

Analýza marketingových nástrojů přímé zákaznické komunikace

Jan Pořízek

Bakalářská práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Pořízek**
Osobní číslo: **M17311**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza marketingových nástrojů přímé zákaznické komunikace**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury zpracujte literární rešerši zaměřenou na marketing, marketingovou komunikaci a softwarové nástroje přímé zákaznické komunikace.

II. Praktická část

- Popište způsob užití marketingových nástrojů přímé zákaznické komunikace ve vybrané firmě.
- Vytvořte seznam konkrétních doporučení firmám zvažujícím zavedení systémů přímé zákaznické komunikace.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. První vydání. Praha: Grada, 2017, 124 s. ISBN 978-80-271-0559-5.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
STONE, Douglas a HEEN Sheila. *Thanks for the Feedback : The Science and Art of Receiving Feedback Well*. První vydání. Londýn: Penguin Books Ltd., 2015, 348 s. ISBN 0670922633.
VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tužek, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Jan Pořízek

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá metodami přímé zákaznické komunikace při využití specifických softwarů CCM (Customer communication management). Teoretická část se věnuje obecnému pojetí marketingu, specifickým marketingové komunikace, využití základní datové analýzy, způsobům komunikace pomocí alternativních digitálních kanálů, zákaznické interakci a zpětné vazbě, tak i obecnému představení dvou nástrojů přímé zákaznické komunikace. Praktická část práce rozebírá realizovaný projekt, na kterém jsou ilustrovány výhody a nevýhody využití specifického softwaru pro účely přímého marketingu.

Klíčová slova: CCM, CMR, marketing, zákaznická komunikace, vícekanálová komunikace, datová analýza zákaznických dat, zákaznická zpětná vazba

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with methods of direct customer communication using specific CCM software (Customer communication management). The theoretical part deals with the general concept of marketing, the specifics of marketing communication, the use of basic data analysis, methods of communication using alternative digital channels, customer's feedback and interaction as well as with general introduction of tools of direct customer communication. The practical part of the work is focused on an analysis of a recently implemented project, which illustrates the advantages and disadvantages of using specific software tools for direct marketing purposes.

Keywords: CCM, CMR, marketing, customer communication, multichannel communication, customer data analysis, customer feedback

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu práce, doc. Ing. Michalu Pilíkovi za možnost zpracovat toto specifické téma, za důležité postřehy, čas, který mi při tvorbě práce věnoval, i za upřesnění a metodické vedení.

Děkuji Romanu Švecovi za poskytnutí statistických a analytických dat a přístupu k CCM a CMR softwarům, bez kterých by nebylo možné tuto práci vůbec vytvořit.

„Management je efektivitou při stoupaní po žebříku úspěchu; až schopnost vést rozhodne o tom, zda se žebřík opírá o tu pravou zed’.“

— *Stephen Covey*

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
TEORETICKÁ ČÁST	14
1 MARKETING	15
1.1 MARKETINGOVÝ MIX	15
1.1.1 Marketingový mix – 4P.....	16
1.1.2 Marketingový mix – 7P.....	17
1.1.3 Krise marketingového mixu?	19
1.2 KOMUNIKAČNÍ MIX	20
1.3 SKLADBA KOMUNIKAČNÍHO MIXU	20
1.4 VOLBA KOMUNIKAČNÍHO MIXU.....	21
1.4.1 Reklama.....	23
1.4.2 Public relations.....	26
1.4.3 Digital aneb E-shop jako forma marketingu	27
1.4.4 Podpora prodeje	29
1.4.5 Přímý marketing.....	29
1.4.6 Sociální sítě a influenceři	31
2 ANALÝZA PROSTŘEDKŮ PŘÍMÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	33
2.1 TECHNICKÉ PROSTŘEDKY KOMUNIKACE	33
2.2 PŘÍMÁ ZÁKAZNICKÁ KOMUNIKACE	34
2.2.1 Všudypřítomný marketing - tisk	35
2.2.2 Všudypřítomný marketing – internet	38
2.2.3 Zpětná vazba	39
2.3 CRM A INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE	40
2.3.1 Datové zdroje	40
3 ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÉ KOMUNIKACE (CCM)	44
3.1 KOMUNIKAČNÍ EFEKTIVITA	44
3.2 NÁSTROJE ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÉ KOMUNIKACE.....	45
3.3 VÝVOJ PRODUKTŮ CCM	45
3.3.1 Design	46
3.3.2 Data a automatizace	46
3.3.3 Marketingové moduly a nástroje.....	47
3.4 TYPICKÉ SCHÉMA SYSTÉMU CCM.....	48
3.5 BLOKOVÉ SCHÉMA SYSTÉMU CCM.....	49
3.5.1 Komunikace dat, designu a logiky	49
3.5.2 Paralelní výstupy	50
3.5.3 Interaktivita	50
3.5.4 Práce s Marketingem.....	51
3.6 PŘEHLED VYBRANÝCH CCM SYSTÉMŮ	51

PRAKTICKÁ ČÁST	54
4 ANALÝZA MIGRACE A INTEGRACE CCM VE VYBRANÉ FIRMĚ	55
4.1 O SPOLEČNOSTI	55
4.2 VÝCHOZÍ STAV - ANALÝZA	56
4.2.1 Výchozí stav – business a integrační vrstva.....	56
4.2.2 Výchozí stav – datová vrstva	57
4.2.3 Výchozí stav - výstupy	57
4.2.4 Výchozí stav - marketing	57
4.3 OČEKÁVANÝ DOPAD INTEGRACE.....	58
4.3.1 Sjednocení platforem a nástrojů.....	58
4.3.2 Unifikace komunikačních kanálů.....	58
4.3.3 Tvorba interaktivních šablon pro standardizované žádosti.....	59
4.3.4 Optimalizace dokumentů / šablon.....	61
4.3.5 Elektronické schvalování smluv	62
4.3.6 Hybridní korespondence	62
4.3.7 Marketing	62
5 POUŽITÝ SYSTÉM CCM A INTEGRACE.....	63
5.1 EXSTREAM SOFTWARE	63
5.1.1 Historie produktu	63
5.1.2 Vývoj produktu	63
5.1.3 Obecná architektura	64
5.1.4 Exstream Design Manager	65
5.1.5 Exstream Designer	67
5.1.6 Advanced Marketing Module	69
5.2 VÝSLEDKY INTEGRACE SYSTÉMU OPENTEXT EXSTREAM	71
5.2.1 Technické sjednocení platforem	71
5.2.2 Licenční náklady, náklady na provoz.....	71
5.2.3 Revize komunikace	71
5.2.4 Vícekanálová komunikace	72
5.2.5 Procesní řízení dokumentového toku	72
5.2.6 Design manuál a branding.....	73
5.2.7 Využití možností rozšířeného marketingu	73
5.2.8 Interaktivní výstupy, on-line formulářová řešení.....	73
5.2.9 Vícejazyčnost	74
5.2.10 Sjednocení komunikací	74
5.2.11 Alternativní doručování	74
5.3 SWOT ANALÝZA INTEGRACE PRODUKTU.....	75
5.3.1 Tabulka SWOT analýzy	76
5.3.2 Závěry SWOT analýzy.....	77
5.4 ROZPOČET INTEGRAČNÍHO PROJEKTU.....	78
6 DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACE.....	79
6.1 LIDSKÉ ZDROJE A SPOLUPRÁCE ODDĚLENÍ.....	79
6.2 ČASOVÉ POSLOUPNOSTI INTEGRACE.....	81
6.2.1 Sekvence pracovního postupu integrace	82
6.2.2 Sekvence vývoje – nejčastější chyby	84

6.3	METODY ŘÍZENÍ	85
6.4	OSTATNÍ OBECNÁ DOPORUČENÍ.....	85
ZÁVĚR		87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		88
ONLINE ZDROJE		89
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		91
SEZNAM OBRÁZKŮ		92
SEZNAM TABULEK.....		94

ÚVOD

Zejména ve finančních službách býval primárním způsobem komunikace se zákazníkem osobní kontakt. Tento koncept byl ještě relativně nedávno naprosto obvyklý. Vždyť cesta na pobočku banky či pojišťovny představovala jeden z naprosto běžných úkonů, bez kterých nebylo možné sjednat nový produkt nebo změnit nastavení produktu existujícího. Zdálo se být nemožným založit si účet bez osobní přítomnosti, telefon byl jen komunikačním zařízením, nikoliv malým výkonným počítačem, s jehož pomocí je možné účet nejen založit, ale i velmi efektivně spravovat.

A bylo to právě bankovníctví a pojišťovnictví, které se stalo vlajkovou lodí změn v komunikaci s klienty. Právě v těchto odvětvích můžeme sledovat velké změny v metodách využívání služeb. Přizpůsobovat se těmto změnám musí samozřejmě i marketingová komunikace a její formy – zejména v marketingu přímém. Protože jsem při studiu pracoval se systémy přímé zákaznické komunikace, rozhodl jsem se tomuto tématu věnovat ve své bakalářské práci.

Teoretická část práce je rozdělena do tří základních bloků, které budou sloužit jako podklad pro část praktickou.

V úvodu práce provádím základní literární rešerši na téma marketingu a aplikované marketingové komunikace. Sleduji její základní formy a marketingovou komunikaci bez využití specifických nástrojů přímé zákaznické komunikace. Popisuji obecné směry marketingu, hovořím o pojmech jako marketingový či komunikační mix. Druhý teoretický blok přibližuje formy komunikace se zákazníkem právě s ohledem na využití vícekanálové komunikace, na příkladech přibližuji, všudypřítomnost marketingové komunikace. Kladu důraz na zpětnou vazbu a způsoby zpracování zpětné vazby, kdy lze vstupní informace od zákazníka použít jako datový zdroj – a to v reálném čase. Třetí blok je věnován představení konkrétního systému přímé zákaznické komunikace, kdy vysvětluji jeho přímé výhody při užití jak v běžném obchodním styku, tak při práci se specifickými marketingovými úkoly.

Rovněž praktickou část jsem rozdělil do tří bloků, kdy popisuji použití softwaru CCM v prostředí reálné firmy zaměřené na poskytování služeb v oblasti úvěrů a splátek. Nejprve popisuji způsob, jakým systém využívá datové zdroje a jednoduchou datovou analýzu. Následně se soustředím na samotnou integraci systému CCM do firemních procesů a dopady takové integrace na jednotlivá oddělení, praktickou stránku použití systému a provádím vyčíslení nákladů na pořízení systému. Poslední praktický blok věnuji doporučením

společnostem a podnikům zvažujícím pořízení a implementaci podobného systému, nastavení reálných očekávání, předprojektové analýze a nastavení vnitřních procesů, které se nezbytně nutně musí po integraci podobného systému změnit.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Při studiu UTB ve Zlíně pracuji pro společnost, která integruje systémy přímé zákaznické komunikace. Když jsem tyto systémy lépe poznal, přišlo mi naprosto samozřejmé, jakým způsobem fungují a jak jsou schopny celý komunikační proces směrem k zákazníkovi (ale i směrem od něj) zjednodušit.

Při práci na projektech jsem zjistil, že tyto systémy dokáží velmi efektivně využívat forem přímého i nepřímého marketingu a velice efektivně, s vynaložením minimálních prostředků, ovlivňují rozhodovací proces zákazníka při výběru produktu či služby. U stávajících zákazníků jsou potom jedním ze zásadně ovlivňujících mechanismů, jestli u dané společnosti setrvat a dále jejich služeb využívat, nebo se poohlédnout u konkurence. K přímé komunikaci je využito různých komunikačních prostředků: od klasické „tištěné“ podoby dokumentů přes e-mailing, až po nové způsoby komunikace v rámci mobilních aplikací (PUSH služby apod.)

Je překvapivé, že mnoho společností, i s opravdu významným počtem zákazníků, stále řeší podobné procesy odděleně, neintegrovane; že podobné systémy častěji netvoří vnitrofiremní komunikační standard. Podobné systémy jsou totiž často mylně považovány za příliš komplexní, technické a uživatelsky nepřívětivé. Negativně bývá vnímána i jejich zdánlivě vysoká pořizovací cena.

Hlavním cílem bakalářské práce bude analyzovat běžné způsoby marketingové komunikace, přiblížit podobné systémy a zpracovat analýzu jejich použití jak po stránce teoretické, tak i praktické. Budu popisovat reálné nasazení jednoho z CCM systémů ve společnosti nabízející úvěrové a splátkové služby. Práci rozdělím do dvou částí: teoretické a praktické.

Cílem teoretické části této bakalářské práce bude na literární rešerši založené prohloubení znalostí o obecném marketingu, marketingové komunikaci, analýza jeho posunu v čase a popis změn, které můžeme vzhledem k technologickému a společenskému vývoji zaznamenat. Budu sledovat linku marketingu jako součásti všech druhů komunikace firem směrem k zákazníkům. Budu se soustředit primárně na přímou komunikaci, tedy nikoliv na ten druh marketingu, který lze obecně nazýváme reklamou. V závěru teoretické části pak představím konkrétní softwarové nástroje (CCM), které takovou komunikaci napřimují a funkčně a procesně zjednodušují.

Cílem praktické části bakalářské práce bude představení konkrétního nástroje přímé zákaznické komunikace a ilustrace jeho použití na reálném projektu, kdy se budu soustředit na efektivní užití dat, rozeberu investiční a integrační náročnost, způsob integrace systému ve skutečné organizaci i základní způsob práce s CCM nástrojem.

Závěrem bakalářské práce si dovolím formulovat doporučení pro společnosti implementující obdobné systémy. Posledním výstupem bakalářské práce budou, vedle obecného přehledu, i doporučení změn na poli organizačním, protože průnik jednotlivých činností v rámci integrace produktů zákaznické komunikace umožňuje změnit modely řízení a komunikace na mnohem efektivnější.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Marketing byl jako pojem mnohokrát definován. Podle Americké marketingové asociace (2008, AdAge.com) jako *aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost*. Z pohledu procesního pak obecnou definici marketingu vnímá např. Kotler jako uspokojování potřeb zákazníka. Hovoří o marketingu jako domácím úkolu, *který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu, a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost*. (Kotler, 2007, s. 38), což může být v kontrastu s vnímáním veřejnosti (a nutno podotknout, že bohužel i některých manažerů), kteří marketing stále vnímají jako schopnost „přesvědčit a prodat“.

I proto Concordia University (www.concordia.ca) zdůrazňuje: „*Marketing není reklama*“. Ve své definici říká, že marketing odkazuje k přípravě produktu pro trh, zatímco reklama je způsob, jakým jsou služba či produkt aktivně nabízeny zákazníkům a činěny veřejně známými. Reklama využívá poznatků a dat získaných z marketingových strategií k co nejlepší komunikaci značky. Je to marketing, který sleduje chování spotřebitelů a provádí marketingový výzkum, zatímco reklama je kreativní činností využívající jeho poznatků.

I přes množství specifických definic stále platí, že marketing je hlavně komunikace. Komunikace mezi klientem (zákazníkem) a firmou, která nabízí svůj produkt nebo službu. Marketing je cestou, jak oslovit zákazníka s konkrétní nabídkou, v konkrétní čas, přičemž chceme zboží prodat za konkrétní cenu. Schopnost sladit všechny tyto proměnné do jednotného celku vyžaduje vhodné plánování a tvorbu marketingových strategií.

Marketingové plánování je procesem, který není ani jednosměrný, ani mechanický. Nejde o přesně definovaný sled činností. Je neustále potřeba vyhodnocovat jednotlivé fáze procesu tvorby marketingové strategie a mít jejich souvislosti na paměti (Karlíček, 2018, s. 243).

1.1 Marketingový mix

Stanovení marketingových cílů a strategie je naprosto zásadní. Firma musí znát svého zákazníka, svou cílovou skupinu. Bez takové znalosti nemůže cílit své produkty, správně nastavit ceny ani propagaci. Odpověď na klíčové strategické marketingové otázky je v principu základem taktiky prodeje jakýchkoliv produktů či služeb. Tedy definice konkrétních vlastností produktu, jeho ceny, kde, kdy a jak ho budeme propagovat a jak zajistíme jeho dostupnost. V této souvislosti hovoříme o tzv. Marketingovém mixu.

(Karlíček, 2018, s. 20). Tím rozumíme soubor nástrojů, které marketingovým manažerům pomáhají, v určitém poměru a pořadí, uspokojit potřeby zákazníků při poskytování (nejen) služeb (Vašítková, 2014, s. 22).

1.1.1 Marketingový mix – 4P

Marketingový mix je obvykle popisován zkratkou „4P“ – akronymem odvozeným od čtveřice počátečních písmen, která v angličtině vyjadřují kvarteto prvků pro tvorbu marketingových plánů. Tento základní mix byl definován E. J. McCarthyem, profesorem marketingu na Minesotské univerzitě, již v roce 1960:

- Product (produkt, služba, popřípadě proces)
- Price (cena)
- Place (distribuce - místo, kde lze službu či produkt získat, prostředky k realizaci)
- Promotion (propagace, marketingová komunikace)

Při pohledu na schéma základního marketingového mixu je zřejmé, jak spolu jednotlivé části jasně souvisí a vzájemně se ovlivňují: produkt vyžaduje marketingovou komunikaci, je prodáván na určitém místě za zvolenou cenu koncovým zákazníkům (v případě B2B dalším firmám):



Obrázek 1: „4P“ marketingového mixu (vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 190)

Tento obecný marketingový mix je v běhu času různými autory dále rozšiřován o další, širší pojmy či variace mixů, které souvisí se specifickostí marketingového mixu pro určitý druh produktu nebo služby. Příkladem může být rozšíření o prvky osobnosti (*personalities*), pedagogického přístupu (*process pedagogical approaches*) a participační aktivizace

(*participation activating*), které v osmdesátých letech definoval jako rozšíření marketingového mixu pro vzdělávací instituce Philip Kotler (Jakubíková, 2013, s. 191).

Můžeme narazit i na rozšíření reagující na specifické obchodní modely (důraz na elektronickou komunikaci se zákazníkem) nebo na společenské změny. Příkladem může být návrh vyčlenit ze sekce „*Promotion*“ část vztahů s veřejností („*Public relation*“) a tvořit tak pátý prvek mixu. Se stále sílícím důrazem na společenskou odpovědnost firem je další navrhovanou samostatnou sekcí „*Etika*“, či „*Duševní podíl*“, kdy je předpokládáno, že spotřebitel se chce aktivně podílet na úspěchu firmy sdílejí-li její základní hodnoty. (Jakubíková, 2013, s. 190).

Je důležité nezapomínat na oba úhly pohledu: úhel pohledu prodejce produktu i úhel pohledu zákazníka. Zákazník má totiž svá očekávání a marketéři by je měli respektovat. Výše uvedený marketingový mix hledisko kupujícího pomíjí, proto se doporučuje, vedle „4P“ mixu, využívat i marketingový mix sestavený z hlediska kupujícího (Jakubíková, 2013, s. 195). Takový mix bývá označován zkratkou „4C“, kdy písmeno odkazuje na anglické slovíčko zákazník (customer).

Tabulka 1: Vzájemná vztah složek 4P a 4C (vlastní zpracování podle Kotler, 2007, s. 71)

4P	4C
Produkt (Product)	Potřeby a přání zákazníka (Customer needs and wants)
Cena (Price)	Náklady na straně zákazníka (Cost to the customer)
Distribuce (Place)	Dostupnost (Convenience)
Komunikace (Promotion)	Komunikace (Communication)

1.1.2 Marketingový mix – 7P

Vzhledem k rozvoji trhu, zejména u on-line prodeje, u kterého nelze jednoduše definovat místa a způsoby distribuce, ale i kvůli nehmotným produktům a prodeji služeb, které logicky nelze vlastnit, doznal seznam marketingového mixu dalšího obecně uznávané rozšíření. Tzv. rozšířený marketingový mix obsahuje tři další body (Vašítková, 2014, s. 22):

- *Physical evidence* (materiální prostředí, tedy soubory obvykle vizuálních vlastností pomáhajících definovat určitou nehmotnou službu, např. kanceláře, informační leták apod.)
- *People* (lidé, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem)
- *Processes* (procesy definující způsob, jakým bude služba zákazníkům nabízena)

Rozšířený marketingový mix je vnímán jako přímá interakce lidí, procesů a materiálního prostředí. Takto vytvořený marketingový mix dostal zkratku „7P“, podle celkového počtu kategorií, které obsahuje. Pokud spojíme všechny body do jednotného obrazce a přidáme k jednotlivým kategoriím obecné vysvětlení jejich funkčnosti, bude vypadat takto:



Obrázek 2: Marketingový mix „7P“ (vlastní zpracování dle Jagwan, 2017, professionalshiksha.blogspot.com)

Stále platí, že jednotlivé položky mixu jsou užívány způsobem, který odpovídá obchodnímu zaměření firmy.

Nutnost aplikace rozšířeného marketingového mixu v segmentu služeb (a světě internetu) názorně ilustruje Baines (2017, s. 21) na změnách, které za posledních 10 let proběhly v segmentu cestovních agentur. Jejich primární obchodní činností býval prodej letenek pro velké aerolinie (Air France, KLM, British Airways apod.) firmám a koncovým zákazníkům a plánování letů. S příchodem internetu a prodeje letenek on-line, přišly tyto agentury o

velkou část trhu. Zákazníci si letenky vyhledávají a nakupují elektronicky a služby kanceláře již nepotřebují ani pro vyhledání spojení. Aerolinie samotné navíc pochopily, že letenky (*produkt*) v prostředí internetu mohou prodávat samy, na vlastních webových stránkách. Agentury pro prodej letenek se tak staly zbytečnými prostředníky při prodeji. Tím pozbyly služby těchto agentur (segment *lidé*) pro přímý osobní prodej (*produkt* ve vztahu k *procesu*) smysl, stejně tak byly zbytečné jejich fyzické pobočky (*distribuce*). Proto tyto „tiketové“ agentury transformovaly. I nadále se zaměřují na cestovní ruch, jen se přesunuly se na web a změnily se v dodavatele komplexních balíčků služeb (např. dovolených), popřípadě se staly agregátory (vyhledávači) výhodných letenek či nabídek ubytování. Tato evoluce pro ně měla i jiná pozitiva: umožnila jim nebýt závislími na specifickém spektru dodavatelů (vybraných aerolinkách) - mají k dispozici celý segment trhu. Aby byla tak rozsáhlá transformace možná, bylo nezbytně nutné výrazně posílit části marketingového mixu *distribuce* (tvorba silných webových aplikací) a *materiálního prostředí* (vysoké investice do marketingu značky). Jak moc se celý trh změnil je možné odpozorovat z faktu, že dvě ze tří největších cestovních agentur světa, Expedia a Priceline, jsou výhradně digitální.

1.1.3 Krize marketingového mixu?

Jak bylo naznačeno výše, účinnost marketingového mixu nelze při tvorbě marketingových plánů a analýz hodnotit tak přímočaře, jako v minulosti. *V okamžiku, kdy celosvětové uvolňování tržních bariér spojené s rozvojem komunikačních a informačních technologií umožnilo oslovení zákazníků bez ohledu na hranice, došlo k omezení účinnosti marketingového mixu.* (Chlebovský, 2017, s. 20).

Zdrojem definičních potíží marketingového mixu je, dle Chlebovského, v současné době zejména globální ekonomika. Ta komplikuje *produktu* jeho pozici na trhu jako jedinečné entity, protože globalizovaný trh dokáže výrobek velmi rychle napodobit. Totéž se týče způsobu *distribuce*, kdy jejich globálnost a nepřislusnost ke konkrétnímu místu může být nežádoucí. A konečně je to, z pohledu 4C, přání zákazníka, který v globálních produktech, které jsou šity na míru masám uživatelů, těžko nalézá individuální řešení za rozumnou cenu. Řešením tohoto problému může být změna přístupu – náhled na produkt jako na uspokojování potřeby, *výrazné zvýšení jeho pružnosti a možnosti customizace* (Chlebovský, 2017, s. 22). To znamená obrátit se zpět na zákazníka a detailněji naslouchat jeho potřebám, umožnit mu lépe definovat *produkt* a přizpůsobit si ho svým požadavkům.

1.2 Komunikační mix

Vždy je třeba vycházet z předpokladu, že dobrý marketing se *neorientuje pouze na vlastní marketingovou problematiku, ale je zasazen do širších souvislostí podnikání* (Jakubíková, 2014, s. 14).

Všechny informace, které jsou důležité pro firmu nabízející produkt (službu), i pro zákazníka, který je potencionálním kupcem produktu nebo služby, je nutné co nejsrozumitelněji tlumočit a doplňovat. Nejde tedy jen o samotný fakt nabídky produktu (reklamu a prodej), ale i o jeho následnou podporu (zákaznický servis), nebo například o praktické seznámení zákazníka s produktem přímo při jeho užívání (event marketing). Všechny tyto (a další) činnosti tvoří specifickou směs - poměrně určenou směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations. Tvoří tzv. komunikační mix (Kotler, 2007, s. 809).

Samotný pojem „komunikační mix“ pak řadí Jakubíková (2013, s. 116) mezi nástroje marketingového mixu, vedle mixu výrobního, distribučního a cenového (kontraktačního).

1.3 Skladba komunikačního mixu

Stejně jako u marketingového mixu, je i u komunikačního mixu zdůrazňována důležitost vhodného poměru jednotlivých komponent. V souladu s konkrétním zaměřením firem může být kladen důraz na specifické segmenty komunikačního mixu, přičemž jiné mohou být upozaděny či úplně vynechány.

Mezi správně formulovanou a strukturovanou „běžnou“ komunikací směrem k zákazníkovi a marketingovou komunikací lze do jisté míry vložit rovnítko, protože *k nástrojům využívaným v rámci komunikačního mixu můžeme v širším pojetí zařadit všechny formy komunikace, které přispívají k dosažení uvedených cílů* (Vysekalová, 2014, s. 20). Z této definice vyplývá, že firmy se mohou aktivně zamýšlet nad způsobem, jakým komunikují se svými zákazníky, využít například služeb copywritingu (tvorba specifických marketingových textů) i pro svou běžnou komunikaci se zákazníky a určit, které složky podniku budou komunikovat otevřeně marketingově, které takovou komunikaci podpoří dodržením stejné firemní kultury (firma se o klienta stará, snaží se ho utvrdit v tom, že zvolil správně), a které budou naopak komunikovat na čistě formální úrovni (například právní oddělení, oddělení pohledávek apod).

Od dob iniciální definice komunikačního mixu se trh velmi výrazně změnil. Zásadní roli v něm hrají digitální produkty, nakupování online i změna chování spotřebitelů, jejichž ochota vydat se za nákupem či proaktivně vyhledávat informace klesá. Právě změna v cílovém segmentu vyžaduje komplexnější plánování komunikačního mixu, který základní verzi rozšiřuje o prvky interaktivity a digitálního marketingu.



Obrázek 3: Komunikační mix (Karlíček, 2018, s. 210)

Prvořadým úkolem marketingu je budování značky. Jednotlivé segmenty komunikačního mixu mají možnost budovat značku svým vlastním způsobem, jak uvádí Vysekalová a Mikeš (2018, s. 21 a 22), *je to direct marketing, který dokáže prodat rychle a účinně, jsou to public relations, která dokážou měnit negativní situace v pozitivní, je to sponzoring, který představí značku elegantně a kulturně, je to internet, který vám dá možnost online komunikace, je to podpora prodeje, která vyprodá zásoby v prodejnách.*

1.4 Volba komunikačního mixu

Podoba komunikačního mixu se liší v závislosti na komunikačním cíli, kterého chce daná firma či organizace dosáhnout, další vyplývající závislostí je potom cílový zákaznický segment či charakter trhu, limit finančních prostředků vyčleněných na marketingové aktivity apod. (Karlíček, 2018, s. 210).

Při volbě vhodného komunikačního mixu je vhodné zvážit následující základní faktory ovlivňující volbu jeho složení (Přikrylová, 2020, s 49):

1. podstata trhu,
2. podstata produktu nebo služby,
3. stadium životního cyklu produktu/značky,
4. cena,
5. disponibilní finanční zdroje.

Součástí komunikačního mixu je jak osobní, tak neosobní komunikace, přičemž každá z forem komunikačního mixu je vhodná pro jiný způsob oslovování a má své výhody a nevýhody, které ilustruje následující přehled:

Tabulka 2: Výhody a nevýhody klasických nástrojů marketingové komunikace
(vlastní zpracování podle Přikrylová, 2019, s. 48)

Druh komunikace	NÁKLADY	VÝHODY	NEVÝHODY
OSOBNÍ			
Osobní prodej	Vysoké náklady na jeden kontakt, nižší při využití online komunikace	Umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce	Náklady na kontakt podstatně vyšší než u ostatních forem, nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky
NEOSOBNÍ			
Reklama	Relativně levná na kontakt	Vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením	Značně neosobní, nelze předvést složitější nabídku, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření účinku; často hodnocena jako obtěžující
Podpora prodeje	Může být nákladná, zejména v případech programů posilujících loajalitu	Upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku, dává podnět k nákupu	Snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě i dlouhodobě, programy na podporu loajality jsou napodobitelné
Přímý marketing	Nízké náklady na jeden kontakt	Efektivnější zacílení na spotřebitele, možnost utajení	Závislý na kvalitních databázích, nutná jejich

Druh komunikace	NÁKLADY	VÝHODY	NEVÝHODY
		před konkurencí; u e-shopu schopnost rychlého doručení objednávk; online nákupní poradce	pravidelná aktualizace; povinná ochrana dat a jejich údržba (GDPR, zákon č. 101/2000 Sb.)
Public relations	Relativně levné, hlavně publicita; jiné PR akce nákladné, ale jejich frekvence nebývá tak vysoká	Vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení	Publicitu nelze řídit, lze jen spolupracovat s médii a podporovat pozitivní komunikaci; je třeba udržovat databázi kontaktů pro PR akce
Sponzoring	Finančně náročný podle druhu sponzorovaných aktivit	Poměrně vysoký stupeň důvěryhodnosti, masové působení při akcích, získaná publicita v médiích, zejména u sportovních akcí	Nebezpečí, že sponzorovaný sport se ukáže jako zkorumpované a jméno sponzora je s tím spojováno (fotbalová liga v ČR a další)

Protože vhodné nastavení komunikačního mixu je základem pro jakoukoliv zákaznickou komunikaci, ať už přímou či nepřímou, rozvedu níže několik nejdůležitějších pojmů komunikačního mixu.

1.4.1 Reklama

Již v úvodu bylo zdůrazněno, že reklama a marketing nejsou plně zaměnitelné výrazy. Rozhodně však platí, že reklama je v tuto chvíli jedna z nejdůležitějších částí komunikačního mixu a marketing bez reklamy (a reklama bez marketingu) být nemohou. Zásadním důvodem je fakt, že *reklama působí v celém kontextu marketingové strategie zahrnující užitnou hodnotu výrobku, jeho design, a obal, distribuční a prodejní místa, sortiment zboží a služby, cenovou politiku atd.* (Vysekalová, 2012, s 144).

Definujeme ji jako placenou, neosobní komunikaci činěnou skrze různá média, jejímž cílem je oslovit určitou skupinu potenciálních zákazníků (cílovou skupinu). Je chápána jako obecný stimul ke koupi určitého produktu či podpory určité filosofie organizace (Přikrylová, 2019, s .46).

Při tvorbě reklamy je třeba vhodně definovat její cíle a také definovat trh, pro který je reklama určena. Pak je reklama schopna: (Jakubíková, 2013, s. 316)

- Podpořit prodej nového (stávajícího) produktu u obchodníků či zákazníků
- Zvýšit počet mezičlánků, které budou dále distribuovat produkt
- Podpořit velkoobchodníky, maloobchodníky, obchodní personál
- Identifikovat nové kupující
- Budovat zákaznickou loajalitu
- Zavést či podpořit značku atd.

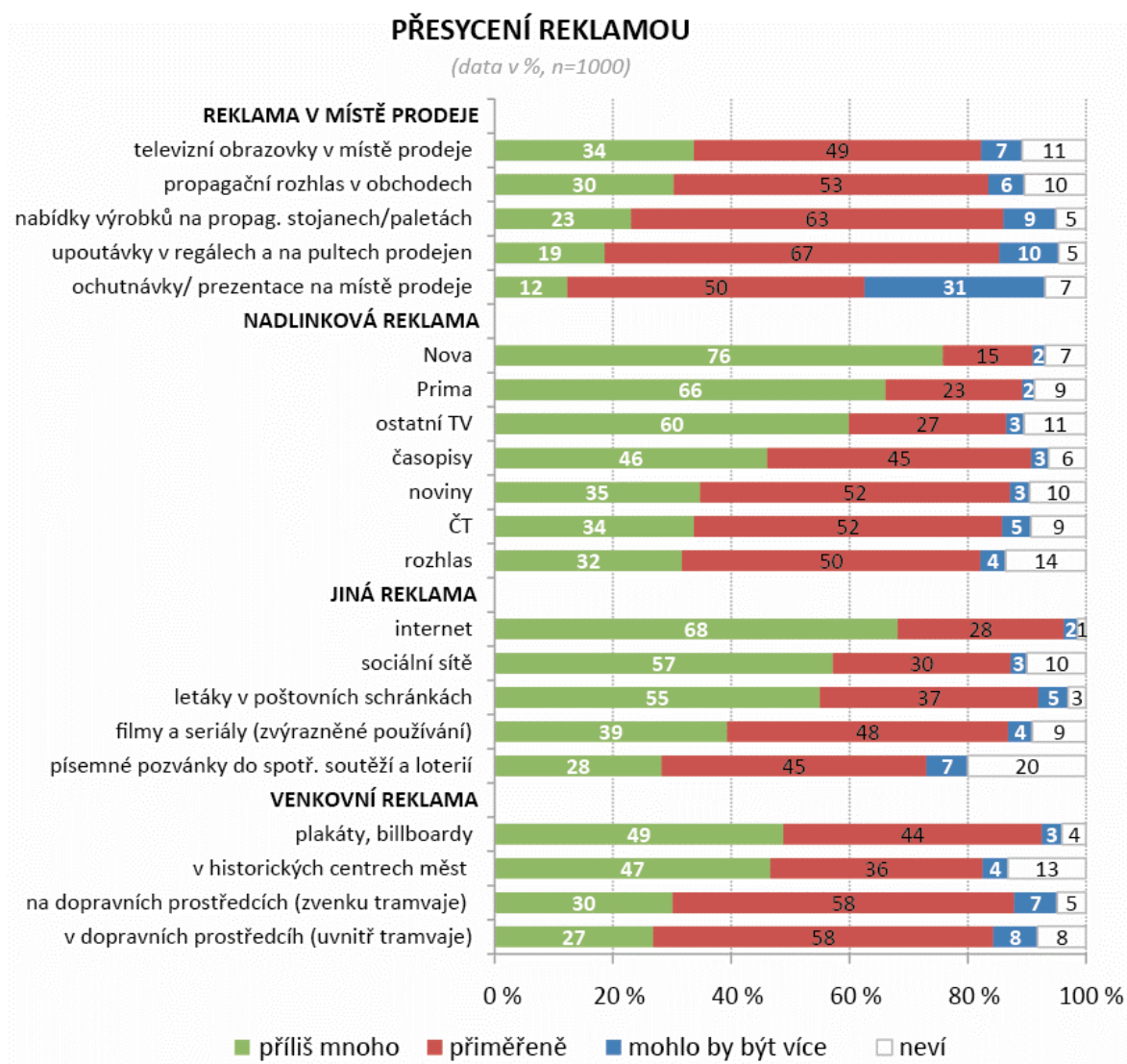
Nosiče reklamy jsou vždy voleny tak, aby reklama optimálním způsobem oslovila cílové skupiny, přenášela potřebné informace a dokázala současně vyvolat emoce (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 40). Jako obvyklé nosiče reklam obvykle volíme:

- Tisková média
 - Noviny
 - Časopisy
- Televize
- Rozhlas
- Venkovní reklama
- Internet
- Sociální sítě

Je velice důležité povšimnout si, že definice Vysekalové a Mikeše již odděluje svět sociálních sítí a internetu, kdy internetem obecně myslí e-commerce a typickou bannerovou reklamu, sociální sítě pak zahrnují formy komunikace jako je Facebook, Instagram apod. Způsob inzerce v těchto médiích se totiž do značné míry liší.

Pokud v této práci často hovořím o změnách, nemohu nezmínit ty, které se týkají reklamy. Sílí hlasy, které kritizují masovou reklamu, zejména tu televizní. Považují ji za minimálně eticky problematickou, zdůrazňují přesycenost prostoru reklamou, zmiňují reklamní smog. Stoupají etické požadavky na obsah reklamy, je stále důrazněji požadováno, aby reklama byla společensky zodpovědná (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 26).

A právě negativní postoj spotřebitelů reklamy k její masové podobě je důvodem, proč se na nové formy propagace zaměřuje stále více agentur. Česká marketingová společnost zveřejnila data za rok 2019, kdy se respondentů ptala na jejich postoj k reklamě.



Obrázek 4: Kde jsou lidé reklamou přesyceni nejvíce? (www.cms-cma.cz)

Jak je z grafu patrné, zejména u televizních reklam vnímali respondenti intenzitu reklamních sdělení vysoce negativně. Naopak, kontaktní prodej s praktickými ochutnávkami výrobků je vnímán pozitivně. Tyto výsledky naznačují, že k přechodu k jiným formám propagace (a tedy změně komunikačního mixu) dochází i vlivem zákaznického chování a zpětné vazby od zákazníků.

Že pojem „tradiční reklama“ jako synonymum propagace výrobků doznává změn, může být patrné i z principiálních změn ve světě marketingu. Například česká Asociace reklamních agentur ARA se přejmenovala na AKA (Asociace komunikačních agentur). Totéž se již dříve událo v jiných evropských zemích a učinila tak i evropská agentura (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 150). Je zřejmé, že i agenturní práce bude směřovat k úpravě modelů

marketingového mixu a bude reklamu v klasickém pojetí opouštět, přičemž bude ve zvýšené míře využívat jiných kanálů.

1.4.2 Public relations

Pojem Public relations (do češtiny často překládaný jako „práce s veřejností“) je *řídící a marketingová technika, s jejíž pomocí se předávají informace o organizaci, její části, výrobcích a službách, s cílem vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti i institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů* (Vysekalová, Mikeš, 2018, s 16).

Odborná veřejnost, ale i firmy, často zaměňují reklamu a PR, popřípadě tyto termíny považují za synonyma. Byť do značné míry využívají podobných komunikačních prostředků, pracují s cílovými skupinami, tvoří image firmy či produktu a vyžadují kreativitu, liší se zejména šíří záběru: reklama se snaží ovlivňovat konkrétní tržní segment, zatímco PR je cíleno obecněji, na veřejnost. Reklama se snaží využít krátkodobých a rychlých efektů, PR komunikace je dlouhodobá, která neprodává konkrétní zboží, ale spíše neměřitelné elementy: hodnoty firmy, sympatie, dobrá vůle, porozumění. Dobré PR má ovšem zásadní význam na celkovém marketingu značky (Přikrylová, 2019, s. 117).

Tabulka 3: Srovnání reklamy a PR (Vlastní zpracování dle Přikrylová, 2019, s.

118)

Hodnocené faktory	Reklama	Public Relations
Oblast/účel	Prodej zboží, služeb, myšlenek	Budování postoje, změna postoje
Prostředky komunikace	Online a off-line média	Online, off-line média a další typické prostředky
Forma komunikace	Monolog, méně dialog	Převážně dialog, publicita je monolog
Vztahy k médiím	Nákup času a prostoru (push strategie)	Snaha o získání vlivu v médiích (pull strategie, zejména publicita)
Řízení mediálního sdělení	Přesná kontrola obsahu i načasování	Relativně nízká kontrola, při negativní publicitě obvykle žádná
Důvěryhodnost sdělení	Spíše nízká, také souvisí s důvěryhodností média samotného	Relativně vysoká, ale předpokladem je nezávislý zdroj i médium
Komu je určeno?	Zákazník (současný, potenciální, minulý)	Kromě zákazníků i ostatní stakeholderi

Hodnocené faktory	Reklama	Public Relations
Časový horizont	Krátký	Dlouhý
Měření	Existují zavedené techniky, které změní zejména krátkodobé aktivity	Relativně omezené metody, související s dlouhodobostí a širokým dopadem PR aktivit.

Při komunikaci s veřejností hraje velkou roli způsob, jakým je řízena. Její přílišná centralizace totiž zvyšuje efektivitu práce s veřejností jen zdánlivě, protože činí mnohem složitější získat odpovědi na lokální otázky (Stone, Heen, 2015, s. 122).

1.4.3 Digital aneb E-shop jako forma marketingu

Internet a možnost nakupovat na něm představuje pro firmy další segment z komunikačního mixu. Samotná internetová prezentace firmy je samozřejmě důležitým způsobem marketingové komunikace, ale svět internetu ale umožňuje firmám mnohem více než se jen prezentovat. V rámci vlastní webové prezentace může firma provozovat webový obchod, na kterém bude výrobky či služby prodávat. Elektronická forma prezentace je umožňuje představit detailněji, než to dokáží např. tištěná média, ve kterých je limitováno množství fotografií i množství textu. Pokud firma nevyužívá online prodejního kanálu sama, může k tomu motivovat jiné prodejce s již existujícími internetovými obchody.

Takové prodejní kanály mohou být vhodnou alternativou vlastní maloobchodní či pobočkové sítě, které jsou ve srovnání s online distribucí nepoměrně více nákladné. Příkladem mohou být některé nové banky (Karlíček, 2018, s. 218).

Zákazníkovi i prodejci plynou z nabídky zboží na internetu poměrně zásadní výhody: výrobce (prodejce) získává přímou zpětnou vazbu, zákazník se může lépe a rychleji orientovat v produktech, využívat při nákupu porovnání parametrů jednotlivých produktů. Velmi přínosné jsou pro zákazníky i prodejce hodnocení a recenze uživatelů a doporučení ostatních zákazníků.

Prodej zboží a služeb přes internet se extrémně rychle se vyvíjí. Jen v České republice došlo mezi lety 2018 a 2019 k nárůstu tržeb e-commerce platform o 15 % (www.ceska-ecommerce.cz). V roce 2019 pak uživatelé nakoupili zboží a služby v objemu 52 miliard korun (www.itbiz.cz) a průměrná výše roční útraty na nakupujícího činila 8.600 korun, což by nás v celosvětovém měřítku řadilo na úroveň Ruska (viz tabulka níže). Vzhledem k vyšší

kupní síle lze predikovat další strmý růst e-commerce v ČR. Rychlost růstu e-commerce v rámci České republiky je zřejmá i ze statistik počtu webových obchodů, které jsou aktivně provozovány. V ČR je aktuálně provozováno 46.600 e-shopů, což oproti roku 2019 znamenalo meziroční nárůst o 7 % (www.ceska-ecommerce.cz).

Pravděpodobnost růstu dokreslují i globální čísla. Již v roce 2018 nakupovalo celosvětově zboží po internetu 47.3 % lidí s připojením k internetu, přičemž například v USA historicky alespoň jednou nakoupilo online 91 % Američanů (www.optinmonster.com). A neroste jen samotný počet zákazníků. Roste také objem prostředků, které zákazníci ročně při svých online nákupech utratí. Tabulka níže potvrzuje prvenství Spojených států, třetí až pátá pozice je důležitým signálem pro firmy, které své služby nabízejí i v zemích EU.

Tabulka 4: Průměrná roční útrata nakupujících v r. 2018

(www.optinmonster.com)

Země	Průměrná útrata na online nakupujícího
Spojené státy	\$ 1.804
Velká Británie	\$ 1.629
Švédsko	\$ 1.446
Francie	\$ 1.228
Německo	\$ 1.064
Japonsko	\$ 968
Španělsko	\$ 849
Čína	\$ 626
Rusko	\$ 396
Brazílie	\$ 350

Rostoucí množství zákazníků nakupujících elektronicky zvyšuje administrativní a technickou zátěž prodejců; na jednotlivý nákup v kamenné pobočce není třeba vytvořit potvrzení objednávky, odeslat e-mail o předání zásilky do dopravy či řešit elektronické reklamační formuláře. Právě v souvislosti s touto zvýšenou komunikační zátěží stoupá důležitost řízení přímé zákaznické komunikace a užití vhodných komunikačních nástrojů.

1.4.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje hraje, jak sám název naznačuje, jen podpůrnou roli v marketingovém mixu. Je chápána jako *krátkodobý stimul, zaměřený na znevšednění prodeje určitého produktu poskytnutím krátkodobých výhod zákazníkům* (Příkrylová, 2019, s. 46).

Velmi často bývá podpora prodeje spojena s tzv. Event marketingem, který do češtiny překládáme jako „zážitkový marketing“. Jde o dramaturgicky či umělecky inscenované akce, které si kladou za cíl něčím překvapit, dosáhnout lepšího vnímání a zapamatování si firmy, vyvolání hlubší citové vazby k ní (Jakubíková, 2013, s. 319).

Na rozhraní podpory prodeje jsou pak například veletrhy a výstavy, které jsou samy o sobě akcí, ale navíc kombinují prvky osobního prodeje a obecné PR aktivity společnosti (Příkrylová, 2019, s. 47).

Konkrétními formami podpory prodeje mohou být, dle Jakubíkové (2013, s. 302), například:

- Soutěže, hry a loterie
- Kupóny, zvýhodněná balení, dárek zdarma
- Sdružené akce podpory prodeje
- Vzorky zdarma, demonstrační verze
- Bezplatné vyzkoušení produktu
- Road show
- Materiály pro podporu v místě prodeje
- Dočasné nebo trvalé prezentační celky
- Nízkoúročené financování
- Výkup starých výrobků
- Věrnostní programy

Všechny nástroje podpory prodeje pracují jak s odměnou, která je vyjádřitelná v penězích, tak s odměnou, která má dále motivovat k nákupu nebo alespoň k vyzkoušení produktu. Důvodem vysoké popularity těchto nástrojů je jejich schopnost okamžitě a znatelně navýšit prodej (Karlíček, 2018, s. 200).

1.4.5 Přímý marketing

Přímý marketing (předklad anglického „direct marketing“) je přímá a adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je jednou z nejdynamičtěji rozvíjejících se disciplín

marketingu – zejména v souvislosti s rozvojem moderních komunikačních prostředků a zvýšenými nároky na neosobní přímou komunikaci.

Právě na definici samotného spojení „přímý marketing“ je možné sledovat posun jeho přínosu a způsobu užití. Lze jednoznačně sledovat technologické rozdíly a vývoj této metody. Kotler (2007, s. 928) ho definuje jako *přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky, s cílem získat okamžitou odezvu*, přičemž se nikterak obšírněji nevěnuje elektronické komunikaci.

V roce 2014 pak Vašítková (s. 138) hovoří o přímém marketingu jako o adresné komunikaci zaměřené na prodej zboží a služeb, která je založena na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty (direct mail) či telefonu (telemarketing), zmiňuje již i využití elektronické pošty.

Jedna z nejnovějších definic se právě interaktivitou zabývá a popisuje direct marketing jako *interaktivní marketingovou techniku využívající jedno či více komunikačních médií k dosažení měřitelné odezvy podávky či prodeje. Jde o cílené oslovení a komunikaci s přesně definovanými skupinami zákazníků* (Vysekalová a Mikeš, 2018, s. 16), což je definice nejlépe odpovídající dnešnímu způsobu užití této metody, zdůrazňující užití nástrojů elektronické komunikace právě užitím slůvka „interaktivní“.

Díky systémům CRM a klientským databázím se totiž direct marketing posunul k větší automatizaci, která umožňuje precizní cílení na jednotlivé zákazníky podle výsledků dynamické analýzy datových zdrojů. Proto odpadá složité selektování zákazníku a jejich trvalé „zatržení“ do určité typové kategorie. Kapacitní omezení s automatizací v podstatě zmizela, přičemž přibyl důraz na interaktivitu a elektronickou stránku komunikace.

U přímého marketingu je kladen důraz na cílení – právě cílením lépe vynaložit prostředky na propagaci právě díky lepšímu cílení zákazníků, u kterých je vyšší pravděpodobnost využití dané služby. Stávající zákazníci jsou pak, při využití přímého marketingu, stimulováni k navyšování objednávek (Karlíček, 2018, s. 195).

Přímý marketing poskytuje výhody oběma stranám – jak prodávajícímu, tak zákazníkům. Následující tabulka detailněji ilustruje hlavní potenciál prostředků elektronické komunikace:

Tabulka 5: Výhody přímého marketingu (vlastní zpracování podle Příkrylová, 2019, s 106)

Výhody pro zákazníka	Výhody pro prodávajícího
<ul style="list-style-type: none"> • Jednoduchý a rychlý nákup • Pohodlný výběr zboží a nákup z domova • Široký výběr zboží • Velký výběr dodavatelů (e-shopy) • Důvěryhodnost komunikace • Zachování soukromí při nákupu • Interaktivita – možnost okamžité odezvy 	<ul style="list-style-type: none"> • Osobnější a rychlejší oslovení zákazníků • Přesné zacílení • Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky • Měřitelnost odezvy reklamního sdělení a úspěšnosti prodeje • Utajení před konkurencí • Alternativa osobního prodeje

Velice blízko k opravdové dokonalosti dokáže přímý marketing dovést využití dat o jednotlivých zákaznících, které má k dispozici sama společnost, která komunikaci produkuje. Způsob tvorby přímé komunikace při využití specifických zákaznických dat bude detailněji popsán v následujících kapitolách.

1.4.6 Sociální sítě a influenceři

Obtížně zařaditelným v rámci koláče marketingového mixu, někde na pomezí osobního prodeje, přímého marketingu a WOM (Word-of-mouth, tedy „reklamy na osobní doporučení“), je jeden z posledních reklamních trendů - zapojení tzv. influencerů, tedy „lidí určujících trendy“ na sociálních sítích. Jedná se o rozšířený koncept WOM, kdy známé osobnosti ve své „mediální bublině“ pomocí videí či fotografií na sociálních sítích propagují výrobky či služby firem, které je za takovou propagaci platí. Velice často influenceři sami tvrdí, že dané výrobky používají, (více či méně nápadně) předvádějí jejich praktické použití, seznamují sledující („followers“) s jeho vlastnostmi.

Mediální agentury sahají po tomto prostředku stále častěji, protože *komunikační experti tvrdí, že WOM je neúčinnější komunikací či reklamou* (Vysekalová a Mikeš, 2018, s 173). Svět sociálních sítí navíc umožňuje dodatečnou interakci a přímo zobrazenou zpětnou vazbu, kdy zákazníci mohou pod příspěvkem či videem přímo diskutovat nad vlastnostmi produktu. Právě ona zpětná vazba a dobré cílení (adresáti reklamy mediální obsah dotyčné osoby sledují a aktivně odebírají) z metody činí velmi perspektivního zástupce přímého marketingu. To konstatuje i Příkrylová (2019, s 47), podle níž *tento typ neformální*

komunikace vykazuje velmi silný účinek, neboť osobní doporučení má často významnější vliv na rozhodování zákazníků než jiné nástroje marketingové komunikace.

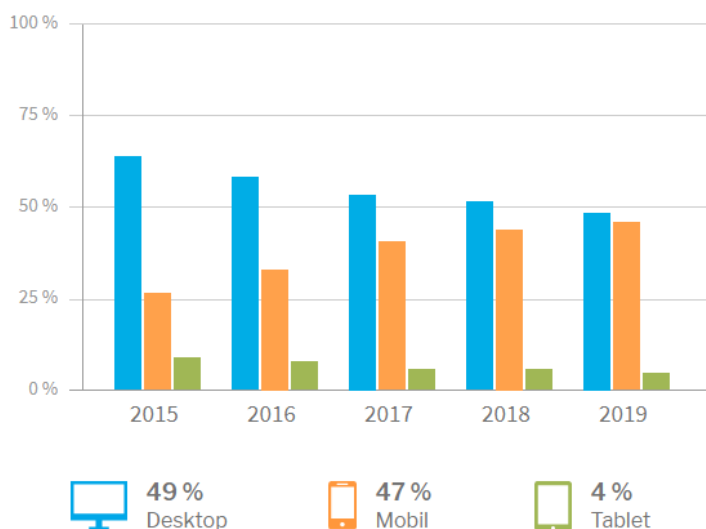
2 ANALÝZA PROSTŘEDKŮ PŘÍMÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Předchozí část práce byla věnována obecnému přehledu komunikace a marketingu. Z výše uvedeného přehledu změn v chování spotřebitelů, ale i ze změn v komunikaci marketingových agentur vyplývá, že velký důraz je kladen zejména na marketing s využitím přímé zákaznické komunikace. Proto bude analýze způsobů, jakými se se zákazníky přímo komunikuje, věnována celá jedna kapitola.

2.1 Technické prostředky komunikace

Velká část přímé komunikace se přesouvá na internet, potažmo do elektronických médií. Je proto výzvou pro marketingové manažery využít komunikačního mixu tak, aby pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhl marketingových, a tím i firemních cílů (Přikrylová, 2019, s. 45).

S takovými cíli souvisí i vhodná volba nástrojů a technického zajištění takové komunikace. V rámci marketingového mixu, který využívá metod interaktivity a přímého cílení elektronických kanálů, je velice důležité volit cílení marketingové komunikace pro konkrétní zařízení, na kterých si uživatelé mohou informace zobrazovat. Se stále více rozšiřujícím se užíváním mobilních telefonů (a rostoucím rozměrem displejů) je důležité, zejména pro webové obchody, cílit reklamu i do aplikací, které se právě na mobilních telefonech používají (Facebook, Instagram apod.). Klasická bannerová reklama, tak jak jsme ji znali z klasických webů, se totiž na mobilním telefonu vůbec nemusí zobrazovat tak, jak by zadavatel reklamy předpokládal. Důležitost správného cílení hardwaru je snadné vyčíst z následujícího grafu, který ilustruje typ zařízení, ze kterého probíhají e-commerce aktivity:



Obrázek 5: Nákupy z jednotlivých typů zařízení (www.ceska-ecommerce.cz).

Z grafu vyplývá nutnost soustředit se nejen na samotnou komunikaci a její obsah, ale i na přístupnost daného obsahu na specifických zařízeních, což, vzhledem k rychle měnícímu se IT trhu, klade značné nároky na technické prostředky.

2.2 Přímá zákaznická komunikace

Pojem komunikace bývá ve světě marketingu velice často vnímám jako jednosměrné sdělení. Marketingové agentury "komunikují obsah", informují klienta o produktech, jeho vlastnostech. Sdělování strohých informací je do značné míry standardem: dopis, výpis z účtu, upomínka. Z pojmu komunikace se tak v očích zákazníka snadno stává monolog, který není snadné změnit v přímou komunikaci.

Nedostatečná komunikace se zákazníkem je ve svém důsledku opominutou prací se stávajícím klientem, který může snadno nabýt dojem, že na něm firmě nezáleží, že je přehlížen, což může vyústit v jeho následný odchod. Jak zdůrazňuje Karlíček (2018, s. 18), *někteří manažeři se chybně domnívají, že se marketing soustředí primárně na získávání nových zákazníků. Jádro marketingové činnosti by přitom mělo spočívat v budování vztahů se zákazníky stávajícími.*

A právě přímá zákaznická komunikace je prostředkem, který může za využití dat, která o zákazníkovi máme v databázi, výborně posloužit jako prostředek nejen k informování zákazníka, ale i jako prostředek podpory prodeje.

2.2.1 Všudypřítomný marketing - tisk

Každá, i neformální komunikace se zákazníkem může nést znaky marketingu. Ať už se jedná o doporučení v souvislosti s úpravou existujících produktů nebo ujištění, že stávající produkt je tím nejlepším, který si mohl zákazník na trhu zvolit. Často podobnou marketingovou komunikaci můžeme nalézt i v běžných komunikačních tiskovinách, kdy nás o správnosti naší volby přesvědčuje odesílatel sdělením „mezi řádky“. Mezi veledůležité marketingové strategie patří kvalitní firemní branding, který vynikne zejména u tištěných materiálů. Branding je silnou a důležitou složkou *materiálního prostředí*.



Obrázek 6: Příklad tiskovin zdůrazňujících příslušnost ke značce
(www.bestgraphicdesign.com).


Udržet tiskoviny v jednotném designu je jedna z výzev dnešní doby – tiskoviny, které jsou alternativně distribuovatelné například elektronickou formou, musejí stále vyjadřovat příslušnost ke stejné značce či produktu. Zejména důležité je to u služeb, které vyžadují od zákazníka vysokou míru důvěry. Právě systémy řízení zákaznické komunikace umožňují udržet komunikaci v jednotném vzhledu, protože je možné v nich tvořit komunikaci s omezením konkrétních obrázků, fontů, či barev.

Stále častěji se setkáváme s marketingem, který je cílen na uživatele služby. Nemusí jít nutně o zlákat zákazníka k nákupu služby nové, může jít o snahu snížit vnitřní náklady firmy - nasměrovat zákazníky k využití jednodušších informačních kanálů, naučit zákazníka pracovat se systémy, které zpříjemňují a zjednodušují např. přístup k informacím

(convenience), ze strany firmy pak umožňují efektivnější využití pracovních zdrojů, potažmo úsporu nákladům a snížení ceny služby, které může přinést konkurenční výhodu (price).

To lze demonstrovat na výpisu z účtu společnosti Raiffeisen Stavební spořitelna. Jedná se o typický dokument přímé komunikace (je adresován konkrétnímu klientovi a obsahuje specifická data).

Vedle samotných dat můžeme, na zadní straně dokumentu, nalézt sdělení: „Buďte stále v obraze“, které zákazníka seznamuje s možností snadné změny kontaktních údajů skrze specifickou webovou stránku:



Klient: Zorka Vzorková
Číslo účtu/kód banky: 9999999999/7950

Výpis k datu: 31.12.2019
Strana: 2/2


Datum účtování Valuta	Popis transakce	Bankovní spojení Zkrácený název účtu	Variabilní symbol	Specifický symbol	Kč
15.12.2019	vklad	111111111/9999 VZORKOVÁ ZORKA	1234567890	0	500.00
24.12.2019	úhrada vedení účtu		9		-80.00
24.12.2019	úhrada výpis		9		-21.00
31.12.2019	úrok		9		955.22
01.01.2020	daň z úroku		9		-143.28
31.12.2019	príspevek RSTS		1234567890		300.00
01.01.2020					

Konečný zůstatek ke dni: 31.12.2019 **51 824.43**

Výše úhrady za vedení účtu je stanovena za skutečnou dobu platnosti účtu. Od 1.4.2020 bude v platnosti nový Sazebník úhrad za poskytované služby. Pokud máte smlouvu starší než 6 let, věnujte pozornost části 1.3 sazebníku. Informace k údajům uvedeným na výpisu najdete na www.rsts.cz - Novinky. Vklad na tomto účtu, podléhá ochraně, kterou poskytuje systém pojištění pohledávek z vkladů. Informační přehled o systému pojištění pohledávek z vkladů Vám poskytujeme na www.rsts.cz nebo prostřednictvím SIS.

Výpis platí za uznání, nevznese-li do jednoho měsíce po jeho obdržení námitku, a to v souladu s reklamačním řádem. V případě nejasností nebo pochyb správnosti údajů nás kontaktujte, a to v souladu s reklamačním řádem, který je k dispozici na www.rsts.cz, našich poradenských místech nebo v sídle spořitelny.

Stavební spojení je účelové a slouží k řešení bytových potřeb a je omezeno výší cílové částky, která je sjednaná v každé smlouvě o stavebním spojení. Stavební spojení proto není určeno k časově neomezenému spojení finančních prostředků. Upozorňujeme, že naspolením cílové částky smlouva o stavebním spojení automaticky zaniká.



BUĎTE STÁLE V OBRAZE

Pokud se změnily některé z vašich kontaktních údajů, dejte nám tuto změnu na vědomí. Jen tak vás během roku budeme moci informovat nejen o všech důležitých informacích, ale také o aktualitách a novinkách.


Své kontakty můžete pohodlně aktualizovat na www.aktualizovakontakt.rsts.cz nebo nám je můžete poslat e-mailem na rsts@rsts.cz.

UŠETŘETE ČAS I PENÍZE

s našim internetovým servisem. Registrace je zdarma a zabere vám jen pár minut. Vedle všech výhod v oblasti modelování a změn parametrů vašich produktů jsme v něm pro vás připravili tyto zajímavé novinky:

- ARCHIV S NÁHLEDY NA VAŠE SMLUVNÍ DOKUMENTY
- MOŽNOST ZMĚNIT SI UŽIVATELSKÉ JMÉNO DLE SVÝCH PŘEDSTAV
- ELEKTRONICKÝ VÝPIS ZDARMA PRO VŠECHNY UŽIVATELE

VÍCE NADETE NA WWW.RSTS.CZ/INTERNET-SERVIS NEBO SE OBRÁTE NA SVÉHO FINANČNÍHO PORADCE



Obrázek 7: Zadní strana výpisu z účtu Raiffeisen Stavební spořitelna

(www.rsts.cz)

Tímto způsobem spořitelna využívá specifického prostoru na samotném výpisu pro sdělení, které zákazníkovi zjednoduší komunikaci, spořitelna zvyšuje pravděpodobnost, že zákazník údaje opravdu změní (protože procedura není složitá). Stejně tak je, s využitím dat, Spořitelna schopna efektivně kontrolovat zobrazení takového sdělení, kdy ho nebude zobrazovat zákazníkům, kteří podobné služby využili.

Sdělení „Ušetřete čas i peníze“ se pak váže k další nabízené službě v rámci péče o zákazníky. Existence takového sdělení může v zákazníkovi posilovat důvěru ve značku, utvrdit ho ve správnosti výběru, protože firma dává najevo, že se o zákazníka stará, je mu trvale k dispozici a je připravena s ním kdykoliv komunikovat.

Že se můžeme s přímým marketingem užívající prvky podpory prodeje a datového zdroje setkat i na těch úplně nejběžnějších tiskovinách, může skvěle ilustrovat i „obyčejná“ účtenka z Teska:



Obrázek 8: Pokladní účtenka (www.iTesco.cz).

V příkladu výše obsahuje klasický pokladní blok nejen informace o nákupu, ale hned dvě marketingová sdělení: Informaci o existenci klubové karty (podpůrný marketing) a

dodatečnou informaci o možnosti vyhrát finanční obnos v případě, kdy zákazník odpoví na otázku související s právě proběhnutým nákupem (event marketing).

2.2.2 Všudypřítomný marketing – internet

Nové komunikační metody, které jsou stále častěji využívány ke komunikaci firem se zákazníky, jsou velice často důmyslně navrženy. Jsou spojeny nejen s marketingem, ale do značné míry pracují s psychologií zákazníků, psychologií reklamy, zákaznickou zpětnou vazbou a silnými nástroji komunikace.

Velice praktickým marketingovým nástrojem je internet v případě nákupů složitějších produktů – například pojištění a finančních služeb. Zákazníci mají možnost velice jednoduše porovnat nejen nabídku s ohledem na cenu, ale i s ohledem na její plný obsah. Několik kliknutí je dělí od kompletní informace o službě, mohou se v nabídce snadno se zorientovat. Tento přístup, kdy i velice složité informace zákazník získá na jedno či dvě kliknutí, nenabídne žádná jiná forma marketingové komunikace – při osobním kontaktu by byl zákazník veden pracovníkem, který může mít jinou prodejní motivaci, v tištěném médiu je komunikační rámec zásadně omezen místem.

Například pojišťovna Kooperativa využívá na svém webu při prodeji povinného pojištění odpovědnosti z provozu motorových vozidel schematické vyjádření pojistných podmínek. Jediným kliknutím si může zákazník zvolit, jaký druh pojištění by si rád vybral, stejně tak v přehledném zobrazení vidí pojistné limity:

DOPLŇKOVÁ POJIŠTĚNÍ V CENĚ POVINNÉHO RUČENÍ	LIMITY POJISTNÉHO PLNĚNÍ za újmu na zdraví nebo usmrcení / za škody na věci nebo ušlém zisku (v milíonech Kč)				
	35/35	70/70	100/100	150/150	200/200
Pojištění asistenčních služeb ZÁKLAD	✓	✓	✓	✓	✓
Úrazové pojištění řidiče	✗	✓	✓	✓	✓
Pojištění nezaviněné nehody	✗	✗	✓	✓	✓
Pojištění VÝMOL Pokud je na smlouvě i havarijní pojištění.	✗	✗	✓	✓	✓

Obrázek 9: Členění limitů pojistného plnění (<https://www.koop.cz>).

Pokud bychom považovali tabulku výše za pouhý přehled, mýlili bychom se. Pohled druhý totiž prozradí použití klasických psychologických marketingových technik, kdy absence služby je zdůrazněna výrazně červeně, vhodnost služby zeleně, stejně tak emocionální obsah dokreslují použité tvary piktogramů (Vysekalová, 2012, s. 83). Zákazník má pocit, že by mohl nakoupit špatně, zvolí-li základní produkt, proto detailněji zkoumá vyšší než základní nabídku.

Při použití systémů řízení zákaznické komunikace by bylo možné, po přihlášení zákazníka, tuto tabulku, ještě více optimalizovat: na základě dat by se zákazníkovi přímo zobrazila cena, kterou bude za danou pojistku platit, včetně započtení všech případných bonusů a malusů, druhu registrovaného vozidla, doby pojištění či započtení věrnostního bonusu (viz 2.3.1).

2.2.3 Zpětná vazba

Velice důležitým tématem přímé zákaznické komunikace je zpětná vazba. Moderní prostředky zákaznické komunikace jsou schopny nám nabídnout celou škálu nástrojů, které ji mohou jednoduše poskytnout – od diskusních fór až po specifické způsoby dotazování zákazníků po nákupu, například hodnocení produktů produktovými srovnávací.

Při hodnocení zpětné vazby je nutné být opatrný, protože zpětná vazba může být vnímána chybně: zákazník považuje svou kritiku jako konstruktivní, při příjmu zpětné vazby ovšem firmy často vnímají kritiku jako obviňování, svalování viny (Stone, Heen, 2014, s. 114).

Další potíží při zákaznické zpětné vazbě mohou být výrazně rozdílně nastavená očekávání: co vyhovuje jednomu zákazníkovi, nemusí vyhovovat jinému:

Super klávesnice za super cenu

TAD tadeas.horak
doporučuje produkt ★★★★★ 100 %

- + hlučná odezva kláves
- + vysoký zdvih kláves
- + WAKE/SLEEP/POWER klávesy
- + jednoduhost
- + úžasné příjemná na psaní
- + domov nám teď zní jako kancelář v 80. letech
- + cena
- + subjektivně lepší než klávesnice za dvojnásobnou cenu
- + old-schoolově velký enter
- mohla by být ještě hlučnější, ale to časem bude

JKU jkubik - ověřený nákup
nedoporučuje produkt ★★☆☆☆ 10 %

- + žádné jsem nenašel, snad kromě ceny
- chatrná konstrukce, působí papírovým dojmem, prohýbá se
- stejně chatrné nožičky po stranách
- nejistý stisk mnoha kláves
- skupiny funkčních kláves blízko sebe

Naprosto otřesný výrobek. Dost se divím, že se něco takového může prodávat. Hledal jsem náhradu za svoji starou klávesnici, která ač neznačková, vydržela...

Obrázek 10: Zpětná vazba zákazníků k témuž výrobku (www.CZC.cz)

Samotná zpětná vazba, pokud není zpracována, nemá žádnou hodnotu. Je důležitým úkolem definovat, která jednotka (oddělení) společnosti bude za zpětnou vazbu z procesního hlediska odpovědná a jak s ní naloží. Za účelem zpracování zpětné vazby se využívá metodiky QFD (Quality Function Deployment), *ve kterém je využita zpětná vazba od zákazníků z hlediska požadavků na produkt. Tyto podklady od zákazníků jsou dále využity v interních procesech od výzkumu a vývoje přes engineering až po výrobu produktu* (Chlebovský, 2017, s. 43, cit. Akao, 1990).

2.3 CRM a informační technologie

Na vysoce saturovaném trhu potřebují firmy cílit marketing co nejužěji, zároveň se firmy snaží se zákazníky pracovat tak, aby byli zákazníci spokojeni a zůstávali. Strategií se stalo udržení stávajícího zákazníka než zvyšování tržního podílu. Taková strategie ovšem vyžaduje silnou potřebu zjišťovat a držet si o zákaznících co nejvíce informací – o minulých kontaktech, o tom, jaké produkty zákazník používá apod. To není možné bez využití systémů, pro které se užívá zkratky CRM (Customer Relationship Management) (Baines, 2017, s. 23).

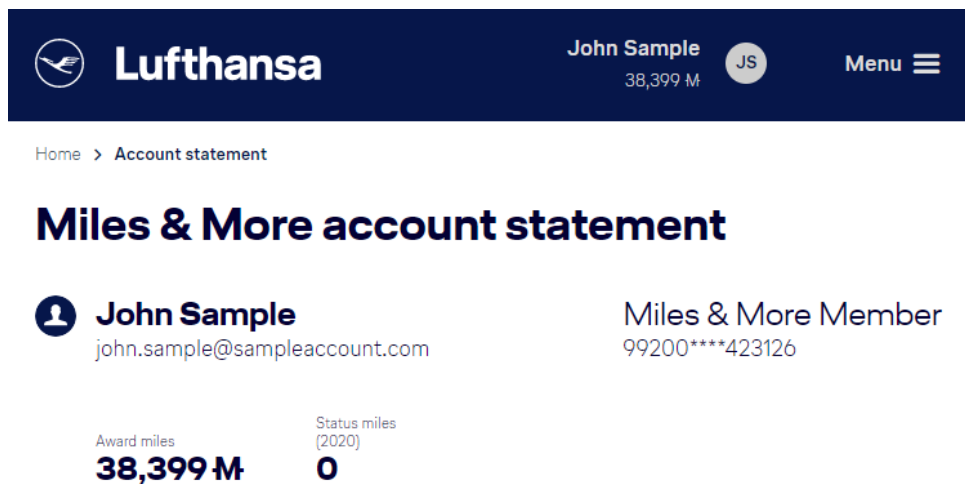
Nejde ovšem jen o samotný systém, ale zejména o způsob práce s ním. Jak správně upozorňuje Chlebovský (2017, s. 23), *je nezbytné, aby si všichni v dané firmě uvědomili nezbytnost opravdu komplexního pojetí řízení vztahů se zákazníky, které v zájmu zajištění efektivních cest pro tvorbu hodnoty a uspokojení zákaznických potřeb respektuje nezbytné vazby nejen směrem k zákazníkům, ale i dovnitř firmy. Firma se pak neobejde bez multidisciplinárního propojení strategického marketingu, engineeringu, produktového a projektového managementu. Jinými slovy – systém nemůže být jen pasivním uložištěm informací, ale jednotlivá oddělení se musí snažit informace použít co nejefektivněji – a to nejen v kontaktu se zákazníky, ale i v rámci vnitrofiremní komunikace*

2.3.1 Datové zdroje

I na příkladu poměrně obvyklého zákaznického účtu lze ilustrovat velkou důležitost využití specifických zákaznických dat. Pokud je zákazník aktivním členem věrnostního programu, informuje ho obchodník o jeho bodovém bonusové kontu pokaždé, když provede nákup. Bez precizní práce s datovými zdroji by takový způsob komunikace vůbec nebyl možný. Kombinacemi dat z různých datových zdrojů jsme schopni vytvořit ucelenou marketingovou

kampaň, která bude přímo informovat zákazníka o zůstatcích na jeho účtech, bodech či aktuálních nabídkách.

Poznámka: Jméno majitele účtu v následujících příkladech bylo změněno.

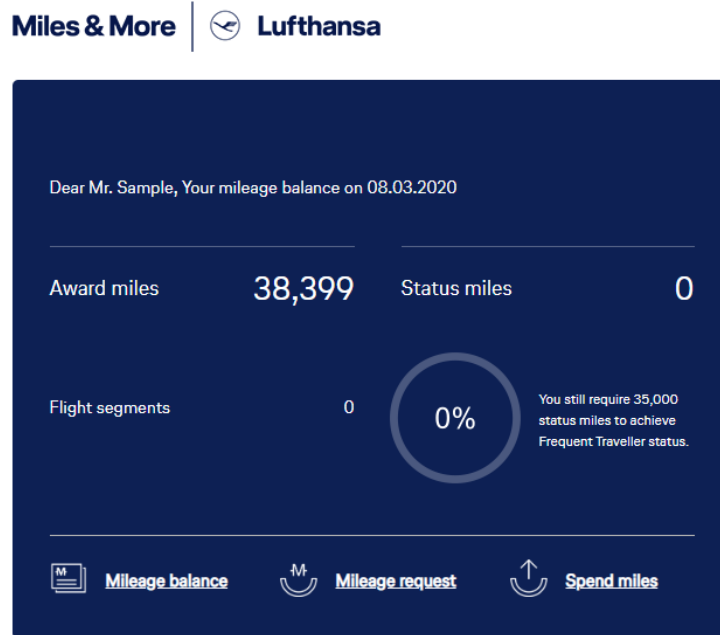


Obrázek 11: Detail zákaznického účtu aerolinky (www.lufthansa.com)

Informace pro výše uvedený zákaznický účet bonusového programu „Miles and More“ letecké společnosti Lufthansa jsou v reálném čase získávány z CRM systémů aerolinky. Aerolinka je může využít k obecné informovanosti po přihlášení zákazníka do systém, který si přichází ověřit zůstatek věrnostního účtu.

Protože zákazník si, není-li právě aktivní a příliš nelétá, nechodí na stránky aerolinky pravidelně, používá Lufthansa sdělení stejné informace (tedy zůstatku na zákaznickém účtu) i jiný elektronický kanál: e-mail. V tomto případě informuje, v pravidelných měsíčních intervalech, zákazníka o celkovém zůstatku, zůstatku za aktuální rok a o možnostech upgrade do vyšší zákaznické třídy. Využívá tak, vedle přímé komunikace, i nástrojů podpory prodeje.

Informace o zůstatku na věrnostním účtu ovšem není zdaleka jediným důvodem, proč dopravce e-mail odeslal. Hlavním účelem e-mailu je připomenout se, zdůraznit výhody použití služeb aerolinky a v neposlední řadě pak snaha motivovat zákazníka k navštívení webové stránky dopravce (volba „Spend miles“, tedy „Utraťte míle“), i nabídka produktů, které je možné za míle zakoupit:




Obrázek 12: Emailový marketing letecké společnosti (www.lufthansa.com)

Můžeme vidět, jak skvěle je zpracován branding (*materiální prostředí*), kdy si vzhled webu a e-mailové zprávy naprosto odpovídají po grafické stránce. Můžeme rovněž pozorovat i aktivní využití datového zdroje: protože aerolinka ví, kolik bonusových bodů má klient na svém kontě, pomocí podmíněného marketingu nabízí naprosto konkrétní produkty:

Lufthansa WorldShop

SodaStream CRYSTAL 2.0
for 29,000 miles


[Order now](#)



Lufthansa WorldShop

Redeem from 3,000 miles

[Redeem now](#)



Obrázek 13: Emailový marketing letecké společnosti (www.lufthansa.com)

Díky dynamickému užití dat je zveřejněná nabídka zboží vždy v limitu zůstatku bonusového účtu klienta. Právě kombinace dvou datových zdrojů (cen nabízených produktů na straně jedné a aktuálního stavu bodového konta na straně druhé) dává firmě možnost inzerovat pouze relevantní produkty. Dopravce nenabízí produkty, které by si zákazník, vzhledem k výši aktuálního zůstatku bodového konta, z katalogu odměn nemohl vybrat. Aerolinka tak

zvyšuje pravděpodobnost, že si zákazník produkt objedná, neplýtvá prostorem na nabídku nerelevantních produktů. Produktová reklama zabere minimální množství místa při vysoké efektivitě a relativně nízkých nákladech.

3 ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÉ KOMUNIKACE (CCM)

3.1 Komunikační efektivita

Zákaznická komunikace, její frekvence i objem, logicky rostou s velikostí firmy a množstvím zákazníků, které je třeba obsluhovat. Co více – komunikace musí být tzv. personalizovaná – každý jednotlivec dostává takovou komunikaci, která odpovídá jeho klientským datům (v angličtině Personalised Communication, někdy je možné narazit na termín Document Automation).

Synchronizaci a optimalizaci komunikace směrem k zákazníkovi obvykle nazýváme jako řízení zákaznické komunikace, v angličtině je znám pod zkratkou CCM - Customer communication management. Je definován jako *strategie pro optimalizovanou tvorbu, doručení, archivaci a znovupoužití odchozí komunikace, včetně komunikací marketingových, informací o zavádění nových produktů, oznámení o obnovení smluv, žádostí, dokumentaci smluvních nároků a oznámení o fakturacích a platbách.* (www.gartner.com).

Se znalostí všech výše uvedených informací se nabízí zajímavá otázka – jak máme vlastně, v kontextu komunikačního mixu, vnímat přímou zákaznickou komunikaci generovanou pomocí CCM, typicky třeba e-mail Lufthansy z předchozí kapitoly? Jedná se o přímý marketing? Nebo je to jakási rozšířená podpora prodeje? A není specifická komunikace s velmi přesně cíleným obsahem založeným na datové analýze vlastně sofistikovanou metodou přímého prodeje, protože máme o zákazníkovi tolik informací, že ho vlastně „známe“?

Komunikace je vícevlákná – se zákazníkem nekomunikuje jen jedna část společnosti, ale paralelně několik jejích oddělení. Typicky se může jednat o oddělení zákaznické péče (reklamace, dotazy k produktům), finanční oddělení (fakturace, upomínky), IT (zřízení uživatelských účtů, technické potíže, zapomenutá hesla) apod. Zákazníci mohou navíc komunikovat i zpět, směrem k firmě (zpětná vazba), tedy komunikace je navíc obousměrná.

Proto by bylo chybou předpokládat, že komunikace generovaná skrze nástroje CCM se váže výhradně k jednomu z prvků komunikačního mixu. Bylo by chybou snažit se ji přesně zařadit do známých škál komunikačního mixu. Je tomu přesně naopak: z každého z nich si bere to nejlepší a velice efektivně je spojuje. Je výborným nositelem několika paralelních metod komunikace.

3.2 Nástroje řízení zákaznické komunikace

Pokud jednotlivá oddělení komunikují odděleně, má taková komunikace vliv nejen na efektivitu, ale také na její cenu. Každá komunikace je vyjádřitelná v penězích. Týká se to i komunikace elektronické, protože i tvorba e-mailů vyžaduje lidské úsilí. Komunikovat se zákazníky e-mailem a dopisem je samozřejmě možné, ale i přes optimalizaci všech firemních procesů tak nelze činit ve velkých objemech – zejména pokud se jedná o komunikace skrze několik nezávislých kanálů. Právě to je moment, kdy je vhodné zvážit užití automatizace a technických nástrojů, kterou podobnou komunikaci nejen řídí, ale umožňují i její tvorbu, správu a optimalizaci.

Technické nástroje řízení zákaznické komunikace nám umožňují takovou plnou kontrolu. Softwary CCM umožňují organizacím *vytvářet, spravovat a dodávat vysoce cílené, relevantní zákaznické komunikace pro více digitálních a tiskových kanálů. To zahrnuje dopisy, faktury, účty, výpisy a další korespondenci se zákazníky. Takový software pro komunikaci se zákazníky pomáhá společností zefektivnit a automatizovat jejich komunikaci se zákazníky, podporovat iniciativy pro zapojení zákazníků a hladce se integrovat do stávajících obchodních aplikací* (www.OpenText.com).

S užitím těchto nástrojů a při jejich spojení s archivačními systémy, systémy zákaznické podpory (call centra) a systémy pro mobilní komunikaci, lze získat komplexní řešení de facto veškeré přímé zákaznické komunikace.

Důležité je zmínit vazbu na procesy uvnitř společnosti – jednotlivé komunikace jsou závislé na procesním toku informací. Proto bývají tyto systémy označovány i jako „Procesní platformy“.

3.3 Vývoj produktů CCM

Produkty CCM prošly postupným vývojem, který reflektuje potřeby trhu a jeho změny. Na začátku se jednalo o tzv. „Document composition tools“ (česky překládáno jako „generátor šablon“). Základním principem byla statická stránka dokumentu, tzv. šablona, která se obohatila o dynamické prvky, jako například datové proměnné (adresa klienta, jednotlivé operace na bankovním účtu apod).

Výsledkem běhu podobné aplikace byl v drtivé většině případů tiskový výstup ve formátu, který je kompatibilní se zařízeními pro velkokapacitní tisk (AFP, PostScript apod.). Takové

soubory byly následně odesílány k hromadnému tisku, baleny do obálek a odesílány klientům.

3.3.1 Design

S přibývajícím množstvím komunikací, které se do systémů vkládaly, bylo potřebné zjednodušit práci při jejich designu tak, aby jednotlivé šablony dokumentů bylo možné tvořit i řadovými uživateli (obvykle se jedná o uživatele na úrovni business), ale zároveň zachovat spojení s datovými zdroji. Právě to moderní systémy umožňují: i bez hlubších znalostí IT je možné tvořit velice efektivní šablony komunikací – ať už jsou to dopisy nebo složitější výpisy z účtů, které obsahují automatizované tabulky, dynamické obrázky (rozličná loga podle druhu služby či scany podpisů zobrazované na základě dat).

3.3.2 Data a automatizace

Zdrojem dat pro systémy CCM jsou obvykle vnitrofiremní databáze. Systémy obvykle čerpají ze dvou druhů databází:

- Funkčně technická (informace o účtech, produktech...)
- Zákaznická (informace o zákazníkovi jako entitě, často součást CRM systémů)

Pomocí modulů datové integrace je možné tvořit a využívat ke generování dynamického obsahu pravidla (business rules), která se aplikují na jednotlivé objekty komunikace – ať už na celé funkční bloky jako jsou celé stránky a sady stránek, tak na jednotlivé stavební prvky šablon (textová pole, tabulky, obrázky). Pravidla využívají jednoduchého skriptování, kdy v závislosti na vyhodnocení podmínky (výroková logika) dojde k vložení či nevložení objektu. Například pokud systém generuje výpis z účtu, může být implementována logika k šabloně upomínky. V datové vrstvě bude kontrolován zůstatek na účtu. Pokud bude zůstatek záporný, automaticky se do komunikace vygeneruje upomínka s informací o negativním zůstatku ve výši, která je čtena z dat, nad to se může doplnit informace o smluvní pokutě za takové pochybení (opět z dat, v závislosti na tarifu klienta) apod. Taková upomínka je pak doručena společně s výpisem, ve stejné obálce, což snižuje náklady na komunikaci.

Většina systému komunikuje na podkladě jednoduchých datových souborů, které v sobě nesou požadovanou informaci. Obvyklým formátem je XML (Extensible Markup Language), což je *jednoduchý, velmi flexibilní textový formát navržený tak, aby vyhovoval rostoucímu světu elektronické komunikace, kde hraje stále důležitější roli při výměně široké škály dat na webu, ale i jinde* (www.W3C.org). XML soubor v sobě nese jak popis hodnot,

tak hodnoty samotné – je tak snadno čitelný jako pro člověka, tak pro stroj. Níže je po vysvětlení jednoduchá modelová struktura imaginárního datového souboru, který by obsahoval informace o jednom zákazníkovi, s uvedením jeho adresy a základních detailů o zůstatku na jeho účtu. V reálném světě jsou datové soubory samozřejmě mnohem rozsáhlejší, ale princip zůstává stejný:

```
<customer>
<name>Jan</name>
<surname>Pořízek</surname>
<customerNumber>1123</customerNumber>
<accountBalance currency="CZK">133.70</accountBalance>
  <addressDetail>
    <street>Tř. 17. listopadu 802/5</street>
    <city>Přerov</city>
    <zip>750 02</zip>
  </addressDetail>
</customer>
```

Jednoduchá struktura popisuje pomocí značek, tzv. tagů, jednotlivé datové položky. Pojmenování tagů je libovolné, v našem příkladu tag `name` nese jméno, tag `surname`, příjmení a tag `accountBalance` pak indikuje neveselou výši zůstatku na bankovním účtu autora práce. Konec a začátek obsahu datové položky je definován otevíracím, potažmo uzavíracím tagem (uzavírací obsahuje lomítko). Do struktur lze tagy vrstvit pomocí tzv. obalovacích tagů. V našem případě se jedná o tag `addressDetail`, který „obaluje“ datový blok informací k adrese. Takové vnořené bloky se mohou opakovat - pokud má zákazník například více doručovacích adres, byl by celý tento blok opakován tolikrát, kolik adres zákazník má. Takto jednoduše je umožněno de facto neomezené opakování celých bloků informací.

Soubory XML jsou následně přenášeny buď pomocí webových služeb na úrovni protokolu SOAP, popřípadě jsou využívány jako soubory fyzicky přítomné na diskových uložiscích.

3.3.3 Marketingové moduly a nástroje

Systémy jsou schopny, na základě užití specifických modulů a jednoduché datové analýzy, identifikovat potřeby jednotlivých zákazníků. Umožňují tak mnohem lepší marketingové cílení na jednotlivé skupiny zákazníků. Příkladem může být generování výpisů fiktivní firmou, která prodává elektřinu a plyn. Pokud má z dostupných dat o zákazníkovi, pro

kterého generuje výpis z účtu, informaci, že odebírá pouze elektřinu, může mu aktivně nabídnout možnost odebírat i plyn, v opačném případě nabídku nezobrazí. S využitím detailní datové analýzy pak může cílit i na jednotlivce: z výše spotřeby elektřiny může predikovat, jaká bude výše spotřeby plynu a relevantně této predikci může přímo nabídnout vhodný tarif. Podobně se může zachovat například bankovní instituce, která z dostupných zákaznických dat zjistí, že zákazník intenzivně používá zahraniční platby. Pro takové zákazníky pak může připravit kampaň, která se bude dynamicky umisťovat na jednotlivé výpisy z účtu a bude nabízet produkt „Balíček mezinárodních plateb“. Kampaň bude řízena pomocí datové informace a bude ošetřena pravidlem – například bude umisťována pouze pro klienty, u kterých počet mezinárodních plateb překročí 10 měsíčně.

3.4 Typické schéma systému CCM

V principu lze říci, že veškeré informace, které chceme předat zákazníkovi, jsou v systémech zákaznické komunikace přítomny ve třech okruzích:

- Designový
- Datový
- Rozhodovací

V designovém okruhu jsou všechny informace, které potřebuje pro vizuální stránku věci – od velikosti stránky, pozice logotypu, použitého fontu, až k samotnému statickému obsahu (texty, které se nemění).

Datový okruh následně plní výše definované šablony. Šablony jsou obvykle plně dynamické, systém se při tvorbě rozsáhlých dokumentů sám stará o zalamování řádků, stránkování, tvorbu dynamických tabulek, způsob formátování datumu a času apod.

Rozhodovací okruh jsou vlastně jednoduchá pravidla, která jsou aplikována na jednotlivé komponenty designu (stránky, texty, tabulky...). Může jít i o výsledky datových kalkulací (například součty zůstatků apod).

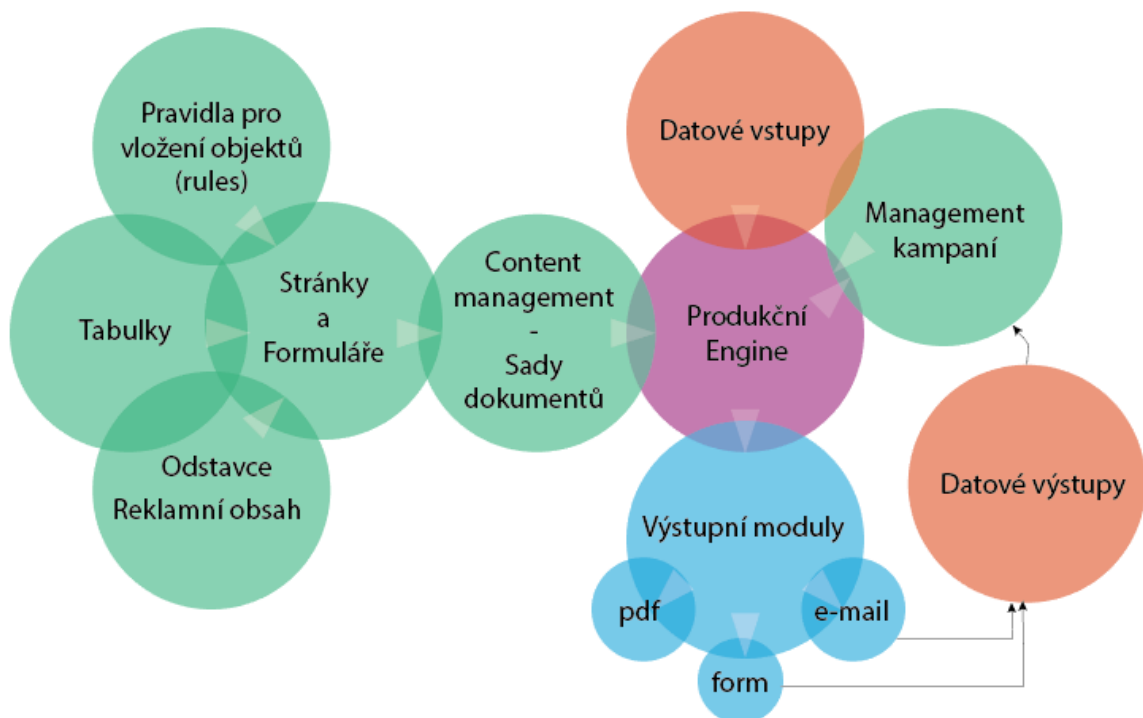
Systémy CCM nejsou nikdy systémy ostrovními. Vždy se jedná o systém, který je napojen z jedné strany na datové zdroje a ze strany druhé je napojen na systémy řízení produkce. To mohou být business systémy, systémy procesního řízení apod.

3.5 Blokové schéma systému CCM

Níže uvedené schéma je typickým zpracováním systému řízení zákaznické komunikace, kdy samotný systém obsahuje části, které komunikaci fyzicky designují (CMS), které umí zpracovat vstupní data (a případně s nimi v reálném čase pracovat) a které obsahují výstupní moduly (tak zvané fronty) v různých formátech.

Poslední část systému naznačená na tomto schématu – Management kampaní – nemusí být přítomen ve všech typech CCM systémů, nicméně v každém z nich je minimálně základní verze podobného modulu.

Toto schéma nezobrazuje napojení na ostatní systémy, které jsou v rámci integrace nutné připojit a omezuje se pouze na systém samotný.



Obrázek 14: Zjednodušené schéma systému CCM (vlastní zpracování)

Složitější systémy CCM mohou mít mnohem komplexnější strukturu – výstupní část může být vázána na archivační systémy, vstupy na databázové systémy apod.

3.5.1 Komunikace dat, designu a logiky

Ze schématu je patrné, že designové a datové vrstvy spolu velmi souvisí – bez dat nebude možné žádný dokument vyprodukovat – a to ani jednoduchý dopis, protože i tak jednoduchý dokument obsahuje dynamický prvek - typicky např. adresu.

Rozhodovací logika může v aplikaci ovládat nejen vstupy, ale i výstupy: může rozhodnout, na podkladě dat, jestli chce zákazník dopis doručit na poštovní adresu v papírové formě, nebo se přihlásil k formě elektronického doručování, kdy má být dopis doručen formou elektronickou, na jeho e-mailovou adresu. Celý scénář je pak možné realizovat bez jediného lidského zásahu na straně například pomyslné banky:

- Zákazník se přihlásí do zákaznického systému své banky.
- V nastavení účtu upraví systém doručování na „elektronicky“
 - Systém do datového zdroje ihned uloží tuto informaci formou datového příznaku – například proměnnou „mailing“ nastaví na hodnotu „1“.
- Při generování příštího výpisu z účtu bude zákazníkovi doručen výpis elektronicky, protože CCM při generování kontroluje u každého zákazníka hodnotu proměnné „mailing“.
- Protože je doručováno elektronicky, může být vložen specifický marketing (například tip k internetovému bankovníctví, příloha mailu o zákaznickém programu apod.)

3.5.2 Paralelní výstupy

Aplikace jsou schopny generovat výstupy „vedle sebe“, to znamená, že ve stejnou chvíli mohou generovat několik různých výstupních formátů, popřípadě mohou doručovat jen jeden z nich. Výstupy mohou být doručovány jako fyzické soubory k tisku, ale může jít o data, která se jen přenesou do dalších aplikací (jako například archivy).

3.5.3 Interaktivita

Na pomezí tiskového a interaktivního světa jsou webové formuláře. Po příchodu na webovou stránku můžete (například při nákupu pojištění) vložit informace do připraveného formuláře. Po jeho odeslání systém vygeneruje smlouvu a doručí ji několika kanály souběžně – jednu v kopii jako PDF na e-mail, druhou jako PDF/A do archivu.

Některé systémy CCM umožňují tvorbu interaktivních šablon, které nevypadají jako formulář, ale jako již hotový dokument. Klient může do určených oblastí dokumentu vpisovat data, upravovat je, pomocí checkboxů provádět volby (například volit varianty produktu), na což taková interaktivní šablona reaguje okamžitou změnou vzhledu i obsahu (například po zatržení checkboxu s adresou doručení se zobrazí oblast, která byla dříve skrytá).

3.5.4 Práce s Marketingem

Systémy pracují s marketingem, protože právě přímou zákaznickou komunikaci chápou jako skvělý zdroj pro cílení marketingových kampaní. Detailněji budu popisovat způsob práce marketingových modulů v praktické části práce.

3.6 Přehled vybraných CCM systémů

Na trhu můžeme aktuálně nalézt několik desítek řešení zákaznické komunikace (základní software), ale i velice komplexní systémy CCM a CMS (Content Management System – systémů pro správu obsahu).

V následující tabulce si dovoluji porovnat několik základních systémů CCM, které jsou aktuálně na trhu, přičemž se budu soustředit na 3 nejúspěšnější a 2 menší systémy vhodné pro střední firmy. Veškerá řešení jsou samozřejmě produkty, které nabízí tvorbu personalizované zákaznické komunikace.

Tabulka 6: Přehled TOP 5 CCM systémů na trhu (vlastní zpracování na základě analýzy webů výrobců)

Název systému	Výrobce	Hlavní výhody
Quadient Impress	Quadient Inc (USA)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompletní systém pro správu zákaznické komunikace • Přímé definice dokumentového workflow uvnitř produktu • Digitální výstupy • Market Leader (Gartner, online)
OpenText Exstream	OpenText (Kanada)	<ul style="list-style-type: none"> • Výstupy jak v elektronických formátech (e-mail, interaktivní šablona), tak ve formátech standardních. • Interaktivní dokumenty i webové formuláře • Silný marketingový modul • Nejvýkonnější procesní Engine

Název systému	Výrobce	Hlavní výhody
Papyrus	ISIS Papyrus Europe AG (Rakousko)	<ul style="list-style-type: none"> • ACM system jako jeden z modulů sledující velice pečlivě veškeré kroky zákazníka pomáhá v mapování zákaznického chování • Speciální modul pro generování obsahu specificky pro mobilní zařízení. • Inbound Mail Capture jako modul pro zpracování příchozích zásilek – včetně rekonstrukce rukopisu
Elixir Tango	Elixir Technologies (USA)	<ul style="list-style-type: none"> • Zástupce menšího ekonomického řešení pro střední firmy • Řešení bez vlastních datových uložišť – kompletně připraveno pro práci v Cloudu • Modul rozšířeného e-mailového doručování a výstupního formátu HTML • Pro design opravdu základních šablon je možno použít MS Word plugin
Srcriptura Engage	Unified Post Group (Holandsko, Belgie)	<ul style="list-style-type: none"> • Systém, jehož designer dokumentů je možno plně použít v internetovém prohlížeči (Chrome) • Vhodný i pro střední firmy díky své modularitě • Modul Communication Center, který umožňuje sledování komunikací v reálném čase • Modul proces Automation, ve kterém lze doslova kreslit proces automatizace dokumentu: např. když se vygeneruje dokument A, zákazník neodpoví do X dní, vygeneruje se dokument B...

Systémy CCM a platformy dokumentové automatizace jsou velice komplexní a pro jejich objektivní srovnání bychom museli porovnat tisíce hodnot. Výše uvedený přehled je jen přiblížením rozdílů mezi těmito platformami, na kterých lze ilustrovat rozličné cílení systémů zákaznické komunikace.

Volba toho či onoho systému je vždy výsledkem dlouhodobých analýz, kdy firma integrující podobný software musí odpovědět na řadu otázek: chceme se soustředit na digitální trh? Chceme se soustředit na tištěné materiály? Je pro nás prioritní provoz systému v cloudovém

řešení? Jakým způsobem bude pro nás vhodné řešit licencování? Otázek je mnoho a analýza výběru takového systému obvykle zabere jednotky měsíců.

V procesu výběru řešení se velice často uplatňuje tvorba tzv. POC aplikací (Proof of Concept), kdy jednotliví dodavatelé systémů vytvoří koncept jednoho či více dokumentů, prezentují způsob jejich tvorby, demonstují funkcionality a popisují budoucí integraci do systému.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA MIGRACE A INTEGRACE CCM VE VYBRANÉ FIRMĚ

Pro praktickou část své práce jsem si zvolil integraci systému zákaznické komunikace do britské společnosti XY poskytující finanční služby.

Celý projekt je výbornou ilustrací většiny principů zákaznické komunikace a marketingu, které jsem popsal v úvodní části práce. Z hodnocení projektu je zřejmé, jak může integrace CCM napřímit komunikační kanály ve firmě, zjednodušit komunikaci se zákazníkem a vysoce zefektivnit procesy přímé zákaznické komunikace. Implementace systému marketingových kampaní byla již jen třesinka na dortu samotné procesní transformace.

4.1 O společnosti

Společnost XY sídlí ve Velké Británii, v jižní části Londýna.

Hlavním oborem činnosti společnosti XY jsou služby úvěrování plateb za služby. Tato služba umožňuje klientům rozložit si do splátek platby za služby, které by pro klienta byli jednorázově příliš vysoké. Typickým příkladem může být například platba ročního školného (přímo jeden z produktů), platba odpovědnostního pojištění firmy (ve Velké Británii velice drahé), nebo platba za členství v organizaci (golfový klub apod.). Společnost XY zaplatí za svého klienta celoroční poplatek danému subjektu, klient společnosti XY pak hradí tento náklad ve 2, 6 nebo 12 splátkách.

Obchodní model společnosti je postaven na žádném nebo minimálním úroku pro klienta (což ho motivuje k využití služby). Zisk společnost XY realizuje skrze finálního příjemce platby (školy, pojišťovny, klubu apod), pro které je, v rámci cashflow, efektivnější ziskat celou platbu ihned než program splátek sami nabízet, protože to s sebou nese administraci pohledávek, případné řešení nedoplatků, komunikaci s klienty na pravidelné bázi apod. Uhradit procentuální poplatek za zprostředkování úvěru je tedy pro firmu výhodnější než obstarávat obsluhu dluhu sám. XY navíc řeší ve vlastní režii situace, kdy klient přestane svůj závazek splácet a řeší s ním i všechny administrativní náležitosti v souvislosti se splátkami.

Projekt byl dodáván v letech 2018 a 2019 ve třech projektových fázích, s použitím projektové metodologie Agile. Na doručení projektu pracoval mezinárodní tým složený variabilně ze 3 až 8 členů.

4.2 Výchozí stav - Analýza

Společnost XY měla před začátkem projektu komplikovanou komunikační strukturu, kdy byly jednotlivé šablony dokumentů uloženy v různých systémech, měla několik paralelních datových zdrojů, několik historických systémů pro e-mailing a velmi neefektivní nástroj pro generování tiskové zákaznické komunikace. Společnost sama identifikovala zastaralý systém (a s tím související naprosto nemoderní vzhled komunikací) jako jeden ze zásadních nedostatků.

Byla zpracována iniciální analýza stavu před migrací:

4.2.1 Výchozí stav – business a integrační vrstva

- Systémů je provozováno několik, aktuálně jsou dokonce na rozdílných platformách (Windows a Unix), přičemž datová vrstva je provozována na systému ještě starším. Migrace platform je jednou z předpokládaných přidaných hodnot projektu.
- Jeden systém je určen pro marketingovou komunikaci, jiný systém generuje standardní dopisy, jiný tzv. transakční dokumenty (např. výpisy z účtů, informace o hovorech apod.), jiný pak například upomínky. S podobnou aplikační rozříštěností rostou i nároky na údržbu těchto paralelních systémů, protože pro každý z nich je potřeba odborný dohled a údržba - je třeba mít v IT oddělení více odborných zaměření, což znamená více školení a s tím související vyšší náklady. To se netýká jen zaměstnanců podpory, ale i samotných uživatelů, kteří v systému designují konkrétní dokumenty (šablony) a připravují je k produkci. Na každý systém je třeba vyškolit nové zaměstnance, což se neobejde bez nákladů. Tento stav je nadále nežádoucí.
- Jednotlivé šablony jsou zastaralé, existuje relativně velké množství komunikací, které se již nepoužívají nebo jsou používány jen velmi zřídka. Analýza ukázala, že některé dopisy se liší například jen v jedné větě. Takové je možné sloučit a automatizovat - na jednotlivé věty aplikovat logiku, která bude řídit jejich zobrazení či skrytí.
- Drtivá většina komunikace je realizována „papírovou“ cestou, kdy jednotlivé bloky komunikace, po tom, co byly ze separátních systémů vygenerovány, se každé ráno v elektronické formě odesílají do tiskárny k tisku a následně je tiskárna předává poštovní distribuci.

- Mnoho činností v rámci procesu odesílání korespondence není automatizováno. Očekává se úprava datové vrstvy a s tím spojená automatizace procesů na základě automatizací.

4.2.2 Výchozí stav – datová vrstva

- Datová struktura je doručována ve formátu klasického textového souboru, ve kterém byly jednotlivé datové položky odděleny čárkami.
- Systémy nejsou datově propojeny (různá oddělení používají pro různé dokumenty separátní datové zdroje), archivační systém není schopen najít pojítka mezi jednotlivými komunikacemi. Pro obsluhu nejstarších produktů se používá jiná databáze, která je provozována na fyzických serverech.

4.2.3 Výchozí stav - výstupy

- Pro tisk je použito proprietární řešení, které generuje soubory typu PDF.
- Implementované základní řešení online formulářů je vyvíjeno v rámci IT oddělení. Veškeré vývojové práce na formulářích je nutné synchronizovat mezi datovým týmem (databáze), vývojovým týmem webu (IT) a týmem, který vyvíjí jednoduché PDF šablony ve vlastním nástroji.
- Tiskové šablony jsou vytvářeny striktně jako textové, grafické komponenty jsou tvořeny programovou vrstvou, která je udržována IT a není snadné ji změnit.
- Problematická komunikace mezi datovým oddělením, IT a Business oddělením o obsahu online a tiskových šablon, které je složité udržet konzistentní (online a tiskové verze šablon jsou publikovány v různý čas, z čehož pramení možné rozdíly mezi tím, co vidí zákazník online a co se zobrazuje v tisku – ať už textace nebo datový obsah).
- Není možné dynamicky měnit elektronické doručování – šablony pro e-mail jsou vyvíjeny zvlášť, takže je nutno každou šablonu spravovat dvakrát: jednou v tiskové verzi a jednou v e-mailové. Ty, které nejsou vyvinuty v e-mailové verzi, nelze zasílat jinak než tiskem.

4.2.4 Výchozí stav - marketing

- Systém je velice neefektivní v jakékoliv formě přímého marketingu, protože nedokáže pružně reagovat na nové produkty, které business uvádí na trh. Kritický je

ukazatel „Time to Market“ – čas, za jak dlouho se zákazníci dozvědí o novém produktu a v jakém se nový produkt na trhu etabluje.

- Změna designu marketingu v šablonách je možná pouze skrze IT oddělení, které není pro takové jednorázové úkoly dostatečně flexibilní.
- Žádné části komunikace nejsou specificky vyhrazeny pro marketingové účely, marketingové kampaně probíhají formou „inserts“ – malých brožurek, které jsou tiskárnou vloženy do jednotlivých obálek se zákaznickou komunikací.

4.3 Očekávaný dopad integrace

Z popisu zaměření společnosti XY je zřejmé, že integrace produktu se bude soustředit výhradně na přímou komunikaci s klientem. Firma nabízí služby, které bez intenzivní komunikace není možné dodat (žádosti, podpisy smluv apod.) a právě systém řízení zákaznické komunikace jí má pomoci vyřešit zásadní komplikace, na které naráží při komunikaci se zákazníky.

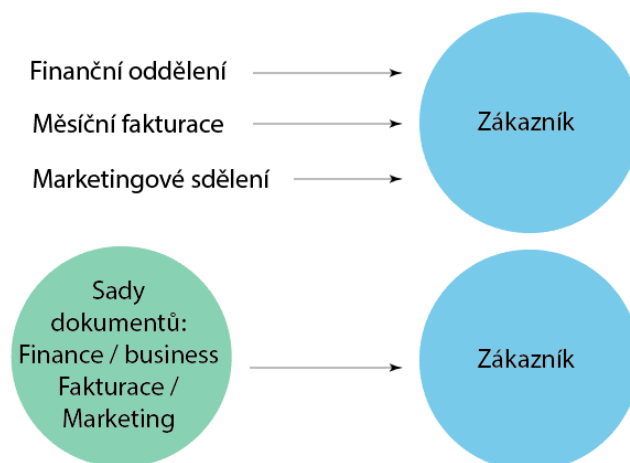
Byly definovány následující body, jejichž splnění bylo považováno za zásadní:

4.3.1 Sjednocení platform a nástrojů

Sjednocení aktuálně užitých platform umožní snadnější administraci systému, snížení nároků na údržbu i odbornost personálu.

4.3.2 Unifikace komunikačních kanálů

Základním zadáním projektu byl přechod z několika paralelně existujících systémů komunikace, kterých využívaly jednotlivá oddělení společnosti. Komunikace, kterou vedlo každé oddělení samostatně vykazovala poměrně nízkou míru synchronizace. Odeslání jednoho dokumentu by mělo spustit automatizovaný proces, který bude automaticky dohlížet na návaznosti mezi jednotlivými fázemi komunikace.

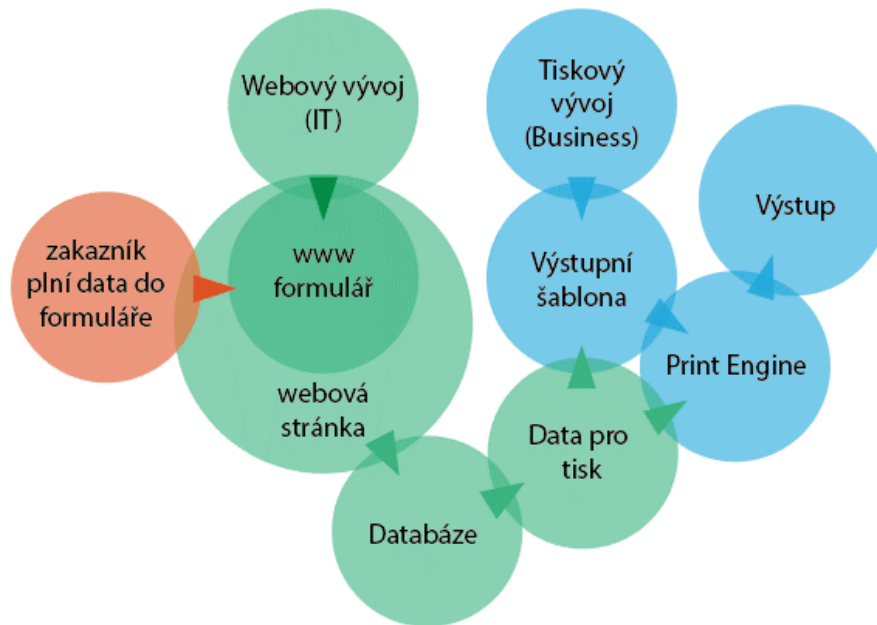


Obrázek 15: Předpokládaná změna komunikace (vlastní zpracování na podkladě projektové specifikace)

V novém systému budou všechny šablony uloženy na jednom místě a komunikace bude do značné míry automatizovaná na základě informací ze systému (například automatické odesílání upomínek ve stanoveném časovém rámci) a bude možné komunikace snadno slučovat do jednotlivých obálek.

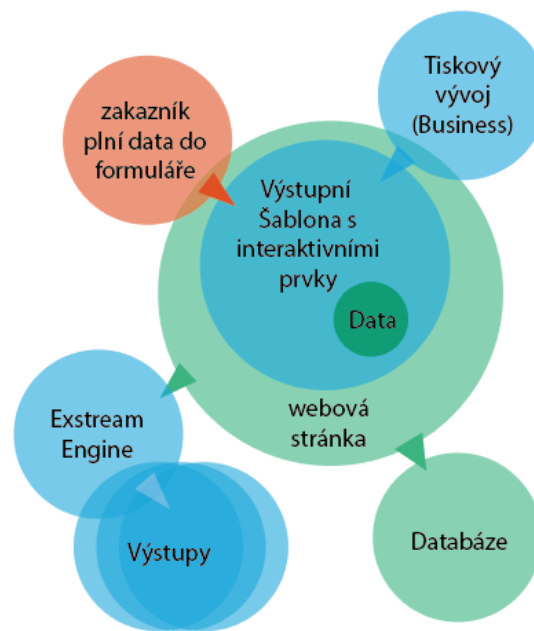
4.3.3 Tvorba interaktivních šablon pro standardizované žádosti

Zákazníci (a pobočkoví pracovníci) mají mít možnost vyplnit interaktivní dokumenty vyprodukované na základě šablon plně designovaných v Designeru OpenText Exstream. Bude změněn aktuální přístup k tvorbě www formulářů (tzv. web-to-print):



Obrázek 16: Výchozí přístup k Web-to-Print interaktivním šablonám (vlastní zpracování dle projektové dokumentace)

Původní architektura Web-to-Print (tedy generování dokumentu na základě informací vyplněných do webového formuláře) předpokládala, že jednotlivé webové formuláře, do který zákazníci zadávají na webu data, jsou tvořeny ze strany IT oddělení, kdežto šablony samotných výstupních dokumentů které budou data z formulářů využívat, budou designovány v rámci systému CCM. Tento postup není vhodný, protože IT oddělení musí předělat každý webový formulář pokaždé, pokud dojde ke změně designu či dat v rámci tiskové šablony. Dochází zde k nutnosti synchronizovat práci skrze dvě oddělení a do značné míry k duplikaci práce, protože nové systémy umožňují tvorby interaktivních dokumentů, které mohou výborně zastoupit webový formulář.



Obrázek 17: Zamýšlený systém tvorby interaktivních dokumentů (vlastní zpracování)

V zamýšleném řešení není využito formuláře, který by se transformoval v dokument, ale je využito přímo interaktivního dokumentu: ten již v prohlížeči vypadá tak, jak bude vypadat při tisku. Jednotlivé zóny dokumentu, které je nutné (nebo možné) změnit, jsou v zobrazení zvýrazněny, takže zákazník ví, které části je třeba vyplnit. Samotný dokument je po vyplnění nositelem datové informace (je do něj zapouzdřen soubor XML), takže vložené informace není třeba před přenosem ukládat – jsou součástí interaktivního dokumentu. Po dokončení vyplňování se dokument odešle přímo Exstream Engine, kde dojde k produkci a vygenerování finálního výstupu (či výstupů). Společně s touto činností se uloží získaná data do databáze, kde budou sloužit dalším následným procesům, zároveň dojde k archivaci komunikace pro účely následné komunikace například se zákaznickou podporou.

4.3.4 Optimalizace dokumentů / šablon

Bude provedena analýza počtu dokumentů, které jsou použity. Velké množství dokumentů znamená velké množství úprav. Pokud bude třeba, dokumenty mohou být sloučeny, u těch používaných výjimečně bude revidována potřeba takového procesu.

4.3.5 Elektronické schvalování smluv

Aktuálně je zákazníkům zaslána smlouva k podpisu poštou, což je ze všech možných metod ta nejpomalejší. Mít možnost podepsat smlouvu elektronicky za použití dvojí autentifikace, je jeden z cílů, kterých chce firma docílit.

4.3.6 Hybridní korespondence

Pokud si to klient firmy XY přeje (a je-li to legálně možné – u některých dokumentů je stále vyžadována výhradně poštovní forma komunikace), měl by systém umožňovat doručovat komunikaci klientům formou e-mailingu.

4.3.7 Marketing

System by měl být schopen vkládat marketingová sdělení na místa v šablonách, která k tomu budou přímo definována. Mělo by být možné vkládat marketingová sdělení přímo i nepřímo – například jako přílohu e-mailu v případě e-mailové komunikace.

5 POUŽITÝ SYSTÉM CCM A INTEGRACE

5.1 Exstream software

Pro splnění zadání výše byl, na základě výběrového řízení, zvolen systém společnosti OpenText – systém Exstream. Systém představím na vzorcích, které jsem sám vytvořil. Z poměrně obvyklého důvodu (ochrana dat a duševního vlastnictví) zde nemohu použít screenshoty z reálného projektu, ani zobrazit přesné designy stránek.

5.1.1 Historie produktu

Původcem systému Exstream (v prvních letech prodeje pojmenován jako „Dialogue“, což mělo zdůraznit určení systému – dialog se zákazníkem), byla americká společnost Exstream Software z Lexingtonu, ve státě Kentucky, která ho v roce 2008, ve stabilní verzi 8.0, prodala americkému softwarovému gigantu Hewlett-Packard. Ten systém zahrnul do svého portfolia a dále ho rozvíjel. Při restrukturalizaci společnosti HP v roce 2016 ovšem systém nezapadl do představ změněného produktového portfolia společnosti HP, a byl proto nabídnut k odkupu. Toho v roce 2016 využila kanadská společnost OpenText, která systém zakoupila, zařadila do svého softwarového balíku OpenText Suit a dále jej rozvíjí a prodává.



Obrázek 18: Vývoj logotypu Programu Exstream v čase (dokumentace produktu).

5.1.2 Vývoj produktu

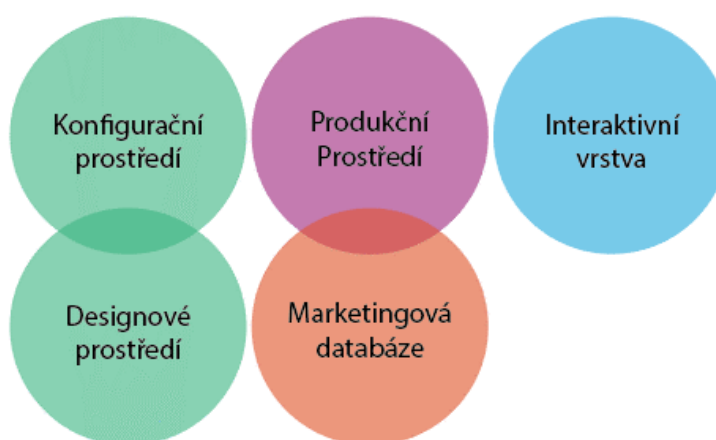
Systém má za sebou přerod z běžného generátoru triviálních šablon na extrémně komplexní systém, který umožňuje vícekanalovou (multichannel) a vícesměnnou (omnichannel) komunikaci, doručování v interaktivních formátech, rozšířený marketing, tvorbu webového obsahu a mnoho dalších. Jedná se o ideální systém pro vysoko zátěžové aplikace – dokáže vygenerovat přes 360 PDF souborů za jedinou vteřinu. Systém je obvykle využit jak jako komunikační platforma směrem k zákazníkovi, tak pro komunikaci zákazníka s organizací.

Systém OpenText Exstream je obrovský – jen základní učebnice pro první školení má 380 stran a celková dokumentace přes 1.600. Protože nemáme prostor popisovat celý systém do detailu, učiním tak jen v základních blocích. Nerad bych ale, aby byl systém mylně chápán

jen jako rozšířený textový editor – tak tomu rozhodně není a komplexita, kterou zde vzhledem k rozsahu práce nemohu popsat, je obrovská.

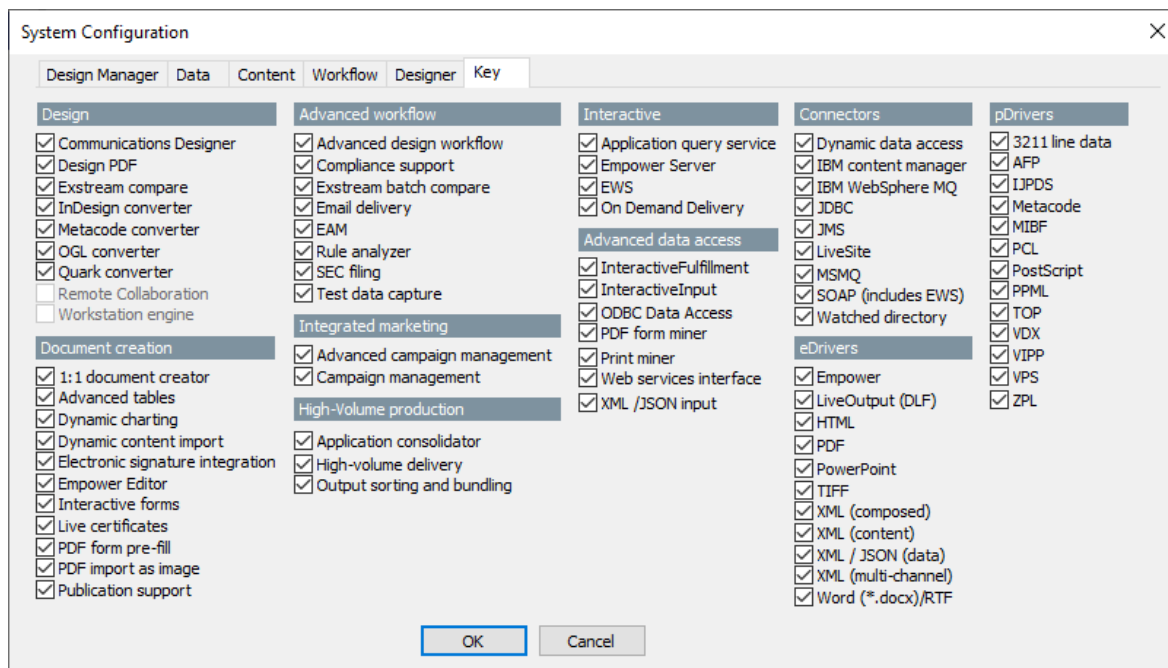
5.1.3 Obecná architektura

Základní strukturu programu OpenText Exstream tvoří prostředí uživatelské (to, ve kterém vytváří designeři vzhled jednotlivých šablon), prostředí produkční (Engine, který produkuje výstupní soubory) a interaktivní vrstvu, kterou představuje model Exstream Empower, který umožňuje zobrazení, úpravu a zpracování interaktivních formulářů.



Obrázek 19: Obecná architektura systému (vlastní zpracování podle uživatelské dokumentace)

System is modular and contains a large number of individual, independently usable modules, which can be used both for document generation, but also for the creation of standalone outputs.

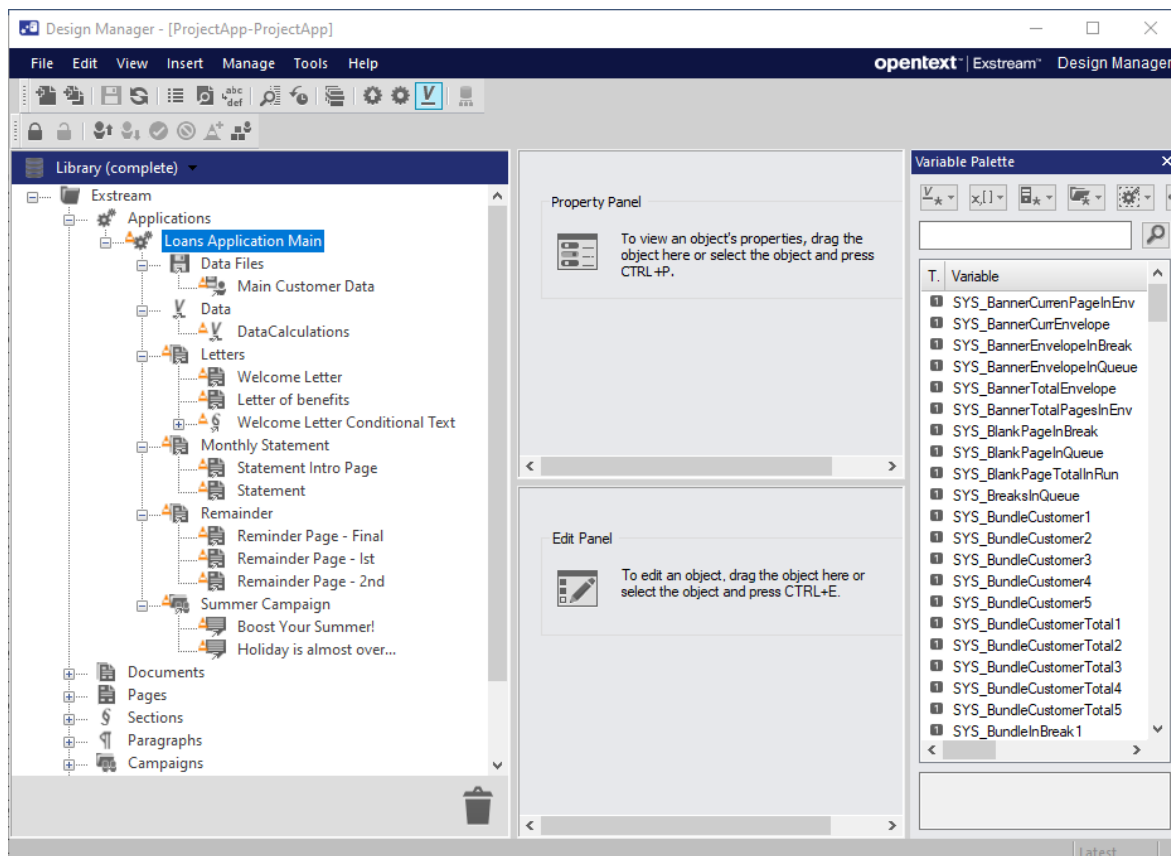


Obrázek 20: Moduly programu OpenText Exstream v rámci konfigurace (screenshot).

Při nákupu systému je potřeba velmi dobře zvažovat, které moduly systému budou potřeba, protože každý z modulů stojí řádově jednotky tisíc eur. Za každým jednotlivým modulem se skrývá komplexní funkcionalita. My si popíšeme základní program a jeden z modulů: 1:1 Designer.

5.1.4 Exstream Design Manager

Design Manager je jádrem systému z uživatelského hlediska tvorby a konfigurace zákaznické komunikace. Jde o program, ve kterém definujeme objektový obsah jednotlivých komponent komunikace, jejich nastavení a chování. Jedná se o nastavení funkčních bloků, nikoliv ještě o designování vzhledu.



Obrázek 21: Systém Design Manager pro správu obsahu (screenshot).

Na obrázku výše můžeme vidět strom objektů: zvýrazněn je objekt *Aplikace*, což je nejvyšší instance objektu – všechno, co je obsaženo v objektu *Aplikace*, bude zahrnuto jako možný objekt na výstupu. Následně ve stejné větvi vidíme datový soubor (definice datového zdroje) a jednotlivé objekty typu *Document*, které jsou kontejnerem (obalem) pro jednu či více stránek. Objekt typu *Document* si lze představit jako obal knihy, kdy do obalu patří jednotlivé stránky – objekty typu *Page*.

V panelu vpravo je seznam proměnných, které jsou k dispozici pro vývoj a jsou svázány s datovou vrstvou. Datová vrstva je definována datovým souborem, v našem příkladu výše se jedná o objekt pojmenovaný „Main Customer Data“.

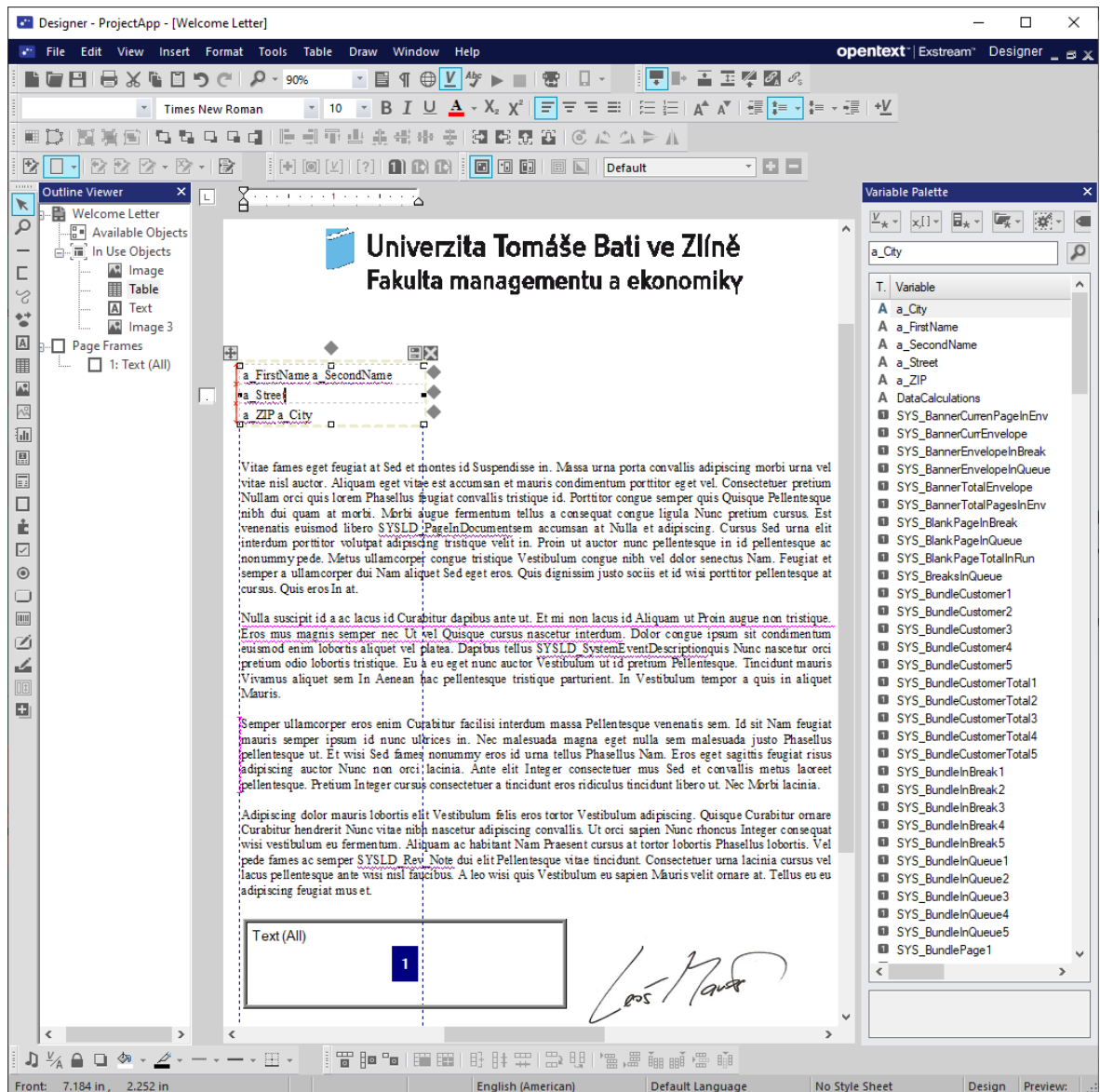
Okénko „Property panel“ ve střední části programu slouží k nastavování jednotlivých komponent. Po přetažení komponenty ze stromové struktury se zobrazí vlastnosti jednotlivých komponent, které je možné upravovat.

Okénko „Edit Panel“ slouží jako editační oblast pro některé z objektů. V této oblasti je například možné editovat přiřazení jednotlivých tagů v XML k jednotlivým proměnným, které jsou pak použity na stránce.

5.1.5 Exstream Designer

Stránky, které jsme mohli vidět ve stromu na předchozím obrázku, již nesou samotný obsah komunikace – buď přímo, nebo formou tzv. odstavců (*Paragraphs*), které lze definovat samostatně a také je lze sdílet.

Design stránek (viz níže) a všech ostatních objektů, které mohou nést design, je tvořen v modulu s názvem Exstream Designer.



Obrázek 22: Systém Exstream Designer pro designování výstupních šablon (screenshot).

Designer je typický objektový (nikoliv textový) editor – na stránku lze vkládat jak statické, tak dynamické objekty – od textových boxů, přes statické a automatické tabulky, grafy,

obrázky, komponenty, proměnné, u interaktivních dokumentů potom checkboxy, tlačítka či seznamy (listboxy).

V horní části obrázku můžete vidět vložené statické logo, v části pod ním pak tabulku, která představuje adresní blok – v každém řádku jsou vloženy proměnné. Níže pod adresou je statický text, ve kterém jsou definovány oblasti, které označují bloky s podmínkou – je na nich aplikována logika, takže se zobrazí či skryjí v případě, kdy bude konkrétní podmínka splněna. Lze je rozeznat podle barevného podtržení.

Pokud se budeme soustředit přímo na zobrazení programu a jeho funkce, můžeme na levé straně vidět strom objektů, které jsou na stránce použity. Jsou zobrazeny v pořadí shora dolů, v pořadí, v jakém jsou zobrazeny na stránce.

Střední část programu je editační okno, ve kterém probíhá samotný design. Pozicování objektů je možné s přesností na desetinu milimetru.

Pravá část Designeru je opět rezervována pro zobrazení proměnných, které můžeme vkládat do designu jako dynamická pole. Je možné povšimnout si symbolů u jednotlivých proměnných – „A“ znamená proměnnou textovou, „1“ znamená proměnnou vyjadřující výhradně číslo.

Úplně na spodní části stránky je v našem příkladu zobrazen rámeček – tento rámeček přesně definuje prostor, do kterého je při generování výstupu automaticky vložen marketingový obsah. Ten je definován pomocí speciálních marketingových objektů pojmenovaných *Messages*. V rámci jedné aplikace mohou být v repositáři zahrnuty desítky *Messages*, přičemž na nich mohou být aplikována rozdílná pravidla: jiné se zobrazí firemním zákazníkům, jiné se zobrazí v případě, že bude mít zákazník, pro kterého je komunikace generována, záporný zůstatek účtu apod.

Pokud by se do daného prostoru kvalifikovalo na základě vyhodnocení pravidla více *Messages*, vloží se do něj v pořadí, v jakém jsou vloženy do *Aplikace*. Marketingový obsah je v Exstreamu považován za nevynucený – to znamená, že pokud nikde na komunikaci není volné místo (například dopis by byl delší a překrýval by marketingový rámeček) marketingový obsah se nevloží a Exstream kvůli němu nebude produkovat další listy. Tomuto chování se říká white space management – Exstream obsah vloží jen v případě, že by v dané oblasti zůstalo „bílé místo“. Toto výchozí chování lze nastavením samozřejmě změnit.

Když takto vytvořenou Šablonu spojíme s daty, vygeneruje systém pro každou datovou položku (zákazníka) unikátní stránku s unikátními daty a s marketingovým obsahem, který bude plně odpovídat definovaným kritériím.

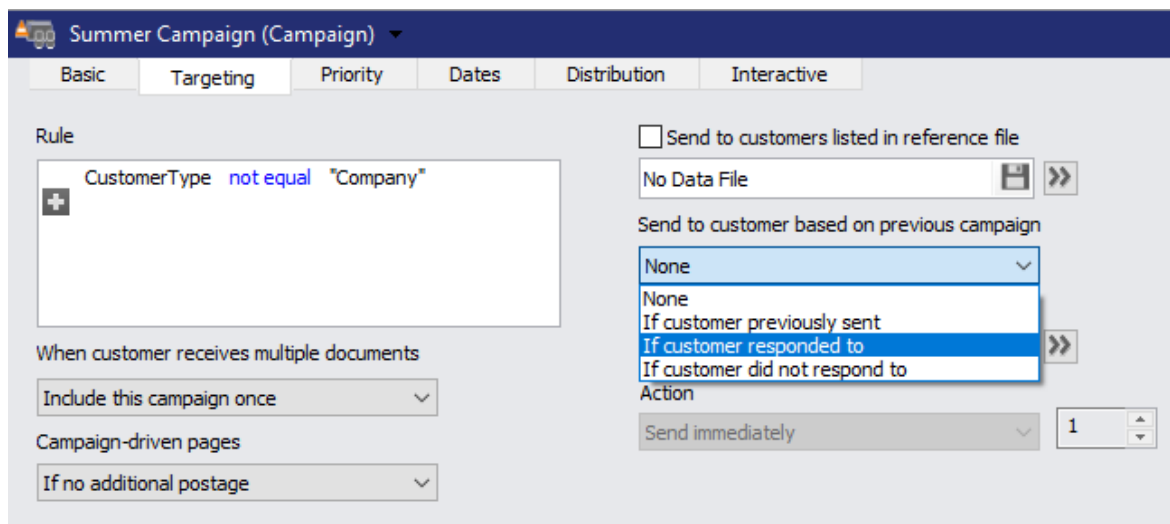
5.1.6 Advanced Marketing Module

Velmi silným nástrojem pro tvorbu marketingových kampaní je Advanced Marketing Module. Umožňuje definovat kampaně, které budou aktivní v celé Aplikaci (tedy jejich obsah může být zobrazen na kterékoliv stránce, která se vygeneruje – samozřejmě, pouze v definované oblasti). Do jednoho objektu typu *Campaign* můžeme vložit neomezené množství marketingových *Messages*.

5.1.6.1 Tracking database

Až potud je práce velice podobná, jako se základním marketingem. Největší rozdíl nastává v nastavení možností kampaní. Extream si totiž pro vyhodnocování kampaní drží vlastní databázi (trasovací databázi zákazníků – Tracking Database), do které zaznamenává, dle unikátního identifikátoru zákazníka, jaké konkrétní kampaně zákazníkům posílá, kolikrát tak učinil a může kontrolovat i to, jestli tak nečiní např. příliš často.

Pokud zákazník na kampaň zareaguje (klikne například na tlačítko v e-mailu, pošle odpovědní zasilku, zavolá na linku...) je tato informace uložena do CRM, odkud se automaticky zrcadlí do trasovací databáze. Extream je pak schopen, na základě nastavené automatizace, odesílat odpovědi či kampaně na základě reakce zákazníka na kampaň předchozí. To nabízí marketérům nepřehledné množství kombinací, jak marketing nejen tvarovat, ale hlavně jak jej měřit: jak ověřovat, že je určitá nastavená strategie opravdu funkční.



Obrázek 23: Příklad nastavení rozšířené kampaně (screenshot)

Kampaň na obrázku je velice komplexně nastavena. *Messages* z této kampaně se budou zobrazovat pouze v případě, že:

- Druh zákazníka z dat, definovaný proměnnou CustomerType nebude „Company“
- Vloží se pouze jednou (na jednu ze stránek)
- Tato kampaň není nastavena jako „white space“ – Exstream kvůli této kampani vytvoří novou stránku, pokud se sdělení nevejde do žádného volného prostoru k tomu definovanému, ale učiní tak pouze v případě, že to nebude mít vliv na poštovné (v nastavení lze nastavit hranice ceny poštovného dle hmotnosti, Exstream v průběhu generování výstupu ví, kolik stránek bude tomu kterému zákazníkovi zasláno. Pokud je výstupem elektronický formát, nastavení se ignoruje.
- Zákazník odpověděl na předchozí kampaň (přímo pod tímto nastavením se specifikuje kterou).

Exstream umožňuje i zasílání kampaní na základě data – například prázdninové kampaně tak lze předdefinovat dlouho dopředu.

Popis aplikace je jen velice zevrubný, ale dostatečný na to, abychom mohli popsat výsledky jeho nasazení.

5.2 Výsledky integrace systému OpenText Exstream

Integrace systému OpenText ve firmě XY byla velice komplexním projektem, který obsahoval spoustu přidružených úkolů, které s produktem CCM souvisí jen okrajově, ale jejich změna pozitivně ovlivňuje efektivitu jeho použití. Od už zmiňované unifikace platform, až po procesní změny při přípravě dokumentů.

V následujících bodech se pokusím nastínit, co možná nejobecnějším způsobem, přínos jednotlivých korků a bodů integrace systému OpenText ve firmě XY, a to nejen v oblasti marketingu:

5.2.1 Technické sjednocení platform

Některé společnosti, zejména v oblasti pojištění a bankovníctví, dodnes fungují na letitých systémech z řad IBM400 (Mainframe). Může se to zdát neuvěřitelné, ale tyto systémy jsou staré již přes třicet let. Jejich extrémně vysoká spolehlivost jim zajistila dlouhý život, a to i v prostředí, kde je i dva roky starý počítač považován za zastaralý. Pro statické uchování byly naprosto dostačující. Ovšem s ohledem na aktuální množství dat, které ke každému zákazníkovi zpracováváme, dynamické analýzy chování zákazníků v reálném čase a nároky na zabezpečení dat, přestaly tyto systémy vyhovovat moderním požadavkům.

V rámci separátního, paralelně probíhajícího projektu na sjednocení datových zdrojů byla veškerá data migrována do jediného databázového systému. Společnost XY nyní používá pro svou činnost výhradně systému Windows, a to včetně serverových a databázových řešení (SQL). Odpadla i nutnost specializace několika členů IT týmu na tento systém.

5.2.2 Licenční náklady, náklady na provoz

Firma používala více na sobě nezávislých systémů generujících zákaznickou komunikaci. S paralelní existencí takových systémů bylo spojeno i několik licenčních poplatků za takový software.

Odstavením dvou dalších systémů, které zákazník XY používal, došlo k úspoře nákladů.

5.2.3 Revize komunikace

Byla revidována veškerá komunikace směrem k zákazníkům. Na základě analýz bylo velké množství komunikace sloučeno (šablony s podobným obsahem) a automatizováno. Veškeré objekty, které se v komunikaci opakují, byly převedeny na komponenty, které Exstream

umožňuje sdílet. Lze tak vytvořit standardizované bloky a k designu stránek pak přistupovat jako ke stavebnici. Obrovskou výhodou je, že pokud se komponenta změní na jedné stránce, dojde ke změně automaticky všude.

5.2.4 Vícekanálová komunikace

Z ekonomického hlediska je pro firmu důležitá digitalizace a postupný přechod k digitálním komunikačním kanálům. A to nejen kvůli efektivitě takových řešení, ale také kvůli ekologickým aspektům.

Pro zákazníky je podobná možnost také přínosná: mohou si nyní dynamicky zvolit výstupní komunikační kanál a volit mezi elektronickým nebo tiskovým doručováním.

Vzhledem k tomu, že jsou jednotlivé výstupní kanály paralelní (generují se ve stejnou chvíli), je možné ve stejný moment vygenerovat z jedněch dat e-mail (doručen zákazníkovi), PDF/A (doručeno do archivačního systému) a datovou zprávu, kterou bude zákazníkovi například formou SMS odeslána informace, že je k dispozici jeho nové měsíční vyúčtování služeb. Alternativně je možné notifikace odesílat pomocí PUSH technologie například do nainstalovaných aplikací v telefonu.

Přechod na elektronickou komunikaci zrychlil komunikaci se zákazníkem a zvýšená interaktivita výstupních šablon generovaných pro e-maily (formát HTML) umožní v rámci e-mailingu využít aktivních objektů, jako jsou tlačítka či přímé odkazy, které zjednoduší práci adresátovi oznámení. Jedním klikem v e-mailu tak může zákazník přejít na přihlášení do systému apod, prohlédnout si nový produkt nebo jen odsouhlasit novou smlouvu (podmíněno dvojitou autentifikací).

5.2.5 Procesní řízení dokumentového toku

Drtivá většina dokumentů je nyní generována procesně, nezávisle na vůli pracovníků. Například registrace nového zákazníka automaticky vygeneruje balíček dokumentů s uvítáním, v definovaný čas před ukončením smlouvy se automaticky vygenerují dokumenty k jejímu prodloužení, v případě zrušení účtu ze strany zákazníka se provedou nezbytné administrativní kroky: vystaví se finální vyúčtování, marketing se může pokusit zákazníka udržet specifickou zprávou v posledním generovaném dokumentu apod. Toto eliminuje možné chyby v komunikaci a udrží zákazníka „v rozhovoru“.

5.2.6 Design manuál a branding

Použitím systému Exstream, ve kterém je možné dokumenty i designovat, je firma schopna mnohem snadněji zaručit dodržování korporátní identity. Všechny dokumenty je možné založit na shodných šablonách: definovat jednotný vzhled a pozice logotypů, nastavit vzhled sudých a lichých stran, unifikovat řádky s adresou a kontakty v patičce stránky apod.

Protože jsou všechny vygenerované šablony závislé na jednom zdroji, mají bez ohledu na výstupní formát všechny stejný vzhled – email, tištěný dopis i PDF sdílejí v rámci designované šablony stejné komponenty, jako loga apod. Tato platformní designová konzistence je velice důležitá zejména v případech, kdy pracujeme s produkty, které od zákazníků vyžadují vysokou míru důvěry, což finanční produkty rozhodně jsou – zákazník si musí být jist, že je původcem komunikace skutečně jeho banka či pojišťovna a nejedná se o komunikaci podvrženou.

5.2.7 Využití možností rozšířeného marketingu

Pokud se může marketing stát přímou součástí odesílané komunikace, je možné ho naprosto detailně cílit. Při generování dokumentů máme dostatek informací o zákazníkovi, o produktu, který si zvolil, o výši jeho útrat apod. Na základě datové analýzy jsme schopni predikovat, o které produkty by mohl mít zákazník zájem a které mu tak můžeme velice efektivně nabídnout.

Systémy CCM jsou extrémně efektivní ve využívání „bílého místa“ a při integraci bylo této možnosti využito. Výhodou této metody je fakt, že u tištěných dokumentů nezáleží na procentuálním pokrytí stránky; stránka je v tisku zaplácena i kdyby na ni byla jen jedna jediná věta. Využit zbylý prostor pro marketing je pak více než logické, protože s tím není spojen žádný další náklad.

Analogicky lze s funkcionalitou white space managementu pracovat například v e-mailech, kdy pevně definované bloky zajistí symetrické formátování těla zprávy, a navíc přinesou praktickou informaci klientovi.

5.2.8 Interaktivní výstupy, on-line formulářová řešení

Veškerá komunikace, která je generována ze systému OpenText Exstream, je aktuálně nastavena tak, že se snadnou změnou v Designeru může stát interaktivním formulářem.

Některé z dokumentů je možné zasílat jako e-maily. Za tímto účelem byla v designu takových dokumentů vytvořena nová vrstva, která definuje chování jednotlivých stavebních bloků dokumentu v případě, kdy je výstupním formátem HTML pro e-mail.

5.2.9 Vícejazyčnost

Na základě datového příznaku jsou systémy CCM schopny generovat zvolenou jazykovou verzi dokumentů (tyto je samozřejmě nejprve v těchto jazycích designovat). V praxi to znamená, že opět pouze jeden datový element může ovládat složité jazykové nastavení jak pro dokumenty samotné, tak pro marketing (například různé produkty pro různé země). V rámci integrace bylo ověřeno, že je možné snadno přidat dokumentům novou jazykovou vrstvu v případě, kdy by bylo třeba generovat dokumenty ve velštině, což je ve Velké Británii skutečně oficiální jazyk, jehož mluvčí má právo v tomto jazyce získávat oficiální korespondenci.

5.2.10 Sjednocení komunikací

Komunikace vychází z jediného bodu – veškeré komunikační šablony jsou uloženy v jediném systému. To umožňuje jednotlivé komunikace libovolně kombinovat. Odpadají náklady na komunikace jednotlivých oddělení, kdy každé z nich platilo za jeden dopis. Dokumenty mohou být snadno slučovány do jednotlivé obálky, což má za následek zásadní snížení ceny poštovního.

Možnost komunikaci sjednotit může znamenat i její lepší kontrolu. Pokud budou centrálně řízeny i marketinkové kampaně pro přímou zákaznickou komunikaci, je velmi pravděpodobné, že budou jednotlivá oddělení v těsné spolupráci schopna vygenerovat kvalitnější marketingový obsah.

5.2.11 Alternativní doručování

Systémy trasuje doručení e-mailové zprávy adresátovi (tzv. „bounce-back check“). Pokud dojde k problémům při doručování e-mailu, systém je e-mailovým serverem přijímající strany notifikován, že došlo k chybě (plná schránka, zpráva odmítnuta jako mužný spam apod).

Systém je pro případ chyby při doručování e-mailové zprávy nastaven k reakci následujícím způsobem:

- Znovu odešle zprávu (a pokus bude opakovat n krát)

- Je iniciováno automatické doručení zprávy klientovi alternativním kanálem – původní data jsou použita pro vygenerování výstupu v běžném tiskovém formátu (PDF). Při generování tiskové sestavy je vygenerována speciální stránka, která zákazníka informuje o skutečnosti, že nebylo možné informace doručit standardním způsobem (tedy v tomto případě elektronicky) a bude vyzván, aby ověřil, jestli je jeho e-mailová adresa správná, jestli schránka není přeplněna, popřípadě nebyla zrušena.
- PDF soubor je následně zaslán do tisku
- Systém vygeneruje „e-mail delivery failure report“ který se následně dále zpracovává (například business obdrží informaci, že danému zákazníkovi zatím nebylo doručeno, tedy zpomalí se lhůty pro následující procesně řízené kroky).

5.3 SWOT analýza integrace produktu

Integrace celého systému je velice náročná disciplína vyžadující synchronizaci. Časové hledisko tedy je jeden ze základních problémů na projektech, nicméně není jediným hlediskem, které činilo při integraci projektu potíže.

Při plánování projektu bylo potřeba zohlednit budoucí možné přínosy, kdy modularita systému umožňuje jeho další rozšiřování. V tomto případě se jednalo o možnost použít v budoucnu systém pro tvorbu vícejazyčných šablon.

5.3.1 Tabulka SWOT analýzy

Rizika, přínosy a ohrožení z integrace produktu jsem analyzoval a shrnul v následující tabulce:

Tabulka 7: SWOT analýza integrace CCM v organizaci (vlastní zpracování)

SWOT ANALÝZA	SILNÉ STRÁNKY (POZITIVA)	SLABÉ STRÁNKY (NEGATIVA)
	<ul style="list-style-type: none"> • Silné řešení pro komunikaci směrem k zákazníkům i zpět • Možnost jednoduše tvořit novou komunikaci • Jednoduchost úprav vytvořených šablon • Modulární platforma – jednotlivé moduly je možné dokupovat v průběhu času a systém tak rozšiřovat společně s potřebami firmy • Řešení zasahující do formulářových dokumentů v rámci webu • Možnost sledovat komunikaci směrem ke klientům • Silný marketingový modul • Rychlé zaškolení uživatelů, intuitivní způsob práce 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativně vysoká pořizovací cena • Integrovaně komplexní projekt • Dlouhá doba integrace • Nutnost složité synchronizace jednotlivých oddělení, která do procesu integrace vstupují • Manažersky velice složité v souvislosti s plánováním času • Infrastruktura a IT oddělení se musí naučit podporovat nový produkt, k čemuž obvykle nebývá přílišná ochota • Malý počet vývojářů pro platformu, což znamená poměrně drahou konzultační hodinu • „Freeze period“ – po dobu vývoje je potřeba zmrazit některé procesy, aby nedocházelo ke změnám na dokumentech, které jsou vytvářeny, ale nejsou zatím schváleny
	PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
	<ul style="list-style-type: none"> • Využití řešení pro všechny druhy odchozí komunikace, včetně servisní v rámci IT (zapomenutá hesla k portálům, potvrzovací SMS/PUSH zprávy k přihlášení do systémů) • Příprava pro „multibranding“ v rámci zahraničních akvizic • Připraveno pro vícejazyčnou implementaci • Možnost přikupovat další moduly v případě potřeby rozšíření o jiné druhy výstupů • Postupné omezování komunikace v papírové formě, kompletní přechod na formu digitální 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepřípravenost specifikací pro následný vývoj (nejčastější zaznamenaný problém) • Nedostatek v lidských zdrojích v průběhu integrace (vedle samotné integrace produktu musejí zaměstnanci jednotlivých oddělení stále plnit své běžné úkoly – druhý nejčastější problém) • Úplná nepřípravenost datových vstupů, popřípadě chybná data • Zpoždění projektu související s výše uvedenými změnami • IT oddělení nezvládne podporu produktu • V důsledku zdržení se produkt nepodaří naimplementovat v plně šíři, kompromisy vyvolávají frustraci uživatelů

5.3.2 Závěry SWOT analýzy

Z analýzy vyplývá několik velice důležitých závěrů:

- Kvalitní modulární řešení je možné dále rozšiřovat. Je ovšem naprosto nezbytné, aby byl v organizaci přítomen někdo, kdo je schopen rozpoznat možnosti, které systém pro další rozšiřování nabízí. Je možné mít určeného generálního správce systému, který bude mít patřičnou odbornou znalost a bude dohlížet na nově vytvářené procesy a požadavky na tvorbu dokumentů. Další variantou je pravidelná, například 6měsíční revize procesů a systémů externí firmou, která nabídne potřebná řešení jako službu. Pokud nebude systém užívání podobně kontrolován, přichází firma XY o značný potenciál nejen budoucího zjednodušení systému, ale i možných úspor za vynaložené náklady
- Celý proces je nezbytně nutné přesně připravit tak, aby na sebe jednotlivé kroky navazovaly. Bez návaznosti práce nelze systém integrovat rychle a dostatečně kvalitně (budou vytvářena kompromisní a dočasná řešení, která architekturu zkomplikují a obvykle zůstanou na místě dlouhou dobu, protože jejich změna je nákladná a vyžaduje další investice).
- IT musí být seznámeno s důležitostí datové vrstvy co nejdříve, aby pochopilo, že bez dodávky kvalitních a správně formátovaných dat, není možné systém využít efektivně a v plné míře.
- Již v průběhu vývoje a integrace je vhodné začít s tréninkem nových vývojářů na straně společnosti XY, kteří budou odpovědní za údržbu vyvinutých a vývoj nových šablon v budoucnosti. Obvyklým způsobem integrace je totiž výroba šablon společností OpenText či jejími partnery, až v pozdější fázi výrobu přebírá implementující strana. Neznalost systému a způsobu vývoje však v této přechodové fázi znamená problematickou údržbu a možné problémy při úpravě například složitějších scriptů.
- Již v úvodu celého projektu je potřeba definovat metriky úspěšnosti – jaké parametry je potřeba sledovat v souvislosti s produktem, aby bylo možné objektivně sledovat, jakých úspor organizace jeho integrací dosáhla. Náklady na integraci jsou vysoké a zejména management celé společnosti bude silně tlačit na výsledky v této oblasti.

5.4 Rozpočet integračního projektu

Plná cena za integraci projektu nebyla nikdy zveřejněna. Můžeme si ji obecně dopočítat z ceníků výrobce software, které nejsou pevné a jsou jen rámcové.

Poplatky, které souvisí výhradně se systémem OpenText Exstream, jsou tři:

- Licence za jednotlivé moduly (cca €170.000).
- Roční servisní poplatek za podporu systému Exstream (cca €35.000).
- Cena za každou licenci Exstream Designer vývojáře (cca €15.000, potřeba byly 4).
- Konverze 400+ dokumentů, která byla, vzhledem k ceně časové jednotky (kombinace externího a úsilí vlastních zaměstnanců zákazníka), v souhrnu byla odborným odhadem vyčíslena na zhruba €400.000.

Rozpočet není zdaleka kompletní. Je nutno připočítat náklady na změny databázových systémů, které si firma XY realizovala vlastními silami. Vývoj systému řízení (trigrování) komunikace a systémů s tím spojených odhadují dotazovaní experti na minimálně €200.000.

Jen za Exstream to znamená výdaj zhruba €650.000. Číslo se může zdát obrovské, ale společnost XY má k dnešnímu dni 2.1 milionu zákazníků. Pokud každému z nich musela před konverzí zaslat jeden dopis se smlouvou k podpisu a následně zákonem požadované informace zpět, tak za každého z nich utratila jen v poštovním €1.37. Pokud počítáme náklady na mailing jako 10 % hodnoty poštovního (údržba serverů, licence za chod systémů apod., znamenalo by to 90% úsporu nákladů na poštovním, což jen za první rok při 30% zákaznické obměně činí €776.000. Do výše uvedené (striktně teoretické) kalkulace nezapočítáváme zvýšení obrátů, zjednodušení komunikace a účinek rozšířeného marketingu, které mají jednoznačně pozitivní přínos. Tedy už jen s ohledem na vrstvu integrace se návratnost projektu počítá na jednotky let.

6 DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACE

Následující doporučení jsou založena na důkladné analýze projektu. Vychází z předpokladu integrace produktu do organizace podobné velikosti.

Požádal jsem, nad rámec tohoto projektu, o data z více projektů (6), abych si potvrdil své závěry a zpracoval jsem níže uvedená doporučení pro případy integrace produktu OpenText Exstream.

6.1 Lidské zdroje a spolupráce oddělení

Již z popisu množství změn systémů kolem integrace produktů CCM je jasné, že podobný projekt je extrémně náročný. Primární náročnost synchronizace integrace produktů CCM je možné nejlépe ilustrovat na následujícím seznamu jednotlivých oddělení firmy, které do procesu integrace vstupují.

Protože bez kteréhokoliv z níže uvedených oddělení není možné projekt úspěšně dokončit, chci zdůraznit extrémní důležitost spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Podobná spolupráce je základem pro úspěšnou integraci systému.

Samotná integrace klade extrémní nároky na management takového projektu, protože synchronizace jednotlivých koků je naprosto zásadní. V případě projektu ve firmě XY byl za integraci odpovědný jeden technický a jeden business manažer, za jednotlivá oddělení pak jeden liniový manažer z každého z nich. Tento model se osvědčil zejména v sekci business, kde vznikala specifikace jednotlivých šablon: pro tvorbu specifikace šablon bylo potřeba intenzivní komunikace s IT oddělením o možných datových polích potřebných pro dynamický obsah, s právním oddělením se pak řešila statická textace jednotlivých dopisů a příloh.

Tabulka 8: Složky účastníci se integrace a jejich odpovědnost (vlastní zpracování na základě analýzy projektu)

Složka firmy	Odpovědnost za oblasti
Obchodní oddělení (Business)	<ul style="list-style-type: none"> • Přímá spolupráce s produktovým managementem. • Ověření, úprava a tvorba základní textace jednotlivých komunikací. • Tvorba vývojové specifikace pro tvorbu obsahu komunikací (včetně základní aplikační logiky dynamických dokumentů) • Zpracování zpětných vazeb zákazníků na první sérii nově vytvořených komunikací. • Textace dopisů v souladu s obchodními záměry u jednotlivých produktů. • Revize a úprava procesních pravidel pro generování jednotlivých dokumentů a delegace vývoje „triggerování“ dokumentu na IT. • Vyčlenění pracovníků do nové skupiny „Change Management“, ze kterých se stanou designéři šablon
Právní oddělení (Legal)	<ul style="list-style-type: none"> • Úprava textace dopisů v souladu s právními normami • Zajištění souladu předpisů o ochraně osobních údajů a GDPR • Revize souvislostí zákaznických komunikací po odstranění (sloučení) nepotřebného obsahu
Marketingové oddělení	<ul style="list-style-type: none"> • Ve spolupráci s mediální a grafickou agenturou tvorba nových layoutů zákaznické komunikace – jak pro tiskové výstupy, tak pro mailing • Příprava první kampaně použité v rozšířeném kampaňovém modulu • Tvorba „malých“ kampaní k použití s white space managementem • Definice plocha na každé ze zákaznických komunikací, které mohou být určeny

Složka firmy	Odpovědnost za oblasti
IT oddělení	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za běh řešení • Odpovědnost za běh databází • Komunikace s dodavatelem velkokapacitního tisku • Instalace pracovních stanic • Tvorba datových zdrojů • Komunikace s IT dodavateli 3. stran • Tvorba zákaznického portálu • Svázání CRM a Tracking databáze • Tvorba „trigger“ pravidel pro jednotlivé dokumenty a integrace triggerů do dat
Pobočkoví pracovníci	<ul style="list-style-type: none"> • Zaškolení se na práci s novými interaktivními formuláři
OpenText	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj šablon dokumentů • Integrace řešení a vazba s řešeními třetích stran

6.2 Časové posloupnosti integrace

Jednotlivé činnosti na sebe musejí přesně navazovat. Velice častým problémem je nepřipravenost jedné z nejzásadnějších integračních položek: zákaznických dat ve formátu, v jakém budou použita v samotné integraci. Ale rozhodně se nejedná o problém jediný. Na základě analýz předchozích integrací je doporučeno zachovávat následující sekvenční model:



Obrázek 24: Sekvenční způsob práce při integraci produktu CCM (vlastní tvorba)

6.2.1 Sekvence pracovního postupu integrace

Při tvorbě řešení doporučujeme následující postup:

- Business, ve spolupráci s product managementem, definuje produkty, kterých se bude týkat migrace do produktu přímé zákaznické komunikace
 - IT definuje změny v platformách, které musí proběhnout
 - IT definuje změny na HW a SW úrovni
 - IT definuje spojení se systémy třetích stran, vzniká dokumentace projektu
- Business definuje šablony, které souvisí s jednotlivým produktem
 - IT komunikuje s businesssem o formátech jednotlivých výstupů (pro které bude třeba doručovat hybridně, které z nich budou interaktivními formuláři apod.)
- Probíhá revize komunikace k migraci a tvorbě
 - Business definuje novou textaci komunikace, slučuje s minulými verzemi komunikace, která se jen nepatrně liší, popřípadě ruší již nepoužívané dopisy.
 - Business ve spolupráci s product managementem definuje nové dokumenty, které ještě neexistují (nové produkty)

- Již v této fázi probíhá intenzivní komunikace s IT o datových vrstvách – business definuje jaká konkrétní data bude potřebovat za účelem tvorby a generování nových (ale i stávajících šablon).
- Je finalizována textace ve spolupráci s Legal
- IT má na základě předchozích vstupů hotovou analýzu dat a poskytuje první datové vzorky pro zahájení vývoje (mohu být částečně ručně generované)
- Marketing definuje nový vzhled dokumentace
 - V souběhu s businesssem poprvé vzniká přesný vzhled dopisů a ostatní komunikace.
 - Marketing definuje vzhled marketingových objektů, na dopisech, v souladu s expertním posouzením, definuje jednotlivé bloky určené pro zobrazení marketingových sdělení.
 - Začíná vývoj šablon.
- První vyvinuté dokumenty jsou obohaceny o reálná data generovaná ze systému.
 - vznikají první dokumenty v rámci POC, kdy se do prvních zkušebních šablon vkládají první skutečná data mimo testovací dávky. Testovací dávka by měla obsahovat řádově stovky datových permutací pro jeden dokument (šablonu).
 - Je generováno omezené množství dokumentů pro zákazníky (vybrané skupiny klientů a vybrané produkty).
 - IT řídí tok dat datovým přepínačem – ten rozhoduje, jestli data potečou do nového řešení nebo do řešení starého.
 - Původní řešení stále běží paralelně s řešením novým, odpadá tak nutnost rollbacku v případě chyby v systému.
- Šablony jsou upraveny do finálního vzhledu
 - Na základě zpětné vazby jsou šablony případně upraveny
 - Je vygenerována finální verze dokumentů.
- Probíhá cyklický vývoj šablon
 - Šablony se doporučuje doručovat po jednotlivých funkčních blocích tak, aby zákazníci do stejné obálky neobdrželi dva dokumenty, které budou mít rozličný design.
 - Dokumenty vyžadující rozsáhlejší datové úpravy (například nutnost nových dat kvůli novým produktům) by měl být dodávány v rámci jedné iterace.
- Doporučuje se využití metod řízení Agile a Scrum.

6.2.2 Sekvence vývoje – nejčastější chyby

Jednou z nejčastějších chyb, kterých se při integraci vedoucí projektů dopouštějí, je přílišný důraz na vzhled komunikace hned na začátku projektu. Marketing by měl odolat touze účastnit se projektu v jeho iniciální fázi a připojit se ve chvíli až ve chvíli, kdy budou hotové integrační a datové vrstvy. Bude tak mít možnost pracovat s mnohem komplexnějšími daty, která již prošla iniciálním testem a optimalizací.

Přílišný důraz na design často zastře nefunkční datovou vrstvu projektu – máme sice krásnou, statickou šablonu, s velkým úspěchem ji předvádíme na meetingu v úvodní fázi projektu, ale naprosto zanikne to, co je pro samotný projekt nejdůležitější: data. Bez těch není možné žádný projekt finalizovat, bez základních dat není možné vygenerovat vůbec nic – bez adresy (i té mailové) není dopisu.

Pozdní zapojení Legal oddělení může mít negativní důsledek na textace dopisů: business si již „vysnil“ vzhled svých dokumentů, společně s marketingem se dohodli na obsahu funkčních celků a design studio navrhlo přehledný funkční design. Následně ovšem přichází lidé s Legal oddělení, textaci změní (povětšinou doplní) o značné množství textu a celá původní zamýšlená logika vzhledu dokumentů a tvorba dokumentových sad vezme za své.

Při tvorbě projektu je vhodné ověřit si funkčnost šablon (designu, ale i celého procesu) na „focus group“ – ověřovací dávce klientů, kterým bude rozeslána komunikace s nově integrovaného systému. Ověří se tak celý proces tvorby, předávání dat, ale i případného feedbacku. Může se stát, že sady dokumentů nejsou generovány tak, jak se předpokládalo (nefunkční testovací scénář, kdy data, která byla použita pro testování, nepokryla všechny možné permutace), technická část například nezalohuje do archivu, není funkční lokální tisk apod. V takových případech se na chybu přijde ještě ve chvíli, kdy obě řešení běží paralelně a je tedy možné snadný návrat k předchozí verzi. Pokud by se zapínala a vypínala řešení jako celek, mohlo by to vést k nepříjemným situacím, kdy bychom vypnuli řešení, které již má část dokumentů sice vygenerovaných, ale nedeslaných. Taková situace vyžaduje velkou spoustu datové analytické práce při opětovném generování dokumentů, které jsou „na cestě“.

Několikrát v průběhu projektu se stalo, že data, která se v rámci vývoj nepředpokládala, nebyla v reálném momentě generována taková, jako při testu. Ukázalo se, že docházelo k manuálnímu zásahu do dat ze strany IT, kdy systémy nebyly plně vyvinuty a tyto části byly upravovány s falešným vědomím „bude to vypadat takto“. V reálu se tak o všem systém

nakonec nechoval. Proto je extrémně důležité mít datovou vrstvu generovanou plně automatizovaně už před tím, než provádíme závěrečné testy.

Velmi často se stává, že business není schopen správně identifikovat, které již existující šablony se budou v průběhu vývoje měnit. Tato chybná identifikace má často za následek několikanásobné změny šablon – jak těch, které jsou aktuálně v produkci, tak těch nově vyvíjených.

6.3 Metody řízení

Integrace produktu v jednotlivých společnostech zabere obvykle v rozmezí 1-6 měsíců (infrastruktura), následný vývoj a výroba jednotlivých dynamických šablon závisí na množství dokumentů, které je třeba migrovat. Právě aby se předešlo možným zdržením v rámci vývoje (viz Ohrožení výše), doporučuje se, aby šablony byly vyvíjeny v jednotlivých etapách, které se pak postupně uvádějí v život.

Šablony nemohou v rámci migrace zůstat beze změn – nelze si představit, že šablony nebudou měněny. Proto je třeba uvažovat o takovém způsobu vývoje, který umožní jak změnu šablon, tak jejich funkční update ve stejnou chvíli. Zde přichází vhod agilní metody projektového řízení v IT.

6.4 Ostatní obecná doporučení

Organizace zvažující integraci systémů zákaznické komunikace by měly velmi intenzivně zvážit, jakým směrem se vyvíjí jejich obchodní aktivita. Systémy řízení komunikace jsou vhodné pro firmy, které mají více, než 100.000 zákazníků a zároveň pro ně platí alespoň dva či více následujících bodů:

- Intenzivně a obousměrně komunikují se zákazníkem a používají k tomu i transakční dokumenty
- Potřebují systémy vícekanálového doručování.
- Potřebují data z databází využít k plastickému formování výstupů.
- Potřebují intenzivní marketing na svých dokumentech, řízený zákaznickými daty.
- Spravují řádově stovky unikátních komunikačních šablon.
- Mají pobočkovou síť, kde jejich zaměstnanci s klienty vyplňují online smlouvy nebo formuláře.
- Vyžadují hybridní doručování (e-mail, portál, aplikace...)

- Nejsou schopny synchronizovat vývojové úlohy tiskových šablon v rámci IT
- Potřebují dokumenty generovat skrze platformy ve velmi silném branding

ZÁVĚR

Integrace systému přímé zákaznické komunikace ve spojení s moduly aktivního marketingu je výborným způsobem, jak lze dynamicky a na základě známých dat o zákaznících, modelovat celou škálu přímých zákaznických komunikací tak, aby byly vysoce efektivní, pro zákazníka neobtěžující a relevantní. Nelze si představit, že by se bez nich v dohledné době obešly jakékoliv firmy produkující větší množství zákaznické komunikace.

Systemy CCM fungují i jako nová forma péče o zákazníka, kdy za pomoci interaktivních vstupů může zákazník sdělit svůj požadavek nebo feedback: reakce na zákaznický dotaz či může být tak velice rychlá, což pomáhá zlepšovat reputaci firmy a zároveň utvrzuje zákazníka, že si svého dodavatele zvolil dobře.

V kombinaci s webovými formuláři je možné výrazně optimalizovat celý proces žádosti o službu (žádost o úvěr, žádost o kontakt, žádost o platební kartu). Data se tak do systému dostávají přímo od zákazníka, v reálném čase, na událost odeslání formuláře je možno navázat automatické procedury (odeslání informačního e-mailu, SMS apod). Velkou výhodou představuje fakt, že design formulářů vychází z designu samotných šablon, takže již po relativně krátké době jsou business uživatelé schopni designovat jednotlivé dokumenty sami.

Pracovat s těmito systémy je skvělou marketingovou zkušeností – analytická práce s daty, aplikační logika nebo třeba rozhodovací pravidla aplikovaná nad specifickým marketingem, mohou zásadně ovlivňovat chování zákazníků. A to i když je výstupem přímé zákaznické komunikace taková drobnost, jakou je pokladní lístek; i ten, potažmo informace na něm uvedené, mohou mít velice zásadní dopad na zákaznické chování.

Svět „datového marketingu“ je v tomto ohledu fascinující.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAINES, Paul, Chris FILL a Sara ROSENGREN. *Marketing. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press, [2017]. ISBN 978-0-19-874853-3.*

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.*

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.*

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.*

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.*

STONE Douglas, HEEN Sheila. *Thanks for the Feedback: The science and Art of Receiving Feedback Well. první vydání. Londýn: Penguin Books Ltd, 2015. ISBN 0670922633,*

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.*

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.*

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7.*

ONLINE ZDROJE

Customer Communications Management (CCM), © 2020. *Gartner Glossary* [online]. [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-communications-management-ccm>

Česká e-commerce, © 2008-2020. *Česká e-commerce* [online]. [cit. 2020-06-06]. Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/>

Extensible Markup Language (XML), © 2013-2015. *W3* [online]. [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.w3.org/XML/>

HOUSER, Pavel. Česká e-commerce: obrat v roce 2019 přesáhl 155 miliard Kč, © 2020. *ITBiz* [online]. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/zpravicky/ceska-e-commerce-obrat-v-roce-2019-presahl-155-miliard-kc>

Informace k výpisům, © 2020. *Raiffeisen stavební spořitelna* [online]. [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.rsts.cz/vypis-z-uctu-stavebniho-sporeni/>

JAGWAN, Surendra. Service Marketing Mix – 7 P's of marketing, © 2020. *Professionalshiksha blogspot* [online]. [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <https://professionalshiksha.blogspot.com/2017/10/marketing-mix-in-services.html>

Marketing vs. Advertising: what's the difference? © 2020. *CSP* [online]. [cit. 2020-06-06]. Dostupné z: <https://online.csp.edu/program-resources/marketing-vs-advertising>

OpenText Exstream, © 2020. *Open text* [online]. [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.opentext.com/products-and-solutions/products/customer-experience-management/customer-communications-management/opentext-exstream>

OUELLETTE, Coral. Online Shopping Statistics You Need to Know in 2020, © 2013-2020. *Optin monster* [online]. [cit. 2020-06-05]. Dostupné z: <https://optinmonster.com/online-shopping-statistics/>

Povinné ručení, © 2020. *Kooperativa* [online]. [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojisteni/pojisteni-vozidel/pojisteni-automobilu/povinne-ruceni>

Příklad tiskovin zdůrazňujících příslušnost ke značce, © 2020. *Best graphic design* [online]. [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: bestgraphicdesign.com

Soutěž s Mastercard, © 2020. *Tesco* [online]. [cit. 2020-06-06]. Dostupné z: <https://itesco.cz/akcni-nabidky/akce-souteze/soutez-s-mastercard/>

VYSEKALOVÁ, Jitka. Češi a reklama 2019, © 2015. *Popai* [online]. [cit. 2020-05-28].
Dostupné z: http://www.popai.cz/files/publishing/esi-a-reklama-2019-tiskova-zprava-final_7996.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

UTB	Univerzita Tomáše Bati
s. xy	Strana publikace
4P	Základní marketingový mix
4C	Marketingový mix z pohledu zákazníka
7P	Rozšířený marketingový mix
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij, Holandské královské aerolinie
CCM	Customer Communication Management. Řízení zákaznické komunikace.
CMS	Content Management System. Systémy správy obsahu (obvykle webového).
CRM	Customer Relationship Management. Řízení vztahu se zákazníky (systémy i proces)
XML	Extensible Markup Language. Značovací jazyk, který definuje sadu pravidel pro kódování dokumentů ve formátu, který je čitelný člověkem i strojem.
POC	Proof of Concept. Demonstrační aplikace o omezeném rozsahu na které se ověřuje funkčnost zvoleného řešení.
ACM	Adaptive Case Management. Sleduje akce a interakce v zákaznickém chování.
SOAP	Simple Object Access Protocol. Specifikace protokolu zpráv pro výměnu strukturovaných informací při implementaci webových služeb v počítačových sítích – skrze tento protokol může probíhat přenos XML dat.
PUSH	Definice datového přenosu, který je iniciován („tlačen“, odtud PUSH) směrem k zařízení uživatele serverem, na základě eventu (události), bez akce provedené uživatelem (například notifikace doručení). Opakem je datový přenos na úrovni PULL, kdy si zákazník data „dotáhne“ na základě vlastní interakce.
HW	Hardware. Fyzické vybavení technikou.
SW	Software. Programové vybavení.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: „4P“ marketingového mixu (vlastní zpracování dle Jakubiková, 2013, s. 190).....	16
Obrázek 2: Marketingový mix „7P“ (vlastní zpracování dle Jagwan, 2017, professionalshiksha.blogspot.com)	18
Obrázek 3: Komunikační mix (Karlíček, 2018, s. 210)	21
Obrázek 4: Kde jsou lidé reklamou přesyceni nejvíce? (www.cms-cma.cz)	25
Obrázek 5: Nákupy z jednotlivých typů zařízení (www.ceska-ecommerce.cz).	34
Obrázek 6: Příklad tiskovin zdůrazňujících příslušnost ke značce (www.bestgraphicdesign.com).	35
Obrázek 7: Zadní strana výpisu z účtu Raiffeisen Stavební spořitelna (www.rsts.cz)36	
Obrázek 8: Pokladní účtenka (www.iTesco.cz).	37
Obrázek 9: Členění limitů pojistného plnění (https://www.koop.cz).	38
Obrázek 10: Zpětná vazba zákazníků k témuž výrobku (www.CZC.cz)	39
Obrázek 11: Detail zákaznického účtu aerolinky (www.lufthansa.com)	41
Obrázek 12: Emailový marketing letecké společnosti (www.lufthansa.com)	42
Obrázek 13: Emailový marketing letecké společnosti (www.lufthansa.com)	42
Obrázek 14: Zjednodušené schéma systému CCM (vlastní zpracování)	49
Obrázek 15: Předpokládaná změna komunikace (vlastní zpracování na podkladě projektové specifikace)	59
Obrázek 16: Výchozí přístup k Web-to-Print interaktivním šablonám (vlastní zpracování dle projektové dokumentace)	60
Obrázek 17: Zamýšlený systém tvorby interaktivních dokumentů (vlastní zpracování)	61
Obrázek 18: Vývoj logotypu Programu Exstream v čase (dokumentace produktu) ..63	
Obrázek 19: Obecná architektura systému (vlastní zpracování podle uživatelské dokumentace).....	64
Obrázek 20: Moduly programu OpenText Exstream v rámci konfigurace (screenshot).	65
Obrázek 21: Systém Design Manager pro správu obsahu (screenshot)	66
Obrázek 22: Systém Exstream Designer pro designování výstupních šablon (screenshot).	67
Obrázek 23: Příklad nastavení rozšířené kampaně (screenshot)	70

Obrázek 24: Sekvenční způsob práce při integraci produktu CCM82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vzájemná vztah složek 4P a 4C (vlastní zpracování podle Kotler, 2007, s. 71).....	17
Tabulka 2: Výhody a nevýhody klasických nástrojů marketingové komunikace (vlastní zpracování podle Přikrylová, 2019, s. 48).....	22
Tabulka 3: Srovnání reklamy a PR (Vlastní zpracování dle Přikrylová, 2019, s. 118)	26
<i>Tabulka 4: Průměrná roční útrata nakupujících v r. 2018 (www.optinmonster.com)</i>	28
Tabulka 5: Výhody přímého marketingu (vlastní zpracování podle Přikrylová, 2019, s 106).....	31
<i>Tabulka 6: Přehled TOP 5 CCM systémů na trhu (vlastní zpracování na základě analýzy webů výrobců)</i>	51
<i>Tabulka 7: Složky účastníci se integrace a jejich odpovědnost (vlastní zpracování na základě analýzy projektu)</i>	80
Tabulka 8: SWOT analýza integrace CCM v organizaci (vlastní zpracování).....	76