněné slabiny řešila lepším plánováním všech kampaní, aby analytici, kteří připravují vyhodnocení věděli, kdy je třeba mít průběžné či finální vyhodnocení k dispozici. V případě nestandardního vyhodnocení by měl být dán požadavek na toto vyhodnocení již ve fázi iniciace kampaně – může to být zmíněno přímo v iniciačním formuláři.
2. Nejednotnou formu lze vyřešit jasně definovanou šablonou, kterou budou mít uloženou všichni, kdo vyhodnocení připravují. Zároveň se při zavedení této šablony může uspořádat malý workshop, kde se šablona podrobně představí a každý tak bude vědět, co jaká položka znamená a jaká data z vyhodnocení zde vidíme.
3. Dále by měla být, pro všechny zainteresované osoby (minimálně pro celý kampaňový tým), povinná schůzka nad vyhodnocením kampaně. Na této schůzce by se probrali společně výsledky, z nichž by se následně připravili doporučení pro realizaci podobné kampaně.

9.6 Návrhy změn pro celý proces

Na závěr se pokusím ještě definovat dvě obecná doporučení pro celý proces, která vlastně částečně vycházejí ze slabých stránek jednotlivých fází. Je tedy nutné se na celý proces dívat komplexně a ne jen řešit problémy jednotlivých fází.

1. Zkrácení procesu výroby DM kampaně od momentu iniciace do okamžiku spuštění kampaně – je nutné tedy nastavit KPI délky procesu, tzn. každá fáze a pod fáze bude mít jasně definovaný nejmenší a nejdelší počet dní, ve kterých se daná fáze může zpracovat. Tím pádem všichni účastníci procesu budou vědět hned na začátku, za

jak dlouho je možné kampaň realizovat a např. iniciátorovi to umožní lépe plánovat další kampaně.

2. Dále bych viděla jako přínosné, kdyby za každou fází byl zodpovědný jeden vlastník, který by měl předem stanovenou odpovědnost za vstupy, výstupy a timing v dané podfázi. Např. já jako marketingový specialista bych byla zodpovědná za to, že kreativní návrhy budou vždy v určité podobě, která bude prezentovatelná dál a bude odpovídat zadání. Zároveň si budu hlídat čas, kdy mám obdržet zpětnou vazbu, nebo odevzdat data zpracovateli.

Jsem naprosto přesvědčena, že mé návrhy a konkrétní doporučení by vedli k optimalizaci celého procesu a k jeho větší efektivitě. Zároveň by se proces zkrátil, což povede k rychlejšímu zpracování kampaní, což je pro Českou spořitelnu velmi důležité, protože potřebuje reagovat na konkurenci, co možná nejpružněji.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsme nejdříve v teoretické části definovala pojem direct marketing, ukázala možnosti jeho komunikačních kanálů, upřesnila jeho postavení v komunikačním mixu a objasnila rozdíl mezi ním a klasickou reklamou.

Dále jsem se zaměřila na prostudování materiálů zaměřených na direct marketing ve finančním sektoru a poté jsem definovala základní pravidla a principy direct marketingu v tomto odvětví. Také jsem představila nástroje CRM, které jsou nejen ve finančním sektoru pro direct marketing využívány.

Tyto informace z finančního sektoru pro mě byly určitým východiskem k zanalyzování procesu zpracování direct marketingových kampaní u mého zaměstnavatele – v České spořitelně. Díky této analýze a díky tomu, že jsem zaměstnanec ve zmíněném subjektu, jsem mohla v projektové části doporučit konkrétní návrhy na zlepšení procesu, které povedou k větší efektivitě celého procesu.

Na konci teoretické části jsem si definovala 3 hlavní pracovní hypotézy:

H1 - Předpokládám, že Česká spořitelna, která má největší počet klientů v ČR – 5 mil., vlastní moderní sofistikované nástroje, díky kterým dokáže relevantně oslovit tuto masu klientů. Zároveň předpokládám, že je potřeba se ve finančním sektoru v dnešní době soustředit na oslovování menších skupin klientů a tím reagovat na nové hráče na trhu, což by se mělo odrazit na modernizaci zpracování direct marketingových aktivit.

H2 - Předpokládám, že nějaký proces v subjektu existuje, má určitou návaznost a má jasně definované účastníky, pravidla a KPI.

H3 - Předpokládám, že jako skoro každý proces, i proces v České spořitelně není stoprocentně funkční a je zde místo pro zefektivnění.

Výsledkem mé práce jsou tyto závěry:

Z1 – Česká spořitelna a její direct marketingové oddělení se od roku 2003 ve zpracování DM kampaní vyvinula a modernizovala primárně díky SAS Campaign management nástrojům. Jako dlouholetý leader na trhu, má sofistikované nástroje CRM, díky nim dokáže řídit všechny kampaně tak, aby byly maximálně efektivní a ziskové. Poslední modernizace však proběhla roku 2008 a od té doby na český trh vstoupili malí hráči typu Airbank a proto by si Česká spořitelna měla zanalyzovat své CRM vybavení a případně ho opět zmodernizovat

primárně z pohledu komunikací na menší cílové skupiny a segmenty, což prozatím nebylo učiněno. První hypotézu mohu tedy jen částečně potvrdit.

Z2 – V České spořitelně existuje standardizovaný proces řízení direct marketingových aktivit. Tento proces má jasně definované fáze a podfáze (sub-procesy), z nichž některé které jsou navázány na funkčnost CRM nástrojů. V procesu je jasně definovaný vlastník – oddělení direct marketingu a jsou jasně definováni účastníci procesu, kteří se podílejí na tvorbě kampaní. Není ovšem definováno jak dlouho každá jednotlivá fáze může trvat (nejmenší a nejdelší počet dní) – tudíž KPI není přesně nastaveno, což vnímám jako velké mínus.

Druhou hypotézu mohu primárně potvrdit, až na absenci nastavených KPI pro celý proces.

Z3 – V rámci analýzy procesu řízení kampaní v České spořitelně se mi stoprocentně potvrdila má třetí hypotéza, tedy to, že proces má své silné, ale i slabé stránky, které proces svým způsobem zneefektivňují a mělo by se brzy začít pracovat na jejich zlepšení.

Jsem velmi ráda, že díky bakalářské práci jsem získala ucelený pohled na direct marketing ve finančních službách a že jsem pro své kolegy v zaměstnání zanalyzovala proces řízení kampaní. Pokusím se většinu mých návrhů a doporučení protlačit v praxi, protože jsem přesvědčena, že to opravdu povede k zefektivnění celého procesu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BIRD, D.: Selling Money. What we've learnt about direct mail for financial services. [Online] 2006 [Citace: 25. 04 2012.] www.draytonbird.com/whitepaper

BUREŠ, V., Jaký je rozdíl mezi direct marketingem a reklamou? *Jan Vzorek*.

[Online] 25. 11 2008. [Citace: 19. 03 2010.] <http://www.madcow.cz/vzorek>.

BURNET, K.: Klíčoví zákazníci a péče o ně. 2. vydání, Praha, Computer Press, 2002.

ISBN 80-7226-655-1.

HRADEČNÝ, V.: CRM, business intelligence a řízení kampaní. [Online] 14. 12 2009.

[Citace: 25. 04 2012.] <http://computerworld.cz/software/crm-business-intelligence-a-řízení-kampani-5326>

HRUBÝ, V.: Přímá komunikace s klienty drobného bankovníctví ČR [Online] 2008 [Citace: 25. 04 2012.]

http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/RR_5208_00_02R.xml

JANEČKOVÁ, L.: Marketing finančních služeb. 1.vydání .Vydala Slezská univerzita v

Opavě, Karviná, 2003, ISBN 80-7248-197-5

LAUTENSLAGER A., Ultimate Guide to Direct Marketing, Berlin, Entrepreneur

Press, 2005, ISBN 1932531718

MCCORKELL, G.: Direct and Database Marketing, 1. vydání, London, IDM,

2007, ISBN 80-7226- 252-1.

NASH, E.: Direct marketing, 1. vydání, Brno, Computer Press, a.s., 2003, ISBN 80-7226-

838-4

Oficiální stránky společnosti SAS CZ, [Citace: 13. 04 2012.] Dostupné na

http://www.sas.com/offices/europe/czech/solutions/automatizace_marketingu/

PEPPERS, D. and ROGERS, M.: Enterprise One to One. Tools for competing in the In-

teractive age, New York, Doubleday Inc., 1997, ISBN 0-385-48205-1

SMITH, P.: Moderní marketing. 1. vydání, Praha, Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-

252-1.

STORBACK K, LEHTINEN J. R.: Řízení vztahů se zákazníky. 1 vydání, Praha, Grada

Publishing, spol. s r. o., 2002, ISBN 80-7169-813-X

VÁŇA, V.: Direct marketing v teorii a praxi, 1. vydání, Praha, Omega, 2006, ISBN 80-

903736-0-0

WESSLING, H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, 1. vydání, Praha, 2002., Grada Publishing, ISBN 80-247-0569-9

WUNDERMAN, L.: Direct marketing. Reklama, která se zaplatí., 1. vydání , Praha, Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0731- 4

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATL - Above the line – nadlinková komunikace

BTL - Below the line – podlinková komunikace

CRM -Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

DWH – Datawarehouse – úložiště dat

SQL - Structured Query Language - standardizovaný dotazovací jazyk používaný pro práci s daty v relačních databázích

DM – direct marketing

FS – finanční sektor

USP - Unique selling proposition -

KCP – Klientské centrum Prostějov

ČS – Česká spořitelna

KPI - Key Performance Indicator – klíčové ukazatele výkonnosti/času

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Náklady na komunikační mix ve Velké Británii v roce 2005 (Bird, 2006)	15
Obr. č. 2 – Kampaňová cirkulárka (Hrubý, 2008)	30
Obr. č. 3 – Princip vytěžování dat (Hrubý, 2008)	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Přehled základních direct marketingových nástrojů.....	9,10
Tabulka č. 2. - Vyhodnocení s kontrolní skupinou.....	39