

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Bankovní trh v České republice pro společnost Saxo Bank

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Jan Smolík / MF 31

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství, či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci

v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 22.6.2021

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1 Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je navržení vhodné cenové strategie a její komunikace pro společnost Saxo Bank, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti skrze navržení nové pricingové strategie a následné komunikace této pricingové strategie cílovým segmentům.

2 Výzkumné metody:

Teoretická část této práce je zpracována na základě literární rešerše. Pro co nejaktuálnější zdroje dat byly využity i zdroje internetové. V analytické části této práce bylo k získání informací o současném stavu trhu, konkurenci a momentální pricingové strategii využito polo-strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci banky, kteří jsou experty v daných oblastech. V rámci analýzy konkurence byl proveden benchmarking, který byl společně s mapováním předešlých případů snižování pricingu podkladem pro metodické navržení snížení cen prostřednictvím „What if“ analýzy, která měla za úkol simulovat tři možné scénáře snížení cen. V analytické části byla zároveň provedena analýza cílových segmentů a analýza komunikačních kanálů využívaných pro komunikaci a cílení na tyto segmenty. V poslední podkapitole praktické části byla provedena analýza partnerství s Českou spořitelnou a byl definován potenciál trhu, přičemž podkladem pro tuto část byl primárně rozhovor s ředitelem pro správu účtů v Saxo Bank. Následně byla provedena syntéza všech uvedených poznatků k navržení vhodné cenové strategie a její komunikace.

3 Výsledky výzkumu/práce:

Analýzou konkurence a trendů trhu bylo zjištěno, že zkoumaná společnost je vysoce nekonkurenceschopná. V provedeném benchmarkingu se zkoumaná společnost umístila na posledním místě. Bylo zjištěno, že její minimální vklad je neúnosně vysoký, minimální poplatky za nákup finančních instrumentů jsou několikanásobně vyšší než u konkurence a možnost obchodování momentálně nejpobulárnějšího tržního produktu (kryptoměn) je velice omezená. Porovnáním podmínek kupní síly a pricingu v České republice a Norsku bylo zjištěno, že cenové podmínky u zkoumané společnosti pro průměrného Nora jsou několikanásobně lepší, přičemž kupní síla Nora je vyšší než Čecha. Na základě analýzy konkurence, která odhalila mnohonásobně lepší cenové podmínky, než má zkoumaná společnost a na základě předešlých případů snižování cen samotnou zkoumanou společností, bylo aplikováno metodické snížení cen prostřednictvím „What if“ analýzy, které odhalilo simulaci třech možných scénářů, které by mohly snížením nastat. Díky následné analýze cílové skupiny bylo možné charakterizovat cílové segmenty společně s reálnou profilací marketingu persony pro oba segmenty. V rámci analýzy cílové skupiny bylo zjištěno, že cílení Saxo Bank je velmi generické a nedostačující. Na základě výzkumu, který se věnoval efektivitě cílení byl navržen prostředek, kterým by bylo na cílové segmenty vhodné cílit společně s upravením formy a obsahu cílení na tyto segmenty. Prostředkem jsou primárně sociální sítě typu Facebook, Instagram a Youtube, společně s rozšířením inzerce na lokálních webech typu seznam.cz. Formu je doporučeno rozšířit po vzoru konkurence o poutavé grafické znázornění populárních produktů typu Bitcoin, Dogecoin, Apple a AMC. V rámci analýzy partnerství a jeho potenciálu bylo zjištěno, že partnerství je důležitým komponentem zkoumané společnosti při vstupu na nový trh. V České republice má zkoumaná společnost ale pouze jednoho partnera, na českém trhu je tak ještě stále velký potenciál pro vyhledání dalšího vhodného partnera pro rozšíření povědomí o zkoumané společnosti na trhu.

4 Závěry a doporučení:

Pro společnost Saxo Bank bylo doporučeno snížení cen o 50 %. Doporučením je nabídnout snížení novým klientům. Stávajícím klientům by se měl pricing snížit také, ale pouze po vložení dalších prostředků a přestupu do vyšší cenové skupiny (pro segment VIP je doporučeno pricing snížit po přidání prostředků ze strany klienta). Jak prokázal výzkum trhu společně s mapováním předešlých případů snížení cen a analýza konkurence, razantní snížení cen je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti společnosti. Dalším doporučením v rámci cen a podmínek je snížení minimálního požadovaného vkladu pro klientský segment classic na 50 000 Kč. Saxo Bank je klientsky neatraktivní pro lukrativní segment lidí ve věku 20-30 let, který se neobává rizika, investuje často, a do produktů, které přinášejí bance největší tržby. V rámci cílení bylo doporučeno zintenzivnění reklamy na sociálních sítích a obohacení reklamy o lokální média. U cílení skrze sociální sítě na primární segment lidí ve věku 30-40 let a segment mladých lidí ve věku 20-30 let bylo doporučeno upravit obsah, který je koncovému uživateli zobrazen. Doporučením bylo upravit obsah reklamy tak, aby byl poutavý a zahrnoval to nejdůležitější, čím Saxo Bank disponuje – profesionální platforma, podpora v českém jazyce, zázemí solidní regulované banky, možnost investice jak skrze počítač, tak skrze mobilní aplikaci. Pro segment mladých lidí bylo zároveň doporučeno grafické upravení reklamy, které má znázorňovat možnost investice do populárních produktů typu Bitcoin, Dogecoin, Apple,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

AMC. S tímto faktem je spjato další doporučení, kterým je návrh na rozšíření nabídky kryptoměn ze 2 na alespoň 20, a to po vzoru popularity a konkurence. Poslední doporučení zahrnuje rozšíření momentální nabídky partnerství o další uznávané české banky, které pomohou Saxo Bank získat více klientů a dostanou ji do povědomí místního trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pricing, Pricingová Strategie, Marketing, Marketingová strategie, Bankovníctví, Finance, Targeting

SUMMARY

1 Main objective:

The aim of this work was to create a suitable pricing strategy and its communication for the company Saxo Bank, which will lead to improvement in competitiveness through proposal of new pricing strategy and its further communication towards the target market.

2 Research methods:

The theoretical part of the work is based on literature review, internet sources were also used for the most up-to-date data sources. The analytical part of the work used mainly semi-structured interviews with the employees of the bank, who are experts in the researched fields and public information in order to obtain knowledge about the current market situation, competition and current pricing situation. As part of the analysis of competition there was a benchmarking carried out which was along with the previous cases of pricing decrease a foundation for methodological proposal for pricing reduction through „What if“ analysis, which was supposed to simulate three possible scenarios of pricing reduction. In the analytical part of the work there was also an analysis of target segments carried out along with the analysis of communication channels used for communication and targeting of those segments. The last part of the analytical part contained analysis of partnership with Česká spořitelna and there is a potential of the market defined where main source of information used was the semi-structured interview with the director of accounts management in Saxo Bank. Following the above mentioned there was synthesis of all the above findings carried out which helped with the creation of suitable pricing strategy and its implementation.

3 Result of research:

As a part of the market analysis, there were discovered the most traded products on the Czech market along with the current market trends, which are led without any doubt by cryptocurrencies. By analysis of the competition and by analysis of the trends it was discovered, that researched company is highly uncompetitive. In the carried out benchmarking the researched company ranked at last place as it was discovered that its requirement for minimal deposit is far too high and the minimal commission for both buying and selling of financial instruments is many times higher than the offer of competition and also that the current possibility to trade the most popular product on the market (cryptocurrencies) is limited. By comparing buying power and pricing in Norway and Czech republic it was discovered, that pricing conditions of the researched company are much better for an average person in Norway compared to an average person living in Czech republic. On the basis of the competition analysis which discovered much better conditions of competitors in comparison with the researched company and on the basis of previous pricing reductions applied by the researched company there was a methodological application of pricing reduction applied through the use of „What if“ analysis, which revealed three possible scenarios that could occur by the price reduction. Following analysis of the target group there were two target segments discovered, which should be targeted by Saxo Bank along with the profilation of marketing person for each segment. As part of the analysis of the target group, there was a suggested a medium which should be used to target these target segments along with the adjusted form of content which should be used to target these segments. The medium used should be primary Facebook, Instagram and Youtube along with the advertising expansion to local webservers such as Seznam.cz. There is a recommendation to extend the form by the pattern used by competitors which should include an engaging graphical representation of popular products such as Bitcoin, Dogecoin, Apple or AMC. As part of the partnership analysis, it was discovered that partnership is an important component when entering new market. The researched company only has one partner in Czech republic, so there is still a substantial potential for new partner implementation to increase awareness of the researched company on the market.

4 Conclusions and recommendation:

For the company Saxo Bank there was a recommendation to reduce prices by 50 %. The recommendation is to offer the reduction to new clients, recommendation is to reduce the pricing for current clients as well, but only if they upgrade their price segment (for the segment VIP it is recommended to reduce the pricing only after the client deposits further funds). As market research demonstrated along with the previous cases of price reduction, analysis of the competitors the pricing reduction is necessary for the company to remain competitive. Further recommendation in terms of prices and conditions is reduction of the minimum required deposit to 50 000 Kč. Saxo Bank is unattractive for prosperous client segment of people aged 20-30, this segment is not worried about risk and often invests in products which bring the most revenue to the bank. As part of targeting it was recommended to intensify the advertisement on social media as well as enrichment of the advertisement with local webs. When targeting the primary segment of Saxo Bank which consists of people aged 30-40 and when targeting the segment of young people aged 20-30 it was recommended to adjust the content, which is viewed to the end user. The recommendation was to adjust the content of the advertisement so that it is engaging and so that it contains the most valuable part of Saxo Bank's possession – professional trading platform, support in Czech language, solid background of fully regulated bank or the possibility to invest both via laptop and via mobile app. For segment of young people, it was also recommended to implement graphical adjustment of advertisement which should represent the possibility to invest in popular products such as Bitcoin, Dogecoin, Apple, AMC. With the above mentioned fact there is another recommendation which is the suggestion to extend the offer of cryptocurrencies from 2 to at least 20 by the pattern of the competitors and by the market popularity. The last recommendation consists of the extension of current partnership offer by another partnership with any other respected Czech bank, which would help Saxo Bank to gain more clients and also get into the foreground of the local market.

KEYWORDS

Pricing, Pricing strategy, Marketing, Marketing strategy, Bankovníctví, Finance, Targeting

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing
M37 Advertising
D40 Market Structure, Pricing and design: General

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jan Smolík
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	MF 31
Název DP:	Bankovní trh v České republice pro společnost Saxo Bank
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Pricing2.2. Targeting2.3. Segmentace2.4. Partnership2.5. Marketing služeb a bankovníctví2.6. Metodika práce3. Praktická část práce<ol style="list-style-type: none">3.1. Představení společnosti3.2. Současný stav trhu3.3. Porovnání kupní síly a pricingu v ČR a vybrané zemi3.4. Analýza cílové skupiny3.5. Potenciál trhu3.6. Návrhy a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• KOTLER, P., KELLER, K. L. <i>Marketing management</i>. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.• MATISKO, P. <i>Marketingové myšlení: jak budovat podnikání silné od základů</i>. Praha: Cyberma, 2017. ISBN 978-80-270-7922-3.• TAHAL, R. <i>Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu</i>. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-585-5.• TOMAN, M. <i>Intuitivní marketing pro 21. století</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-399-1.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 3. 2021• Zpracování teoretické části do 15. 5. 2021• Zpracování výsledků do 15. 7. 2021• Finální verze do 15. 8. 2021
Vedoucí práce:	Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 5. 3. 2021

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitalně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc. c=cz,
o=Vysoká škola ekonomie a managementu,
ou, givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA-1039335
Datum: 2021.03.05 11:42:27 +01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část	3
2.1	Pricing	3
2.1.1	Stanovení ceny	4
2.1.2	Stanovení cílů pricingu	4
2.1.3	Hlavní pricigové strategie a metody	5
2.1.4	Cenová elasticita poptávky	6
2.1.5	Optimum spotřebitele	7
2.1.6	Rozhodnutí o konečné ceně a úpravy cen	7
2.1.7	Cenové testy	8
2.1.8	Metodické snížení ceny („What if“ analýza)	9
2.2	Targeting	9
2.2.1	Targetingové strategie	10
2.3	Segmentace	12
2.3.1	Geografická segmentace	12
2.3.2	Demografická segmentace (otázka kdo)	13
2.3.3	Psychografická segmentace	13
2.3.4	Behaviorální segmentace (podle chování)	14
2.3.5	Mezinárodní segmentace	15
2.3.6	Efektivní segmentace	15
2.3.7	Tvorba osoby pro obsahový marketing	16
2.4	Partnership	16
2.4.1	Hlavní typy strategických partnerství	18
2.4.2	Kritéria pro výběr správných partnerů	18
2.4.3	Management aliancí	20
2.5	Marketing služeb a bankovníctví	20
2.5.1	Určení strategie pro získání a udržení zákazníků	21
2.6	Metodika práce	23
3	Analytická část práce	25
3.1	Představení společnosti Saxo Bank AS	25
3.1.1	Nabízené výrobky a služby	26
3.2	Současný stav trhu	27
3.2.1	Nejvíce obchodované produkty na českém trhu, trendy	28
3.2.2	Konkurence	30
3.2.3	Benchmarking	31
3.3	Porovnání kupní síly a pricingu ve vybrané zemi	34
3.3.1	Pricing v České republice	36
3.3.2	Pricing v Norsku	37
3.3.3	Porovnání pricingu a podmínek obou zemí	39
3.3.4	Mapování předešlých případů snižování pricingu	40
3.3.5	Snížení pricingu v České republice	40
3.3.6	Snížení pricingu v Singapuru	41
3.4	Analýza cílové skupiny	42
3.4.1	Segment 1	42
3.4.2	Marketing persona segmentu 1	43
3.4.3	Cílení na marketing personu segmentu 1	46
3.4.4	Metodika snížení ceny („What if“ analýza)	47
3.4.5	Segment 2 (nový „trend“ na trhu)	51
3.4.6	Cílení na marketing personu segmentu 2	53
3.5	Potenciál trhu	54
3.5.1	Charakteristika partnerství	54
3.5.2	Potenciál trhu	56
3.6	Návrhy a doporučení	57
4	Závěr	61
	Literatura	64
	Přílohy	XI

Seznam zkratek

KYC – Know your customer (poznej svého zákazníka)

CFD – Contract for difference (kontrakt po vyrovnání rozdílů)

ETN – Exchange traded note (instrument pro obchodování s kryptoměny)

ETF – Exchange traded fund

ČSOB – Československá obchodní banka

ČS – Česká spořitelna

What if analýza – Co když analýza

CEO – Chief executive officer (výkonný ředitel)

CEE – Central and Eastern Europe (střední a východní Evropa)

HDP – Hrubý domácí produkt

CZSO – Český statistický úřad

USP – Unique selling point

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zisk českých bank po dopadu COVID-19 (v miliardách Kč).....	27
Tabulka 2 Benchmarking společností na českém trhu	31
Tabulka 3 Ohodnocení jednotlivých kritérií benchmarkingu.....	32
Tabulka 4 Srovnání hlavních makroekonomických ukazatelů.....	34
Tabulka 5 Porovnání cen u amerických akcií v rámci pricingových segmentů.....	37
Tabulka 6 Změna pricingu u segmentů platinum a VIP v České republice	40
Tabulka 7 „What if“ analýza	49

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cenové segmenty Saxo Bank Česká republika.....	36
Obrázek 2 Pricing pro norské klienty v rámci pricingových segmentů	38
Obrázek 3 Porovnání cen norských a českých klientů u kryptoměn.....	38
Obrázek 4 Pricingová kampaň Saxo Bank v Singapuru.....	41
Obrázek 5 Profilace marketing persony segmentu 1	43
Obrázek 6 Reklama Saxo Bank na Facebooku	45
Obrázek 7 Citlivostní analýza	51
Obrázek 8 Obchodní platforma České spořitelny Trader GO.....	55

Seznam grafů

Graf 1 Do jakých finančních produktů investujete	29
Graf 2 Zisk českých bank za rok 2018 (v miliardách Kč).....	30

1 Úvod

V současné době zažívá bankovní svět velké změny. Tyto změny se týkají mnoha oblastí jako jsou technologie či nové investiční produkty, které jsou banky nuceny z důvodu poptávky implementovat i pokud třeba nechtějí. V neposlední řadě vznikla bankám nutnost adaptovat se na nové podmínky z důvodu pandemie covid-19, která zapříčinila v roce 2020 extrémní volatilitu investičních trhů. Navíc pandemie také vysoce ovlivnila vztahy mezi bankovními institucemi a jejich klienty, které se omezily téměř výhradně na bezkontaktní vztahy. Svět investic se změnil, investiční společnosti už necílí pouze na nejbohatší klientelu, ale byly kvůli novým hráčům na trhu nuceny udělat investování dostupné i „obyčejným“ lidem, kteří díky nezpochybnitelné síle sociálních sítí mají na světových trzích také své slovo. Patria finance (2020) uvádí, že miliony nových investorů si nově otevřelo účty a začalo obchodovat. Dle tohoto serveru 50 % nových zákazníků investiční společnosti Robinhood udává, že letos investují poprvé. V souladu s tím přichází do popředí i důležitý element, kterým je cena. Bankovní instituce a investiční společnosti si již nemohou dovolit ignorovat narůstající tržní podíl bankovních i nebankovních subjektů, které nutí celý trh rapidně snižovat ceny buďto minimálními, nebo žádnými poplatky. Konkurence na poli investic vyhovuje dnešním spotřebitelům i v tom, že jim okamžitě nabízí nejnovější investiční produkty, jako jsou rozmanité možnosti kryptoměn či možnost obchodovat opční kontrakty, a není-li tato možnost novodobému investorovi rychle prezentována, je společnost ve velkém riziku ztráty takového klienta, který pak odejde ke konkurenci.

Podnětem pro zpracování tématu je zjištění, že pricing Saxo Bank je v porovnání s konkurencí znatelně vyšší a reklama na sociálních sítích neefektivní. Tato diplomová práce se bude proto zabývat primárně zkoumáním momentální pricingové strategie Saxo Bank na českém trhu a její následné komunikaci cílovému segmentu.

Hlavním cílem této práce je tedy navržení vhodné cenové strategie a její komunikace. Pro splnění hlavního cíle je nutné se věnovat několika dílčím cílům, jejichž následnou syntézou bude možné navrhnout efektivní cenovou strategii podpořenou vhodným marketingovým cílením pro společnost Saxo Bank. Dílčími cíli jsou zhodnocení současného stavu trhu a identifikace konkurence, porovnání cenových podmínek v České republice a Norsku, navržení snížení pricingu na základě zmapování předešlých případů snížení pricingu a pomocí metodického snížení prostřednictvím „What if“ analýzy, analýza cílové skupiny a charakteristika cílových segmentů, navržení efektivního cílení a analýza partnerství a jeho potenciálu.

Saxo Bank je důvěryhodnou plně regulovanou bankou, která umožňuje bezpečné uložení prostředků pod dánskou entitou. Banka disponuje celou řadou nezpochybnitelných benefitů, jako je například lokální podpora v českém jazyce a možnost investice do široké škály finančních instrumentů skrze platformu. Právě platforma, jejíž vývoj stál miliony dolarů, je hlavní předností zkoumané společnosti. Saxo Bank nabízí tři druhy platformy, pro začátečníky, pro pokročilé a pro profesionály. Všechny tři druhy platformy je možné využívat jak z počítače, tak skrze mobilní aplikaci. Banka zároveň nabízí i vyzkoušení bezplatné demoverze, která plně simuluje chování reálné platformy.

I přes všechny výše zmíněné benefity není Saxo Bank v České republice konkurenceschopná, není pro klienty atraktivní a nenásleduje svou celosvětovou vizi, která má za úkol zdemokratizovat investování pro všechny. Jak již bylo zmíněno, investiční trhy na celém světě zažívají nebývalý růst, na trhu se objevují nové trendy v podobě kryptoměn a Česká republika není výjimkou. Zároveň ale na českém trhu již nepůsobí pouze bankovní subjekty. Je zde nová konkurence, která je levnější a nabízí rychlé, levné a jednoduché investování díky nízkým nákladům na provoz. Nebankovní subjekty, které nabízejí investování do akcií

zadarmo, a to pouze skrze aplikaci, tak na rozdíl od Saxo Bank nepodléhají regulaci. Jejich náklady jsou tedy výrazně nižší, což jim umožňuje agresivní snížení cen.

Tato diplomová práce se zabývá zjištěním toho, proč je Saxo Bank ve světě vysoce konkurenceschopná a následuje trend snižování cen po vzoru konkurence, ale v České republice ceny snižuje pouze minimálně a neadekvátně k vývoji trhu. Tato diplomová práce bude tedy zkoumat, co by mohlo změnění cenové strategie a její vhodná propagace přinést zkoumané společnosti. Jak již bylo zmíněno výše, Saxo Bank disponuje mnoha nezpochybnitelnými benefity a svojí momentální pricigovou strategií se připravuje o participaci na momentálním růstu v zájmu o investice.

Teoreticko-metodologická část této práce je rozložena takovým způsobem, aby co nejdetailněji shromáždila teoretické poznatky třech zkoumaných oblastí praktické části (pricing, targeting, partnership). Teoretická východiska zahrnují nezbytné informace, které jsou nezbytným podkladem pro aplikaci v praktické části. Tato část začíná popisem pricingu, v rámci kterého je momentálním trendem snižování poplatků na minimum, či na nulu. V této části jsou popsány nejnovější poznatky světových autorů věnujících se pricingu doplněné o aktuální informace z veřejně dostupných zdrojů. Tento teoretický popis, který se věnuje hlavním pricigovým tématům relevantním pro tuto práci je nezbytným pokladem pro analytickou část této práce, ve které jsou teoretické poznatky použity pro efektivní navrzení pricigové strategie Saxo Bank.

Pro implementaci nové cenové strategie a její následné komunikace je nutné zhodnotit současný stav trhu a analyzovat konkurenci na základě benchmarkingu, který je podkladem pro zjištění současné konkurenceschopnosti zkoumané společnosti. Následně je nezbytné navrhnout snížení pricingu na základě předešlých případů snížení a metodicky modelovat hypotetické snížení pricingu v České republice ve třech scénářích prostřednictvím „What if“ analýzy. K úspěšné implementaci je nutné charakterizovat cílové segmenty a navrhnout efektivní prostředky cílení včetně vhodného obsahu a formy cílení. Poslední zkoumanou oblastí je analýza partnerství a jeho potenciálu, který je na českém trhu dostatečně nevyužitý, a Saxo Bank, která má k dispozici všechny zdroje pro nabírání nových klientů, se tak připravuje o možné zisky a rozšíření svého jména na českém trhu.

Předposlední kapitola této diplomové práce obsahuje návrhy a doporučení, která jsou stěžejním výstupem celé práce, přičemž byl kladen důraz na doporučení, která by měla být aplikovatelná v praxi. Závěrem jsou shrnuty poznatky, které byly analýzou jednotlivých částí zjištěny, a to včetně odpovědí týkajících se dosažení stanoveného hlavního cíle při respektování cílů dílčích.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část práce je rozdělena do šesti kapitol. Kapitola 2.1 rozebírá pricing, tvorbu cen, stanovení cen, stanovení cílů pricingu, hlavní pricingové strategie a metody, rozhodnutí o konečné ceně, úpravě cen, cenové citlivosti a jejím zjišťování a měření. Kapitola 2.2 se věnuje pojmu targeting, vysvětluje, proč cílit na zákazníky, jak na ně cílit a popisuje hlavní targetingové strategie. Kapitola 2.3 je rozdělena do šesti subkapitol, zabývá se segmentací a specifikuje, jak je možné zjistit a rozčlenit cílové skupiny. Kapitola 2.4 podrobně popisuje pojem partnership, identifikuje jeho hlavní přínosy, odhaluje různé typy strategických partnerství, specifikuje kritéria pro jejich výběr a popisuje následné řízení partnerského vztahu. Kapitola 2.5 se zabývá marketingem finančních služeb a bankovníctví, popisuje primárně masivní změny, kterým tyto sektory čelí a popisuje, jak je možné tyto změny využít pro vylepšení své konkurenční pozice. V poslední kapitole teoretické části 2.6 je podrobně popsána metodika vzniku práce, jsou popsány použité postupy a metody, které jsou užity v praktické části.

2.1 Pricing

Carlson (2020) definuje pricing jako pojem užívaný v ekonomice a financích a jako způsob stanovení hodnoty pro produkt nebo službu. Bodea, Ferguson (2014, s. 138) popisují pricing jako analytický proces, který využívá historických cen a poptávky k úpravě ceny produktu takovým způsobem, aby byly maximální zisky. Simon (2015, s. 9) tvrdí, že s pricinem úzce souvisí cena, která je na vysoce konkurenčních trzích hlavní zbraní manažerů, protože neexistuje žádný jiný marketingový instrument, který má schopnost zvýšit objemy prodeje více a efektivněji než snížením ceny a manipulací s ní.

Nagle, Muller (2018, s. 1) tvrdí, že se marketing skládá ze čtyř hlavních elementů. Produktu, jeho propagace, umístění nebo distribuce a ceny. První tři elementy – produkt, umístění a propagace zahrnují snahu firmy o vytvoření hodnoty na trhu. Ale poslední element (pricing), se podstatně odlišuje, a to primárně z toho důvodu, že cena představuje pokus společnosti zachytit část hodnoty v zisku, který utrží. Autoři dále zmiňují, že pokud je efektivní vývoj produktu, jeho propagace a umístění, které rozhoduje o úspěchu daného businessu, efektivní pricing pouze sklízí úspěch. Efektivní pricing ale zároveň nikdy nemůže kompenzovat špatné provedení prvních třech elementů, naopak, neefektivní pricing může jistě zabránit tomu, aby tyto snahy vyústily ve finanční úspěch.

Kotler, et al. (2019, s. 300) definuje, že pricing je druhý nejvýznamnější nástroj marketingového mixu. Kotler, et al. (2019, s. 302) dále uznává, že společnosti v dnešní době musí čelit prudkému a rychle se měnícímu cenovému prostředí. Autoři dále uvádí, že zákazníci, kteří vyhledávají hodnotu, vytváří cenový tlak na mnoho společností díky napjatým ekonomickým situacím v posledním roce, pricingové síle internetu a společností, které si zakládají na hodnotě. Současní zákazníci vyhledávají spíše šetrnější výdajové strategie.

Perreault, Cannon, McCarthy (2017, s. 452) řadí rozhodování o ceně mezi čtyři největší strategická rozhodnutí, která marketingový manažer musí udělat. Pricingová rozhodnutí totiž ovlivňují jak velikost objemů prodeje, které firma vytvoří, tak zisky, které podnik následně obdrží.

Steindhart (2019, s. 1) představuje pricing jako způsob stanovení ceny a zároveň udává, že cena je stanovena a definována jako specifikace toho, co prodejce žádá, výměnou za udělení vlastnického práva či užití produktu. Kotler, Keller (2013, s. 421) uvádí, že cena je jediným prvkem marketingového mixu, který generuje příjmy, všechny ostatní jsou jen zdrojem nákladů. Autoři dále uvádí skutečnost, že ceny jsou pravděpodobně měnitelným prvkem

marketingového mixu, protože změny vlastností výrobků, distribučních kanálů i komunikace vyžadují více času. Autoři dále uvádějí, že cena zároveň trhu sděluje žádoucí image jejich výrobků nebo značky. Steindhart (2019, s. 2) dále zdůvodňuje důležitost ceny a oceňování, cena produktu totiž vytváří řadu souvisejících obchodních a marketingových důsledků. Cena může dle autora charakterizovat tři základní dopady pro obchod - tyto důsledky proto musí být vždy během procesu stanovení cen zohledněny z mnoha důvodů:

- cena ovlivňuje image značky výrobků;
- cena stanovuje zákazníky a konkurenci;
- cena stanovuje profitabilitu a potenciál toho, zdali se společnost na trhu udrží a „přežije“.

Kotler, et al. (2019, s. 303) navazuje tím, že pricing je hlavní strategický nástroj pro vytváření a uchování hodnoty pro zákazníky. Ceny mají přímý vliv na výsledky firmy. Malé, i pár procentní, zlepšení ceny může generovat několikanásobné zlepšení výnosnosti. Co autoři uvádí dále jako důležité, je skutečnost, že součástí celkové nabídky hodnoty společnosti je právě cena, která hraje klíčovou roli při vytváření hodnoty pro zákazníka a budování vztahů se zákazníky. Autoři na závěr uvádí, že schopní marketingoví pracovníci se cenám nevyhýbají, ale naopak je považují za důležitý konkurenční nástroj.

2.1.1 Stanovení ceny

Machková (2015, s. 140) tvrdí, že proces cenové tvorby (pricing) ovlivňují zejména náklady, poptávka a konkurence. Dle autorky je možné rozlišit tři základní metodologické přístupy k cenové tvorbě. Jedná se o ceny nákladově orientované, poptávkově orientované a konkurenčně orientované. Kotler, Keller (2013, s. 427) indikují, že výchozí cena se stanovuje ve chvíli, kdy firma vyvine nový výrobek, uvede svůj běžný výrobek do nového distribučního kanálu či geografické oblasti a zároveň vstupuje do výběrového řízení na novou zakázku. Firma dále musí řešit důležitá rozhodnutí ohledně toho, kam svůj výrobek umístí z hlediska kvality a ceny. Autoři dále zmiňují, že většina marketérů si udržuje tři až pět cenových úrovní; firmy navrhují své značkové / brandingové strategie takovým způsobem, aby to pomáhalo komunikovat jak cenové, tak kvalitativní úrovni jejich výrobků nebo službám spotřebitelům.

Matisko (2020, s. 138) doplňuje stanovení ceny a popisuje stanovení cen jak ze strany prodejce, tak vnímání ceny nakupujícím. Autor zmiňuje, že možnost cenového srovnání je velmi přínosná a dodává, že u osobních služeb, jako je koučink, poradenství, tréninky a školení, jde především spíše o ocenění odborníka jako osobnosti než o cenu služeb.

Stejný zdroj na závěr popisuje, že než konkurovat cenou, je výhodnější prezentování výhody spolupráce se společností a prezentování hodnoty budoucích dosažených výsledků.

Kozel (2011, s. 276) definuje dva základní přístupy cenotvorby:

- tzv. nákladový princip; cena představuje výsledný součet nákladů vynaložených na pořízení produktu plus náklady na prodej plus marže;
- hodnotový princip; vychází z toho, jaké benefity produkt zákazníkovi přináší. Výslednou hodnotu může tvořit kombinace tří benefitů (servisních, produktových, osobních).

2.1.2 Stanovení cílů pricingu

Steindhart (2019, s. 25) popisuje ve své knize, že různé cenové úrovně mohou dosáhnout odlišných pricingových cílů při zachování konzistentní struktury nákladů, proto si musí

společnosti zvolit vhodné pricingové cíle, které budou podporovat jejich agendu. Autor zároveň uvádí příklad pricingových záměrů americké počítačové společnosti Apple, kde je hlavním pricingovým účelem dosáhnout co nejvyššího zisku. Údajně dle autora činí její marže až 50 % z ceny počítačů.

Perreault, Cannon, McCarthy (2017, s. 455) jsou toho názoru, že cíle pricingu by měly vycházet z firemních plánů a stávat se jejich součástí společně s cílevědomým marketingem. Autoři dále zmiňují, že pricingové cíle by měly být výslovně stanoveny, protože mají přímý vliv na cenové politiky a zvolení pricingové metody. S tím se ztotožňují i Kotler a Keller (2013, s. 427), kteří rozdělují vytváření cenové politiky do šesti kroků:

- stanovení pricingu;
- určení poptávky;
- odhad nákladů;
- analýza nákladů, cen a nabídek konkurence;
- zvolení pricingové metody;
- rozhodnutí o konečné ceně.

Perreault, Cannon, McCarthy (2017, s. 455) člení pricingové cíle do několika kategorií, které se následně vyvinou v pricingové strategie, jak je znázorněno na obrázku 1 (příloha 1). Perreault, Cannon, McCarthy (2017, s. 455) se shodují s Kotlerem a Kellerem (2013, s. 427) a jako hlavní cíle a strategie pricingu volí maximalizaci současného zisku. Perreault, Cannon, McCarthy (2017, s. 455) dále doplňují, že by si marketingoví manažeři měli vybírat cíle zaměřené takovým způsobem, aby generovaly zisky, a to jak z dlouhodobého, tak krátkodobého hlediska. Autoři dále popisují, že zvolení určitých cílů, co se týče návratnosti, umožní zvolení konkrétní úrovně zisku jako daného úmyslu. Kotler a Keller (2013, s. 427) se ztotožňují s výše zmiňovanými fakty a rozvádějí, že tato strategie předpokládá, že firma je obeznámena s fungováním poptávky a nákladů. Ve skutečnosti jsou ale tyto činnosti velmi obtížně stanovitelné. Z těchto předpokladů vyvozují Perreault, Cannon, McCarthy (2017, s.456), že tento pricingový cíl usiluje o co největší možný zisk. To ale neznamená, že firma musí stanovit vysoké ceny. I nižší ceny totiž mohou rozšířit velikost trhu a vyústit ve větší objemy, prodeje a zisky.

2.1.3 Hlavní pricingové strategie a metody

Chapman (2020) popisuje pricingovou strategii jako model nebo metodu využívanou organizací ke stanovení ceny pro její produkt nebo službu. Claessens (2018) doplňuje tento názor o fakt, že nejdříve je nezbytné získat přehled o jednotlivých pricingových strategiích a porozumět jim. Bylo vyvinuto mnoho různých pricingových strategií, ale Chapman (2020), Claessens (2018), Tay (2019) i Kotler et al. (2019 s. 304) označují jako hlavní tyto pricingové strategie:

- Value based pricing (strategie cenové tvorby založená na hodnotě);
- Cost based pricing / cost plus pricing (přirážka k nákladům);
- Competition oriented pricing (ceny orientované na konkurenci / konkurence schopné ceny).

Pricingové strategie pro nové produkty jsou:

- Price skimming (vstup na trh s vysoce oceněnými výrobky);
- Psychological pricing (psychologické stanovení cen);
- Penetration pricing (průniková cenotvorba).

Smith (2016, s. 11) popisuje, že při **value based pricingu** (oceňování založeném na hodnotě) by si firmy měly položit dvě základní otázky. Proč firma existuje a kdo jsou hlavní zájmové skupiny, které firma obsluhuje. Odpovědi na tyto otázky podporují přístup, který firma zaujímá vůči pricingu. Kotler et al. (2019, s. 304) doplňuje, že tato pricingová strategie zahrnuje pochopení toho, jak velkou hodnotu představují pro zákazníky benefity, které jim produkt přinese a stanovení právě takové ceny, která tuto hodnotu absorbuje. Autoři dále rozvádějí myšlenku tím, že tento styl pricingu využívá vnímání hodnoty kupujícího jako klíč k pricingu, tudíž při užití této pricingové strategie nemohou organizace vytvořit jako první design produktu a marketingový program a až pak stanovit cenu. Cena musí být posouzena, nebo stanovena spolu s dalšími složkami marketingového mixu ještě předtím, než je sestaven marketingový program. Chapman (2020) doplňuje, že tato metoda / strategie umožní organizační strukturu najít a zjistit, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt/službu s větší přesností. Autor dále dodává, že pricing založený na hodnotě staví potenciální zákazníky do centra této strategie a zároveň napomáhá organizaci odlišit se od konkurence.

Claessens (2015) indikuje, že metoda **cost based pricing** (strategie cenové tvorby založená na nákladech) zahrnuje stanovení pricingu na základě nákladů na výrobu, distribuci a prodeje produktu. Společnost zároveň přidá k těmto nákladům sazbu návratnosti, aby kompenzovala své úsilí a risk. Autor dále popisuje nutnost prozkoumání dvou různých typů nákladů – fixní náklady a variabilní náklady. Nejdůležitější jsou dle autora náklady celkové, kdy firma musí stanovit alespoň takovou cenu, která pokryje minimálně celkové výrobní náklady na dané úrovni výroby. Kotler et al. (2019, s. 308) tvrdí, že nejjednodušší pricingovou metodou, je metoda cost plus pricing (přirážka k nákladům), kdy společnosti jednoduše jen přidávají standardní přirážku k nákladům. Autoři na závěr upozorňují, že tato metoda vypadá velice slibně díky její jednoduchosti, ale zároveň ignoruje poptávku a ceny konkurence, tudíž je velká pravděpodobnost, že touto metodou nedosáhnou firmy té nejlepší ceny.

Mulvenna (2020) definuje, že hlavní princip **competition based pricingu** (strategie cenové tvorby založená na konkurenci) je stanovení vhodných cen produktů podle momentální situace na trhu. Autor dále popisuje, že tato strategie vyžaduje spíše zohlednění cen u konkurence než spoléhání se čistě na výrobní náklady. Stejný zdroj popisuje, že konkurenční pricing také zahrnuje sběr dat a analýzu ziskové marže za různých okolností. Kotler et al. (2019, s. 310) navazují na tuto strategii a zdůrazňují, že při posuzování konkurenčních strategií je důležité, aby společnosti sledovaly jejich nabídku na trhu a porovnaly ji s konkurenční nabídkou s důrazem na hodnotu pro zákazníka. Autoři na závěr popisují, že hlavním cílem této strategie není vyrovnání se či překonání cen konkurence, ale zvolení takových cen, které budou v relaci k vytvořené hodnotě vůči konkurenci.

2.1.4 Cenová elasticita poptávky

Chapman (2020) tvrdí, že existuje mnoho různých pricingových strategií a metod, ale nehledě na to, kterou z těchto strategií si firma zvolí, je tu něco, co firma musí nezbytně brát v potaz, a to je cenová elasticita poptávky. Urban (2011, s. 126-128) definuje, že elasticita poptávky poukazuje na fakt, že určité produkty jsou ke změně ceny citlivější než jiné. Tuto ohebnost lze vymezit jako míru toho, jak změna ceny určitého produktu či služby ovlivní výši poptávky. Je-li pak tedy poptávka po určitých produktech pružná, i nepatrná změna ceny bude mít velký vliv na množství žádaného produktu. Naopak je-li poptávka neelastická, nebude mít změna ceny na poptávané množství téměř žádný dopad. Ukazatelem cenové flexibility je koeficient cenové elasticity, který udává procentuální změnu poptávaného množství určitého produktu, pokud se jeho cena změní o jedno procento. Spíše nepružné budou tedy produkty, kterými jsou například návykové produkty (cigarety), nebo produkty, jejichž nákup lze jen obtížně odložit (benzín).

Nagle (2018, s. 143) tvrdí, že ekonomové využívají pro cenovou elasticitu následující rovnici:

$$E = (\% \Delta Q) / (\% \Delta P)$$

Kde: E = cenová elasticita

Δ = indikuje změnu

Q = množství

P = cena

2.1.5 Optimum spotřebitele

Brčák (2013, s. 96) definuje optimum spotřebitele jako rozhodnutí o nejlepším rozložení důchodu mezi dva statky, jejichž ceny jsou dány. Stejný zdroj dále popisuje, že cílem spotřebitele je získat co největší celkový užitek při daném důchodu a daných cenách obou statků volbou svých preferencí mezi nimi. Výše zmíněné rozhodnutí a optimální stav je dle autora nazýváno optimem spotřebitele, nebo také rovnováhou spotřebitele.

Jurečka (2018, s. 102) doplňuje a tvrdí, že maximalizace užitku (optimum spotřebitele) ze spotřeby dvou produktů při určitém rozpočtovém omezení znamená, že spotřebitel volí kombinaci těchto produktů na linii rozpočtů v bodě, ve kterém je tato linie tečnou k nejvyšší možné indifferenční křivce. Brčák (2013, s. 96) doplňuje, že jakákoliv změna stavu tuto situaci zhoršuje (optimum) proto, že každý jiný stav je horší než optimální. Jurečka (2018, s. 102) dále uvádí, že indifferenční křivka a tečnost rozpočtové linie znamená, že jejich křivky musí být stejné. Dle autora je sklon indifferenční křivky mezní míra substituce ve spotřebě nebo rovněž poměr mezních užiteků a sklon rozpočtové linie je mezní míra substituce ve směně, jinak též poměr cen. Jurečka (2018, s. 102) dále uvádí, že jestliže na horizontální ose označíme produkt jako X a produkt na ose vertikální jako Y, můžeme pak podmínku váhy označit jako:

$$\frac{MU_x}{MU_y} = \frac{P_x}{P_y}$$

Po úpravě této rovnice dle stejného zdroje dostaneme:

$$\frac{MU_x}{P_x} = \frac{MU_y}{P_y}$$

Jurečka (2018, s. 102) uvádí, že podmínka maximalizace užitku při stanoveném rozpočtovém plnění nyní značí, že poměr mezního užitku k ceně je stejný pro všechny kupované produkty. Stejný zdroj dále tvrdí, že poměr rovnosti mezního užitku k ceně pro všechny produkty je podmínkou optima spotřebitele bez ohledu na to, zda předpokládáme měřitelnost, nebo neměřitelnost produktu.

2.1.6 Rozhodnutí o konečné ceně a úpravy cen

Kotler, Keller (2013, s. 440) popisují, že dostupné metody pro stanovení cen zužují rozsah, ze kterého musí být vybrána konečná cena. Stejný zdroj dále zmiňuje, že společnost při volbě této ceny musí zvážit ještě řadu dalších faktorů včetně vlivu ostatních marketingových aktivit, pricingových politik společnosti, pricingu vedoucího ke sdílení přínosů a rizika a dopadu ceny na další strany.

Kotler et al. (2019, s. 328) dále téma rozvádějí a zdůrazňují, že společnosti obvykle přizpůsobují své základní ceny tak, aby zohledňovaly různé rozdíly mezi zákazníky a měnící se situací. Autoři dále popisují sedm možných strategií přizpůsobení:

- segmentovaný pricing (diferencované ceny – prodávání produktu či služby za užití dvou a více cen, kde rozdíl v cenách není založen na rozdílu v nákladech);
- psychologický pricing (cenotvorba, která zvažuje psychologii cen a ne jen ekonomiku, cena má o produktu něco vypovídat);
- geografický pricing (stanovení cen pro zákazníky z různých částí země a světa);
- Slevy a rabaty (sleva je přímá redukce pořizovací ceny během určeného časového období);
- mezinárodní pricing (odlišná tvorba cen v různých zemích);
- dynamický pricing (ustavičná úprava ceny pro splňování charakteru a potřeb zákazníků);
- akční ceny (dočasné snížení cen pod ceníkovou hodnotu a někdy dokonce pod cenu nákladů pro zvýšení krátkodobého prodeje).

2.1.7 Cenové testy

Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 273) definují, že cena je nejdůležitějším komponentem marketingového mixu. Cenová rozhodnutí je možné realizovat okamžitě, ale aby byla cenová rozhodnutí účinná a reálná, je nutné obvykle provést cenový průzkum. Tahal (2017, s. 221) popisuje, že stanovení ceny je velmi důležité, protože když je cena příliš vysoká a nekoresponduje s vnímanou hodnotou, výrobek se neprodá. Je-li naopak příliš nízká, může vyvolávat pochyby o kvalitě. Tahal (2017, s. 222-224) a Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 274-276) popisují holandský test cenové citlivosti (Van Westendorpovu metodu) jako nejčastěji používanou metodu stanovení psychologické ceny. Tahal (2017, s. 222) definuje, že tato metoda vychází ze série otázek ohledně hodnoceného produktu, respondent zde odpovídá na různé otázky týkající se cen produktu a sám určuje cenovou úroveň odpovědi na danou otázku. Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 274) upozorňují, že u testu cenové citlivosti je důležité dodržet pořadí otázek:

- při jaké ceně budete považovat výrobek za levný;
- při jaké ceně budete vnímat výrobek jako drahý;
- při jaké ceně budete výrobek považovat za tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte;
- při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě.

Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 274) dále popisují, že odpovědi respondentů se zaznamenávají do cenové škály, která by měla obsahovat třicet až čtyřicet položek. Tahal (2017, s. 223) tvrdí, že je možné tento test použít jak pro stávající produkt na trhu, tak u novinky pro odhad zaváděcí ceny. V praxi se dle autora setkáváme se dvěma přístupy vyjádření ceny. V prvním přístupu, který je doporučovaný, je respondentovi při stanovení cen ponechána úplná volnost. Respondentům je umožněn svobodný projev vnímání hodnoty produktu, který ale může pomoci přinést zajímavá zjištění ohledně cenových prahů. Tento přístup může dle autora znamenat spoustu práce navíc, protože všechny zmíněné cenové body se při vyhodnocování zobrazují do kumulativní křivky. Postup může být ovlivněn nepřesnostmi a tím dochází ke zkreslení.

Tahal (2017, s. 223) dále popisuje druhou (upravenou) verzi, kde se může respondent vyjadřovat s pomocným cenovým měřítkem se škálou cen od X do Y s předem vyznačenými cenovými kroky. Je zřejmé, že se díky tomuto provedení lze vyhnout složitému vnášení do grafu, respondent je ale určitým směrem veden a manipulován.

Kozel (2011, s. 275) ve své knize znázorňuje grafické vyhodnocení testu cenové citlivosti na, kde je průsečík křivek 1 a 2 označován jako bod cenové nezáujatosti, kdy cenu označuje

stejný počet dotazovaných jako vysokou i nízkou. Proběhne-li realizace zboží za tuto cenu, nebude zboží považováno za levné, ani za drahé. V praxi za tuto cenu prodávají dle autora především firmy s dominantním postavením na trhu. Průsečík křivek 3 a 4 představuje optimální cenový bod, který udává cenu, která se setkává s relativně nejmenším odporem spotřebitelů. V případě, že se křivky neprotnou, je dosaženo optimálního cenového rozmezí. Průsečík křivek 1 (1') a 4 označujeme jako bod marginální láce, průsečík křivek inverze 2 (2') a 3 jako bod marginální drahoty. Tyto dva body vymezují pásmo přijatelného cenového rozpětí. Tahal (2017, s. 224) na závěr uvádí, že i přes řadu námitek si tato metoda v marketingovém výzkumu zachovává velkou oblibu a je považována za praktický a nákladově příznivý test, který poskytuje kvalitní indikativní výsledky.

2.1.8 Metodické snížení ceny („What if“ analýza)

Managementmania (2015) charakterizují „co když“ analýzu jako jednoduchou analytickou techniku používanou při rozhodování a řízení rizik. Server dále popisuje, že princip „co když“ analýzy je postaven na hledání možných dopadů zvolených situací, kdy se v podstatě jedná o brainstorming v rámci skupinové diskuse, jehož cílem je zjištění:

- dopadů konání či procesů;
- opatření proti těmto dopadům.

Harrel (2019) popisuje, že „What if“ analýza neboli „co když“ analýza simuluje, co se stane s firemními čísly, pokud se sníží nebo zvýší cena produktu či služby, jinými slovy, co se stane, pokud v několika dalších měsících vydělá firma 20 000 USD - jaký bude její čistý zisk? Dle autora je tento příklad „co když“ analýzy v její nejjednodušší podobě a tento případ je přesně ten důvod, proč byla „co když“ analýza vytvořena – k projekcím.

Managementmania (2015) dále popisují, že „co když“ analýzy a brainstormingu by se měla účastnit především skupina lidí, která je v oboru zkušená. Tato skupina si následně klade otázky a vyslovuje možné dopady na základě otázek „co se stane, když“.

Lapaas (2020) tvrdí, že „What if“ analýza se skládá z následujících pěti kroků:

- vytvoření týmu;
- vypracování co když otázek;
- kalkulace rizik;
- doporučení;
- hodnocení.

Lapaas (2020) dále popisuje nezpochybnitelné benefity „What if“ analýzy, jejíž správné vypracování je velmi prospěšné pro podniky v rámci rozhodovacích procesů, protože při provádění analýzy předpokládáme všechny možné scénáře, které mohou v budoucnu nastat a zároveň známe budoucí dopady těchto scénářů na podnik. Lapaas (2020) dále uvádí, že „What if“ analýzu je důležité vykonat, kdykoliv potřebuje podnik udělat důležité rozhodnutí, protože prostřednictvím analýzy může podnik učinit lepší a rychlejší rozhodnutí.

2.2 Targeting

Clevinger (2021) popisuje targeting jako marketingovou strategii, která zahrnuje identifikaci specifických osob, trhů, nebo segmentů trhu. Tato strategie umožňuje společně dozvědět se více informací o zákaznících, na které chtějí cílit, společnosti tak mohou lépe zaměřit svou reklamu, efektivně nabídnout svůj produkt nebo službu a tím získat konkurenční výhodu.

Zimmermann, Blythe (2017, s. 121) popisují, že targeting zahrnuje zvolení si cílového segmentu na trhu, který chce obsluhovat. Autoři dále charakterizují cílový trh jako kupující

s podobnou charakteristikou, které bude společnost obsluhovat. Autoři zároveň zmiňují, že rozhodnutí, na jaké segmenty trhu cílit, určuje společnost na základě atraktivnosti daného segmentu, dostupných zdrojů k obsluze segmentu a v souladu s tím, jestli obsluha daného segmentu bude korespondovat s cíli společnosti. Hollensen (2015, s. 307) doplňuje tuto tezi a tvrdí, že targeting je proces zvolení jednoho z výše zmíněných segmentů trhu a vytvoření produktů a programů, které jsou přizpůsobeny každému segmentu. Dle Jakubíkové (2013, s. 160) odpoví rozhodnutí o volbě cílového trhu na tři základní otázky:

- vstoupit na trh (ano/ne);
- jak vstoupit na trh;
- kdy vstoupit na trh.

Machková (2015, s.91) tvrdí, že targeting (volba cílového segmentu) ovlivňují zejména tři faktory. Atraktivnost segmentu, velikost segmentu a růstový potenciál. Autorka dále zdůrazňuje, že cílový trh, který společnost zvolí, musí být dostatečně velký, aby za užití zvolených marketingových nástrojů bylo působení na zvoleném trhu rentabilní. S tímto se ztotožňuje i Ward (2020), který tvrdí, že výše zmíněné aktivity mohou být klíčové pro přilákání nových obchodů, zvyšování prodeje a vytváření úspěšně fungující organizace.

Lancaster, Massingham (2017, s, 71) popisují strukturu jednotlivých kroků targetingu, pokud organizace provádí segmentaci, targeting a umístění produktu následovně:

- rozdělení trhu na segmenty, zvolení základů pro segmentaci;
- zhodnocení a odhadnutí segmentů trhu (vychází z kroku 1);
- zvolení targetingové strategie;
- zvolení specifických kroků v souladu se zvolením targetingové strategie;
- vyvinutí strategie umístování produktu pro každý cílový segment;
- vyvinutí vhodného marketingového mixu pro každý cílový segment z důvodu podpory strategie umístění.

2.2.1 Targetingové strategie

Legoux et al. (2018, s. 65) v kapitole target marketing (cílový marketing) tvrdí, že by měl být zvolen takový segment, který nabízí největší potenciál z hlediska profitability. Autoři dále uvádí, že toto rozhodování bude významně ovlivněno velikostí daného segmentu, růstem, dostupností, konkurenčním postavením, či náklady na přizpůsobení se cílovému segmentu.

Jobber, Chadwick (2016, s. 224) se shodují, že je možné identifikovat 4 základní targetingové strategie: nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing, koncentrovaný marketing a přizpůsobený marketing. Legoux et al. (2018, s. 68) přehledně zpracovali své čtyři typy targetingové strategie, které jsou znázorněny v příloze 2.

Legoux et al. (2018, s. 67) popisuje **nediferencovaný marketing** jako masový marketing, který zahrnuje cílení na celý trh za užití jednoho marketingového mixu. Autoři dále zmiňují, že tento přístup zahrnuje nabídku produktů nebo služeb navrhovaných tak, aby uspokojily běžné potřeby za užití nízkých či průměrných cen s průměrným zákaznickým servisem, hromadnou distribucí a vhodnou propagací. Zimmermann, Blythe (2017, s.121) dodávají, že tato metoda je nejčastěji využívána v raných fázích životního cyklu produktu a obvykle trvá jen tak dlouho, dokud je konkurence omezena.

Kotler et al. (2019, s. 208) uvádí, že s pomocí **diferenciované marketingové strategie** (nebo segmentového marketingu) se firma rozhodne cílit na několik segmentů trhu, pro které vytvoří různé nabídky. Autoři dále uvádí, že vytvořením silnější pozice v několika segmentech vytváří větší objem prodeje než nediferenciovaný marketing napříč všemi segmenty. Stejný

zdroj uvádí, že nadnárodní společnosti jako Unilever nebo Procter & Gable dominují na trhu právě díky diferenciovanému přístupu, kde různé značky a odlišné produktové řady cílí na různé segmenty trhu.

Kotler et al. (2019, s. 208) upozorňuje, že diferenciovaný marketing s sebou nese i určitá negativa, vyzdvihuje především náklady spojené s touto strategií. Dle autora musí firma vytvořit odlišný marketingový plán pro jednotlivé segmenty, což vyžaduje další marketingový výzkum, předpovědi, analýzu tržeb a prodejů, plánování, propagace a správy kanálů. Stejný zdroj na závěr uvádí, že společnost musí zvážit zvýšený prodej oproti zvýšeným nákladům, když zvažuje využití této strategie.

Zimmermann, Blythe (2017, s. 122) popisují, že **koncentrovanou marketingovou strategií** používají především firmy s velmi limitovanými zdroji, jejichž jedinou možností je právě koncentrovaný marketing. Jobber, Chadwick (2016, s. 226) dodává, že tato strategie umožňuje, aby se náklady na výzkum a rozvoj koncentrovaly na uspokojení potřeb jedné skupiny zákazníků, čímž mohou být manažerské aktivity soustředěny na porozumění a uspokojování těchto potřeb. Autoři na závěr definují, že tento styl zahrnuje vytvoření jednoho marketingového mixu zaměřeného na jeden cílový trh.

Jobber, Chadwick (2016, s. 226) rozvádějí **přizpůsobenou marketingovou metodu** a tvrdí, že na některých trzích jsou požadavky jednotlivých zákazníků unikátní a jejich nákupní síla dostatečná k navržení odlišných marketingových mixů. Autoři dále uvádí, že mnoho společností, jako jsou výzkumné agentury, architekti či právníci, mění a přizpůsobují svou nabídku od zákazníka k zákazníkovi. Tato metoda je často spojována s úzkými vztahy mezi dodavatelem služby / produktu a zákazníkem, protože hodnota objednávky odůvodňuje značné marketingové a prodejní úsilí věnované každému klientovi.

Kotler et al. (2019, s. 211) rozšiřují základní targetingové strategie o tři další: mikromarketing, místní marketing a individuální marketing.

- **Mikromarketing:** Kotler et al. (2019, s. 220) tvrdí, že diferenciovaný a koncentrovaný marketing přizpůsobuje nabídku tak, aby vyhovovala potřebám různých tržních segmentů. Stejný zdroj uvádí, že mikromarketing je praxe přizpůsobování produktů a marketingových programů podle vkusu specifických jednotlivců a místních zákaznických segmentů. Forsey (2021) uvádí, že zacílení na menší a konkrétnější seskupení umožňuje upravit dosah a zároveň využít znalosti o cílové skupině k tomu, aby cílení bylo osobitější.
- **Místní marketing:** Kotler et al. (2019, s. 211-212) popisuje, že lokální marketing se přizpůsobuje potřebám a přáním lokálních zákaznických segmentů (města, sousedství, nebo dokonce specifické obchody). Valerio (2019) definuje, že tento druh marketingu pomůže společnosti vyniknout například ve městě kde se nachází, a přilákat dokonale segmentovanou zákaznickou základnu. Stejný zdroj zároveň uvádí, že tento druh marketingu má celou řadu benefitů, jako je vyšší a rychlejší penetrace trhu, zvýšení akvizic a retence zákazníků, zlepšení spokojenosti zákazníků a loajality vůči značce, nebo vylepšení konkurenční pozice na trhu.
- **Individuální marketing:** Kotler et al. (2019, s. 212-213) uvádí, že v extrémních situacích lze využít i individuálního marketingu, který upravuje produkty a marketingové programy na základě potřeb a přání individuálních zákazníků. Dle autorů umožňují moderní technologie návrat k tomuto typu marketingu, a to zejména díky podrobným databázím, robotické produkci, flexibilní výrobě a v neposlední řadě díky interaktivním technologiím jako jsou chytré telefony a online sociální sítě. Stejný zdroj uvádí i příklad z praxe, kdy významná americká firma vyrábějící převážně

sportovní oblečení a potřeby Nike shromáždila data svých nejvíce nadšených zákazníků, kterých ovšem bylo 100 000 a za pomoci technologie jako fuel bands a aplikace Nike + running, vytvořila 100 000 animovaných videí, které byly pořízeny na základě cvičení každého jedince. Dle autorů tato videa nejen angažovala nejméně aktivní zákazníky této značky, ale také uvedla značku do povědomí širší společnosti.

2.3 Segmentace

Jakubíková (2013, s. 162) popisuje segmentaci jako koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, kteří sdílí jednu nebo více významných vlastností, s cílem nejlépe vyhovět každé z nich.

Mansfield (2018) tvrdí, že aby firma byla schopna zákazníkům něco prodat a získat je na svou stranu, musí je nejprve znát, musí vědět, kde se zákazníci nachází a jak je nalézt. Autorka dále uvádí, že není možné vyřešit potřeby zákazníků, apelovat na jejich tužby a požadavky bez toho, aniž by firma měla alespoň základní pochopení toho, kdo jsou. Dle autorky je tržní segmentace základní marketingovou technikou, která může napomoci splnění a poznání všeho zmíněného. Rizzi (2021) toto tvrzení doplňuje a připojuje, že segmentace je užitečná marketingová strategie, pomocí které mohou společnosti rozdělit homogenní spotřebitelský trh o značném podílu do více jednotlivých definovaných segmentů, aby lépe porozuměly dynamice jejich cílových zákazníků.

Dolnicar, Grün, Leisch (2018, s. 7) definují, že tržní segmentace má řadu benefitů. Jedním z nich je fakt, že segmentace nutí organizace ke zhodnocení toho, kde se momentálně nacházejí a kde chtějí být v budoucnosti. Dle autorů to nutí organizace zajímat se o oblasti, ve kterých vynikají oproti konkurenci, k vyvinutí úsilí k získání poznatků o tom, co spotřebitelé požadují.

Dolnicar, Grün, Leisch (2018, s. 8) uvažují o nákladech segmentace trhu a upozorňují, že implementace segmentace vyžaduje značnou investici ze strany společnosti. Autoři dodávají, že pro použití marketingové strategie je nutné využít jak finanční, tak lidské zdroje pro vytvoření a implementaci přizpůsobených marketingových mixů. Na závěr autoři uvádí, že pokud je segmentace špatně implementovaná, dochází ke zmaření všech investovaných zdrojů a místo generování konkurenční výhody vede ke generování dalších nákladů.

Venkatesan, Farris, Wilcox (2021, s.2) uvádí, že zákazníci jsou rozděleni do segmentů na základě jejich demografické charakteristiky, psychografických údajů (klasifikace dle psychologických faktorů jako přístupu či hodnoty), požadovaných benefitů z produktu/služby a dle dřívějších nákupů a využití produktu. Autoři dále sumarizují, že v dnešní době má většina firem rozsáhlé a přesné informace o aktuálním nákupním chování zákazníků, geodemografii a psychografii. Na závěr stejný zdroj uvádí, že zvolení toho, na jaké zákaznické informace se firma rozhodne soustředit, bývá klíčovým aspektem segmentace.

Lze tedy shrnout, že Dolnicar, Grün, Leisch (2018, s. 42-44), Kotler et al. (2019, s. 200-204), Venkatesan, Farris, Wilcox (2021, s.2) i Mansfield (2018) se shodují a rozdělují segmentaci trhu a její kritéria na čtyři základní okruhy: geografickou segmentaci, demografickou segmentaci, psychografickou segmentaci a behaviorální segmentaci.

2.3.1 Geografická segmentace

Carniel (2019) popisuje, že geografická segmentace bere v potaz lokální komunity a cílí na spotřebitele na základě konkrétní oblasti či teritoria. Legoux et al. (2018, s. 58-59) dodávají, že geografické proměnné zahrnují charakteristiky spojené s geografickou lokací spotřebitele:

region světa, země, sousedství, poštovní směrovací číslo, klimatem či typem města (velká města, průměrné město, malé město, vesnice, komunita apod.). Dolnicar, Grün, Leisch (2018, s. 42) s těmito tvrzeními souhlasí a doplňují, že při využití geografické segmentace je umístění zákazníkova bydliště jediným kritériem pro vytvoření tržního segmentu a jako příklad uvádí, že pokud se mezinárodní turistická organizace z Rakouska rozhodne cílit i na turisty ze sousedních zemí, musí disponovat schopností jednat ve více jazycích. Thomas (2020) upozorňuje, že ve větších zemích, jako je USA, je důležité prezentovat zákazníkům možnosti, které jsou v souladu s místními podmínkami počasí a zdůrazňuje, že geografická identifikace je důležitou částí sezónní segmentace, která umožňuje společně představovat vhodné sezónní produkty ve vhodný čas.

2.3.2 Demografická segmentace (otázka kdo)

Saux (2020) definuje, že demografická segmentace je jedním z nejběžněji a nejpopulárněji užívaných kritérií, jelikož vyžaduje informace, které může firma získat jednodušeji a může díky nim rychle cílit na svůj potenciální trh. Kotler et al. (2019, s. 201) dodávají, že demografická segmentace rozděluje trh do segmentů na základě proměnných jako věk, fáze životního cyklu, pohlaví, příjem, povolání, vzdělání, náboženství, etnický původ či generace. Autoři na závěr uvádí, že i pokud firma poprvé definuje segmenty na základě jiných základů jako vnímané benefity nebo chování, musí znát charakteristiky demografického segmentu, aby měla přístup k cílovému trhu a mohla na něj efektivně cílit. Dle Kotlera et al. (2019, s. 201-203) marketéři při demografickém rozčlenění trhu využívají následující kritéria: věk a stádium životního cyklu, pohlaví a příjem.

MBA Skool (2018) popisují, že spotřebitelská přání a tužby se mění a vyvíjí s věkem, tudíž cílový trh může být klasifikovaný i dle věkových skupin na základě stádia jejich životního cyklu. Toto tvrzení podporují i Formplus (2020), kteří tvrdí, že věkovou segmentaci lze provést z hlediska stádií životního cyklu nebo generací s tím, že segmentace životního cyklu zahrnuje specifické věkové skupiny jako batolata, teenegary, dospělé apod., zatímco generační stádia zahrnují mileniály či jinou generaci. Z. Thomas (2020) na závěr dodává, že segmentace není pouze o tom, aby se firmy dostávaly k zákazníkům efektivněji, ale slouží k tomu, aby právě cíloví zákazníci měli informace, které jsou pro ně relevantní a se kterými je firma chce seznámit. Stejný zdroj rozvádí demografickou segmentaci a její kritéria a uvádí příklad, že demografická segmentace může cílit na potenciální zákazníky na základě příjmu. V tomto případě není plýtváno marketingovým rozpočtem na zákazníky, kteří si pravděpodobně produkt nemohou dovolit. Kotler et al. (2019, s. 202) dodává, že k segmentaci podle příjmu užívají nejčastěji marketéři produktů a služeb informace, jako jsou auta, oblečení, kosmetika, finanční služby nebo cestovní agentury. Formplus (2020) dodávají, že s touto segmentací je spojený i pricing, kdy organizace, které prodávají luxusní zboží, cílí na zákazníky s vysokým příjmem, o kterých vědí, že si dané produkty mohou dovolit a adekvátně je možné stanovit vyšší cenu.

2.3.3 Psychografická segmentace

Wintermeier (2020) popisuje psychografickou segmentaci jako marketingovou strategii, která využívá údaje o zákaznících a za užití psychologie tato data upotřebuje k vytvoření zákaznických segmentů založených na psychologických charakteristikách. Revella (2019) definuje, že důležitou částí psychografické segmentace je psychografie, což je kvalitativní metodologie studování spotřebitelů na základě psychologických charakteristik jako rysů, tužeb, hodnot, cílů, zájmů a životního stylu. Autorka dále popisuje, že se psychografie

v marketingu zaměřuje primárně na pochopení emocí a hodnot spotřebitelů z důvodu přesnějšího cílení.

Wintermeier (2020) identifikuje hlavní benefity psychografické segmentace, což jsou dle autorky například vylepšení aktuální nabídky, vytvoření zákaznických profilů na základě dat, nebo schopnosti firem získat silnější postavení na trhu. Autorka dále datuje historii psychografie až do roku 1980, kdy Arnold Mitchell vytvořil rámec VALS (hodnoty, přístupy, životní styly), jenž byl odrazovým můstkem pro psychografické segmentace. Dnes je dle stejného zdroje psychografie významným kritériem pro efektivní segmentaci trhu, protože bere v potaz psychologické smýšlení spotřebitelů a rozebírá klíčové otázky jako: „Co motivuje zákazníky? Jaké mají principy? Jaká jsou jejich přesvědčení? A na základě čeho, dělají smysluplná, či nesmyslná rozhodnutí?“ Karnes (2020) na závěr doporučuje, že v dnešním rychle se měnícím světě by měli marketingové týmy implementovat sofistikované marketingové techniky jako je psychografická segmentace, jelikož v současnosti je důležité více než kdy jindy, přidat osobitý přístup do komunikace se zákazníky.

2.3.4 Behaviorální segmentace (podle chování)

Dolnicar, Grün, Leisch (2018, s. 44) objasňují, že dalším přístupem k segmentaci je hledání přímých podobností v chování. Autoři dále popisují, že pro tento přístup lze použít širokou řadu možných chování včetně předchozí zkušenosti s produktem, frekvenci nákupu, času stráveného porovnáním produktu a času stráveného při hledání informací o produktu. Hollensen (2015, s. 297) s výše uvedeným souhlasí a tvrdí, že předešlé rysy chování jsou nejlepší predikcí budoucího chování, tudíž tyto aktivity vyžadují pochopení toho, co spotřebitelé v minulosti udělali a jak se chovali. Autor dále uvádí, že v souladu s výše zmíněným je nutné znát proměnné z minulého chování, jako jsou objemy nákupů, připravenost na nákup, schopnosti a zkušenosti, loajalita, mediální návyky a chování při nákupu.

De Asi (2018), Kotler et al. (2019, s. 203-205) a Solomon (2020) uvádí několik základních metod behaviorální segmentace, které mohou být užity pro lepší pochopení zákazníků:

- **Chování při nákupu;** Solomon (2020) uvádí, že segmentace založená na chování při nákupu zkoumá, jak se zákazníci chovají při rozhodování. To umožňuje firmě pochopit, co zákazníci zvažují před tím, než nakoupí, komplexní části rozhodování, rozhodovací proces a možné bariéry, které chování vede k nákupu a které naopak ne.
- **Vyhledávané benefity;** De Asi (2018) definuje, že chování zákazníků při zkoumání produktu/služby může odhalit cenné poznatky o tom, které výhody, funkce, hodnoty, případy využití nebo problémy jsou nejdůležitějším motivačním faktorem, jenž ovlivňuje jejich nákupní rozhodnutí. Stejný zdroj tvrdí, že pochopením chování každého zákazníka je možné zákazníky seskupit do segmentů na základě jimi požadovaných benefitů / výhod a přizpůsobit jim marketing odpovídajícím způsobem.
- **Fáze cesty zákazníka;** De Asi (2018) tvrdí, že vytváření behaviorálních segmentů, na základě etapy cesty zákazníka umožňuje sladit komunikaci a zosobnění zážitků tak, aby se zvýšila konverze v každém úseku. Autor dále uvádí, že dalším významným benefitem je objevení fáze, kdy se zákazníci dále nevyvíjejí, což dává firmám možnost identifikace největších překážek a příležitosti ke zlepšení. Solomon (2020) upozorňuje, že nalezení přesného bodu v jakém úseku cesty se zákazník nachází, je složité, jelikož často komunikují s obsahem v jiných stádiích přes velké množství kanálů v náhodném pořadí. Autor dále popisuje typická stadia cesty zákazníka jako: povědomí, angažovanost, zhodnocení, nákup, po nákupu.

- **Frekvence používání;** Kotler et al. (2019, s. 204) popisují, že trhy mohou být segmentovány na základě občasných, průměrných a častých uživatelů. Častí uživatelé zastávají většinou jen malé procento všech uživatelů trhu, ale vytváří velké procento celkové spotřeby. Autoři dále uvádí, že společnosti často využívají tzv. sub brands (pod značky), aby mohli lépe komunikovat s jinými cílovými skupinami a zároveň aby společnosti vypadaly více přitažlivě nejen pro časté uživatele, ale třeba i uživatele občasně.
- **Příležitost nebo načasování;** De Asi (2018) popisuje další metodu segmentace, která dle něj rozděluje behaviorální segmenty na základě příležitostí a načasování, odkazuje na univerzální i osobní příležitosti. Autor dále popisuje moderní aplikace časové behaviorální segmentace, která se zaměřuje na dobu, kdy má zákazník větší sklon k vzájemnému působení se značkou nebo je vnímavější k nabídkám. Tato metoda tedy cílí dle autora na segmenty v daný denní čas, den v týdnu atd.
- **Loajalita;** Kotler et al. (2019, s. 204-205) popisují, že trh může být rozdělen dle loajality, neboť spotřebitelé mohou být věrni značkám, obchodům nebo společnostem, tudíž mohou být nakupující rozděleni do skupin na základě jejich stupně loajality.
- **Uživatelský status;** De Asi (2018) tvrdí, že uživatelský status člení spotřebitele dle jejich vztahu ke společnosti na: neuživatelé, prospekty, prvotní uživatele, pravidelné uživatele a bývalé uživatele, kteří přešli ke konkurenci.

2.3.5 Mezinárodní segmentace

Zimmermann, Blythe (2017, s. 121) uvádí, že segmentační strategie nejsou limitované jen na jednu zemi, sofistikované obchodní marketingové společnosti vyhledávají napříč zeměmi společné rysy tržních segmentů. S tím souhlasí i Kotler et al. (2019, s. 206) a dodávají, že různé země, dokonce i ty, které jsou si geograficky blízko, se mohou značně lišit v jejich ekonomickém, kulturním a politickém zaměření, tudíž stejně jako na jejich domácích trzích, musí mezinárodní firmy rozčlenit své světové trhy do segmentů s odlišnými nákupními potřebami a chováním. Dle Kotlera et al. (2019, s. 206-207) můžou společnosti členit mezinárodní trhy na základě několika proměnných, jako je geografická lokace, která rozděluje země dle regionů (západní Evropa, jižní Asie, Afrika). Tento typ segmentace dle autorů počítá s tím, že národy žijící blízko sebe budou mít mnoho shodných společných rysů a návyků chování, je zde ale mnoho odlišností, které musí marketéři brát v potaz (kulturní, ekonomické rozdíly).

Kotler et al. (2019, 206) uvádí, že světové trhy mohou být segmentovány i na základě ekonomických faktorů, kdy se země mohou lišit na základě úrovně příjmu obyvatelstva nebo jejich celkové úrovně ekonomického rozvoje. Autoři dále uvádí, že ekonomická struktura země formuje potřeby populace v rámci produktů a služeb, a tím i marketingové příležitosti, které nabízí. Kotler et al. (2019, s. 206-207) zároveň zmiňují, že nové komunikační technologie, jako satelitní televize, sociální média, spojují spotřebitele po celém světě. Marketéři tedy mohou definovat a oslovit podobně smýšlející spotřebitele bez ohledu na to, kde na světě se nachází.

2.3.6 Efektivní segmentace

Zimmermann, Blythe (2017, s. 112) shrnují, že segment je definován jako skupina zákazníků, které lze oslovit jasným marketingovým mixem. To dle autorů znamená, že tito zákazníci mají určité společné rysy, což pomáhá vysvětlit (nebo předpovědět) jejich reakci na firemní marketingový program, stává-li se marketingový mix ze sedmi P marketingu (cena, produkt,

propagace, místo, lidé, procesy a fyzické důkazy) – tržní mix by reagoval na jedinečný mix těchto marketingových podnětů.

Claessens (2016) tvrdí, že aby byla zvýšena efektivita segmentace na maximum, je nutné jasně segmentovat trhy pomocí správných segmentačních kritérií. Claessens (2016) i Kotler et al. (2019, s. 207) se shodují a upozorňují, že tržní segmenty musí být:

- měřitelné (velikost segmentu, kupní síla a profily segmentů mohou být měřeny);
- přístupné (tržní segmenty mohou být efektivně dosaženy a obsluhovány);
- významné (tržní segmenty jsou velké nebo dostatečně profitabilní k obsluze. Segment by měl být tvořen s největší možnou homogenní skupinou, o kterou stojí usilovat s na míru upraveným marketingovým programem);
- diferenciované (segmenty jsou konceptuálně odlišitelné a jejich odezva na různé marketingové mixy a programy se liší);
- akční (mohou být navrženy efektivní programy pro přilákání a obsluhu segmentů).

2.3.7 Tvorba persony pro obsahový marketing

Řezníček (2016) popisuje, že v rámci segmentace a v kontextu obsahového marketingu je marketing persona detailní popis fiktivní osoby, která by mohla být hypotetickým konzumentem obsahu společnosti či vhodným zákazníkem pro předmět podnikání společnosti. Dle autora mohou být persony vnímány jako profily potenciálních lidí, pro které by bylo vhodné obsah vytvářet.

Novák (2016) uvádí, že persony je možné použít při detailním rozboru v marketingové segmentaci. Hlavním úkolem při vytváření persony je dle autora technika popisu konkrétního zákazníka, přičemž je potřebné brát v potaz jeho zájmy, rutiny, věk, místo bydliště, rodinu, které mají pomoci vcítit se do jeho situace a lépe ho oslovit zacílenou marketingovou kampaní. Řezníček (2016) doplňuje, že při formování persony je důležité vzít v úvahu i faktory týkající se výše příjmu, typu zaměstnání, trávení volného času nebo způsobu, jakým tento člověk komunikuje (noviny, laptop, telefon, sociální sítě).

Novák (2016) vyzdvihuje benefity vytváření marketing persony a uvádí, že persony jsou velmi užitečné při tvorbě různých marketingových materiálů jako jsou reklamní texty a slogany, marketing persona totiž usnadní marketingovému specialistovi tvorbu komunikační strategie a tvoření obsahu reklamy. Stejný zdroj dále uvádí, že specialista může díky personě dojít k vizualizaci cílové skupiny díky konkrétní představě o personě, což mu umožní představit si, jak žije, na co by mohla slyšet a právě které věty nebo prezentace budou pro tuto personu nejvhodnější. Řezníček (2016) doplňuje, že na základě konkretizovaného popisu lze vymýšlet konkretizovaná témata, která oslaví danou personu a díky obsahovému marketingu je možné vyřešit nedostatky nebo problémy, které momentálně má a na základě těch zacílit.

Jirásková (2017) tvrdí, že díky tvorbě persony je možné se zaměřit na specifickou skupinu zákazníků, přičemž je možné vyfiltrovat ty, kteří by o nabízený produkt nebo službu neměli zájem, což společnosti ocení primárně v ušetřených nákladech při zbytečném cílení. Dle autorky jasná komunikace obsahu reklamy cílovou skupinu jasně zaujme a ostatní spíše odradí.

2.4 Partnership

Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 16) jsou toho názoru, že v raném průmyslovém věku vytvářely firmy hodnotu transformací surovin na hotové výrobky a jelikož ekonomika byla založena především na hmotných zdrojích (zásobách, pozemcích, továrnách, vybavení), mohla firma formulovat a realizovat svou obchodní strategii samostatným fungováním a

interakcí s prostředím pomocí tržních transakcí. Ale dle autorů se časy změnilly, protože v současné době, která je založena na informacích, musí podniky vytvářet a nasazovat nehmotné zdroje, jako jsou dovednosti zaměstnanců, informační technologie nebo podniková kultura, aby podporovali inovace a zlepšili svou konkurenční pozici. Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 16) dále popisují, že aliance a spojení se staly základními kameny konkurenční strategie mnoha firem, jelikož jim to umožnilo dosáhnout cílů, které by jinak bylo obtížné nebo nemožné realizovat.

S tím se ztotožňují i Kaats a Opheij (2014, s. 1), kteří tvrdí, že řešení závažných obchodních i veřejných problémů v této době nemůže žádná organizace zvládnout sama. Autoři jsou proto dále toho názoru, že mnoho z těchto problémů a příležitostí vyžaduje, aby organizace spolupracovaly v aliancích, sítích nebo strategických partnerstvích. Bellusi, Orsi (2016, s. 1) doplňují již zmíněná tvrzení o skutečnost, že firmy vstupují do aliancí za účelem přístupu ke zdrojům a zahraničním trhům a zároveň z důvodu zvýšení rychlosti při uvádění nových produktů na trhy, ale také s potřebou snížení rizik a nákladů.

Engalbrecht et al. (2019, s. 1) varují, že změna akceleruje v obchodním světě a technologické narušení dominuje, organizace tedy potřebují jasnou strategii a kompetentní provedení, aby vytvořily, nebo měly přístup ke schopnostem, které potřebují, aby držely krok s konkurencí a zároveň využily nových příležitostí. Autoři dále upozorňují, že správné uzavření partnerství vyžaduje vědomé úsilí při řešení výzev ve strategii, ve stanovení priorit hodnocení a vyjednávání s partnery a v dlouhodobém strategickém řízení aliance.

Rothaermel (2019, s. 314) popisuje jaké jsou nejčastější důvody vstupu do aliance:

- zesílení konkurenční pozice;
- vstup na nový trh;
- zajištění proti nejistotě;
- přístup ke kritickým doplňkovým aktivům;
- naučení se novým schopnostem.

Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 17) popisují význam spojení jako dobrovolný dlouhodobý smluvní vztah mezi dvěma nebo více organizacemi určený k dosažení vzájemných a individuálních cílů sdílením nebo vytvářením zdrojů. Kaats a Opheij (2014, s. 9) vyzdvihují hlavní benefity spolupráce a upozorňují, že okolní svět vyžaduje soulad při této spolupráci, a ne excesy při posílání zákazníka z místa na místo a z oddělení do oddělení. Při jednání ve věcech vyžadujících péči, týkajících se veřejného pořádku, mládeže nebo finančních služeb, očekáváme soudržnost a harmonizované poskytování služeb. Pieter De Man (2013, s. 4) se s tímto ztotožňuje a dodává, že globálně dochází k rapidnímu zvyšování různých forem spojení a partnerství, dle autora to má několik důvodů. Pieter De Man (2013, s. 4) tvrdí, že rychlost technologického rozvoje má následující efekty:

- za prvé; společnosti už nechtějí vázat zdroje pouze na jednu technologii, protože to s sebou nese riziko, že technologie bude časem zastaralá, a proto už nechtějí sázet jen na jednu kartu. Rozložení rizika prostřednictvím aliancí dává větší smysl;
- za druhé; existence mnoha různých technologií znemožňuje sledovat a mít povědomí o všech dostupných technologiích, a to i pro ty největší organizace. Získávání přístupu k těmto technologiím prostřednictvím aliance a partnerství umožňuje společně učit se od ostatních a je-li to nutné, integrovat tyto technologie do svých produktů. Autor dále popisuje, že rostoucí konkurence je dalším důvodem pro formování aliancí a spojení, protože kombinováním zdrojů mohou společnosti čelit větší a lepší konkurenci.

2.4.1 Hlavní typy strategických partnerství

Petrova (2017, s. 126) tvrdí, že strategická partnerství získala celosvětový rozměr v 21. století, kdy organizace raději soustřeďují své úsilí na konkrétní odborné oblasti a využívají partnery a spolupracovníky pro přenos znalostí a technologií. Rothaermel (2019, s. 318-320) a Petrova (2017, s. 126-127) popisují tyto základní formy a typy aliancí:

- **Holding**; Petrova (2017, s. 126) tvrdí, že cílem holdingové společnosti je vytvořit fungující sdružení společností, které je charakteristické tím, že mateřská společnost vykonává přímo či nepřímo vliv v dceřiných společnostech, které ovládá svým kapitálem.
- **Konglomerát**; Petrova (2017, s. 126) popisuje konglomerát jako korporátní strukturu dvou a více společností, obvykle zahrnuje mateřskou společnost a několik dceřiných společností. Dle autorky je nadnárodní a je tvořen podniky z různých nesouvisejících odvětví. Zákon definuje finanční konglomerát jako skupinu společností poskytující za zvláštních podmínek produkty a služby v různých oblastech finančního trhu. České právo vymezuje finanční konglomerát zákonem č. 377/2005 Sb. Podle § 4 zmíněného zákona je konglomerátem skupina nebo podskupina, pokud je v čele regulovaná osoba, která ovládá osobu ve finančním sektoru, nebo osoba, která není regulovanou osobou, přičemž činnost skupiny probíhá převážně ve finančním sektoru. Činnost konglomerátu se musí vždy významně týkat sektoru bankovníctví, investičních služeb nebo pojišťovnictví.
- **Joint venture**; Rothaermel (2019, s. 320) definuje, že joint venture je spojení dvou nebo více podniků. Autor dále popisuje, že společné podniky toho často využívají ke vstupu na zahraniční trhy. Murray (2020) dodává, že joint venture může být složena z více společností, které fungují na principu komplementarity, kdy jedna společnost může poskytnout například know-how nebo finanční kapitál a druhá společnost znalost trhu. Následujícím spojením mohou společnosti zvýšit zisky, zlepšit postavení na trhu nebo vyvinout nový produkt. Jedná se o koncepci smluvního spojení, kdy jsou vzájemná práva a povinnosti stanoveny dohodou mezi společnostmi.

2.4.2 Kritéria pro výběr správných partnerů

Tennison (2019), i McNair (2020) se shodují v tom, že výběr těch správných partnerů je kritickou částí při uzavírání partnerství. Bolland (2017, s. 306) je toho názoru, že výběr partnerů je vícerozměrný a zahrnuje partnerovy zkušenosti, zdroje, a jejich vhodnost v souladu s účelem aliance. Tennison (2019) tvrdí, že strategický partner nemusí být přímý konkurent, ale například pouze firma, která bude službu/produkt doplňovat. McNair (2020) doporučuje nejdříve učinit průzkum partnera tím, že bude prověřen jeho web, pak bude proveden pohovor s jedním nebo dvěma členy jeho týmu a případně se může přidat i rozhovor s jedním z jejich klientů. Dále autor upozorňuje na fakt, že v jakémkoliv marketingovém partnerství je nutné se vyvarovat nejasnostem ohledně toho, co a jaké služby daná firma poskytuje. Dutta (2020) doplňuje, že je nutné pochopit jak partnerův business model a cíle, tak získat hlubší znalosti o partnerově CSR závaznosti (společenská odpovědnost). Tennison (2019) uvádí zajímavý příklad, kdy se rakouská nápojová firma Red Bull, jakožto hlavní sponzor adrenalinových sportů, spojila s americkým výrobcem Full HD kamer GoPro při sponzoringu rekordního balonového skoku. GoPro celý skok zaznamenala ve vysoké kvalitě a ohromující snímky pak zaujaly fanoušky adrenalinových sportů po celém světě.

Balkhi (2019) i Carbajo (2018) se shodují, že partnerství, aliance, či spojení mají nezpochybnitelné výhody, ale zároveň upozorňují, že ne každý může být právě tím vhodným

partnerem. Carbajo (2018) dále uvádí, že výběr správného partnera vyžaduje velice důkladné posouzení, které je nutné z důvodu eliminace možných budoucích konfliktů. Balkhi (2019) i Carbajo (2018) identifikují důležité aspekty hodné zvážení před oficiálním zvolením možného obchodního partnera. Carbajo uvádí, že zkušenosti potenciálního partnera jsou důležitým faktorem při výběru. Carbajo (2018) souhlasí a doplňuje, že je důležité hledat partnera, který má znalosti v daném segmentu, kompetentní partner bude dle autora na základě konzultace schopen poskytnout velmi solidní řešení. Balkhi (2019) dále tvrdí, že sdílení stejné vize s obchodním partnerem je nezbytné k dosažení cílů a bezkonfliktní spolupráce. Carbajo (2018) popisuje, že dalším důležitým faktorem je finanční síla, bez které dle autora podniky neuspějí. Carbajo (2018) na závěr uvádí, že úspěšný business je výsledkem dobrých rozhodnutí. Na závěr autor uvádí, že podnikání vyžaduje takového partnera, který je schopný udělat správné rozhodnutí i v nepříznivé situaci.

Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 53-55) člení rozhodovací proces při výběru partnerů do pěti kroků:

- **Vytvoření profilu partnera;** Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 53-54) tvrdí, že profil partnera popisuje ideálního aliančního partnera podle požadavků a záměrů firmy. Představuje tedy důležitou přípravnou činnost. Dále dle autorů mohou firmy mapovat důležité zdroje a kompetence potenciálních partnerů, jaký užitek by alianci přinesli, zároveň je důležité stanovit požadavky na nárokováné trhy, produkty, služby, nebo technologie. Na závěr autoři uvádí, že ze strategického hlediska by firmy měly přihlížet ke kulturním a lidským měřítkům, která by měla zahrnovat do optimální organizační struktury a požadované kompetence.
- **Dlouhý a krátký seznam potenciálních partnerů;** Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 54) specifikují, že dlouhý seznam umožňuje firmě činit informovaná rozhodnutí o tom, kteří potenciální partneři jsou vhodní a zároveň odhaluje několik dostupných alternativ, což signalizuje silnou vyjednávací pozici. Krátký seznam dle autorů poskytuje přehled a umožňuje firmám provádět hloubkovou analýzu a zkoumání potenciálních partnerů. Prověřování potenciálních partnerů vyžaduje značné prostředky a je časově náročné, závěrem proto autoři doporučují, aby firmy porovnávaly informace o partnerech tak, že zredukují jejich dlouhý seznam na kratší.
- **Vytvoření kritérií pro zvolení partnera;** Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 54) identifikují, že tímto krokem vyvíjí společnost podrobný rámec vhodnosti každého partnera, aby se připravila na hodnocení potenciálních partnerů na užším seznamu. Autoři dále zmiňují, že rámec vhodných partnerů zahrnuje rozsah možností partnera, indikátory a relativní důraz pro každou dimenzi. Autoři dále tvrdí, že hlavními indikátory jsou určení zdrojů, strategické náležitosti a organizační, operativní, kulturní i lidské způsobilosti.
- **Zhodnocení vhodnosti partnera;** Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 54-55) dále popisují, že po stanovení kritérií pro výběr partnerů je nutné zanalyzovat stávající zjištění a shromáždit veškeré další informace, které by mohly být užitečné. Autoři tvrdí, že pro každého potenciálního partnera na zúženém výběru mohou být informace získávány z internetu, výročních zpráv, od třetích stran či využíváním informací z aliančních databází. Dle autorů je systematické získávání zpráv o vhodnosti partnerů základem pro rozhodování.
- **Zhodnocení rizika;** Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 55) v závěrečném bodě uvádí, že posledním krokem ve výběru partnera je posouzení rizikovosti potenciálního vybraného účastníka, což firmě pomůže identifikovat a zvážit případná nebezpečí škody. Stejný zdroj na závěr uvádí, že pokud jsou výsledky fáze hodnocení

neuspokojivé a potenciální partner se jeví jako nevhodný, měla by firma přehodnotit kroky 2 až 4.

2.4.3 Management aliancí

Rothaermel (2019, s. 320) tvrdí, že 30 % až 70 % strategických aliancí nepřinese vytoužené benefity a jsou považovány za neúspěch alespoň jedním z aliančních partnerů. Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 122) se s tímto ztotožňují a identifikují, že alianční management musí monitorovat výsledky aliance, zpracovávat nesrovnalosti a přicházet s iniciativami při řešení těchto nesrovnalostí a je-li to nutné, vyvinout, provádět a komunikovat nápravná opatření. Rothaermel (2019, s. 322) popisuje, že k dosažení efektivního aliančního managementu navrhnou odborníci, aby firmy vytvořily specializovanou funkci vedenou viceprezidentem nebo ředitelem managementu aliance. Autor dále zastává názor, že specializované alianční funkce by měly být svěřeny úkoly a koordinace všech souvisejících činností v celé organizaci s ohledem na perspektivu na podnikové úrovni. Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 358) a Rothaermel (2019, s. 322) popisují ideální strukturu aliancí tak, že každá aliance by měla být řízena týmem složeným z aliančního manažera, seniorního aliančního manažera a aliančního ředitele.

Rothaermel (2019, s. 322) definuje, že alianční manažer pracuje jako prostředník procesu aliance a zároveň zastává funkci obchodního integrátora mezi aliančními partnery. Autor dále zmiňuje, že alianční manažer zajišťuje alianční školení, alianční vývoj a diagnostické nástroje.

Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 358) tvrdí, že seniorní alianční manažer je odpovědný za řízení všech aktivit pro přiřazené aliance. Autoři dále popisují, že kromě povinností zahrnující provozní úkony se od seniorního manažera očekává, že přispěje i k vývoji nástrojů, procesů a strategií, jež jsou následně využívány aliančními manažery pro dosažení co největší účinnosti koordinace napříč portfoliem aliancí.

Tjemkes, Vos, Burgers (2017, s. 358) definují, že ředitel aliancí je odpovědný za výkon aliančních vztahů, a tedy i za koordinaci celkového řízení aliančních zdrojů, přičemž mezi hlavní úkoly ředitele patří: design a řízení aliančního portfolia, koordinace aktivit mezi interními odděleními a poskytování podpory pro aktivity iniciované partnery. Autoři na závěr uvádí, že ředitel aliance je často zodpovědný za činnost aliančních manažerů a seniorních aliančních manažerů, zároveň se zodpovídá vedoucímu divize nebo výkonnému řediteli organizace.

2.5 Marketing služeb a bankovníctví

Camp, Thomson (2018, s. 63) definují skutečnost, že novodobý marketing bankovníctví a finančních služeb vyžaduje mnoho změn. Některé z těchto změn musí proběhnout v rámci marketingových oddělení a některé změny musí být provedeny v rámci toho, jak jsou marketingoví pracovníci kreativní, protože ovlivňují nejen své oddělení, ale i další oddělení v rámci organizace, včetně vyššího managementu. Dle autorů se ale nejdůležitější změna týká toho, jak firmy ve finančních službách uvažují o svých zákaznících a zjišťují, co je pro jejich zákazníky nejlepší. Na to mimo jiné navazuje i studie PwC (2019), která přináší přehled rapidně se měnícího chování digitálních bankovních zákazníků. Studie odhalila novou skupinu zákazníků, která je čistě digitální, kdy hlavní charakteristikou této skupiny je užívání PC, telefonu a tabletu k provádění jejich bankovních operací z toho důvodu, aby se vyhnuli fyzickému kontaktu. Makad (2021) uvádí, že mnoho bank si už osvojilo moderní přístup

k zákazníkům, který je založený primárně na digitální komunikaci hlavně z toho důvodu, aby udržely krok s rychle se měnícími požadavky jejich zákazníků.

Suresh, Paul (2017, s. 2-3) navazují na tvrzení, že finanční a bankovní svět čelí mnoha změnám. Dle autorů, finanční služby právě zažívají revoluci a novou budoucností bankovníctví jsou služby jako FinTech (finanční technologie), digitální měny a peníze. Studie britské nadnárodní poradenské společnosti Deloitte (2018, s. 3-4) popisuje, že pojem fintech je složen ze slov finance a technologie a zahrnuje především technologické změny v posledních několika letech a s nimi spojený růst počtu nových hráčů na poli finančních služeb. Dle studie se fintech prozatím nejvíce prosazuje v oblasti plateb; nová technologická řešení jsou ale k nalezení prakticky v každé oblasti bankovních, investičních a pojišťovacích služeb. Studie společnosti Deloitte (2018, s. 16) dále popisuje, že, banky v této oblasti samozřejmě nestojí o zmenšování svého tržního podílu na úkor nových hráčů na trhu. Řada bankovních domů buďto vyvíjí fintech řešení sama, nebo spolupracuje se startupy vytvářením aliancí a inkorporuje jejich řešení do svých produktů.

Suresh, Paul (2017, s. 3) identifikují další významnou změnu, na kterou se banky musejí marketingově a operativně adaptovat, a to v rámci elektronických peněz, digitálních měn a kryptoměn. Autoři popisují, že elektronické peníze znamenají uložení hodnoty elektronicky v zařízeních jako karty, telefony či počítače. Stejný zdroj charakterizuje Bitcoin jako decentralizovanou digitální měnu a název pro platformu a síť, která byla vytvořena v roce 2008 programátorem Satoshi Nakamotoem. Měna je těžena na základě obrovské peer to peer sítě, která propojuje jak těžaře, tak uživatele.

Rosulek (2021) popisuje nezbytnost zahrnutí bitcoinu v nabídce investičních institucí a poukazuje na fakt, že americká automobilka a energetická společnost Tesla Inc. s rostoucím zájmem o kryptoměny nakoupila Bitcoin za 1,5 miliardy dolarů, přičemž samotný generální ředitel Elon Musk se prohlásil za otce Dogecoinu, další atraktivní kryptoměny. S tím souhlasí i Mogul, at.al. (2020), kteří tvrdí, že klienti bank vyjadřují zvýšený zájem o tento nástroj a zjišťují, že investoři, fintechy (finanční technologie) a významné firmy jako Mastercard a PayPal začali Bitcoin uznávat a dokonce akceptovat. Dle autora si tak banky nemohou dovolit ignorovat tuto příležitost.

2.5.1 Určení strategie pro získání a udržení zákazníků

O'Brien (2018) tvrdí, že banky v dnešní době čelí nevídané konkurenci v boji o podíl na trhu. Hlavním faktorem ovlivňujícím tuto skutečnost jsou digitální alternativy. To potvrzuje i studie globální společnosti Accenture se sídlem v Dublinu (2019), která tvrdí, že americké banky čelí riziku ztráty tržeb až o 15 % do roku 2025, a to primárně z důvodu digitálních plateb a konkurenci od nebankovních subjektů. Studie dále zmiňuje vyjádření ředitelky pro platební styk a mezinárodní otevřené bankovníctví společnosti Accenture v Kanadě, která tvrdí, že zákaznická zkušenost a servis, který je zákazníkovi poskytnut, je novým stěžejním bodem hodnoty značky a její konkurenceschopnosti. S tím se ztotožňuje i O'Brien (2018), který tvrdí, že zkušenost zákazníků (customer experience) poskytuje značnou výhodu v přilákání a udržení klientů.

Rothaermel (2019, s. 185) upozorňuje, že pokud si chce podnik udržet svou konkurenční výhodu a zároveň přilákat zákazníky nové, musí si klást následující otázky ohledně toho, jak konkurovat:

- kdo/jaké zákaznické segmenty bude podnik obsluhovat;
- jaké/co, jaké potřeby, přání a tužby bude muset podnik uspokojit;
- proč by měl podnik chtít tyto zákaznické aspekty uspokojit;

- jak uspokojíme potřeby našich zákazníků.

Thomson et al. (2019, s. 4) popisuje firemní strategii jako koordinovaný soubor akcí, který manažeři využívají k tomu, aby předčili své konkurenty a díky vyšší retenci zákazníků dosáhli i větší profitability. Kotler et al. (2019, s. 552-553) tvrdí, že pokud chce firma překonat konkurenci, udržet si konkurenční výhodu a rozšířit svou zákaznickou základnu, musí konkurenci nejprve důsledně zanalyzovat a identifikovat. Kotler et al. (2019, s. 553-558) následně definuje proces analýzy konkurence, který dělí do třech kroků:

- identifikace konkurence;
- posouzení cílů konkurence, strategií, slabých a silných stránek;
- zvolení, kterým konkurentům se vyhýbat a na které útočit.

Kotler et al. (2019, s. 559) dále uvádí, že jakmile firma identifikuje a zhodnotí své konkurenty, musí vytvořit takové strategie, které ji pomohou v získání konkurenční výhody. Bolland (2017, s. 131-132) tvrdí, že firmy mají k dispozici stovky strategií a variant. Je proto užitečné snížit jejich počet na výrazné strategie, které jsou nazývány strategiemi generickými.

Bolland (2017, s. 132) in Porter (1980) a in Thompson et al. (2014) uvádí hlavní generické strategie podle Portera, ve kterých je doporučeno, aby se firma rozhodla, jestli chce konkurovat na základě strategie nízkých nákladů, nebo strategií odlišnosti:

- **Vůdčí postavení v nízkých nákladech;** Krestová (2015, s. 39-40) identifikuje, že tuto strategii mohou využít podniky, které vyrábí stejný produkt, jako konkurence, ale budou ho nabízet za výhodnější cenu. Dle autorky umožní lepší cenové podmínky zákazníkům zvýšenou poptávku po produktu. Bolland (2017, s. 132) doplňuje, že aby bylo možné tuto strategii využít, musí podnik zaujmout vedoucí postavení v nákladech. Touto cestou bude možné porazit konkurenci výhodnější cenou a vyhrát zákazníky na kompetitivním trhu.
- **Diferenciace (odlišení);** Štědroň et al. (2018, s. 23) popisují, že cílem této strategie je vytvoření takového produktu, který nebude mít konkurenci, anebo ji bude předstihovat, a to primárně svou unikátností a jedinečností. Krestová (2015, s. 39) doplňuje, že při této strategii podniky usilují o to, aby zlepšením určité vlastnosti nabídky zprostředkovali zákazníkům lepší výkon, který jim zajistí vyšší užitek. Dle autorky pak zákazníci budou ochotni zaplatit za takový produkt vyšší cenu. Hálek (2017, s. 151) uvádí, že diference (odlišení) lze dosáhnout také pomocí psychologických nástrojů (ovlivňování zákazníků obalem, reklamou nebo cenami), anebo způsobem distribuce (prodej ve speciálních prodejnách, či osobním prodejem přímo spotřebitelům). Jakubíková (2013, s. 175) výše zmíněné shrnuje a uvádí, že firma klade důraz na ten dílčí prvek marketingového mixu, který je považován zákazníky za důležitý. Tím si tvoří předpoklad pro dosažení konkurenční výhody.
- **Strategie zacílení;** Štědroň et al. (2018, s. 24) uvádí, že tuto strategii využívají společnosti, které z nějakého důvodu nemohou nebo nechtějí cílit na široký trh. Mezi tyto společnosti patří například luxusní automobilky, které se svými produkty zaměřují na velmi úzkou skupinu bohatých klientů. Dle autora takové společnosti využívají tzv. focused differentiation strategy (strategii cílení na úzký segment s velmi diferenciovanými produkty).

2.6 Metodika práce

Metodika této diplomové práce se zabývá především hlavními principy a postupy, které byly použity při zpracování této práce. Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí, kterými jsou úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr.

Veškeré literární zdroje, které jsou použity v teoreticko-metodologické části a praktické části této práce dodržují citační normy ISO 690 a ISO 690-2. Citování probíhá odkazem přímo v textu (tzv. harvardský styl). Veškeré zdroje jsou následně zaznamenány v seznamu literatury.

Teoretická část práce je založena na základě literární rešerše, primárním zdrojem pro zpracování teoretické části jsou knihy zahraničních a českých autorů, které byly napsány k relevantním tématům teoretické části. Pro kvalitní zpracování práce bylo nutné použít co nejaktuálnější zdroje, kterými jsou vzhledem k povaze tématu zdroje internetové. Teoretická část je zpracována jako informační narativ pro následnou aplikaci v praktické části této diplomové práce. Teoretická část je založena na rozboru a porovnání literatury v oblastech pricingu, targetingu, segmentace, partnershipu a marketingu služeb v bankovníctví.

V analytické části této práce je nejprve popsána zkoumaná společnost. K popisu společnosti byly využity primárně internetové stránky společnosti společně s dalšími internetovými zdroji. Následně je zmapován současný stav trhu zkoumáním co nejaktuálnějších internetových zdrojů společně s využitím dat získaných prostřednictvím kvalitativního výzkumu, který proběhl formou polo-strukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly prováděny formou video-hovoru. Přepis všech rozhovorů je k dispozici v přílohách této práce.

Dílními cíli jsou zhodnocení současného stavu trhu a identifikace konkurence, porovnání cenových podmínek v České republice a Norsku, návrh snížení pricingu na základě zmapování předešlých případů snížení pricingu a pomocí metodického snížení prostřednictvím „What if“ analýzy, analýza cílové skupiny a charakteristika cílových segmentů, návrh efektivního cílení a analýza partnerství a jeho potenciálu.

Dílním cílům, kterými jsou zmapování současného stavu trhu společně s identifikací hlavní konkurence, se věnuje kapitola současný stav trhu 3.2. Podkladem pro tuto část byl kvalitativní polo-strukturovaný rozhovor s obchodním manažerem, který se skládá z osmi otevřených otázek a trval cca 60 minut. Obchodní manažer je vysoce postavený člověk, který jedná o strategii banky na českém trhu přímo s CEO (výkonným ředitelem) pro Českou republiku, obchodní manažer má zároveň na starost řízení strategických projektů v CEE regionu, tj. region zahrnující střední a východní Evropu. Otázky byly kladeny takovým způsobem, aby autor nabyt hlubší povědomí o zkoumané oblasti a momentální konkurenci na trhu. Pro získání co nejvíce relevantních informací o současném stavu na trhu byl proveden i rozhovor s marketingovým koordinátorem Saxo Bank, který má o konkurenci přesné údaje. Tento polo-strukturovaný rozhovor se skládal z osmi otevřených otázek a byl proveden rovněž formou video-hovoru. Trval cca 50 minut. Díky rozhovorům s oběma odborníky došlo ke shromáždění dostatečných podkladů, na jejichž základě byla vytvořena analýza konkurence prostřednictvím benchmarkingu. Pro hodnocení benchmarkingu bylo vybráno 6 nejdůležitějších kritérií, která hrají klíčovou roli při výběru investiční společnosti z pohledu klienta. Kritéria v tomto benchmarkingu byla hodnocena jako sobě rovná. Společnostem s nejlepším výsledkem byl za každé jednotlivé kritérium udělen jeden bod. Hlavním úkolem benchmarkingu je odhalit konkurenceschopnost společnosti, odhalit její silné stránky a nastínit oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit. Benchmarking tedy slouží jako jeden z podkladů pro nutnou změnu pricingu na českém trhu.

Další dílní cíl, kterým je porovnání cenových podmínek v České republice a v Norsku v podkapitole 3.3 byl zpracován primárně na základě interních zdrojů ve spojení s veřejně

dostupnými informacemi. Pro účely splnění tohoto dílčího cíle došlo ke komparaci průměrných mezd a životních nákladů v obou zemích, zároveň bylo provedeno porovnání cenových podmínek, které mají klienti v Saxo Bank v Norsku a v České republice.

Hlavním podkladem pro podkapitulu 3.4, jejímž dílčím cílem je navržení snížení pricingu na základě předešlých případů snížení pricingu a pomocí metodického snížení prostřednictvím „What if“ analýzy je částečně strukturovaný rozhovor s obchodním manažerem a interní zdroje. Mapování předešlých případů je umožněno primárně díky rozhovoru s obchodním manažerem, který nastínil předešlé případy snížení pricingu v Singapuru a České republice a jejich úspěšnost. Doplňujícími zdroji pro tuto kapitolu jsou veřejně dostupné informace v kombinaci s interními zdroji.

Další dílčí cíl, který zahrnuje analýzu cílové skupiny a charakteristiku cílových segmentů v podkapitole 3.4 je použit rozhovor s marketingovým koordinátorem, který má na starosti koordinaci marketingových aktivit Saxo Bank na českém trhu, jeho relevantnost pro pochopení cílení společnosti je tedy vysoká. Rozhovor s marketingovým koordinátorem je jedním z hlavních podkladů pro identifikaci hlavní cílové skupiny Saxo Bank a zároveň slouží jako zdroj informací pro zjištění toho, jak se Saxo Bank na tyto skupiny zaměřuje. Informace, které byly získány z tohoto rozhovoru byly podkladem pro podkapitolu 3.4.4, v níž je provedeno metodické snížení ceny prostřednictvím „What if“ analýzy, která modeluje, jak by cílový segment Saxo Bank reagoval na snížení ceny ve třech scénářích (optimistický, pesimistický, realistický). „What if“ analýza je tedy použita pro metodické snížení ceny se třemi možnými výsledky. Předpoklady této analýzy vychází z aktuálního stavu klientů, kdy byly z interních informací získány počty klientů jednotlivých segmentů. Při „What if“ analýze je nutné stanovit, jaký je potenciál trhu, respektive jaký podíl z něj nyní Saxo Bank obsluhuje. Je důležité pamatovat na to, že sice v ČR žije ve věku 30–40 let zhruba 1.6 mil. obyvatel, ale z toho pouze zhruba 1/3 může být potenciálními klienty, kteří splňují i další podmínky modelované osoby. Tato podkapitola se rovněž věnuje dalšímu dílčímu cíli, kterým je navržení efektivního prostředku, formy a obsahu cílení na zvolené segmenty. K dosažení tohoto dílčího cíle jsou použity veřejně dostupné zdroje a statistiky, na základě kterých byla porovnána efektivnost jednotlivých médií a jejich následného vlivu na cílové skupiny. Zároveň došlo k analýze formy a obsahu cílení využívaného konkurencí, což umožnilo efektivní zmapování prověřeného cílení, které bylo podkladem pro navržení efektivního prostředku, formy a obsahu cílení Saxo Bank.

Podkladem pro poslední zkoumanou oblast, kterou je podkapitola 3.5, jejímž dílčím cílem je analýza partnerství a jeho potenciálu je též částečně strukturovaný rozhovor s ředitelem pro správu účtů v Saxo Bank. Jedná se o vysoce postavenou osobu, která je ředitelem nejen pro správu vztahu s Českou spořitelnou, ale i celkově ředitelem pro partnerství pro celou Evropu. Rozhovor s ředitelem pro správu účtů se skládá ze sedmi otevřených otázek a trval cca 60 minut. Rozhovor byl uskutečněn pomocí video-hovoru z důvodu pandemie i lokace - ředitel pro správu účtů má kancelář v ředitelství Saxo Bank v Dánsku. Díky podkladům získaných během tohoto rozhovoru a veřejně dostupným zdrojům je možné charakterizovat partnerství s Českou spořitelnou a identifikovat hlavní benefity a negativa, které toto partnerství přineslo.

Poslední oddíl diplomové práce se na základě metod dedukce a syntézy věnuje celkovému vyhodnocení práce. Tato podkapitola shrnuje veškeré návrhy a doporučení, které byly během výzkumu navrženy.

Závěr diplomové práce shrnuje výsledky, které byly získány na základě provedených rozborů a analýz.

3 Analytická část práce

Analytická část této práce je zaměřena na analýzu společnosti Saxo Bank, porovnání pricingu s konkurencí, porovnání pricingu v Dánsku a České republice, analýzu cílové skupiny a charakteristiku cílových segmentů, návržení efektivního prostředku, formy a obsahu cílení a na analýzu partnerství. Na základě zjištěných informací a provedené metodologie je následně navržena pricigová strategie a její následná komunikace. V první části této kapitoly je představena zkoumaná společnost, jsou popsány hlavní produkty, které společnost nabízí, je popsán současný stav trhu a je definována konkurence. Konkurence je identifikována primárně díky rozhovorům s odborníky z praxe (přílohy 4,5,6,7), na základě získaných informací je zároveň provedena analýza konkurence formou benchmarkingu.

Kapitola 3.3, která navazuje na benchmarking se věnuje se porovnání pricingu v České republice a Dánsku, primárním účelem kapitoly je porovnání ekonomické situace obou zemí a porovnání odlišných cenových podmínek klientů. Na závěr této subkapitoly je provedeno mapování předešlých případů snížení pricingu, které Saxo Bank již v minulosti aplikovala a zároveň jsou prezentovány výsledky těchto snížení.

Kapitola 3.4 definuje hlavní cílové skupiny Saxo Bank, navrhuje efektivní prostředek, formu a obsah cílení a uvádí marketing personu pro cílový segment. Na základě metodologického snížení ceny skrze „co když“ analýzu modeluje různé scénáře snížení ceny s potenciální reakcí cílového segmentu.

Závěr praktické části se věnuje analýze partnerství a jeho potenciálu, jsou zmíněny hlavní negativa a pozitiva tohoto partnerství a je vyjádřen potenciál trhu v rámci partnerství.

Na základě získaných dat z polo-strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci banky (přílohy 4,5,6,7), provedeného benchmarkingu, mapování předešlých případů snížení pricingu a na základě modelace snížení pricingu prostřednictvím „co když“ analýzy jsou definovány přímé návrhy a doporučení.

3.1 Představení společnosti Saxo Bank AS

Saxo Bank je dánská investiční banka, která je ověřená a plně regulovaná pod několika jurisdikcemi. Má ředitelství v Kodani a drží více než 46 miliard EUR v klientských aktivech. Banka byla založena roku 1992, kdy na trh vstoupila jako „brokerská“ firma pod názvem Midas Fondsmæglerselskab. Hlavními zakladateli jsou Lars Seier Christensen, Kim Fournais (stávající CEO) a Marc Hauschildt. Název byl změněn na Saxo až v roce 2001, kdy se Saxo Bank podařilo získat bankovní licenci, přičemž je nutno podotknout, že Saxo Bank byla jedna z historicky prvních institucí, která nabídla svým zákazníkům přístup k online trading platformě. Saxo Bank je investiční bankou, která se zaměřuje primárně na trading, nenabízí tak klasické bankovní produkty, druhá část tržeb banky je tvořena různými druhy partnerství s institucionálními partnery, přičemž více než 100 finančních institucí po celém světě obsluhuje své koncové klienty na platformě Saxo na základě white-label (Saxo Bank poskytuje produkt / službu, kterou nechá obrandovat nebo alespoň částečně obrandovat někoho jiného, aniž by musel cokoli investovat do vývoje).

Jak již bylo zmíněno, ředitelství Saxo Bank sídlí v Kodani, hlavním městě Dánska. Saxo Bank má ale rozšířenu působnost ve světoznámých finančních centrech v Londýně, Paříži, Curychu, Dubaji, Singapuru, Indii nebo Tokiu. Momentálně Saxo Bank působí ve více než 180 zemích světa, má vztah s více než 85 světovými burzami, udržuje vztah s top 15 světovými bankami a momentálně nabízí více než 35 000 finančních instrumentů. Saxo Bank nabízí širokou

nabídku různých tříd aktiv v mnoha jazycích pro různé klientské segmenty. Saxo Bank (2019) zároveň uvádí, že její denní obrat činí 17 miliard dolarů.

Saxo Bank je společnost v soukromém vlastnictví, Geely Financials Denmark A/S, dceřiná společnost Zhejiang Geely Holding Group Co., Ltd, vlastní 50.89 procent akcií Saxo Bank. Zakladatel Saxo Bank a CEO Kim Fournais vlastní 27.53 procent akcií Banky, zatímco Sampo Plc a vedoucí severská skupina finančních služeb vlastní 19.43 procent akcií. Zbytek akcií je držen minoritními akcionáři a primárně stávajícími a bývalými zaměstnanci Saxo Bank.

V České republice působí Saxo Bank od roku 2009, vstupní i pricingové podmínky pro klienty se sice liší země od země, jak bude popsáno v dalších kapitolách této práce, ale jinak pro české klienty žádné omezení neexistují - mají stejné možnosti jako kterýkoliv jiný klient na světě.

3.1.1 Nabízené výrobky a služby

V této části jsou stručně představeny a popsány investiční produkty a služby, které Saxo Bank nabízí svým zákazníkům. Hlavní zdroj příjmu Saxo Bank by se dal tedy rozčlenit do dvou kategorií, přičemž první z nich je obchodování a investování na trzích, kde Saxo Bank nabízí následující produkty a služby:

- **platforma:** Poskytnutí základní i pokročilé verze platformy (Saxo Investor, Saxo Trader GO a pro profesionály Saxo Trader PRO). Saxo Bank (2020) se prezentuje jako fintech banka, která investuje do nových technologií, které umožňují klientům na bázi Saxo Bank efektivně vykonávat funkce v rámci platformy. Saxo Bank (2021) na svém webu uvádí, že se jedná o jednu z nejlepších platform na světě, která zároveň získala celou řadu ocenění.
- **akcie:** Saxo Bank nabízí přístup k více než 19 000 titulů akcií, které je možné obchodovat díky vztahu s 36 světovými burzami.
- **CFD (kontrakt pro vyrovnání rozdílu):** Saxo Bank umožňuje prostřednictvím CFD obchodovat pákové obchody, kdy umožňuje na rozdíl od akcií spekulaci jak na cenový růst (long pozice), tak na cenový pokles (short). Díky CFD mohou klienti obchodovat s větším kapitálem, než který mají reálně k dispozici, tyto kontrakty se tedy těší mezi investory velké popularity. Přes CFD je možné obchodovat akcie, akciové indexy, forex, dluhopisy, opce nebo třeba komodity. Momentálně Saxo Bank nabízí více než 9000 instrumentů tohoto typu.
- **forex:** Měnové obchody nabízí Saxo bank ve 182 forex párech včetně hlavních, vedlejších i exotických párů, zároveň je možné obchodovat 140 forwardů. Saxo Bank (2021) nabízí likviditu 1. stupně, která nabízí vyšší míru plnění, méně stop-outů (moment kdy je klientova pozice zavřena z důvodu marže) a významné zlepšení cen. Nutno podotknout, že Saxo Bank nabízí forex pouze jako pákový produkt, který je obchodován na marži.
- **opční kontrakty:** Saxo Bank umožňuje přístup k více než 1200 opčním kontraktům z 23 burz na celém světě pokrývajících opce na akcie, indexy, úrokové sazby, energie, kovy a další. Opční kontrakty rostou na popularitě, jejich předností je spekulace na pokles nebo růst ceny, přičemž hlavní výhodou je, že investor riskuje pouze cenu, kterou za opční kontrakt zaplatí, na oplátku má možnost neomezeného ziskového potenciálu.

- **ETF** (Exchange traded fund / veřejně obchodovaný fond): ETF funguje na kopírování skladby vybraného indexu podle známého složení aktiv v indexu. Saxo Bank nabízí přístup k více než 3000 burzovně obchodovaným fondům z více než 30 burz z celého světa.
- **ETN** (Exchange traded note): Saxo Bank nově nabízí nákup kryptoměn právě přes ETN, zákazníci fyzicky kryptoměnu nevlastní, ETN pouze kopíruje cenu kryptoměn. Saxo Bank má v nabídce prozatím pouze dvě kryptoměny, a to Bitcoin a Ethereum. I tak se ale jedná o velice populární produkty, které se mohou pyšnit vysokými objemy obchodů na platformě Saxo Bank.
- Saxo Bank nabízí celou řadu dalších produktů včetně komodit, dluhopisů, futures podílových fondů, investičních portfolií a forexových opcí.

Další zdroj příjmu Saxo Bank je již zmíněné partnerství, kdy Saxo Bank nabízí na kapitálových trzích inovativní řešení. Saxo Bank má momentálně uzavřenu jistou formu partnerství s více než 120 bankami a brokery. Partnerství je podrobně rozebráno a zkoumáno v analytické části této práce v podkapitole 3.5.

3.2 Současný stav trhu

Roky 2020 a 2021 přinesly velkou obměnu investičního světa, velký podíl na tom má samozřejmě pandemie covidu-19, která investiční trh velmi zasáhla a české banky nejsou výjimkou. Jak indikuje tabulka 1 níže, Česká spořitelna přišla v roce 2020 o 7.69 miliard Kč, což je meziroční pokles o více než 40 %. Bureš (2021) uvádí, že zisk českých bank v roce 2020 klesl o přibližně 50 %, čistý zisk bank v roce 2019 činil 79.26 miliard Kč, ale zisk v roce 2020 činil pouze 40 miliard Kč. Dle tabulky 1 zaznamenala druhý největší zisk ČSOB, její ztráta oproti roku 2019 byla ale 11.21 miliardy Kč, což je meziroční pokles o 56 %. Třetí největší zisk uhájila Komerční banka, ale i zde byla situace nekompromisní - ztráta oproti roku 2019 činí 6.75 miliard Kč, je to meziroční pokles o 42 %.

Tabulka 1 Zisk českých bank po dopadu COVID-19 (v miliardách Kč)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Česká spořitelna	14.29	15.46	14.60	15.40	17.70	10.01
ČSOB	14.01	15.14	17.52	15.78	19.69	8.48
Komerční banka	12.76	13.69	14.93	14.85	14.90	8.16
UniCredit Bank	5.64	6.05	7.20	8.96	10.12	5.32
MONETA Money Bank	4.51	4.05	3.90	4.20	4.00	2.60
Raiffeisenbank	2.54	2.60	2.82	3.36	4.19	2.14
J&T Banka	1.88	0.95	2.20	2.08	3.16	1.66
Air Bank	0.40	0.40	0.68	1.40	1.50	1.40
Fio banka	0.05	0.22	0.42	1.26	2.23	1.20

Zdroj: Bureš (2021)

Propad českých bank byl samozřejmě reakcí na restriktce a „nevědomost“ toho, co bude dál, hlavně to ale byla reakce na to, jak americké akcie a světový trh reagovali na covid-19. Jason (2020) uvádí, že březen roku 2020 je také nově označován jako „černý březen“. Parker (2020) pojmenovává tento měsíc dokonce jako krach trhu, a to primárně z toho důvodu, že nejdůležitější americký index S&P 500 zaznamenal nejrychlejší propad v historii od roku 1987. Koťátko (2020) popisuje, že S&P 500 je americký index akciových trhů založený na tržních kapitalizacích 500 největších společností, které jsou obchodované na NYSE nebo NASDAQ. Parker (2020) dále uvádí, že 19. 2. 2020 zaznamenal index rekordní maximum, kdy dosáhl 3393 bodů. O zhruba měsíc později, 23. 3. 2020 ale index zaznamenal rekordní ztrátu a spadl až na „historických“ 2237 bodů, což znamená 34% propad během této časové osy. Rychlejší propad nastal pouze v roce 1987, kdy se během černého pondělí propadl index o 31.5 % během 14 dní. Tím ale volatilita nekončí, Statista (2021) uvádí, že to, co se momentálně na trzích děje, lze pojmenovat jako „jízdu na horské dráze“, index S&P 500 je toho důkazem, protože po masivním propadu v roce 2020 je jeho hodnota dle Statisty (2020) k 5. 5. 2021 opět rekordní, kdy index dosahuje 4186 bodů, což je nárůst o 87 % za jediný rok.

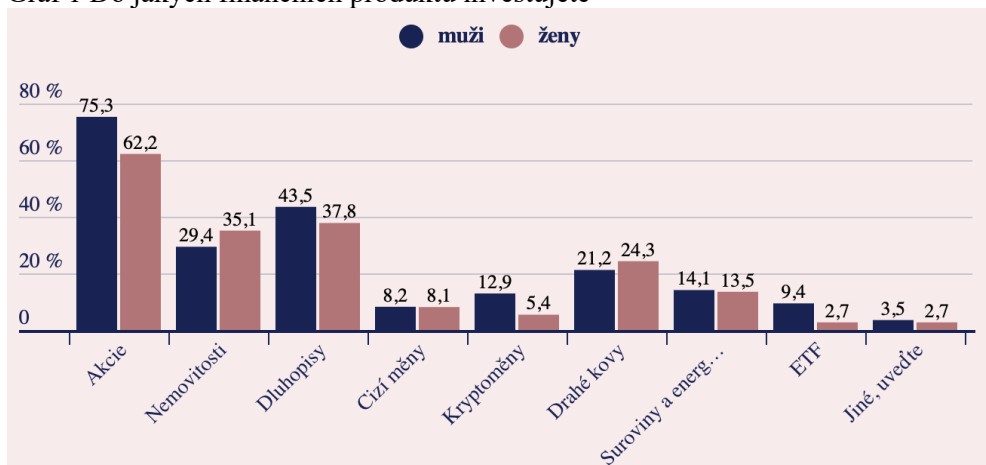
Výše zmíněné poklesy tržeb v kombinaci s pandemií očekávaně otřásly i s českým akciovým trhem. Po již zmíněném propadu S&P 500 došlo k značným propadům na pražské burze. Dle statistik Fio banky (2021) byla skupina Erste Group Bank AG (vlastník České spořitelny), která se obchoduje pod symbolem ERBAG:xpra obchodována ke dni 22. 2. 2020 za 870 Kč za akcii. V březnu roku 2020 ale akcie z důvodu pandemie spadla až na 450 Kč za jednu akcii, jednalo se tedy o propad 48 %. Fio (2021) uvádí ve svém grafu, že podobně na tom byly i akcie Moneta Money Bank, které se v březnu 2020 propadly z 86 Kč na akcii na 48.50 Kč za akcii (pokles o 46 %). Fio Banka (2020) dokonce vydala varovný článek, ve kterém rušila své investiční doporučení na nákup akcií Erste Group, Komerční banky a Monety v reakci na celosvětový pokles trhů. Přičemž akcie k 12. 5. 2021 jsou dle statistik Fio banky téměř opět na hodnotách před covidem-19 - například akcie Erste Group se obchodují za 846 Kč za akcii, což je pouze 2.7 % pokles oproti době před koronavirem.

3.2.1 Nejvíce obchodované produkty na českém trhu, trendy

Kasík (2021) prezentuje výzkum Eurostatu, který odhalil, že Češi drží v hotovosti či na běžných účtech 45 % svého finančního kapitálu. Česko v datech (2021) na svých stránkách uvedlo, že hlavní ekonom České spořitelny David Navrátil tvrdí, že i přes vysoké objemy uložených prostředků na běžném účtu, dochází ke zlepšení finanční gramotnosti obyvatelstva. Stejný zdroj dále tvrdí, že za posledních pět let se v České republice zvedla průměrně ušetřená měsíční částka o 43 % na 2 853 Kč měsíčně.

Průzkum Generali Investment CEE (2021) tvrdí, že přinejmenším 38 % Čechů částečně investuje své úspory s tím, že u 15 % lidí se jedná alespoň o desetinu příjmů. Průzkum Generali Investment CEE (2021) dále odhalil, že investování Čechů pozitivně ovlivnila pandemie. Více než pětina Čechů začala během koronavirové krize investovat častěji než před ní. Jak je zřejmé z grafu 1, drtivá většina českých mužů a žen investuje primárně do akcií, ať už přímým nákupem akcií, investicí do podílových nebo investičních fondů, či jinou cestou. Fx street (2021) uvádí na svém webu neodmyslitelné šílenství okolo akcií Gamestop, které proběhlo začátkem roku 2021. Stejný zdroj popisuje davové šílenství, které bylo vyvoláno primárně na sociální síti Reddit, kdy se zhruba 4.5 milionu členů skupiny Wallstreetbets (v rámci sociální sítě Reddit) rozhodlo učinit tzv. „short squeeze“ (doslova zmáčknutí obchodníků, kteří jsou v „short“ pozici – spekulují na pokles ceny dolů). Tohoto zmáčknutí dosáhli tak, že většina uživatelů této skupiny opravdu akcie nakoupila, což znamenalo obrovský nárůst ceny akcií GME (o 978 %), což bylo doslova katastrofou pro velké investiční fondy, které spekulovaly na pokles ceny dolů a byli nuceni uzavřít své pozice s velkou ztrátou.

Graf 1 Do jakých finančních produktů investujete



Zdroj: Generali Investments (2021)

Fx Street (2020) zároveň prezentují data z Burzy cenných papírů Praha. Hlavním předmětem tohoto článku je zvýšení objemu obchodů na pražské burze o 36.4 %. Data jsou prezentována za 1.čtvrtletí roku 2020, rapidní zvýšení během prvního kvartálu je dle analytiků nejvyšší za posledních 5 let. Burza cenných papírů Praha (2021) zároveň zveřejnila nejvíce obchodované tituly za poslední rok (1. 5. 2020 - 1. 5 .2021):

- ČEZ (Celkový objem: 26 846 mil. Kč);
- Komerční banka (Celkový objem:26 423 mil. Kč);
- Moneta Money Bank (Celkový objem: 26 247 mil. Kč);
- Erste Group Bank (Celkový objem: 23 643 mil. Kč);
- Avast (Celkový objem: 7 248 mil Kč.

Z rozhovoru s investičním poradcem (příloha 7) vyšlo najevo, že klienti z České republiky obchodují primárně akcie českých titulů, zaměření se na dostupnost těchto titulů a jejich ceny je stěžejní.

Žurovec (2021) potvrzuje, že druhým finančním produktem, do kterého Češi investují nejvíce, jsou dluhopisy, což je zřejmé jak z grafu 1, tak ze zdrojů Ministerstva financí ČR, které tvrdí, že zájem občanů o státní dluhopisy roste i přes pandemii onemocnění covid-19. Stejný zdroj dále uvádí, že v posledních čtyřech po sobě jdoucích upisovacích obdobích emisí Dluhopisu Republiky, která probíhala od března 2020 do března 2021, upsali občané dluhopisy v celkové jmenovité hodnotě přes 14.5 miliard Kč. Oproti upisovacím obdobím, která probíhala od března 2019 do března 2020, ve kterých bylo upsáno přes 10.3 miliard Kč, se tak jedná o nárůst zájmu o emise Dluhopisu Republiky o 40 %.

Jak vyplývá z grafu 1, velmi zajímavou příčku obsadily kryptoměny, které zažívají celosvětový nárůst jak na popularitě, tak na procentuálním růstu. Dle Fx street (2021) se v České republice od ledna do konce dubna prodaly kryptoměny za zhruba 2.9 miliardy Kč, což je meziročně trojnásobný nárůst. Stejný zdroj dále uvádí, že Bitcoin od začátku roku vzrostl přibližně na dvojnásobek: ze zhruba 29 000 dolarů na současných 58 600 dolarů, tedy asi 1.25 milionu Kč. Novou alternativou za bitcoin se stává Ethereum, které je založené na modernějším blockchainu. Ethereum navíc navýšilo ve stejném období svou hodnotu o 440 % na 4 100 dolarů, tedy asi 86 700 Kč. Zde nabídka kryptoměn nekončí, ale spíše začíná. Dle Plus 500 (2021) patří mezi nejpopulárnější kryptoměny Bitcoin, Ethereum, Ripple XRP, Litecoin, NEO nebo třeba IOTA. Na populárnosti ale také nabývají nejnovější „meme kryptoměny“ jako je Dogecoin či ShibaInuCoin, které zaznamenaly nárůsty v řádů stovek procent.

Statista (2021) uvádí zajímavou statistiku, ve které prezentuje, že ve 3 největších městech České republiky je již 315 institucí, které nabízí možnost platby kryptoměny. Dle statistiky nejsou velká města výjimkou, tuto možnost, nebo alespoň kryptoměnový automat, nabízí další česká města (Olomouc, Plzeň, Liberec, České Budějovice).

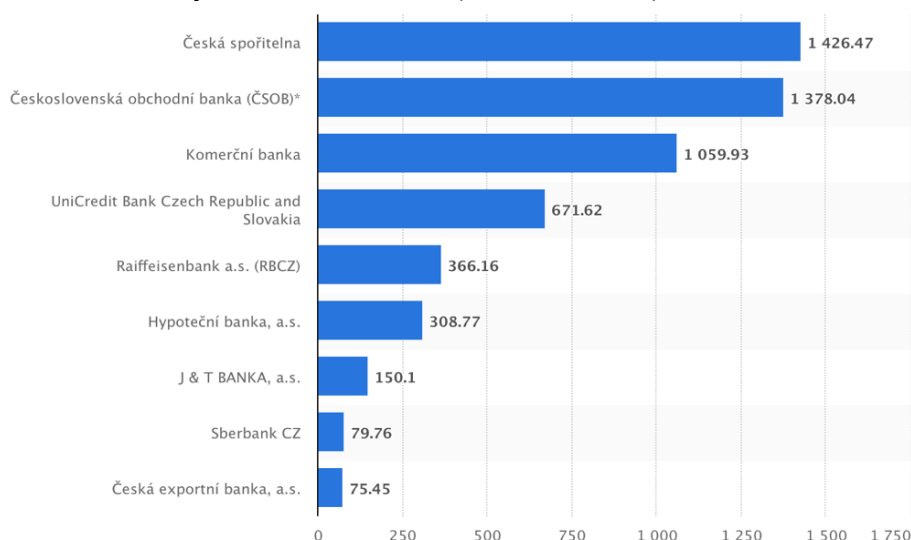
3.2.2 Konkurence

Z rozhovoru s obchodním manažerem Saxo Bank (příloha 5) vyplynulo, že Saxo Bank momentálně na trhu rozeznává 4 různé kategorie konkurence, které řadí do následujících skupin:

- místní banky (Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka, Raiffeisenbank);
- regionální trading platformy (Interactive brokes, XTB, Exante);
- tzv. „discount brokers“ („slevoví brokeri“ – eToro, Degiro, Plus 500, Revolut);
- kryptoměnoví brokeri (Binance, Coinbase, eToro, Revolut, Coinmate, Kraken).

V lokální konkurenci je trochu atypicky největším konkurentem Česká spořitelna. Česká Spořitelna (2021) vede jak v počtu klientů (4.5 milionu), tak dle grafu 2 i v počtu aktiv.

Graf 2 Zisk českých bank za rok 2018 (v miliardách Kč)



Zdroj: Statista (2021)

Česká spořitelna je totiž dle rozhovoru s ředitelem pro správu účtů Saxo Bank (příloha 7) jediným partnerem Saxo Bank na českém trhu. Partnerství s Českou spořitelnou a jeho detailnějšímu popisu se věnuje pozdější praktická část.

Graf 2 jasně signalizuje, že druhou největší bankou v ČR je Československá obchodní banka (ČSOB). To potvrzuje i ČSOB (2021), které k 31. 12. 2020 evidovalo 4.3 milionu klientů.

Graf 2 dále potvrzuje, že 3. bankou s největším podílem aktiv klientů je poslední z „velké trojky“ – Komerční banka. Komerční banka (2021) dále uvádí, že počet jejích klientů je 1.65 milionu.

Zahraniční brokeri ale aktivizují svou činnost na českém trhu. Jeden z nejhodnotnějších a nejrychleji se rozvíjejících startupů Revolut dle serveru Czechcrunch (2020) disponuje na Českém trhu již více než 200 000 uživateli. To je oproti roku 2018 více než 400% nárůst klientů. Bedřich (2021) prezentuje výsledky rozhovoru s šéfem XTB pro Českou republiku a uvádí, že počet jejích klientů se za poslední rok ztrojnásobil a v Čechách již čítá několik desítek tisíc. Z rozhovoru s obchodním manažerem Saxo Bank (příloha 5) vyplynulo, že Saxo Bank celosvětově navýšila svůj počet klientů na 660 000, což je meziroční nárůst o 330 %.

V České republice se čísla momentálně rapidně nezvyšují a počet klientů je v řádech pár desítek tisíc. Z těchto zdrojů je zřejmé, že celosvětový i lokální zájem o investování rapidně roste.

3.2.3 Benchmarking

Pro zjištění hlavních konkurentů zahrnutých do benchmarkingu byl zvolen jako hlavní zdroj informací polo-strukturovaný rozhovor s obchodním manažerem Saxo Bank (viz příloha 5), protože informace z primárního zdroje, který je v „místě dění“, jsou ty nejvhodnější pro benchmarking. Nebyly tak zahrnuty například zbytečné nebo nedostačující informace o konkurentech. Částečně strukturovaný rozhovor také slouží v dalších částech analýzy jako primární zdroj informací, což zajišťuje vysokou kvalitu vstupních dat právě pro prováděnou analýzu.

Jako zdroje pro získání informací o konkurentech potřebných k benchmarkingu (tzv. KPI) byly využity veřejně dostupné informace, a to především z výročních zpráv a obchodních podmínek jednotlivých společností, které jsou též dostupné na jejich webech. Pro benchmarking je důležité vybrat takové ukazatele, které jsou zjistitelné u všech zkoumaných, respektive srovnávaných subjektů. Pro zajištění srovnatelnosti je stěžejní to, aby ukazatele byly vyjádřeny ve stejných hodnotách, respektive měnách či slovních vyjádřeních. Nelze srovnávat například různé měny bez přepočtu mezi sebou, neboť vypovídací hodnota pak není zjevná. Pro tyto účely byly tedy všechny hodnoty v měně převedeny na české koruny a ostatní hodnoty na procenta, respektive pokud některá ze srovnávaných společností jistý produkt nenabízí či nepožaduje poplatek, bylo toto vyjádřeno slovně. Vstupy pro benchmarking, respektive hodnoty jednotlivých indikátorů jsou zaznamenány v následující tabulce 2:

Tabulka 2 Benchmarking společností na českém trhu

Název společnosti	Minimální vklad	Minimální poplatek za CZ akcii	Minimální poplatek za US akcii	Poplatek za úschovu akcii	Možnost obchodovat kryptoměny	Poplatek za neaktivitu
Saxo Bank	220 000 Kč	Min. 500 Kč	220 Kč	0.25 %	Ano	3145 Kč
XTB	0 Kč	0 Kč	0 Kč	Ne	Ano, 20+	270 Kč
Interactive brokers	0 Kč	Nenabízí	35 Kč	Ne	Ano	220 Kč
eToro	0 Kč	Nenabízí	0 Kč	Ne	Ano, 20+	220 Kč
Revolut	0 Kč	Nenabízí	0 Kč	0.12%	Ano, 20+	Ne
Česká spořitelna	0 Kč	Min. 300 Kč	270 Kč	0.12 %	Ano	525 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto zkoumané hodnoty byly následně vyhodnoceny, postup pro hodnocení je popsán níže a body přidělené jednotlivým ukazatelům znázorňuje následující tabulka 3:

Tabulka 3 Ohodnocení jednotlivých kritérií benchmarkingu

Název společnosti	Minimální vklad	Minimální poplatek za CZ akcii	Minimální poplatek za US akcii	Poplatek za úschovu akcii	Možnost obchodovat kryptoměny	Poplatek za neaktivitu	Celkem
Saxo Bank	0	0	0	0	0	0	0
XTB	1	1	1	1	1	0	5
Interactive brokers	1	0	0	1	0	0	2
eToro	1	0	1	1	1	0	4
Revolut	1	0	0	0	1	1	3
Česká spořitelna	1	0	0	0	0	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro hodnocení benchmarkingu bylo vybráno 6 nejdůležitějších kritérií, která hrají klíčovou roli při výběru investiční společnosti z klientského pohledu. Kritéria byla následně posouzena jako sobě rovná, společností s nejlepším výsledkem byl za každé jednotlivé kritérium udělen 1 bod. Každá společnost tedy mohla obdržet ohodnocení v rozmezí od 0 do 6 bodů. Celkový výsledek bodového hodnocení je viditelný v posledním sloupci tabulky 3 vpravo.

Na základě provedeného benchmarkingu lze říct, že vůdčí společností dle vybraných kritérií je společnost XTB, která získala velmi vysoké hodnocení, a to 5 bodů, tedy 83 % maxima. Tato společnost získala v hodnocení všech jednotlivých ukazatelů 1 bod, tedy maximum pro každé kritérium, a to kromě poplatku za neaktivitu, který je zde žádán, i když není nejvyšší na trhu, přesto požadován je, a proto společnost nemohla získat bod za tento indikátor. Velkým tržním konkurentem je také společnost eToro, která se se svými 4 body umístila na druhé pozici a je tedy nejbližší vůdci trhu, lze její strategii označit za strategii „rychlého druhého“. Společnost eToro nezískala bod obdobně jako XTB za poplatek za neaktivitu, který je bankou vyžadován a také nezískala bod za minimální poplatek za akcii v prostředí českého trhu, neboť vůbec akcie na tomto trhu nenabízí. Třetí pozici ze 6 zkoumaných subjektů obsadila společnost Revolut se 3 dosaženými body a lze tak říct, že je na trhu také poměrně úspěšná a pro mnoho klientů zajímavá. Oproti společnostem XTB a eToro, které byly vyhodnoceny jako konkurenceschopnější, nevyžaduje poplatky za neaktivitu při investování, což může být pro mnoho klientů rozhodujícím kritériem, a proto mohou zvolit právě Revolut.

V rámci provedeného benchmarkingu bylo zároveň zjištěno, že nejméně konkurenceschopnou společností je analyzovaná společnost, která získala nulové hodnocení, neboť v žádném z kritérií nebyla dostatečně konkurenčně schopná a lze tedy konstatovat, že je pro klienty na investičním trhu neatraktivní. Jako jediná požaduje minimální vklad, který je však značně vysoký. Též poplatky za úschovu mnohonásobně převyšují konkurenční nabídky a penalizace za neaktivitu je pak ve srovnání s ostatními konkurenty příliš vysoká. Ze zkoumaných kritérií je zjevné, že v prostředí českého trhu musí být provedeno mnoho změn, aby se Saxo Bank stala atraktivní pro klienty.

Celkově lze také konstatovat další významná zjištění, která mohou mít dopad na budoucí strategii Saxo Bank. V celkovém ohodnocení je možné pozorovat vysokou podobnost mezi výsledky ukazatelů Saxo Bank s Českou spořitelnou, která byla rovněž v rámci zkoumaného tržního prostředí velmi slabá a získala pouze 1 bod. Nicméně náznaky tohoto závěru se dají dovodit již z rozhovoru s ředitelem pro správu účtů v Saxo Bank (příloha 7), který identifikoval Českou spořitelnu jako jediného partnera Saxo bank na českém trhu. V následující části bude podrobněji srovnána Saxo bank s vítězem hodnocení benchmarkingu.

Ke ztrátě jednoho bodu u společnosti XTB došlo u kritéria „poplatek za neaktivitu“, ve kterém byla lepší společnost Revolut. Když porovnáme celkového vítěze benchmarkingu se zkoumanou společností, můžeme vidět značný rozdíl v poplatku za neaktivitu, který u Saxo Bank činí 150 USD (3 150 Kč) za 3 měsíce, a to, pokud klient neprovede alespoň 1 obchodní transakci v tomto období. Kdyby tedy klient Saxo bank 1 rok neprovedl žádnou obchodní transakci, musel by zaplatit 600 USD, což je v přepočtu 12 500 Kč v porovnání s 10 eury (270 Kč), které účtuje XTB.

Jak již bylo dříve popsáno v této práci, zájem o kryptoměny lokálně i globálně prudce narůstá, proto je jedno zkoumané kritérium zaměřeno právě tímto směrem. Přestože Saxo Bank možnost obchodovat s kryptoměnami umožňuje, její nabídka je velmi omezená, neboť je zde možnost obchodovat pouze Bitcoin a Ethereum. Naproti tomu společnost XTB má v nabídce více než 20 kryptoměn. Jak vyplynulo z rozhovoru s marketingovým koordinátorem Saxo Bank (příloha 6), retailoví klienti vyhledávají stále více alternativu za bitcoin, který již stojí více než milion Kč. Výrazně tedy roste zájem o kryptoměnové alternativy a další „virtuální mince“. Všechny zkoumané subjekty mají v nabídce možnost obchodovat alespoň základní kryptoměny, výjimkou jsou pouze Revolut, eToro a XTB, které mají v nabídce možnost obchodovat více než 20 kryptoměn a proto každá z těchto společností obdržela za tento indikátor jeden bod.

Jako další kritérium byl zvolen poplatek za úschovu finančních produktů, který je v praxi nazýván „custody fee“ a v praxi patří mezi jeden ze „skrytých poplatků“. U XTB se tento poplatek u běžných klientů neúčtuje. Jak nastínil rozhovor s investičním poradcem Saxo bank (příloha 4), drtivá většina účtů u České spořitelny nedosahuje hodnoty 3 milionů. Jelikož se u XTB poplatek za úschovu aplikuje až od částky dosahující 100 000 eur (cca 2,7 mil. Kč), většina českých klientů by na tento poplatek nedosáhla. U Saxo bank je tento poplatek stanoven na 0,25 % za rok, a to i pro nejnižší cenovou kategorii s vkladem 10 000 USD.

Ve zkoumaném kritériu poplatek za US akcii obdrželi nejvíce bodů eToro a XTB. Revolut má sice poplatek 0 Kč, ale lze provést pouze jeden obchod měsíčně, a to do výše 20 000 Kč. Kritérium minimálního poplatku za nákup US akcie je pak u XTB zdarma od 0 do 100 000 EUR a u Saxo Bank 10 USD (220 Kč). Tento poplatek je znatelný především u klientů, kteří obchodují diverzifikovaně a v malých objemech. Z benchmarkingu zřetelně vyplynulo, že konkurenční investiční společnosti nabízejí nízké nebo žádné poplatky za obchodování US akcií, Saxo Bank má tento poplatek opět nejvyšší, což může mít negativní dopad na přilákání nových klientů a udržení těch stávajících.

Dle slov investičního poradce Saxo Bank (příloha 4) má většina českých klientů v portfoliu české akcie, poplatek za jejich nákup by měl být v tuzemsku co nejnižší. Saxo bank má tento poplatek ve srovnání s XTB 500x vyšší a rozhodně nenásleduje svou vlastní vizi, kterou je „*zdemokratizovat obchodování pro všechny*“.

Další kritérium, ve kterém Saxo bank nenaplnuje svou vizi, je kritérium minimálního vkladu, který je v porovnání s vítězem benchmarkingu XTB opravdu znatelný. XTB nemá žádný požadavek na výši minimálního vkladu, zatímco Saxo Bank požaduje vklad minimálně 10 000 USD (220 000 Kč) pro dosažení základní cenové úrovně. Český statistický úřad (2021) uvádí, že průměrná mzda v ČR za rok 2020 činila 35 611 Kč, v přepočtu se tedy jedná o více než 6 průměrných mezd v plné výši. Zároveň je nutné podotknout, že Saxo Bank je v tomto kritériu opět nejslabší, všichni ostatní srovnávaní konkurenti nemají žádný požadavek na minimální vklad na investiční účet.

Z provedeného benchmarkingu je zároveň patrné, že nejméně konkurenceschopnou společností je právě analyzovaná společnost, která získala nulové hodnocení, neboť v žádném z kritérií nebyla dostatečně konkurenčně schopná, a lze tedy konstatovat, že je pro klienty na

investičním trhu neatraktivní. Jako jediná požaduje minimální vklad, který je i značně vysoký. Též poplatky za úschovu mnohonásobně převyšují konkurenční nabídky a penalizace za neaktivitu je pak ve srovnání s konkurenty velmi vysoká. Z průzkumu vyplývá, že v prostředí českého trhu musí být ze strany Saxo Bank provedeno mnoho změn, aby se stala atraktivní pro klienty.

V celkovém porovnání všech zkoumaných kritérií byl zkoumaný subjekt ohodnocen 0 body, zatímco tržní vůdce, proklientsky atraktivní XTB, je ve všech zkoumaných kritériích pro klienta příznivější než Saxo Bank. Dle dat zjištěných v předchozích částech této práce a dle názoru kvalifikovaných odborníků Saxo Bank (Příloha 4,5,6,7), je novým trendem na trhu snižování poplatků a zpřístupnění obchodování co možná největšímu objemu klientů. V porovnání přitažlivosti pro běžné klienty tedy jednoznačně vede konkurent XTB, který má nulové poplatky za české i americké akcie, žádný požadavek na minimální vklad, žádný poplatek za úschovu akcií a širokou nabídku kryptoměn, které jsou momentálně velmi atraktivním nástrojem a lákadlem pro zákazníky. Z výsledku benchmarkingu je tedy zřejmé, že by zkoumaná společnost měla přehodnotit svou současnou nabídku nejen pro udržení stávajících klientů, ale zároveň i pro přilákání nových.

3.3 Porovnání kupní síly a pricingu ve vybrané zemi

Saxo Bank je nadnárodní společnost, která působí v mnoha zemích. Částečně strukturovaný rozhovor s obchodním manažerem (příloha 5) přinesl bližší informace o tom, že Saxo Bank aplikuje různé cenové podmínky, například v České republice a v Norsku. Rozhovor dále nastínil, že se nejedná pouze o ceny, ale například i o podmínky založení účtu, které jsou v Norsku mnohonásobně výhodnější než v České republice.

Před porovnáním jednotlivých cenových podmínek a rozdílů, dojde k porovnání zkoumaných zemí, které bude vycházet z průměrných mezd, ekonomické situace a analýzy toho, kolik jsou jedinci schopni ušetřit.

Tabulka 4 Srovnání hlavních makroekonomických ukazatelů

	HDP / Obyvatel	Průměrná měsíční mzda	Inflace	Nezaměstnanost	Celkové životní náklady	Náklady na bydlení
Norsko	492 633 Kč	125 198 Kč	1.3 %	4.6 %	39 862 Kč	12 500 Kč
Česká republika	1 581 536 Kč	35 611 Kč	3.2 %	4.1 %	15 058 Kč	5880 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavními zdroji, které byly použity v této tabulce byl Český statistický úřad, největší světový nezávislý poskytovatel strategického tržního výzkumu Euromonitor a jeden z nejznámějších poskytovatelů dat trhu a spotřebitelů Statista. Všechny údaje jsou aktuální k datu 31. 12. 2020.

První ukazatel HDP (hrubý domácí produkt) je základním ukazatelem národního hospodářství, který je využíván k měření výkonnosti celé ekonomiky. CZSO (2021) definuje, že HDP je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. HDP je důležitý, protože indikuje informaci ohledně velikosti dané ekonomiky a reflektuje, jak tato ekonomika prosperuje. HDP je tedy často používáno jako ukazatel „zdraví ekonomiky“. Jak signalizuje tabulka 4, HDP na obyvatele v

Norsku je více než 3krát vyšší než HDP na obyvatele České republiky. HDP České republiky je dle dat Světové banky (2021) ve světovém žebříčku na 34. místě, HDP Norska je ve světovém měřítku na 26. místě. Hrubý domácí produkt přepočtený na osobu je velmi užitečným indikátorem při porovnávání zemí, bere v potaz průměrný životní standard a úroveň ekonomického blahobytu napříč zeměmi, který je dle HDP na obyvatele v Norsku několikanásobně vyšší. Je tedy zcela zřejmé, že kupní síla Norů je znatelně vyšší než kupní síla Čechů.

Průměrná měsíční mzda na obyvatele je skoro 4krát vyšší v Norsku než v České republice. Daně v Norsku jsou mírně vyšší, daň z příjmu fyzických osob činí 22 % oproti České republice, kde daň z příjmu fyzických osob činí 15 %. I přesto, že je daň z příjmu vyšší, průměrný Nor stále ušetří mnohonásobně víc než průměrný Čech. Průměrný Nor si po odečtení daně vydělá 93 504 Kč, oproti tomu průměrný Čech dosáhne výdělku 28 658 Kč. Po odečtení daní je tak příjem v Norsku stále více než 3krát vyšší než příjem v České republice.

Inflace v Norsku činila v roce 2020 1.4 % oproti průměrné míře inflace v České republice, která činila 3.2 %. Nízká inflace přispívá k ekonomické stabilitě, což podporuje úspory, investice, hospodářský růst a pomáhá udržovat mezinárodní konkurenceschopnost. Vlády se většinou zaměřují na to, aby udržely zhruba 2% míru inflace. V České republice překračuje inflace toleranční pásmo dvou procent, což způsobuje například i pokles průměrné mzdy. V Norsku je inflace téměř ukázková, cenová hladina se zde drží na 1.4 %, což značí ekonomickou stabilitu.

Míra nezaměstnanosti v České republice ke dni 31.12. 2020 činila 4 %, průměrná míra nezaměstnanosti za rok 2020 ale byla pouze 2.8 %, což byl jeden z nejlepších výsledků v celé Evropě. Míra nezaměstnanosti v Norsku byla kvůli onemocnění covid-19 také vyšší, celková nezaměstnanost dosáhla hodnoty 4.6 %, což indikuje vyšší nezaměstnanost než v České republice za rok 2020. Nezaměstnanost je jedním z hlavních ekonomických indikátorů, který v recesi běžně kolísá, není tedy neobvyklé mírné zvýšení z důvodu koronaviru u obou zemí.

Další velký rozdíl lze spatřit v porovnání životních nákladů, do kterých spadají náklady na bydlení, jídlo či dopravu. Náklady na bydlení v sobě zahrnují veškeré výdaje za chod domácnosti, jako je plyn, elektřina, či voda. Vezmeme-li v potaz průměrný norský plat po odečtení daní, vyjde číslo 93 504 Kč. Po odečtení výše zmíněných nákladů zbude částka 41 142 korun. Pokud použijeme stejnou metodologii u platu českého, vyjde nám částka 7 720 Kč. Průměrný norský občan si tak teoreticky může odkládat měsíčně stranou o 33 422 Kč více než obyvatel České republiky. Dané číslo se samozřejmě bude lišit podle toho, zda žije v centru velkého města, nebo na vesnici. Toto číslo ale indikuje velký ekonomický nepoměr obou zemí, kdy si norský občan může uspořit až 4krát více měsíčně než občan České republiky.

Když vezmeme v úvahu průměrnou mzdu v České republice a minimální vklad, který zde Saxo Bank požaduje, dojdeme ke značnému nepoměru. Minimální vklad požadovaný Saxo Bank činí 220 000 Kč, což je, jak již bylo zmíněno, více než 6 průměrných platů, zatímco občan Norska může mít účet u Saxo Bank bez jakéhokoliv požadavku na minimální vklad. Vezmeme-li v potaz, kolik si měsíčně může český občan odložit (7 720 Kč), pokud neutratí nic navíc, dojdeme k dalšímu nepoměru, protože český občan by musel spořit více než 2 roky, aby splnil tento požadavek. Jak již vyplynulo z provedeného benchmarkingu v kapitole 3.2.3 a z tohoto porovnání, je požadavek na minimální vklad příliš vysoký. Minimální vklad je pouze jedním z kritérií, dle kterých má český občan horší postavení. Následující kapitola bude věnována analýze a hodnocení pricingu v obou zkoumaných zemích.

3.3.1 Pricing v České republice

Jak vyplynulo z rozhovoru s obchodním manažerem Saxo Bank (příloha 5), pricing na lokálním trhu v České republice je spíše konzervativní. Z rozhovoru vyplynulo, že Saxo Bank používá na českém trhu původní pricing, který byl dříve používán pro vstup na nový trh. Dle slov obchodního manažera (příloha 5) byl pricing jen lehce pozměněn, a to pouze pro klienty s vysokými obraty na účtech. Rozhovor s marketingovým koordinátorem (příloha 6) a obchodním manažerem (příloha 5) pomohl nastítnit, že Saxo Bank dělí Pricing v České republice na 3 základní úrovně:

- classic;
- platinum;
- VIP.

Tyto cenové skupiny jsou zobrazeny i na obrázku 1, který zobrazuje nabídku přímo z webových stránek Saxo Bank.

Obrázek 1 Cenové segmenty Saxo Bank Česká republika

The image shows three pricing tiers for Saxo Bank in the Czech Republic. Each tier is presented in a vertical column with a header, a minimum deposit requirement, a description, and a list of benefits.

- Classic:** Minimální vklad 10 000 USD. Využijte špičkové vstupní ceny. Benefits include: low entry prices, first-class digital services and support, 24/5 account and technology support, priority customer support in local language, direct contact with trading experts, individual access to the SaxoStrats team, and exclusive invitations to events.
- Platinum:** Minimální vklad 200 000 USD. Využijte ještě nižší spready a poplatky. Benefits include: up to 30% lower prices, first-class digital services and support, 24/5 account and technology support, priority customer support in local language, direct contact with trading experts, individual communication with team members, and exclusive invitations to events.
- VIP:** Minimální vklad 1 000 000 USD. Získejte VIP péči – naše nejlepší služby a ceny. Benefits include: best services and prices, first-class digital services and support, 24/5 account and technology support, personal relationship manager in local language, direct contact with trading experts, individual access to the SaxoStrats team, and exclusive invitations to events.

A button at the bottom right of the VIP section says "Vstupte do prestižní VIP skupiny".

Zdroj: SaxoBank (2021)

Z rozhovorů se zaměstnanci banky (přílohy 4,5,6), vyplynulo, že klienti jsou zpočátku rozčleněni do nastaveného pricingového segmentu na základě výše počátečního vkladu.

Jak zobrazuje obrázek 1 a dle dat získaných z částečně strukturovaných rozhovorů s marketingovým koordinátorem (příloha 6) a obchodním manažerem (příloha 5), je první cenovou skupinou „classic“. Tato cenová skupina požaduje minimální vklad 10 000 dolarů (220 000 Kč). Tento pricingový segment disponuje těmi nejvyššími cenami Saxo Bank pro všechny instrumenty od akcií až po kryptoměny. Klientské účty s klasifikací „classic“ mají zároveň vyšší poplatky za převody měn, mají vyšší poplatky za příjem dividend u českých akcií (35 %) a mají vyšší poplatek za úschovu akcií. Klientský účet „classic“ má zároveň zpoplatněné investování do kryptoměn minimálním poplatkem 165 Kč, nebo také 0.1 % z celkové částky obchodu. Jedinou výhodou tohoto účtu je technická podpora a dle slov obchodního manažera (příloha 5) přístup k jedné z nejlepších investičních platform na světě.

Jak je zřejmé z obrázku 1, dalším pricingovým a klientským segmentem je kategorie „platinum“. Z rozhovorů se zaměstnanci banky (přílohy 4,5,6) a z webu Saxobank (2021), vyšlo najevo, že pro dosažení této úrovně je nutné složit minimální první vklad ve výši 200 000 dolarů (4.4 mil. Kč). Obrázek 1 jasně znázorňuje, že hlavní výhodou této cenové skupiny jsou až o 30 % lepší ceny.

Pro praktickou ukázkou slouží níže přiložená tabulka 5, která znázorňuje reálný pokles ceny napříč cenovými segmenty, kdy klient 1. cenové úrovně „classic“ zaplatí za akcii obchodovanou na newyorské burze 10 USD (220 Kč) zatímco klient 2. cenové úrovně „platinum“ zaplatí za stejnou akcii na stejné burze o 30 % méně a to pouze 7 USD (145 Kč). Z rozhovoru s obchodním manažerem (příloha 5) zároveň vyplynulo, že posunutím se o segment výše se klientovi nezmění pouze ceny za akcie a další finanční produkty, klientům „platinum“ se dále snižuje poplatek za úschovu akcií a to z 0.25 % za rok na 0.20 % za rok. Další položkou, která se mění je poplatek za měnovou konverzi, kdy klient „classic“ zaplatí za konverzi 1 % z momentálního spotového spreadu, zatímco klient „platinum“ zaplatí pouze 0.75 %. Z rozhovoru s obchodním manažerem dále vyplynulo (příloha 5), že dalším zvýhodněním, které získává platinum klient jsou lepší podmínky v dalším z poplatků, kterým je zvýšení sazby pro výpočet záporných úroků. Tyto úroky jsou dle slov obchodního manažera započítány, drží-li klient na svém účtu déle než měsíc prostředky, se kterými neobchoduje. Tato sazba se zvedá z 1,3 mil. Kč na 2,6 mil. Kč a úrok, který Saxo Bank aplikuje, se snižuje o polovinu (z - 0.5% na - 0.25 %).

Tabulka 5 Porovnání cen u amerických akcií v rámci pricingových segmentů

	Classic	Platinum	VIP
NASDAQ	0.02 na akcii (min. 10)	0.015 na akcii (min. 7)	0.01 na akcii (min. 3)
New York Stock Exchange	0.02 na akcii (min. 10)	0.015 na akcii (min. 7)	0.01 na akcii (min. 3)
NYSE MKT	0.02 na akcii (min. 10)	0.015 na akcii (min. 7)	0.01 na akcii (min. 3)

Zdroj: Saxo Bank (2021)

Posledním a nejvýhodnějším segmentem je 3. cenová skupina „VIP“. Do této cenové skupiny se klient může zařadit, pokud jeho první vklad přesáhne 1 milion dolarů (22 mil. Kč). Jak je zřejmé z tabulky 5 tato cenová skupina má nejvýhodnější cenové podmínky, přičemž minimální poplatek za akcii na newyorské burze činí 3 dolary (66 Kč), což je o 57 % méně v porovnání se skupinou „platinum“ a o 70 % méně v porovnání se skupinou „classic“. Klienti VIP mají zároveň nejlepší cenové podmínky u všech finančních instrumentů a jejich poplatek za úschovu akcií je o 40 % levnější. Díky částečně strukturovaným rozhovorům (přílohy 4,5,6,7), bylo zjištěno, že každému klientovi v této cenové kategorii je přiřazen osobní vztahový manažer, klienti mohou využívat poradenství „jeden na jednoho“ s předními tržními odborníky „saxo strats“ a mají vždy prioritní podporu.

Na závěr je nutno zmínit, že všechny tři cenové úrovně podléhají poplatku za neaktivitu, který činí 3 145 Kč za každé 3 měsíce bez provedení obchodní transakce.

3.3.2 Pricing v Norsku

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3 porovnání pricingu a kupní síly ve vybrané zemi a jak vyplynulo z rozhovoru s obchodním manažerem Saxo Bank (příloha 5), Česká republika a Norsko mají rozdílné podmínky pro založení účtu a především rozdílný pricing různých finančních produktů. Z rozhovoru s obchodním manažerem dále vyplynulo, že se liší jak minimální vklad pro otevření účtu, tak celkové ceny za obchodování akcií CFDs, opčních kontraktů, futures nebo ETF.

Obrázek 2 Pricing pro norské klienty v rámci pricigových segmentů

Bors	Classic	Platinum	VIP
NASDAQ & NYSE (aktiekurs < 10 USD)	0.02 USD/aksje (min. USD 3)	0.01 USD/aksje (min. USD 0)	0.01 USD/aksje (min. USD 0)
NASDAQ & NYSE (aktiekurs > 10 USD)	0.10% (min. USD 3)	0.07% (min. USD 0)	0.05% (min. USD 0)
London Stock Exchange	0.10% (min. GBP 2)	0.10% (min. GBP 0)	0.10% (min. GBP 0)
Deutsche Börse (XETRA)	0.10% (min. EUR 2)	0.10% (min. EUR 0)	0.10% (min. EUR 0)

Zdroj: Saxo Bank (2021)

Jak je zřejmé z obrázku 2, pricing norských klientů je diametrálně odlišný od pricingu klientů českých. Z částečně strukturovaného rozhovoru s obchodním manažerem Saxo Bank (příloha 5) vyplynulo, že norský klient nemá u 1. cenové kategorie (classic) žádný povinný minimální vklad. Ceny za akcie na nejznámějších amerických burzách činí 3 dolary (66 Kč). Obrázek 3 ukazuje v políčku: commission (poplatek), že například investice do kryptoměn je u tohoto účtu zpoplatněna 20 švédskými korunami (50 Kč) na rozdíl od českých klientů, u kterých činí poplatek za investici do tohoto produktu 65 švédských korun (165 Kč). Obrázek 3 zároveň poukazuje na to, že poplatek za úschovu (custody fee) je norskému klientovi 1. cenové skupiny účtován sazbou 0.12 % za rok z hodnoty všech aktiv, oproti klientovi českému, kterému je účtován poplatek již zmíněných 0.25 %. Z rozhovoru s obchodním manažerem (příloha 5) zároveň plyne, že poplatek za konverzi činí u norských klientů tohoto cenového segmentu (classic) pouze 0.50 % z momentálního spotového kurzu.

Obrázek 3 Porovnání cen norských a českých klientů u kryptoměn

Norský klient	Český klient
<p>Trading Conditions</p> <p>ETN Ethereum Tracker EUR XBT Provider - ETN ETHEREUM_XBTE:xome EUR</p> <p>Costs Trading rates Instrument</p> <p>Investment service costs</p> <p>Transaction costs</p> <p>Commission (min.) 20.00 SEK</p> <p>Commission 0.1%</p> <p>Currency conversions ⓘ EURNOK ±0.5%</p> <p>Ancillary charges</p> <p>Custody fee (min.) ⓘ 5.00 EUR / month</p> <p>Custody fee ⓘ 0.12% p.a.</p> <p>Financial instrument costs</p> <p>Ongoing charges</p> <p>Ongoing charges ⓘ 2.5%</p> <p>Key Information Document (EN) [v] [↓]</p>	<p>Trading Conditions</p> <p>ETN Ethereum Tracker EUR XBT Provider - ETN ETHEREUM_XBTE:xome EUR</p> <p>Costs Trading rates Instrument</p> <p>Investment service costs</p> <p>Transaction costs</p> <p>Commission (min.) 65.00 SEK</p> <p>Commission 0.1%</p> <p>Currency conversions ⓘ EURCZK ±1%</p> <p>Ancillary charges</p> <p>Custody fee (min.) ⓘ 5.00 EUR / month</p> <p>Custody fee ⓘ 0.25% p.a.</p> <p>Financial instrument costs</p> <p>Ongoing charges</p> <p>Ongoing charges ⓘ 2.5%</p> <p>Key Information Document (EN) [v] [↓]</p>

Zdroj: Interní zdroj

Dalším klientským segmentem je stejně jako na českém trhu kategorie „platinum“. Tato kategorie nabízí o 30 % lepší ceny než kategorie „classic“, ale i tak jsou pro českého klienta nedosažitelné. Aby se norský klient kvalifikoval do této cenové kategorie, musí na účet vložit alespoň 5 mil. Kč. Jak vyplynulo z rozhovoru s obchodním manažerem Saxo Bank (příloha 5), hlavní devizou této cenové kategorie jsou nulové poplatky za akcie na všech světových burzách. Ceny všech dalších produktů (CFD, opční kontrakty, kryptoměny) jsou o 30 %

levnější. Snížený je i poplatek za měnovou konverzi, který je snížený na půlku na 0.25 %. Poplatek za úschovu je stejný jako u předchozí úrovně.

Posledním a nejvýhodnějším segmentem je úroveň „VIP“. Minimální vklad pro kvalifikaci na tuto cenovou úroveň je počáteční vklad alespoň 25 mil. Kč. Jak vyplynulo z rozhovoru s obchodním manažerem (příloha 5), tento klientský segment disponuje s o 30 % lepšími cenami všech finančních instrumentů oproti předchozí cenové úrovni. Minimální poplatek pro veškeré akcie je nulový, ale banka stále účtuje malou procentuální částku z obchodu. U této cenové úrovně se jedná o 0.05 % z celkové částky, tedy vůbec nejlepší pricing ze všech kategorií. Poplatek za konverzi činí pouze 0.1 % z momentálního spotového kurzu. Samozřejmostí je osobní vztahový manažer, možnost přímé konzultace s tržními specialisty Saxo Bank a priorita při řešení jakýchkoliv problémů.

Na závěr je nutné zmínit, že žádná ze zmíněných cenových úrovní nemusí platit poplatek za neaktivitu.

3.3.3 Porovnání pricingu a podmínek obou zemí

Z rozhovoru s obchodním manažerem Saxo Bank (příloha 5) vyplynulo, že většina klientů obou zemí je právě v první cenové úrovni – Classic. V následujících odstavcích bude tedy porovnán tento cenový segment. K porovnání zbylých dvou úrovní dojde ke konci této podkapitoly.

Srovnáme-li minimální vklad, který klient musí v České republice složit, s minimálním vkladem klienta v Norsku, dostaneme až šokující rozdíl. Český klient musí složit 220 000 Kč oproti norskému klientovi, který nemá žádný minimální požadavek na vklad. Český klient tedy musí zaplatit 220 000krát více.

Jak vyplynulo z kapitoly 3.2.1 nejvíce obchodované finanční produkty na českém trhu jsou akcie. Srovnáme-li ceny akcií českého klienta, momentálně činí minimálně 220 Kč za akcii na newyorské burze a ceny klienta z Norska, který za nákup stejné akcie na stejné burze zaplatí 66 Kč, dostaneme se k cenovému rozdílu 70 % ve prospěch klienta z Norska. Tyto rozdíly jsou stejné u všech nejznámějších světových burz.

Porovnání kryptoměn dopadlo také lépe ve prospěch norských klientů, kdy český klient platí za pořízení jednoho kontraktu 165 Kč oproti norskému klientovi, který jej pořídí za pouhých 50 Kč. Jak vyplynulo z rozhovoru s marketingovým koordinátorem, právě kryptoměny zažívají obrovský nárůst objemu obchodů i na platformě Saxo, kdy objemy prodeje kryptoměn pouze za leden až květen roku 2021 dvojnásobně přesáhly celkové objemy roku 2020. Norský klient je tak opět v lepší pozici, protože jeho ceny jsou o 70 % nižší i přes to, že na začátku kapitoly 3.3 bylo zjištěno, že kupní síla průměrného norského občana je více než 3krát větší než kupní síla Čecha. Klienti z Norska mají zároveň o 70 % lepší ceny ve všech investičních produktech (ETF, CFD, opční kontrakty, futures, komodity, forexové páry).

Další významný rozdíl lze pozorovat při komparaci poplatků za úschovu, kdy českému klientovi je účtován roční poplatek 0.25 % z hodnoty všech aktiv, zatímco norskému klientovi je účtován poplatek 0.12 %, což je o více než 50 % výhodnější cena.

Měnová konverze je dle komparace také dražší pro české klienty, kdy při jakékoliv konverzi musí český klient zaplatit 1 % z momentálního spotového kurzu dané měny. Norský klient platí za stejnou konverzi ve stejné cenové kategorii o 50 % méně, protože je mu účtován pouze 0.5% poplatek.

Další velkou nevýhodou českých klientů je účtování daní českých dividendových titulů sazbou 35 %. Tato sazba může být ponížena na 15 % pouze klientům vyšších cenových tříd.

Norskému klientovi je účtována sazba 22 % na jakékoliv dividendové tituly z kterékoliv země.

Porovnáním bylo zároveň zjištěno, že klienti z České republiky musí platit poplatek za neaktivitu, který činí dle dat zjištěných z benchmarkingu 3 145 Kč za každé 3 měsíce bez provedení obchodní transakce. Klientům z Norska není za neaktivitu účtován žádný poplatek.

Komparace 2. a 3. cenových úrovní (úrovně platinum a VIP) je opět jasně na straně norských klientů. Levnější ceny mají ve všech nástrojích nabízených Saxo Bank včetně nižších poplatků za měnovou konverzi. Jejich pricing je tedy zhruba o 30 % levnější než pricing klientů českých ve stejných cenových úrovních, ale podmínky pro získání pokročilejších cenových úrovní jsou srovnatelné oproti nerovnostem v pricingu obou zemí při zvážení ekonomické síly každé z nich.

Závěrem lze tedy vyvodit, že klienti z Norska mají v nejzákladnější cenové úrovni (classic) lepší ceny a podmínky v každém ze zkoumaných aspektů. Klienti z Norska mají nižší ceny za obchodování všech finančních instrumentů nabízených na platformě Saxo Bank, včetně akcií, které byly v České republice nejvíce obchodovaným instrumentem za poslední rok a zároveň mají lepší ceny i v nově velmi populárních kryptoměnách. Momentální cenové podmínky i podmínky pro složení minimálního vkladu jsou tak v Norsku mnohonásobně lepší a přívětivější jak pro přilákání nových klientů, tak primárně pro udržení těch stávajících klientů.

3.3.4 Mapování předešlých případů snižování pricingu

Tato kapitola bude analyzovat úspěšnost předešlých snížení pricingu, dopady snížení a reakci trhu. K mapování budou využity primárně interní zdroje, které mapují úspěšnost snížení pricingu u vyšších cenových úrovní (platinum + VIP) v České republice v roce 2020 a snížení pricingu v Singapuru.

3.3.5 Snížení pricingu v České republice

Tabulka 6 Změna pricingu u segmentů platinum a VIP v České republice

	2020	2021
Classic	Min. 500 Kč (0.28 %)	Žádná změna
Platinum	Min. 350 Kč (0.25 %)	Min. 350 Kč (0.20 %)
VIP	Min. 350 Kč (0.25 %)	Min. 350 Kč (0.12 – 0.15 %)

Zdroj: Interní zdroj, vlastní zpracování

Prostřednictvím interního zdroje bylo zjištěno, že Saxo Bank v České republice již jednou pricिंग snižovala, a to v reakci na vysoké ceny ve srovnání s konkurencí. Jak vyplynulo z rozhovoru s obchodním manažerem (viz příloha 5), Saxo Bank vždy pravidelně porovnává své ceny s konkurencí a v roce 2020 bylo společností zjištěno, že pricिंग je moc vysoký oproti hlavním konkurentům (eToro, XTB, Revolut, Česká spořitelna, Interactive brokers) a bylo rozhodnuto, že jako test bude snížen pricिंग u segmentů platinum a VIP. U segmentu platinum došlo ke snížení poplatku při větších objemech nákupů z 0.25 % na 0.20 %, to je snížení o 20 %. U segmentu VIP došlo ke snížení poplatku z 0.25 % na 0.15 % při objemu prodeje do 3 mil. Kč, při objemu nad 3 mil. Kč je poplatek za koupi 0.12 %, což představuje snížení o více než 50 %. Segment classic, ve kterém se pohybuje nejvíce klientů, zůstal nezměněný. Po implementaci těchto změn, které nebyly pro klienty výrazné a zahrnovaly pouze nejmenší, ale zároveň nejprofitabilnější segmenty, zaznamenala Saxo Bank okamžitý nárůst obchodů u segmentů, ve kterých byl pricिंग snížen. Dle interního zdroje mělo snížení

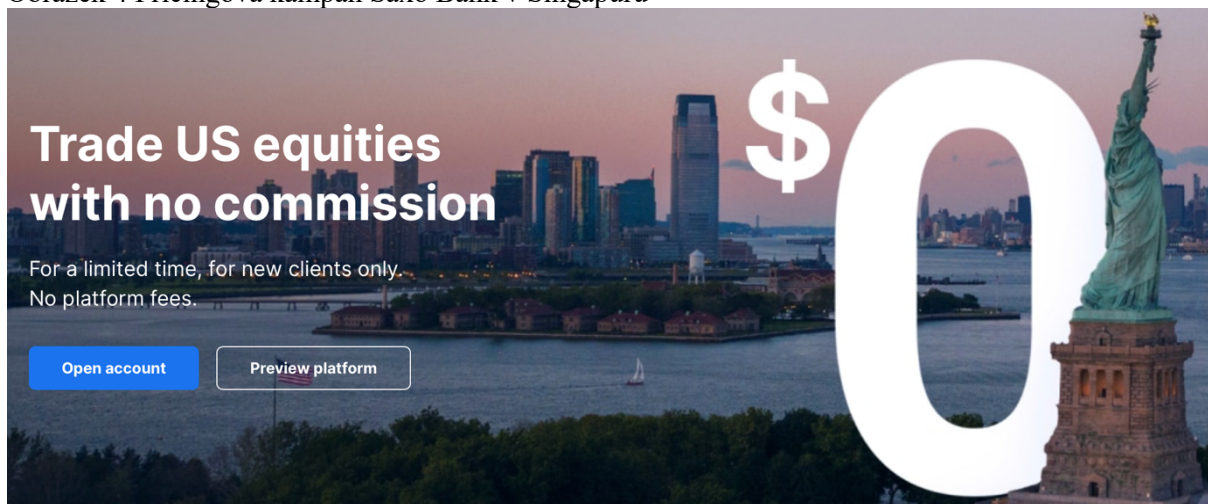
ceny poplatků pro segmenty platinum a VIP za následek nejen nárůst objemů prodeje a vyšší zisky, ale i okamžité zvýšení konkurenceschopnosti proti hlavním konkurentům na místním trhu a lepší podmínky pro klienty, kteří jsou pro Saxo Bank nejvíce profitabilní. Dle slov obchodního manažera (viz příloha 5) byla tato změna pricingu natolik pozitivní, že je v jednání snižování pricingu opět. Tentokrát zřetelněji a pro všechny cenové segmenty.

3.3.6 Snižování pricingu v Singapuru

Dle slov obchodního manažera (příloha 5) je dalším významným snížením, které je i podkladem pro aplikaci podobného scénáře na českém trhu, snížení pricingu, které bylo aplikováno v Singapuru v říjnu roku 2020. V Singapuru Saxo Bank snížila pricing pro všechny cenové segmenty (classic, platinum, VIP). Největší snížení pricingu zaznamenal segment classic, kterému byl pricing snížen o více než 50 % na akcie většiny burz, kdy například u jedné nejvíce obchodovaných burz světa NYSE (newyorské) byl pricing snížen z minimálního poplatku 200 Kč (nebo 0.08 % z objemu) na minimální poplatek 88 Kč (nebo min. 0.6 %). Klientům platinum byl pricing ponechán na minimálním poplatku 88 Kč za akcii, ale procento účtované z objemu nákupu tomuto segmentu kleslo na 0.05 % z 0.08 %, což je pro klienty obchodující velké objemy značný pokles. Klientům segmentu VIP klesl minimální poplatek za akcii na 66 Kč a procento z objemu kleslo na 0.04 %, což je skoro 50% pokles. Jak vyplynulo z rozhovoru s obchodním manažerem, toto snížení mělo okamžitý efekt na zvýšení celkových objemů obchodů, dle obchodního manažera byl zvýšen i podíl na trhu a zároveň byla zlepšena konkurenční pozice na trhu.

Jak je zobrazeno na obrázku 4, nejnovější pricिंगovou kampaní na snížení cen je marketingovo-pricिंगová kampaň Saxo Bank, která probíhá v období od 19. 4. 2021 až do 3. 9. 2021.

Obrázek 4 Pricिंगová kampaň Saxo Bank v Singapuru



Zdroj: Saxo Bank (2021)

Obrázek 4 znázorňuje, že hlavním pilířem této kampaně je možnost obchodovat americké akcie za nulové poplatky během jejího průběhu. Dle slov obchodního manažera (příloha 5) má za úkol zlepšit a ustálit konkurenční pozici na trhu a oslovit tak zákazníky, kteří jsou doposud zákazníky konkurence Saxo Bank, jelikož je zaměřená pouze na nové klienty. Úspěch kampaně samozřejmě zatím není možné měřit, ale dle slov obchodního manažera (příloha 5) Saxo Bank zaznamenala rapidní nárůst v žádostech o otevření nových účtů, a to napříč všemi pricिंगovými segmenty.

Z mapování předešlých případů snížení pricingu lze tedy vyvodit, že všechny změny, pokusy o to snížit pricing, přilákat nové klienty a „donutit“ stávající klienty obchodovat více, byly úspěšné. Lze také pozorovat, že snížení pricingu v Singapuru bylo mnohem znatelnější než snížení v České republice. Výsledek Saxo Bank v Singapuru byl více než úspěšný, neboť pobočka v Singapuru nejen navýšila počet nových klientů, ale zároveň navýšila objemy obchodů klientů stávajících a upevnila svou konkurenční pozici na trhu. Snížení pricingu v České republice bylo velice málo patrné, ale i tato malá změna měla okamžitý dopad na prodej a spokojenost zákazníků, proto by Saxo Bank měla aplikovat podobný model v České republice co nejdříve, jelikož konkurence už jej dávno aplikovala, jak vyšlo najevo ze srovnání v rámci kapitoly 3.2.3 Benchmarking

3.4 Analýza cílové skupiny

Tato kapitola bude charakterizovat jednotlivé segmenty, na které by měla zkoumaná společnost cílit, jasně specifikuje marketing personu pro každý segment a zanalyzuje komunikační marketingové kanály, které jsou použity pro cílení na tento segment a interakci. Hypotézou je, že současné marketingové nástroje nejsou vhodně nastaveny, dochází k tomu, že firma je negativně konotována na sociálních sítích a povědomí o její existenci na trhu je velmi nízké.

Segmenty byly vybrány na základě rozhovoru s marketingovým koordinátorem (viz příloha 6) a na základě toho, na jaké segmenty cílí konkurence dle trendů na trhu. Další částí této podkapitoly bude analýza toho, jak dané segmenty budou reagovat na potenciální snížení pricingu, které bylo aplikováno na základě analýzy konkurence v rámci benchmarkingu, mapování předešlých případů snížení pricingu a zároveň je toto snížení metodicky popsáno v rámci kapitoly 3.3.4 ve které je provedena „What if“ analýza.

Jako hlavní segmenty zvolené pro analýzu byly vybrány:

- osoby ve věku 30–40 let pohybující se ve vyšší příjmové kategorii;
- mladí lidé ve věku 20–30 let s alespoň lehce nadprůměrnou mzdou.

3.4.1 Segment 1

Jak vyplynulo z rozhovoru s marketingovým koordinátorem Saxo Bank (příloha 6), segment 1 tvoří lidé ve věku 30-40 let ve vyšší příjmové skupině. CZSO (2021) na svých stránkách uvádí, že Česká republika má přibližně 1.6 milionu obyvatel ve věku 30-40 let.

Z informací odborníků Saxo Bank (přílohy 4,5,6,) vyplynulo, že tento segment je pro Saxo Bank momentálně nejdůležitější, protože přináší nejvíce tržeb. Z diskuse s marketingovým koordinátorem (příloha 6) vyšlo najevo, že osoby v tomto segmentu jsou typicky zařazeny do skupiny platinum či VIP. Jsou pro ně totiž obvyklé velké pohyby na účtech, a tedy i možnost vysokého počátečního vkladu. Rozhovor dále přinesl zjištění, že osoby v tomto segmentu primárně rády obchodují akcie, CFDs (kontrakt pro vyrovnání rozdílů neboli kontrakt s finanční pákou, který umožňuje dotyčnému navýšit kapitál na daný obchod), komodity, ale nově i ETN přes něž se na platformě Saxo Bank dají nově obchodovat kryptoměny.

Pro tento typ investora je ale dle marketingového koordinátora (příloha 6) typické, že neupřednostňuje vysokou volatilitu, ale že rád diverzifikuje své portfolio. To znamená, že v něm drží jak dividendové tituly, tak akcie společností z různých průmyslových oborů a k tomu ještě mnoho dalších již zmíněných nástrojů (opční kontrakty, kontrakty pro vyrovnání rozdílů, kryptoměny). Dá se tedy říct, že tyto osoby peníze na účtu „točí“, často nakupují a prodávají, není pro ně typické dlouhodobé držení některého titulu, pokud se nejedná o

dlouhodobou akcií či dividendovou akcií, zvláště u pákových produktů, za které musí dotyčná osoba platit denní poplatky za držení produktu. Těmto osobám tedy vyhovují co nejmenší poplatky, protože při častém nákupu a prodeji ve velkých objemech značně pocítí jakékoliv snížení či zvýšení poplatků.

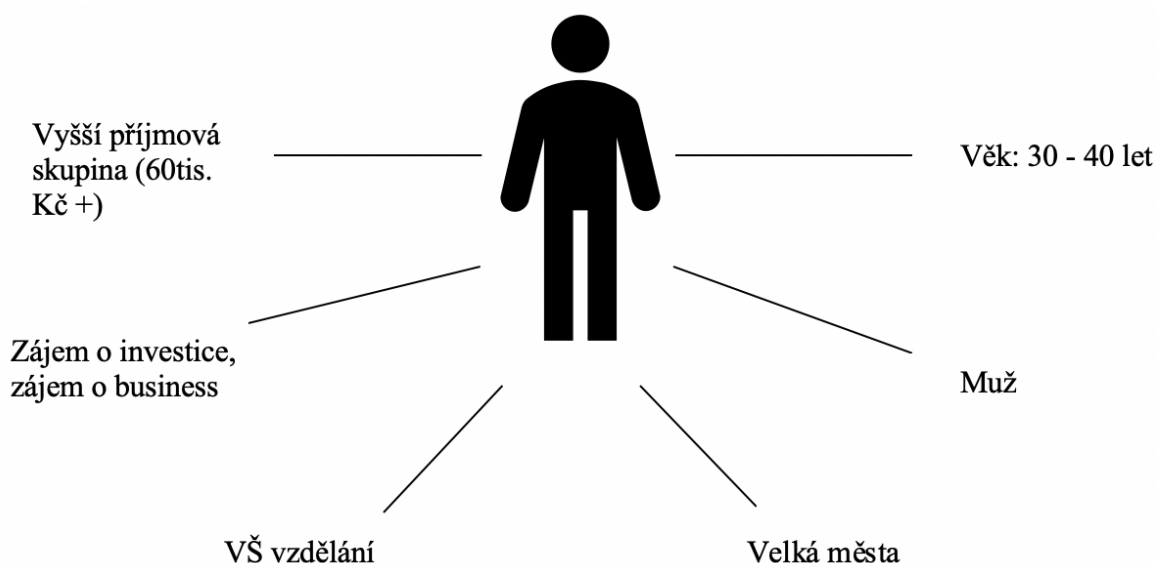
Dle rozhovoru s marketingovým koordinátorem si osoby v tomto segmentu potrpí na rychlost, efektivitu, možnost rozmanitého výběru co se týče finančních prostředků nebo třeba na možnost zvolit si osobního vztahového manažera, který klientům poradí co, jak a kdy nakupovat. Z rozhovoru s marketingovým koordinátorem (viz příloha 6) dále vyplynulo, že osoby v tomto segmentu mají většinou velmi dobré povědomí o finančních trzích a alespoň základně jim rozumějí a alespoň okrajově vědí, co by chtěly obchodovat. Z dat, které má k dispozici marketingový koordinátor, vyšlo najevo, že tyto osoby jsou velmi často vysoce postaveny v platovém žebříčku, jedná se primárně o manažery, zaměstnance IT, právníky, podnikatele či ředitele firem.

Z rozhovoru s marketingovým koordinátorem jasně vyplynulo, že Saxo Bank cílí na tyto skupiny primárně přes online kanály, jako jsou sociální sítě typu Facebook, Instagram LinkedIn a okrajově i přes Youtube. Dále Saxo Bank využívá online a offline magazíny či „inzerci“ na partnerských webech a nově, dle slov marketingového koordinátora Saxo Bank, zkouší i cílení pomocí OOH (out of home – reklamu mimo domov). To dle koordinátora zahrnuje cílení na vybraný segment jak zvenčí, tak zevnitř.

3.4.2 Marketing persona segmentu 1

Z rozhovoru s marketingovým koordinátorem (příloha 6) vyšlo najevo, že Saxo Bank momentálně cílí na tzv. „high net worth individuals“ neboli jednotlivce, kteří se pohybují ve vyšší příjmové skupině. Platy (2021) uvádí na svém webu, že osob, které vydělávají více než 60 000 Kč měsíčně, je v České republice 15 % (zde není segmentován pouze trh lidí ve věku 30–40 let, ale ČR jako celek). Nejvíce dle serveru Platy.cz vydělávají vrcholoví manažeři, generální ředitelé, advokáti, podnikatelé, osoby v IT nebo piloti. Ze sdělení marketingového koordinátora vyplynulo (příloha 6), že ideální marketing persona Saxo Bank je momentálně podnikatel ve věku zhruba 35 let, který se pohybuje ve vyšší příjmové skupině.

Obrázek 5 Profilace marketing persony segmentu 1



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5 značí typickou modelaci marketingové osoby pro tento segment. Průzkum Generali Investment CEE (2021) odhalil, že typickou charakteristikou této osoby je muž středního věku se zájmem o investice pohybující se v businessu. Dalším rysem je většinou vysokoškolské vzdělání, již zmíněná vyšší příjmová kategorie a působnost ve větších městech. Výzkum dále nastínil, že více než polovina těchto osob má na investičním účtu alespoň 100 000 Kč a 60 % z nich již investuje více než 5 let, to potvrdil i rozhovor s marketingovým koordinátorem (viz příloha 6), který jak již bylo uvedeno, popisoval hlavní produkty, které jsou charakteristické pro tento segment, což jsou primárně akcie, již zmíněné kontrakty pro vyrovnání rozdílů, komodity a s rostoucí popularitou i kryptoměny. Kryptoměny lákají možností vysokých zisků, ale nelze opomíjet jejich volatilitu a určité riziko. Průzkum Generali Investment CEE (2021) ale uvádí, že 65 % osob této kategorie ví, že u investic dochází k častým výkyvům hodnot, tudíž je zřejmé, že volatilita pro ně není překážkou v investování. Lze tedy pozorovat, že investoři, kteří splňují požadavky modelované marketingové osoby, jsou s rizikem srozuměni a plně si uvědomují případné problémy vzniklé výkyvy na trhu. Je vysoce pravděpodobné, že vzhledem k horizontu jejich investičních aktivit, má volatilita spíše velmi nízké dopady na jejich investiční rozhodování. Posuzují příležitosti a investice z dlouhodobého hlediska a čekají na vhodný okamžik.

Blajet (2019) uvádí, že při efektivním cílení na tento segment je nutné do jisté míry počítat s předsudky a zastaralými rysy chování. Autor dále popisuje možná kritéria, která je nutné zvážit pro efektivní cílení na movitější klientelu. Důležité je dle autora zaměřit se například na elektronická zařízení, která mohou sloužit jako spolehlivý indikátor. Je totiž více pravděpodobné, že tento segment bude spíše inklinovat k užívání luxusních produktů Apple, které jsou velmi nákladné na pořízení (viz Macbook PRO, který startuje na ceně 40 000 Kč, nebo iPhone 12 PRO s cenovkou přes 30 000 Kč). Stejný zdroj dále popisuje další vhodné kritérium pro cílení, kterým může být upoutání pozornosti osob, které často cestují pracovně do zahraničí, protože to může indikovat lepší pracovní pozice a vyšší mzdy. Na závěr autor uvádí, že cílení může být efektivní i v nejbohatších čtvrtích daného města.

Jak již bylo zmíněno, Saxo Bank na tento segment cílí nejvíce přes online kanály, jako jsou sociální sítě typu Facebook, Instagram, LinkedIn a okrajově i YouTube. Lorenc (2019) uvádí, že volba těchto kanálů je vysoce efektivní cestou cílení, jelikož nejrozšířenější sociální síť Facebook má v České republice 1.2 milionu uživatelů ve věku 30-40 let. To znamená, že 75 % analyzovaného segmentu 1 je aktivních právě na Facebooku. Lorenc (2019) dále popisuje, že většina uživatelů žije v Praze, kde se jich nachází 25 %, následuje Brno, kde lze najít 10 % uživatelů, v Ostravě, Plzni a Českých Budějovicích se jich vyskytuje dohromady 10 %.

Z výzkumu Gmi projects (2021) vyplynulo, že průměrný uživatel tráví na Facebooku 78 minut denně, je zde tedy velký prostor pro efektivní reklamu. Saxo Bank tento prostor využívá, ale ne zcela plně. Měla by použít agresivnější strategii a být aktivní mnohem více, oslovovat klienty nejen na svých Facebookových stránkách, ale také se snažit sama vyhledávat potenciální klienty na Facebooku. To lze přes různé Facebookové skupiny, prostřednictvím firem, které se soustředí například na drahé a luxusní zboží a podobně.

Obrázek 6 Reklama Saxo Bank na Facebooku

The screenshot shows a Facebook post from Saxo Bank. The ad content includes:

- Header: HOME.SAXO, Vyzkoušejte SaxoTraderGO, Learn More
- Text: Získejte od Saxo špičkové ceny na více než 40 000 nástrojů v různých třídách aktiv. ... See more
- Image: A hand holding a smartphone displaying the SaxoTraderGO app interface. The interface shows a table of futures contracts and a line chart.

Futures Contract	Price	% Change
Feed Wheat - May 2021	210.45	0.23%
Maize - Mar 2021	212.00	-0.20%
Orange Juice - Mar 2021	121.85	-0.20%
Corn - Mar 2021	581.50	0.01%
Wheat - Mar 2021	675.50	0.25%
Wheat - Mar 2021	2.527	1.00%
Cocoa - Mar 2021	1,418.75	0.96%
Soybeans - Mar 2021	1,67.62	0.02%
Euro-GAT - Mar 2021	128.15	0.03%
Coin - Mar 2021		
- Text below image: Obchodujte za přední ceny na trhu
- Footer: HOME.SAXO, Přední ceny na trhu, Learn More
- Engagement: 15 likes, 3 shares, 68 views
- Comments:
 - Karel Herbrich: Kdepak jdou ty dva komentáře? Někdo nechválil tak ho smazal? Jedna největších zlo ějských bank na světě, nám nabídne investování? A nebo s námi chtějí vy dbát? (1w Like Reply, 2 likes)
 - Jiří Matulík: Opravdu musím složit 10 000 USD? (2 likes)

Zdroj: Facebook

Jak je zřejmé z obrázku 6, reklama Saxo Bank na Facebooku zjevně neoslovuje klienty úplně správně. Positioning Saxo Bank nevytváří v mysli klientů pozitivní obraz. Dle ukázky lze soudit, že ji potenciální klienti vnímají spíše jako banku nedůvěryhodnou, nevidí příležitost vysokého výnosu a zjevně ji ani nepreferují před ostatními investičními bankami. Upozornění z příspěvku také poukazuje na vysoké vstupní poplatky, přesněji řečeno investice. Tento problém byl již analyzován a potvrzen v části benchmarkingu této práce. Z benchmarkingu právě vyplynula nevýhodnost investic, respektive členství v analyzované Saxo Bank ve srovnání s největšími konkurenty, kteří jsou zmíněni v kapitole 3.2.2 a to ve všech srovnávaných ohledech.

Příkladem velmi nevhodné a neefektivní komunikace v rámci marketingových aktivit Saxo Bank lze uvést reklamu, kterou shlédlo pouze 68 sledujících po zhruba měsíci od uvedení reklamy. Pokud se vrátíme k počátečním datům, kde bylo uvedeno, že 1.2 milionu lidí ve věku 30–40 let je aktivních na Facebooku, tedy 75 % celkové populace v tomto věku, dojdeme ke zjištění, že reklama Saxo Bank zaujala pouze 0.0057 % potenciálních klientů, které lze oslovit přes tento komunikační kanál. Když pak přihlédneme k efektivitě spotřebovaných vstupů (práce marketingového oddělení, jejich mzdy, příprava reklamy apod.) v porovnání s výstupem, tedy oslovení ani ne jedné setiny procenta potenciálních klientů, lze usoudit, že současný způsob komunikace je naprosto neúčinný. Navíc na ty, které reklama oslovila, působila z velké části negativně, nepřiměla je k uvažování nad investováním, natož k samotné investiční akci. Lze tedy závěrem jednoznačně říct, že marketingové aktivity Saxo Bank a jejich efektivnost jsou na velmi nízké úrovni, což bylo ostatně i potvrzeno v rámci úvodního benchmarkingu.

Dalším problémem kromě oslovení pouze malé části segmentu, je samotná negativita na Facebookové stránce Saxo Bank. Je samozřejmé, že pokud má prodejce, respektive poskytovatel služeb, na svých stránkách nepříznivé recenze od uživatelů, které navíc

poukazují na snadno ověřitelné skutečnosti, může jen stěží oslovit nové klienty, natož pozitivně ovlivnit jejich mysl. Tzv. Word of Mouth má dnes poměrně značný význam a je více než důležité snažit se budovat nejen pozitivní PR firmy jako takové, například v komunikaci s médii, ale především v rámci vztahů se zákazníky (tzv. relationship management). Zejména sociální sítě, které jsou stěžejním komunikačním médiem Saxo Bank pro tento segment, jsou plné uživatelských recenzí, a proto je třeba vyšší obezřetnost při marketingové komunikaci. Slogan také není vhodně zvolený, protože jak odhalila kapitola 3.2.3, Saxo Bank nenabízí preferované ceny na českém trhu, ale nabízí jedny z nejvyšších cen, což potenciálního klienta, na kterého má reklama cílit, může spíše odradit. Jelikož se nejedná o pravdivou informaci, mohla by pak mít Saxo Bank i problémy s klamavou reklamou, což může být stíháno i pokutou. Slogan by měla zcela jistě změnit tak, aby co nejlépe vystihoval její strategii. V ČR nejspíš vznikl převzetím z ostatních zemí, kde Saxo Bank provozuje svoji činnost, ale tam je povětšinou odpovídající. Nelze jej však akceptovat pro trh, kde jsou tržní zvyklosti a ceny zcela odlišné. To pak vede pouze k problémům a zavádějícím informacím, které opět podporují již zmíněnou negativní reklamu celé firmy a k potížím komunikace na sociálních sítích.

3.4.3 Cílení na marketing personu segmentu 1

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, Facebook je využíván 75 % celkové populace v tomto věku, proto by mělo být cílení na tento segment prováděno primárně skrze tento komunikační kanál. Například sociální síť Instagram totiž dle Pavlíčkové (2020) používá pouze 20% uživatelů tohoto segmentu, proto by inzercí došlo ke zbytečnému vynaložení nákladů na neefektivní cílení na tento segment. Dle rozhovoru s marketingovým koordinátorem (příloha 6) vyšlo najevo, že Saxo Bank cílí primárně na svůj cílový trh právě skrze Facebook a Instagram (okrajově i LinkedIn a Youtube), což potvrzuje neefektivní vynaložení zdrojů pro inzerci na Instagramu pro tento cílový segment a zároveň nedostatečnou inzerci na sítích jako je LinkedIn a Youtube a absenci inzerce v lokálních internetových médiích typu Seznam.cz. Seznam.cz (2021) tvrdí, že je nejnavštěvovanější web českého internetu. Inzerci na tomto lokálním webu je tedy nutné zařadit.

Neefektivní obsah reklamy na Facebooku byl již popsán v předchozí kapitole a znázorněn na obrázku 6. Saxo Bank by se v reklamě měla obsahově zaměřovat na své primární USP, kterými jsou profesionální platforma, podpora v českém jazyce, možnost vyzkoušet bezplatně demoverzi platformy, zázemí solidní banky s možností uložení finančních prostředků pod dánskou entitou a fakt, že Saxo Bank jako bankovní subjekt podléhá mnoha regulacím. Obsah reklamy by měl zároveň být více poutavý, měl by zahrnovat již zmíněné populární produkty typu kryptoměny nebo symboly populárních akcií (Apple, Microsoft, Netflix). Tento obsah by měl být prezentován grafickým znázorněním populárních produktů, které zaujmou pozornost cílového spotřebitele a „donutí“ jej kliknout pro znázornění dalšího obsahu, který již bude odkazovat přímo na stránky Saxo Bank. Obsah by dále měl určitě zmiňovat hlavní benefity platformy, jejíž vývoj stál miliony dolarů, kterými jsou například možnost nastavení personalizovaných grafů, možnost mít platformu otevřenou na více obrazovkách, schopnost používat platformu jak z mobilu, tak z počítače, či možnost obchodování opčních kontraktů, které se momentálně pyšní velké popularitě.

Reklama by měla zahrnovat i slogany, které budou spotřebitele pozitivně ovlivňovat a vyzívat k připojení se na nejlepší platformu světa, zaujmout by měly právě chytlavé slogany typu: „připoj se ke světové komunitě investorů“, „obchoduj na nejdůležitějších světových burzách“, „následuj strategie našich odborníků a zúroč svůj kapitál“. Tyto slogany by měly být podpořeny i grafickým znázorněním toho, na co spotřebitelé nejvíce slyší a toho, co je momentálně nejvíce obchodováno. Jedná se primárně o trendy trhu, kterými jsou kryptoměny a samozřej-

mě nejvíce populární akcie typu: Facebook, Apple, Amazon nebo Netflix. Saxo Bank by tak následovala vítěze benchmarkingu XTB, která je s touto strategií velmi úspěšná.

Jelikož tento segment zahrnuje lidi ve středním věku je určitě důležité zakomponovat do obsahu reklamy možnost lidského kontaktu v lokální podpoře, který mnoho z konkurentů nenabízí, platforma je zároveň pro klienty něco nového a ujištění o tom, že v tom nejsou sami může být rozhodující.

Mezihorák (2018) popisuje efektivitu cílení právě skrze sociální síť Facebook, kdy uvádí možnosti úpravy cílení na cílové skupiny skrze filtraci osob, kterým se placená reklama na zařízení zobrazí. Autor dále uvádí, že mimo věk a pohlaví lze cílit konkrétně podle dosaženého vzdělání, druhu zaměstnání, či podle zájmů. Lze využít podrobného cílení, kdy je možné filtrovat osoby, které budou pravděpodobně ve vyšší příjmové skupině, a to na základě zájmů, které na svém profilu uvádějí. Reklama tedy může být efektivně prezentována cílovému uživateli, který například rád hraje golf, vlastní iPhone, investuje nebo často pracovně či volnočasově cestuje.

Další efektivní metodou cílení, která je ale nákladnější, je oslovení známé osobnosti typu Karla Janečka, ve kterém čeští obyvatelé vidí symbol úspěchu, znají ho a teoreticky jej můžou chtít i následovat. Tuto formu reklamy opět aplikuje vítěz benchmarkingu XTB, kdy společnost inzeruje své stránky společně s obličejem Jose Mourinha, známého fotbalového trenéra a manažera. Saxo Bank by mohla využít sociální síť Youtube, která umožňuje cílení na stejném principu jako Facebook. Inzerovat by mohla krátké videospoty se známou osobností, které by pozitivně motivovaly k investování. Jednalo by se o krátké spoty, které by se přehrály cílovému uživateli při zobrazení určitého obsahu, který by se týkal investic. Cílení touto formou by bylo velice efektivní, ale také velice nákladné.

3.4.4 Metodika snížení ceny („What if“ analýza)

Na základě důkladného popisu pricingu a targetingu je možné modelovat „What if“ analýzu pro segment 1. Pro modelaci tzv. what-if případů byly vybrány tři scénáře, které rozebírají možné situace, přičemž modelují pozitivní, realistický a negativní dopad snížení cen u segmentu platinum a VIP z pohledu firmy. Scénáře pak vypovídají o tom, o kolik se zvýší podíl na potenciálním segmentu po změně ceny. Pro ilustraci je zde i zaznamenán rozdíl po zvýšení podílu oproti výchozí situaci, kdy je uveden počet klientů pro segment platinum ve výši 2 500 a pro segment VIP ve výši 890. Potenciální segment byl zvolen jako 1/3 celkového segmentu, tedy lidí ve věku 30–40 let žijících v ČR. 1/3 byla zvolena jako odhad, neboť v rámci průzkumu bylo zjištěno, že zhruba 15 % lidí (celkově, nikoliv pouze ve věku segmentované skupiny) v ČR vydělává více než 60 tis. Kč/měsíčně a lze předpokládat, že většina z nich bude v tomto věkovém rozmezí. Jedná se pouze o odhad, neboť „What if“ analýza primárně stojí na brainstormingu a modelování různých variant, což však není v rámci této analýzy možné, neboť není prováděna a vedena skupinou lidí, ale pouze jednotlivcem. Metoda scénářů na základě získaných dat se tak jeví jako ta nejvhodnější.

Postup „What if“ analýzy:

- 1 Definování oblasti zájmu:** Jde o analýzu vlivu snížení poplatků po vzoru již provedené změny pricingu na trhu v Singapuru, což předpokládá snížení cen o 50 %. Tento návrh vychází z toho, že změna pricingu o stejnou úroveň na trhu v Singapuru byla více než úspěšná, a tudíž lze oprávněně předpokládat její úspěšnost i na ostatních trzích, a to především u zkoumaného českého trhu. Samozřejmě je nutné uvážit specifika jednotlivých trhů, kdy spotřební zvyklosti, chuť a možnost investovat se

samozřejmě na jednotlivých trzích liší. I přesto však lze předpokládat, že by se s touto změnou měly dostavit pozitivní efekty pro sledovaný trh.

- 2 **Definování cílových zájmů problémů:** Rizikem může být nedostatečná poptávka i přes snížení cen, neboť přijetí informace o změně pricingu u zákazníků může být dlouhodobější záležitostí. Lze tedy předpokládat, že investované prostředky mohou mít delší dobu návratnosti a efekt v podobě zvýšení poptávky může mít pomalejší nástup. Navíc je zde také nutná podpora ze strany marketingu, zásadní změna komunikace a vylepšení postavení značky v očích spotřebitelů. Z analýzy výše bylo zjištěno, že dosavadní komunikace je vysoce neefektivní, dokonce obsahuje klamavou reklamu. Existuje tedy poměrně značné riziko, že ani změna cen nebude bez úprav marketingové komunikace dostatečně motivační pro potenciální klienty, kteří by byly klienty novými, nebo klienty, kteří k Saxo Bank přejdou od jiné investiční banky.
- 3 **Generování otázek (když):** Budou zpracovány 3 scénáře pro modelaci „když situací“, které vychází ze standardní metodiky. Scénář pozitivní představuje vysoký efekt dopadu při změně ceny, scénář realistický nejvíce reflektuje pravděpodobnou situaci na trhu, respektive reakci potenciálních investorů a dále scénář pesimistický, který bere v úvahu možnost, že i přes změnu cen nebude dosaženo vyššího podílu segmentu (viz bod 2.)
- 4 **Generování odpovědí (co se stane):** Možnost úspěchu/neúspěchu změny pricingu. Pokud dojde k úspěšné implementaci změny cen, a tedy požadovaného přínosu v podobě zvýšení podílu na trhu, může Saxo Bank získat až 750 klientů pro segment platinum a 534 klientů pro segment VIP. Pokud však dojde k naplnění pesimistického scénáře, lze počítat s tím, že zvolená strategie bude generovat víceméně pouze náklady, některé nové klienty sice přiláká, ale otázkou je, zda to bude dostatečně pokrývat vstupní výdaje. Je nutné se dívat na přínosy úspěchu spíše přes absolutní čísla, tedy kolik nových klientů bance přinese změna pricingu.
- 5 **Generování opatření na situace:** Dle povahy jednotlivých scénářů. Každý scénář vyžaduje samozřejmě jiná opatření. Například u optimistického musí být Saxo Bank připravena na zvýšený zájem klientů, tzn. zajistit dostatečnou podporu ze strany banky pro všechny klienty, zajištění jejich osobního bankéře apod., u realistického by měla být Saxo Bank velmi dobře připravena na změny, měla by se zajímat především o udržení pozitivního a zlepšeného marketingu. V rámci pesimistického scénáře je třeba dobře propočítat náklady nutné na změnu pricingu, a vyhodnotit je v porovnání s přínosem, který je v rámci pesimistického scénáře velmi nízký.

Předpokladem pro „What if“ analýzu je také to, že při změně pricingu dojde k vyššímu nárůstu poptávky u VIP segmentu, neboť klienti, kteří se rozhodnou pro změnu, právě u Saxo Bank využijí výhodnějších cen a maximálních výhod, které banka přináší.

Tabulka 7 „What if“ analýza

		podíl na potenciálním segmentu	zvýšení podílu po změně cen	rozdíl po zvýšení podílu
Celkový počet obyvatel 30 - 40 let (informace od CZSO, 2021)	1 600 000	533 333		
Platinum (původní)	0.20%			
Platinum (nový)	0.10%			
VIP (původní)	0.15%			
VIP (nový) - předpoklad menších objemů	0.075%			
Aktuální počet klientů Platinum	2 500	0,47%		
Aktuální počet klientů VIP	890	0,17%		
Scénář A (optimistický)				
Snížení poplatku Platinum, růst poptávky	30,00%	3 250	0,61%	0,14%
Snížení poplatku VIP, růst poptávky	60,00%	1 424	0,27%	0,10%
Scénář B (realistický)				
Snížení poplatku Platinum, růst poptávky	15,00%	2 875	0,54%	0,07%
Snížení poplatku VIP, růst poptávky	30,00%	1 157	0,22%	0,05%
Scénář C (pesimistický)				
Snížení poplatku Platinum, růst poptávky	2,50%	2 563	0,48%	0,01%
Snížení poplatku VIP, růst poptávky	5,00%	935	0,18%	0,01%

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpoklady vychází z aktuálního stavu, kdy byly z interních informací získány počty klientů jednotlivých segmentů (pro anonymizaci jsou počty zaokrouhleny).

V rámci „What if“ analýzy, která je znázorněna v tabulce 7, bylo nutné stanovit, jaký je potenciál trhu, respektive jaký podíl z něj nyní Saxo Bank obsluhuje. Je důležité pamatovat na to, že sice v ČR žije ve věku 30–40 let zhruba 1.6 mil. obyvatel, ale z toho pouze zhruba 1/3 může být potenciálními klienty, kteří splňují i další podmínky modelované osoby – viz předchozí odůvodnění.

Segment platinum má nyní 2 500 klientů, což je téměř 3násobek oproti segmentu VIP. To je opět potvrzeno aktuálním nastavením cen.

V rámci „What if“ analýzy tedy byly zjištěny následující skutečnosti:

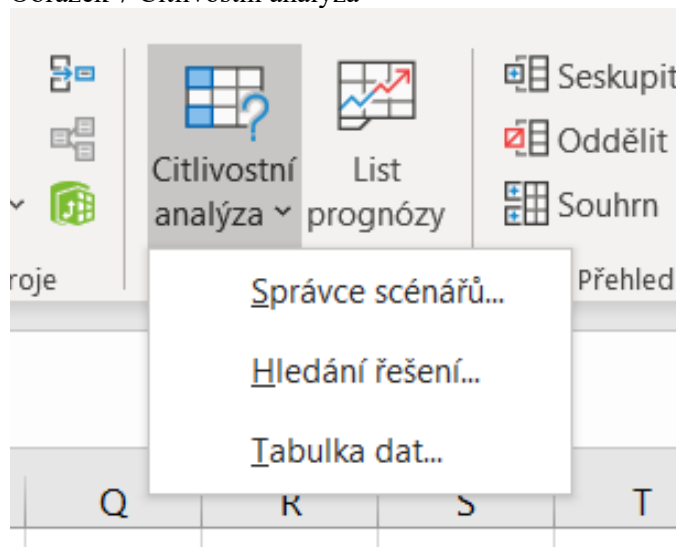
- **Scénář A:** Když se sníží poplatky dle vzoru v Singapuru, vzroste poptávka po platinum o 30 % a po VIP o vysokých 60 %. Předpoklad pro vyšší růst u VIP je, že klienti, kteří jsou vysoce bonitní, budou při snížení poplatků využívat spíše služeb skupiny VIP než služeb platinum, navíc u VIP je i u menších objemů rozdíl v ceně zásadní. Pro objemy vyšší než 3 mil. Kč změna nebyla uvažována, neboť je nutné, aby scénáře byly srovnatelné pro skupinu platinum. V optimistickém scénáři dojde ke zvýšení podílu na trhu o 0.61 %, což by mělo výrazně rozšířit investiční možnosti banky. Rizikem je to, že nejspíš tento scénář nebude naplněn, a proto by měla Saxo Bank spíše obracet svou strategii směrem ke scénáři realistickému. Nicméně pokud by banka chtěla dosáhnout, nebo se alespoň přiblížit optimistickému scénáři, měla by využít provedeného pricingu, targetingu a marketingovou kampaň cílit personalizovaně, nevyužívat tedy elektronické korespondence, reklamy apod., ale klienty přímo vyhledávat, oslovovat zaměstnance úspěšných firem, využívat konferencí, otevřených přednášek a workshopů apod. Tento způsob využití sociálních sítí pro tyto účely byl popsán již dříve. Zde využití sociálních sítí hraje velmi vysokou

roli. Je důležité zaměřit se především na přímou komunikaci směrem k potenciálním klientům, vyhledávat skupiny, ve kterých se pravděpodobně budou sdružovat osoby z tohoto segmentu, tedy ve věku 30-40 let, zajímající se o business, respektive investiční možnosti a s velkým zájmem o nové příležitosti na těchto nově vzrůstajících trzích.

- **Scénář B:** Když se sníží poplatky dle vzoru použitého v Singapuru, dojde též k růstu poptávky, opět je předpokládán vyšší růst u VIP ze stejných důvodů rozebraných v předchozím scénáři. U realistického scénáře by došlo k navýšení klientely v obou členstvích o polovinu optimistického scénáře. I to však přináší značné množství nově přichozích klientů a velmi se rozšiřují potenciální investiční možnosti banky, narůstá klientská základna a navyšuje se tržní podíl. V rámci realistického scénáře jsou navíc částečně eliminovány dopady z velkého přílivu klientů a nemožnosti zajištění dostatečně kvalitní podpory jako je například osobní investiční poradce apod. Realistický scénář by oproti tomu optimistickému zcela jistě nevyžadoval navýšení aktuálních kapacit, spíše by stoprocentně využil již stávající. Realistický scénář by dále umožnil poměrně úspěšné navýšení investičních možností. Vysoká rizika zde nejsou předpokládána, neboť se jedná o realistický scénář. Nicméně v rámci realistického scénáře by mohla banka počítat s tím, že snížení poplatků budou požadovat i současní klienti. Zde tedy vyvstává otázka, o kolik by bylo nutné a zdali vůbec, upravit poplatky i pro klienty stávající. V tomto scénáři by se měla banka zaměřit především na jasnou a stručnou prezentaci změny pricingu potenciálním klientům a oslovovat klienty konkurenčních bank. Stávajícím klientům by pak mohla upravený pricing nabízet pro rozšíření jejich portfolia. To znamená, že pokud by se rozhodli investovat, rozšířit své investiční portfolio, banka by jim umožnila pro tuto dodatečnou investici využít cen z nového pricingu. Vznikl by u nich sice dvojitý ceník, ale i tak by měla být jejich motivace k dalším investicím poměrně silná.
- **Scénář C:** Když se sníží poplatky dle vzoru Singapuru, dojde v pesimistickém scénáři k velmi malému nárůstu poptávky. Ukazuje se, že ve srovnání se současným podílem na potenciálním trhu, bude nárůst téměř nezatelný, a to pouze o nějakých 108 klientů navíc. Pokud by se naplnil tento scénář, existuje riziko, že náklady na marketingovou kampaň, vynaložené úsilí lidských zdrojů a implementace nového pricingu celkově nepřinesou dostatečné výsledky. Tento scénář je však vzhledem k benchmarkingu se Singapurem málo pravděpodobný. Nicméně je důležité, aby banka provedla interní propočty nutných investic do marketingových akcí a zvolila ty nejvhodnější nástroje, aby se takové situaci vyhnula. Pokud by však implementace nového pricingu byla cenově akceptovatelná, mohla by banka provést strategii snížení cen i za podmínek pesimistického scénáře s vidinou nějaké dlouhodobější návratnosti – například by doufala v oslovení většího množství nových klientů až v průběhu času.

Dále by se dala „What if“ analýza využít pro cílování počtu klientů. Pokud by Saxo Bank stanovila záměr zvýšit svůj podíl na trhu například na 1 %, musela by oslovit přes 5 300 klientů. Jak je znázorněno na obrázku 7, různé modelace pak lze provádět například v Excelu přímo v nástroji „citlivostní analýza“. Ten umožňuje modelaci mnoha scénářů a nabízí řešení pro různé případy. Pro modelaci scénářů se samozřejmě dá využít i celá řada dalších nástrojů, záleží na softwarové, znalostní a informační vybavenosti banky. Vstupní data pak lze získat obdobně jako v této práci z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou statistiky od ČSÚ, statistiky od CzechInvestu a z dalších informačních zdrojů zabývajících se businessem, například i z burzovních dat.

Obrázek 7 Citlivostní analýza



Zdroj: Vlastní zpracování skrze Excel

3.4.5 Segment 2 (nový „trend“ na trhu“)

Rozhovor s marketingovým koordinátorem (příloha 6) nastínil, že dalším segmentem, který je momentálně velmi lukrativní a Saxo Bank na něj chce cílit celosvětově (tudíž i v České republice), jsou mladí lidé ve věku 20-30 let s alespoň mírně nadprůměrnou mzdou. Jak již indikuje věk i platové zařazení, nebude se v cílení u tohoto segmentu jednat o zaměření na pouze movité klienty, ale na širší část tohoto segmentu. Nebude se jednat o kvalitu, ale spíše o kvantitu.

Tento segment je atraktivní především tím, že mladí lidé v poslední době velmi vyhledávají investice do produktů nabízených investičními bankami, protože v nich vidí poměrně výhodné zhodnocení. Těm, kteří mají menší části uspořené finančních prostředků a již mají například zajištěné bydlení a stabilní zaměstnání, přináší investiční produkty nejen určité výnosy, ale také možnost proniknout do světa businessu, případně se v jejich případě může jednat i o druh zábavy, který navíc mohou sdílet v rámci své komunity. Tento segment je dle slov marketingového koordinátora (příloha 6) dále atraktivní tím, že se v investování nebojí a to je přesně to, co Saxo Bank vyhledává. Další charakteristikou je dle rozhovoru rozmanitost v obchodování maržových produktů, časté nákupy a prodeje a investice do populárních produktů. Jelikož Saxo Bank vydělává z velké části na poplatcích, jsou časté obchody, které jsou pro tento segment typické, lukrativní příležitostí pro banku.

Drtivá většina klientů tohoto segmentu spadá pod kategorii „classic“ a na platformu se dostane primárně prostřednictvím partnerství s Českou spořitelnou, protože pouze malý počet klientů v mladém věku si může dovolit vložit minimální vklad ve výši 220 000 Kč. Partnerství s Českou spořitelnou bude popsáno v kapitole 3.5 této práce. Dle slov marketingového koordinátora je typickou charakteristikou tohoto segmentu zvýšený zájem o obchodování populárních produktů, jako jsou tzv. „meme stocks“. Meme stocks jsou akcie, které jsou přístupné na sociálních sítích typu reddit a Facebook a pyšní se nárůsty v desítkách občas i stovkách procent. Další charakteristikou je zájem o obchodování produktů, které jsou momentálně populární, což jsou, jak již bylo zjištěno v této práci, kryptoměny. Mozée (2021) uvádí, že Bitcoin měl v dubnu roku 2021 sedmkrát vyšší objemy obchodování než nejznámější akcie světa – Apple.

Z rozhovoru s marketingovým koordinátorem (příloha 6) vyplynulo, že tento segment se nebojí investic do více volatilních produktů, často ale hrozí vysoké ztráty a v krajních případech i zadlužení investora, a to hlavně v případě maržových produktů. Jedním z dalších charakteristických jevů tohoto segmentu je záliba v investování a zájem o sociální sítě, mezi nimiž dominuje Facebook, který má přibližně 82 % uživatelů v tomto věku. Z výzkumu H1 (2020) vyšlo najevo, že zajímavým komunikačním kanálem, jehož obliba vzrůstá, je profesní síť LinkedIn, kterou využívá 20 % mladých lidí. Výzkum dále uvádí, že společnosti na LinkedInu začaly vytvářet své stránky a zaměřují se prostřednictvím kampaní na vybrané segmenty. Prostředí na LinkedInu nefunguje již pouze na bázi B2B, ale nově společnosti začaly experimentovat i s komunikací B2C. LinkedIn se tak dá využít jako potenciální komunikační kanál pro cílení na mladé nadějně investory.

Dle výzkumu H1 (2020) se většina uživatelů LinkedInu i Facebooku nachází v Praze. Následují další města dle velikosti - Brno, Ostrava, Plzeň a České Budějovice.

Winn (2021) identifikuje, že zhruba 37 % uživatelů tohoto věku jsou aktivní posluchači podcastů, které se tak staly jedním z nejnovějších komunikačních kanálů, přes které se mohou firmy zaměřovat na své zákazníky. Saxo Bank momentálně podcasty nevyužívá. Další populární síť, kterou Saxo Bank příliš nepotřebuje, je YouTube. Z rozhovoru s marketingovým koordinátorem vyplynulo (viz příloha 6), že YouTube používá Saxo Bank pouze okrajově, čímž se ale potenciálně připravuje o velice rozšířenou platformu, kterou sleduje valná většina tohoto segmentu. Omnicore (2021) totiž identifikuje, že YouTube využívá 77 % účastníků ve věku 20-30 let. Dle serveru je 70 % obsahu, který se uživatelé zobrazuje, účelově zaměřený a funguje na principu doporučovacího algoritmu. Pomocí YouTube by se Saxo Bank mohla jednoduše soustředit na značnou část daného segmentu, na který by mohla navíc cílit na základě znalostí toho, jaký obsah uživatelé na YouTube sledují, jeho použití má tedy značný potenciál. Pačínek (2021) uvádí, že cena za zobrazení videoreklamy na YouTube začíná orientačně na 0.1 Kč, cena za zhlédnutí reklamy pak cca 0.21 Kč. Saxo Bank má již k dispozici řadu videí, v kterých prezentuje rozmanitost platformy a její hlavní benefity, v rámci krátké videoreklamy na YouTube by se tak dala vizuálně vystihnout platforma Saxo Bank, která je vlastně i jejím USP (Unique selling pointem). Cena reklamy při zobrazení alespoň 250 000 uživatelé by se tak pohybovala mezi 25 000 Kč – 52 500 Kč.

Dle rozhovoru s marketingovým koordinátorem (příloha 6) je typickou marketingovou osobou pro tento segment muž ve věku 25 let. Z rozhovoru dále vyplynulo, že Saxo Bank charakterizuje tuto osobu ve dvou směrech. Buď se jedná o osobu, která ukončila vzdělávání na střední škole, ale je velice ambiciózní v kariérní dráze a zastává velmi dobrou pracovní pozici s lehce nadprůměrným příjmem. Druhou osobou v tomto věku je osoba s ukončeným vysokoškolským vzděláním a vysokými kariérními ambicemi a zájmem o investice, která pracuje na plný úvazek, má tedy pevné příjmy a prostor pro investice, neboť její mzdové ohodnocení to umožňuje.

Dle sdělení obchodního manažera (příloha 5) snížení cen vždy přiláká cenově citlivé klienty. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.3 benchmarking, je Saxo Bank velice nepřitažlivá pro tento typ klientů a nepůsobí na tento značně široký segment atraktivně z důvodu vysokých cen a vysokého minimálního vkladu. Jak bylo již popsáno v kapitole 3.3.4. a v následném mapování předešlých případů snížení pricingu, ve kterých je zmíněno signifikantní snížení pricingu například v Singapuru, kde tato změna byla velice pozitivní a pomohla Saxo Bank nejen zvýšit objemy obchodování a získat klienty konkurence, ale hlavně jí to pomohlo v upevnění své konkurenční pozice na trhu.

Nové zacílení na analyzovaný segment otevírá Saxo Bank nové možnosti investování a zahrnuje do svého klientského portfolia skupinu osob, u které je předpoklad vyšších investic především v budoucnu. Skupina takto mladých lidí je totiž zaměřena na budování kariéry, jejich mzdové ohodnocení pak v průběhu času neustále narůstá a zvyšuje se tak pravděpodobnost investic. U těch, kteří mají navíc zajištěné bydlení a základní životní potřeby, se dále s příchodem rodiny rozvíjí touha po investicích do budoucna kvůli jejich dětem, což opět může otevírat další zajímavé segmenty a investiční příležitosti v rámci zkoumaného trhu.

3.4.6 Cílení na marketing personu segmentu 2

Reklama na mladé by měla být upravena podle specifik tohoto segmentu, což momentálně Saxo Bank nedělá. Mladí lidé jsou lídrem v investování na základě popularity. Fox (2021) popisuje, že mladí uživatelé sociálních sítí jsou svolní k investování pouze na základě popularity a ignorují z velké části jakékoliv fundamenty, které je nutné při investování brát v potaz. Cílit na mladé skrze sociální sítě je tedy nezbytné, opět se dá využít velmi populární Facebook, kde se mladí lidé přidávají do skupin, ve kterých hledají nejnovější populární akcii, která během jednoho týdne vzroste klidně i o stovky procent. Velkou roli ale hraje i sociální síť Instagram, která je mezi uživateli tohoto segmentu ještě populárnější než Facebook. Pavlíčková (2020) uvádí, že uživatelů ve věku 20-30 let je o 100 % více, než ve věku 30-40 let. ČTK (2020) uvádí, že Instagram je nejrychleji rostoucí síť, která je využívána hlavně mladými osobami, inzerování na Instagramu je tak nezbytné. Instagram nabízí efektivní cílení na stejném principu jako Facebook, kdy se reklama objevuje primárně v rámci „insta stories“ a na hlavním přehledu fotek každého uživatele.

Hlavním obsahem reklamy, a to jak na Facebooku, tak na Instagramu, by měla být možnost bezplatného vyzkoušení demo verze platformy, kde si uživatel může bezplatně vyzkoušet za fiktivní peníze investovat. Demo verze je identická s reálnou platformou a nabízí přehledné grafické znázornění vývoju obchodů, a to jak v mobilní aplikaci, tak ve webovém prohlížeči na notebooku či stolním počítači. Demo verze zároveň umožňuje klientům přístup k obchodování rozmanitých finančních produktů. Jelikož právě platforma je hlavním USP Saxo Bank, je demo verze právě nejlepší reklamou pro vyzdvihnutí oceňované platformy. Reklama by tak měla ukázat na možnost užití bezplatné demoverze, čímž i vlastně donutí potenciální klienty otevřít stránky Saxo Bank a přiblíží tak banku o krok blíž k získání nového klienta. Mnoho konkurentů nabízí obchodování pouze skrze mobilní aplikaci, což se dá považovat za velkou nevýhodu, protože prohlížeč na notebooku, či stolním počítači je mnoha uživateli preferovaný pro jeho velikost, přehlednost či uživatelskou přizpůsobivost.

Reklama by zároveň měla být graficky poutavá a měla by zahrnovat nejpoblárnější tituly, které tento segment obchoduje (Dogecoin, Bitcoin, Apple, AMC). Kromě grafického znázornění je opět důležité přizpůsobit reklamní slogany cílovému segmentu. Jak již bylo zmíněno, mladý investor hledá možnost rychlého výdělku a tato skutečnost by měla být brána při tvorbě sloganu. Návrhy možných sloganů, které by mohli mladého investora nalákat:

- až přistě vzroste Bitcoin o 1000 %, budeš u toho?;
- investuj do těch nejpoblárnějších produktů s tou nejpoblárnější platformou;
- my investujeme do Bitcoinu, jdeš do toho s námi?.

Ze zjištěných informací je možné konstatovat, že nejvhodnějším prostředkem pro komunikaci reklamního sdělení tomuto cílovému segmentu jsou sociální sítě. Primárním bodem pro reklamu by měl být Facebook, ale nemělo by se zapomínat ani na populární sociální sítě, které jsou v tomto věkovém rozhraní velice oblíbené. Obsah by se měl týkat momentálních trendů, které budou poutavě graficky znázorněny a možností vyzkoušet si bezplatnou demo verzi

platformy. Důležité je i přizpůsobení sloganů, které je momentálně stejné pro všechny potenciální zákazníky.

3.5 Potenciál trhu

Tato kapitola analyzuje potenciál trhu skrze analýzu partnerství s jediným partnerem Saxo Bank na českém trhu, a to s Českou spořitelnou. V rámci benchmarkingu byla sice Saxo Bank s Českou spořitelnou srovnávána v rámci konkurenceschopnosti, ale to sloužilo především pro dokreslení určitého obrazu o postavení jednotlivých společností na trhu. Navíc není vyloučeno, že partnerství může zaniknout či může dojít u obou bank k nedorozuměním a k uplatňování rozdílných strategií, které pak zcela potlačují principy funkčního partnerství a potlačují tedy výhody z něj získané.

Hlavní náplní následující kapitoly je charakteristika vzájemného současného partnerství, podrobný popis jeho fungování, benefitů, které přináší, a negativ, která jsou s ním spojena a zároveň vyjádření možného nevyužitého potenciálu na trhu. Určitý potenciál existuje vždy, a proto je důležité neustálé vyhodnocování partnerství, vzájemných vztahů a jeho funkčnosti a nalézání styčných míst, která mají být vylepšena.

3.5.1 Charakteristika partnerství

Jak již bylo zmíněno v úvodním popisu společnosti v kapitole 3.1 Představení společnosti, významný podíl na tržbách banky a její strategii zaujímá právě partnerství, v rámci kterého Saxo Bank spolupracuje s více než 120 bankami a 300 finančními zprostředkovateli. V rámci rozhovoru s kvalifikovaným odborníkem z praxe (příloha 7) vyšlo najevo, že Saxo Bank nabízí potenciálním partnerům a klientům novodobá Fintech řešení, která jim pomohou získat přístup k inovativním východiskům na globálních kapitálových trzích. Na svém webu uvádí, že partneři mohou těžit z exekuce aktiv různých tříd a po-obchodních procesů, ale hlavně mohou získat benefit z užítku jedné z nejocetovanějších platform světa, která je klientům nabízena ve 3 podobách:

- Saxo Investor (nejzákladnější verze platformy, která obsahuje pouze základní funkce);
- Saxo Trader GO (rozšířená verze platformy pro průměrné i pokročilé uživatele);
- Saxo Trader PRO (nejrozšířenější verze platformy určená primárně pro profesionální uživatele a tradery).

Jak je zobrazeno na obrázku 8, v rámci partnerství s Českou spořitelnou byla obchodní platforma pro klienty nazvána „Trader GO“. Dle rozhovoru s ředitelem pro správu účtů je tato platforma plně kompatibilní a nabízí z drtivé většiny stejné funkce, jako platforma Saxo Trader GO. Pokud má klient zájem o tuto platformu, jednoduše klikne na položku „otevřít účet“, kde vyplní své osobní údaje, přiloží 2 doklady totožnosti v elektronické podobě a žádost už je posílána přímo Saxo Bank k posouzení. Dle rozhovoru s ředitelem pro správu účtů v Saxo Bank (příloha 7) je zřejmé, že veškeré náklady za „onboarding“ klientů spadají pod Saxo Bank. Česká spořitelna klienty „přiláká“ a nabízí jim inovativní fintech platformu, kterou už zaštiťuje Saxo Bank.

Obrázek 8 Obchodní platforma České spořitelny Trader GO

TraderGO
Moderní obchodní platforma pro online investování do akcií, komodit, měn a dalších aktiv

- ✓ **Moderní profesionální obchodní aplikace**
Klienti mohou k investování využívat profesionální aplikaci, přistupovat k obchodnímu účtu odkudkoliv a přes různá zařízení. [Více o aplikaci TraderGO.](#)
- ✓ **Nejdříve si vše můžete vyzkoušet**
Než se pustíte do reálného obchodování, můžete si vyzkoušet simulaci v demoverzi.
[Přihlásit se do demo účtu](#)
- ✓ **Proč obchodovat právě s námi?**
[Nejširší nabídka produktů](#) v jedné aplikaci, obchodování na úvěr, spekulace na pokles, dlouhodobé i intraday obchody.

Zdroj: Česká spořitelna (2021)

Jak již vyplynulo z kapitoly 3.2.3 Benchmarking, Česká spořitelna nabízí v rámci partnershipu lepší podmínky například pro nákup českých akcií. Z rozhovoru s ředitelem pro správu účtů vyplynulo (příloha 7), že Saxo Bank nabídne České spořitelně cenu a k této ceně si Česká spořitelna přidá svou marži. Je tedy pouze na České spořitelně, kolik bude svým klientům účtovat. Naopak při nákupu akcií z Ameriky musí klienti České spořitelny platit vyšší minimální poplatek, takže lehká nevýhoda je zde na jejich straně, protože poplatek je o 30 % vyšší než poplatek u regulérního klienta Saxo Bank. Regulérní klient Saxo Bank ale musí složit minimální vklad ve výši 220 000 Kč, aby se mohl klientem vůbec stát, zatímco klient České spořitelny nemá žádný minimální poplatek. Je tedy spekulativní, kdo nabízí podmínky lepší.

Částečně strukturovaný rozhovor s kvalifikovaným odborníkem z praxe (příloha 7) nastínil, že v rámci vztahu je nutné určit, zdali bude partnerství fungovat v rámci partner – partner, nebo Saxo Bank – klient. Dle odborníka je partnerství pro obě strany výhodou, i když naopak klient od Saxo Bank něco požaduje. Díky částečně strukturovanému rozhovoru bylo zjištěno, že partnerství s Českou spořitelnou funguje na bázi rovnocenného partnerství, které je zajištěné kontraktem. Pouze kontrakt by totiž dle slov odborníka nechránil jak Českou spořitelnu, tak Saxo Bank, proto mezi sebou mají obě banky uzavřeno partnerství typu „introducing broker“, kdy, jak již bylo zmíněno, Saxo Bank poskytuje platformu a Česká spořitelna je introducing broker, tudíž klienty do této platformy přivádí.

Rozhovor s ředitelem pro správu účtů Saxo Bank (příloha 7) dále nastínil, že každá strana z tohoto partnerství má své přínosy. Jedním z hlavních přínosů pro Českou spořitelnu je skutečnost, že Saxo Bank nese veškeré náklady a odpovědnost za již zmíněný „onboarding“, v jehož rámci navíc musí provést zdlohou a regulátory velmi sledovanou KYC analýzu (analýza poznej svého zákazníka) a zároveň musí sledovat proceduru, která zabraňuje praní špinavých peněz. Jak vyplynulo z rozhovorů se zaměstnanci banky, právě tyto náklady společně s IT náklady spojenými s platformou, jsou největší. Jak ale vyšlo najevo z rozhovoru s ředitelem pro správu účtů v Saxo Bank (příloha 7), náklady nejsou to jediné, co z převzetí těchto závazků plyne. Velmi důležitá je i odpovědnost a rizika, která sebou tyto operace nesou. Saxo Bank tak na sebe uvaluje značné břímě. Z rozhovoru je dále možné usoudit, že působení Saxo Bank na českém trhu a provádění jakýchkoliv změn podléhá komunikaci

v rámci partnerství právě s Českou spořitelnou, což může být často limitující, protože z jisté části musí Saxo Bank s Českou spořitelnou sdílet své cíle, plány a strategie. Podle ředitele pro správu účtů nemůže Saxo Bank rapidně změnit podmínky na trhu, aniž by to předem konzultovala s Českou spořitelnou. Mělo by to dle něj negativní dopad na roky budovaný vzájemný vztah i na interní procesy a image Saxo Bank jako takové, která má partnery po celém světě. Spravedlivé chování je tedy nutností v rámci jakéhokoliv partnerství a být transparentní je pro Saxo Bank v rámci partnerství klíčové.

Díky rozhovoru s ředitelem pro správu účtů v Saxo Bank (příloha 7) je možné ale i definovat řadu benefitů, které dle ředitele výrazně převyšují případné překážky a nesnáze tohoto vztahu. Prvním velmi vysokým přínosem je navýšení počtu klientů v rámci tisíců (cca 5000 nových klientů od začátku partnerství), kteří Saxo Bank okamžitě vydělávají. Tito klienti se nejen s platformou seznámí, ale mohou ji doporučit dalším, protože zjistí, že to je v současnosti nejlepší platforma v České republice, ale hlavně získají poznatky o Saxo Bank, což je dle ředitele pro správu účtů hlavním úkolem tohoto partnerství. Z částečně strukturovaného rozhovoru s ředitelem dále vyplynulo (příloha 7), že Saxo Bank si cíleně vybrala Českou spořitelnu jako svého partnera, protože se jedná o tradiční a největší tuzemskou banku, které klienti důvěřují, pro Saxo Bank tedy není partnerství pouze o tom, že získá nové klienty, ale i to tom, že získá tzv. „brand awarness“ (povědomí o značce Saxo Bank na českém trhu). Dle ředitele pro správu účtů teď mohou klienti Saxo Bank důvěřovat, partnerství s Českou spořitelnou je pro ně indikátorem, že Saxo Bank není jen nějaká neseriózní firma a klienti opravdu mohou s důvěrou jít a uložit v této respektované bance značnou sumu peněz.

Částečně strukturovaný rozhovor s ředitelem pro správu účtů pomohl definovat hlavní benefity tohoto partnerství, mezi které patří fakt, že český občan teď může Saxo Bank vnímat jako důvěryhodnou společnost, vztah s Českou spořitelnou přidal hodnotu místní přítomnosti Saxo Bank, zlepšil její pozici na trhu a zároveň zvednul zisky a rozšířil klientskou základnu. Z rozhovoru se stejným kvalifikovaným pracovníkem dále vyplynulo, že benefity pro Českou spořitelnu značně přesahují negativa. Česká spořitelna má k dispozici jednu z nejlepších platform na světě u dánské plně regulované banky, aniž by na ni musela vynaložit jakékoliv náklady. Pokud by chtěla Česká spořitelna sama vyvinout platformu této úrovně na podobné bázi, bylo by to pro ni zničující, musela by investovat desítky milionů dolarů do technologického vývoje, navázat vztah se světovými burzami, najmout desítky nových zaměstnanců kvůli vývoji a podpoře a následně by tuto platformu musela trhu prodat. Celý proces by tak byl velmi časově i nákladově náročný a přínosy jsou spíše otázkou. Efekt nově implementované platformy je totiž dopředu těžko předvídatelný. Partnership mezi Saxo Bank a Českou Spořitelnou tedy přináší benefity pro obě strany, a to z mnoha úhlů pohledu (časové, finanční, pro klientské).

3.5.2 Potenciál trhu

Jak je zřejmé z již provedené analýzy konkurence, české banky sice jsou pro Saxo Bank konkurentem, ale zahraničním bankovním i nebankovním subjektům mohou svou nabídkou jen těžko konkurovat. Z rozhovoru s ředitelem pro správu účtů (viz příloha 7) vyplynulo, že lokální banky nabízí většinou investice velmi omezené, a to primárně do podílových fondů. Rozmanité produkty typu ETF, CFD, kryptoměny, či opční kontrakty nabízí pouze minimum lokálních bank, a to navíc většinou přes třetí stranu (např. Patria), která se nabídkou, technologií či důvěryhodností nemůže Saxo Bank rovnat. Je zde tedy místo pro růst v rámci dalších partnerství.

Díky částečně strukturovanému rozhovoru s ředitelem správy účtů v Saxo Bank (příloha 7) bylo zjištěno, že Saxo Bank často využívá právě partnerství pro vstup na nový trh a pro

budoucí dominanci nebo získání značného tržního podílu na tomto trhu. Saxo Bank tak dle ředitele vstoupila například na trh v Anglii, Polsku, Portugalsku či Asii. V mnoha zemích má Saxo Bank díky partnerství podíl na trhu přes 90 %, což je velká výhoda, která následně umožňuje nastavovat například pricing a zároveň to dává Saxo Bank určitou kontrolu a přehled o trhu.

Lze tedy na základě zkušeností z ostatních zemí říct, že partnerství posiluje konkurenceschopnost daného podniku v rámci trhu, na který se orientuje. Partnerství přináší mnoho nových možností a v celkovém měřítku úsporu nákladů, neboť mnoho procesů je sdílených, ale také je třeba pamatovat na to, že je založeno především na vzájemné důvěře a pomoci. Bez důvěry nelze v rámci partnerství fungovat kvalitně, a dokonce při zneužití důvěry může mít partnerství spíše negativní dopady na business dané společnosti. Sdílení informací je třeba provádět pouze za specifických a bezpečnostních podmínek a mít předem jasně nastaveno, co, jak a s kým může být v rámci partnerství sdíleno. Větší pozornost si pak také žádá oblast korupce, kdy se možnost úplatkářství v rámci partnerství především mezi zaměstnanci a klienty zvyšuje.

Závěrem lze tedy shrnout, že partnerství s Českou spořitelnou nabízí velké množství benefitů z aktuální pozice, kterou Saxo Bank na trhu má, a tudíž je vhodné navýšení klientely právě prostřednictvím partnerství, a to samozřejmě za dodržení výše uvedených podmínek, respektive při pamatování na možná rizika spojená s partnershipem a důrazem na ošetřování těchto rizik. Jak vyplynulo ze slov ředitele pro správu účtů, Saxo Bank je více než otevřena potenciálním partnerstvím s dalšími seriózními bankami. Saxo Bank není nijak vázána smluvním kontraktem při navazování dalších partnerství, a proto je pro ni, dle ředitele, na českém trhu stále nevyužitý potenciál a Saxo Bank by díky dalším partnerstvím mohla upevnit svou konkurenční pozici a navýšit tržní podíl.

3.6 Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení jsou aplikovány na základě analýzy konkurence, respektive vyhodnocení sledovaných ukazatelů v rámci provedeného benchmarkingu, „What if“ analýzy, a na základě vyjádření kvalifikovaných odborníků z praxe, kteří se pohybují v oboru řadu let. Doporučení jsou jednostranná. Nelze predikovat, zdali bude mít zkoumaná společnost zájem o využití těchto doporučení v praxi. Hlavním smyslem těchto návrhů a doporučení je nestranný náhled na zjevnou problematiku. Provedený výzkum reflektuje momentální situaci na trhu a měl by sloužit jako potenciální impuls pro případné zvážení změny momentální pricingové strategie, zaměření na cílový segment a partnerství.

Hlavním cílem této práce bylo navržení vhodné cenové strategie a její komunikace pro zkoumanou společnost. Prvním doporučením je návrh snížení ceny všech finančních produktů nabízených Saxo Bank, a to o 50 %. Doporučením je nabídnout snížení novým klientům, stávajícím klientům je doporučeno pricing snížit také, ale pouze po vložení dalších prostředků a přestupu do vyšší cenové skupiny (pro segment VIP je doporučeno pricing snížit po přidání prostředků ze strany klienta). Snížení právě o tuto procentní hodnotu vychází z tzv. best practice (osvědčené praxe) provedené v Singapuru. Tam Saxo Bank toto na první pohled agresivní snížení ceny provedla, a to s velkým úspěchem, a tedy i se značnými efektivními přínosy. Agresivní snížení cen je nutné, neboť z benchmarkingu vyplynulo, že momentální ceny a podmínky Saxo Bank jsou neatraktivní ve srovnání s nabídkou konkurenčních subjektů ve všech zkoumaných oblastech. Saxo Bank se z benchmarkingu, který byl proveden v této kapitole, jeví jako nejméně konkurence schopná společnost zabývající se investiční činností v rámci českého trhu, takže snížení o zmíněných 50 % bude znamenat, že nabízené ceny budou sice mírně vyšší než ceny konkurence, ale její konkurenceschopnost bude již vysoká.

Z provedené metodiky snížení ceny, v rámci kapitoly 3.4.3 prostřednictvím „What if“ analýzy, která reflektuje tři možné scénáře, které mohou nastat při snížení ceny (optimistický, realistický, pesimistický) bylo předpokládáno, že v rámci optimistického scénáře poroste poptávka po cenové úrovni platinum o 30 % a po úrovni VIP o vysokých 60 %, zároveň dojde k navýšení objemů obchodů stávajících klientů a k navýšení tržního podílu na trhu o 0.61 %, což by mělo výrazně navýšit investiční možnosti banky. Modelace snížení cen byla provedena pro segmenty platinum a VIP, jelikož tento segment je momentálně cílovou skupinou Saxo Bank. Lze ale předpokládat, že po předešlé zkušenosti snížení pricingu v Singapuru o 50 %, by došlo k masivnímu nárůstu klientů napříč všemi klientskými segmenty společně s vysokým nárůstem současných obchodů stávajících klientů. Podkladem pro toto doporučení bylo i nedávné zvýhodnění pricingu v České republice, kdy byly sníženy ceny pro obchodování českých akcií, a to klientským segmentům platinum (-20 %) a VIP (-50 %). I tato malá úprava zaznamenala pozitivní nárůst obchodů dosavadních klientů, což dává předpoklad pro optimistický scénář při navrhovaném snížení poplatků.

Dalším doporučením v rámci pricingu je snížení minimálního vkladu pro klientský segment Classic na částku 50 000 Kč. Zjištění v podkapitole 3.3, kde byl porovnán pricing České republiky s Norskem, odhalují, že průměrný Nor, který disponuje 3krát vyšší kupní silou než průměrný Čech, nemá požadavek na žádný minimální vklad. V rámci benchmarkingu, který byl proveden v podkapitole 3.2.3 bylo zjištěno, že Saxo Bank je z hlediska minimálního vkladu velice nepřitažlivá pro „nový“ segment, který se na trhu objevil a je zastupován mladými lidmi ve věku 20-30 let, kteří investují primárně do populárních produktů. Z benchmarkingu vyplynulo, že pro tento typ klientů je Saxo Bank nepřitažlivá nejvíce ze všech zkoumaných subjektů, což nekoresponduje s hlavní vizí Saxo Bank, která má za cíl zdemokratizovat investování pro všechny.

V rámci segmentace a targetingu vzniklo doporučení na zintenzivnění reklamy pro segment lidí ve věku 30-40 let, který je primárním klientským segmentem Saxo Bank. Zintenzivnění dosahu reklamy je doporučeno navýšit z řádů stovek klientů, které si reklamu zobrazí, do řádů desetitisíců klientů. Doporučení je cílit na tento segment primárně skrze sociální síť Facebook, kterou užívá dle zjištěných dat 75 % celkové populace v tomto věku, přičemž je na cílový segment možné cílit efektivně skrze vybrané filtry, které rozdělují koncové uživatele dle věku, zaměstnání, typu pracovní pozice, zájmů nebo dosaženého vzdělání. V rámci obsahu reklamy je vhodné zakomponovat hlavní přednosti Saxo Bank, které momentálně v reklamě chybí - jedná se zejména o její platformu. Další obsah, který je do reklam pro tento segment nutné zakomponovat, je možnost bezplatného vyzkoušení platformy skrze demoverzi, lokální podpory v českém jazyce, zázemí plně regulované banky, která nabízí možnost uložení peněz pod dánskou entitou nebo možnost obchodovat velké množství finančních instrumentů. V rámci obsahu reklamy je doporučením upravení sloganů na poutavější, které v koncovém uživateli vzbudí chuť investovat a stát se součástí komunity investorů. Cena za inzerci na sociální síti Facebook za užití věkové hranice 30-40 let, se zájmem o investování a finance a užití filtru velkých měst při dosahu 1600 – 4500 zobrazení denně stojí 250 Kč, přičemž měsíční náklad této inzerce činí 7500 Kč. Mimo Facebook je doporučeno inzerovat na lokálních webech typu seznam.cz, kde je vysoká pravděpodobnost výskytu cílového uživatele této skupiny.

V rámci identifikace nového klientského segmentu, kterým jsou mladí lidé ve věku 20-30 let se zájmem o investice a lehce nadprůměrnou mzdou, vzniklo 3. doporučení, kterým je zlepšení cílení na tento segment pomocí poutavější reklamy, pozměněním sloganů a zintenzivněním reklamy pro co největší okruh působení. Díky rozhovoru s marketingovým koordinátorem vyšlo najevo, že Saxo Bank cílí na segment mladých lidí ve věku 20-30 let na populárních sociálních sítích s reklamou stejného obsahu jako Saxo Bank používá pro svůj

primární segment (lidé ve věku 30-40 let s vysokými příjmy). Dosah, který má Saxo Bank například na sociální síti Facebook je nedostačující, je tedy potřeba toto působení zesílit a investovat do reklamy více, aby Saxo Bank byla schopna oslovit co nejširší okruh potenciálních nových klientů v rámci obou cílových skupin. Cena reklamy za inzerci na Facebooku je stejná jako v případě segmentu 1, přičemž dosah reklamy se zvolenými filtry (zájem o investice, věková hranice 20-30 let, větší města) je překvapivě nepatrně vyšší, kdy při inzerci za 250 Kč denně, osloví reklama 1600 – 4700 uživatelů denně. Mimo Facebooku je vhodné rozšířit reklamu i o sociální síť Instagram, která je velice populární mezi uživateli tohoto segmentu. Tato síť umožňuje efektivní cílení skrze reklamy v „insta stories“ na podobném principu jako Facebook, jelikož Facebook vlastní Instagram. Hlavním obsahem reklamy při cílení na tento segment by měla být možnost využití bezplatné demo verze platformy Saxo Bank, kterou je možné si pořídit bez nutnosti otevření účtu. Hlavním cílem Saxo Bank je dostat klienty na jejich platformu, která je bezkonkurenčně nejlepší ve srovnání s konkurenty. Demo verze Saxo Bank je totiž přesnou kopií reálného účtu, nabízí přehledné grafické zobrazení vývoje obchodů, a to jak na notebooku, tak na telefonu. Mnoho konkurentů nabízí obchodování pouze skrze mobilní aplikace, proto je tento aspekt pro Saxo Bank velkým benefitem.

Dalším doporučením při cílení na segment „mladých a odvážných“ je upravení reklamy tak, aby byla graficky zajímavá a poutavá a aby zahrnovala grafické znázornění nejpobulárnějších titulů, které tento segment obchoduje (Kryptoměny jako Dogecoin a Bitcoin, akcie typu Apple, Netflix, AMC). Kromě grafického znázornění je důležité přizpůsobit reklamní slogany tomuto cílovému segmentu, který smýšlí odlišně od segmentu 1, pro který je momentálně určena univerzální reklama, která není šitá na míru ani segmentu 1 ani segmentu 2. Mladý investor hledá možnost rychlého a vysokého výdělku, tato skutečnost by měla být brána v potaz při tvorbě sloganu. Cena reklamy se odvíjí podle míry dosahu, cílového okruhu uživatele (cílení na základě vzdělání, zájmů) nebo místa umístění reklamy.

Dalším doporučením v rámci cílení je rozšířit svou nabídku při cílení na mladší klienty o sociální síť YouTube. V podkapitole 3.4.4 bylo zjištěno, že 77 % lidí ve věku 20-30 jsou uživateli Youtube. Youtube umožňuje na základě doporučovacího algoritmu mířit reklamou na klienty určitého věku, kteří mají zájem o specifické oblasti videí. Saxo Bank využívá tuto formu reklamy pouze okrajově, připravuje se tak o efektivní cílení na tyto segmenty. Jak je popsáno v kapitole 3.4.4, reklama přes YouTube by zároveň byla schopna prezentovat cílovému trhu unique selling point Saxo Bank, jímž je právě platforma. Cena reklamy při zobrazení alespoň 250 000 uživatelů by se pohybovala mezi 25 000 Kč – 52 500 Kč. Celkově lze tedy dát doporučení k efektivnějšímu marketingu, správnému využití sociálních sítí a optimalizaci komunikačního mixu. V rámci současné komunikace se totiž Saxo Bank dopouští řady pochybení, která mají za následek negativní reklamu především na sociálních sítích. Její strategie a oslovování klientů na českém trhu byly pouze nepromyšleně převzaty z ostatních zahraničních trhů, nebyly tedy nijak přizpůsobeny ani specificky zaměřeny, což mělo za následek to, že informace pro české klienty byly zavádějící.

Dalším doporučením je rozšíření nabídky kryptoměn na platformě Saxo Bank. Z analýzy konkurence, která byla provedena v kapitole 3.2.3 vyšlo najevo, že Saxo Bank nabízí k obchodování pouze 2 kryptoměny, a to Bitcoin a Ethereum. Vítěz benchmarkingu (XTB) nabízí svým klientům obchodování s více než 20 kryptoměnami, a to nejen přes základní příkazy nákup a prodej, ale umožňuje například obchodovat kryptoměny s finanční pákou, nebo uzavírat opční kontrakty. Z analýzy konkurence a analýzy cílových segmentů vyšlo najevo, že obě cílové skupiny Saxo Bank projevují zvýšený zájem o obchodování kryptoměn, které se staly novým trendem na trhu. Saxo Bank by se tak měla snažit rozšířit svou nabídku o další populární kryptoměny pro uspokojení těchto cílových okruhů klientů.

Posledním doporučením je rozšířit svou nabídku o partnerství s dalšími tradičními bankami na českém trhu. Z kapitoly 3.5 je zřejmé, že partnerství s Českou spořitelnou přineslo zkoumané společnosti řadu významných benefitů, primárně pak důvěru českých klientů ve značku Saxo Bank, rozšíření povědomí o této značce na českém trhu, zlepšení pozice na trhu vůči konkurentům a v neposlední řadě příliv několika tisíc nových klientů, kteří „vydělávají“ oběma stranám v rámci partnerství. Saxo Bank nabízí mnoho forem partnerství pro potenciální partnery. V partnerství s Českou spořitelnou ale Saxo Bank nese zodpovědnost za veškerou komunikaci s klientem od registrace klientů až po technickou podporu - její nabídka partnerství je tedy velice lákavá. Z rozhovoru s ředitelem pro správu účtů vyšlo najevo, že Česká spořitelna je jediným partnerem Saxo Bank na českém trhu. Saxo bank zároveň není nijak smluvně vázána ohledně možnosti uzavření dalších partnerství, s přihlédnutím k tomu, jaké úspěchy Saxo Bank s partnerstvím v minulosti měla (dominantní podíl na trhu v několika zemích) a v souvislosti s omezenou nabídkou konkurence je zde stále nevyužitý potenciál a velké možnosti růstu v této oblasti.

Důraz by kromě získávání nových partnerství měla Saxo Bank klást především na upevňování těch současných existujících. Několikrát bylo v rámci práce zmíněno, že Česká spořitelna je velmi oblíbenou a tradiční bankou na trhu v České republice, budí vysokou důvěru u klientů a je skloňována v pozitivních konotacích. Toho by měla Saxo Bank využít v rámci svých komunikačních kampaní. Doporučením je jednoznačně zdůraznění spolupráce s Českou spořitelnou a pro klienty vyzdvížení výhod, které jim investování v Saxo Bank může přinést v propojení s Českou spořitelnou. Navíc tato komunikační strategie by mohla pomoci i k „očistění“ jména Saxo Bank ve spojitosti s negativními komentáři a recenzemi na sociálních sítích, které poukazují na nedůvěru v tento podnikatelský subjekt. Dále by právě mělo být pokračováno změnou pricingu a oslovováním potenciálních klientů poukazováno na již dobře komunikované výhody investování se Saxo Bank.

Na návrhy a doporučení je vhodné nahlížet komplexně. Společnost Saxo Bank by tak měla zpracovat nejen na snížení pricingu, ve kterém je nejméně přitažlivá pro potenciální klienty, ale i na vhodné propagaci možného snížení, které je, jak bylo zjištěno, stěžejní pro úspěch při snižování cen. Zároveň by se banka měla snažit navázat další partnerství s respektovanými českými bankami, protože by to Saxo Bank umožnilo větší kontrolu nad trhem a zvýšení tržního podílu.

4 Závěr

Hlavním cílem této práce byl návrh vhodné cenové strategie a její komunikace. Pro správné navržení vhodného cenového mixu bylo tedy nutné zkoumat společnost Saxo Bank z několika úhlů pohledu. Bylo nezbytné zanalyzovat stávající podmínky ve společnosti Saxo Bank, určit konkurenci na trhu a srovnat ji se zkoumaným subjektem. Současně by pouze snížení pricingu nemělo význam bez správné propagace, proto se tato práce věnovala i segmentům, na které by bylo vhodné cílit, aby zkoumaná společnost získávala nové klienty a tím upevňovala i své postavení na českém trhu. Jelikož se trendy v marketingové oblasti velmi rychle mění, bylo nutné z nejnovějších zdrojů posoudit, které komunikační kanály jsou vhodné pro reklamu, a to pro segment tradiční (lidé s vyššími příjmy ve věku 30-40 let), ale také pro nový segment (mladí lidé ve věku 20-30 let se zájmem o investice). Jelikož jde s vhodnou reklamou ruku v ruce i obsah reklamy, práce se zabývala i zkoumáním momentálních trendů na trhu, kde odhalila například zájem o kryptoměny. Pro správné vyřešení hlavního cíle této práce bylo tedy nezbytné posoudit i zmíněné dílčí aspekty, přičemž až spojením jednotlivých zjištění bylo možné spolehlivě navrhnout pricigovou strategii a její následnou komunikaci, která by společnosti Saxo bank pomohla stát se konkurenceschopnou, ale současně bez většího rizika ztrát.

Hlavní cíl práce byl splněn prostřednictvím několika dílčích cílů práce. Při zkoumání současného stavu trhu byly identifikovány nejvíce obchodované produkty na českém trhu společně s momentálními trendy trhu, kterým jasně vévodí kryptoměny. V rámci analýzy konkurence byl proveden benchmarking v kapitole 3.2.3, který odhalil konkurenceschopnost zkoumané společnosti a data z něj získaná následně sloužila pro efektivní stanovení snížení ceny. Benchmarking odhalil, že nejméně konkurenceschopnou společností je právě zkoumaná společnost, která v benchmarkingu neobdržela ani jeden bod. Zjištění tedy ukázala, že společnost je pro potenciální klienty nejméně atraktivní, a to nejen kvůli požadovanému minimálnímu vkladu, ale současně i z důvodu nejvyšších poplatků za obchodování s akciemi na světových burzách, za úschovu akcií a současně za nejvyšší penalizaci za neaktivitu.

Při posuzování konkurenceschopnosti je u Saxo bank ale nutné vyzdvihnout, že Saxo Bank je na rozdíl od společností, které obsadily přední příčky v analýze konkurence, plně regulovaným bankovním subjektem, který disponuje jednoznačně nejlepší investiční platformou mezi všemi konkurenčními subjekty. Zkoumaná konkurence má často pouze mobilní aplikaci a minimální možnosti podpory, její věrohodnost pro spotřebitele může působit pochybně. Saxo Bank nabízí zákazníkům plný servis, kontaktní linku podpory, živý chat, pojištění vkladů, přičemž peníze klientů jsou uloženy pod dánskou entitou, což je důležitým faktorem právě pro zákazníky v segmentech platinum a VIP. Tento typ klientů vkládá na účty vysoké finanční prostředky a ocení tak i osobní přístup a bezpečnost. Saxo Bank tedy díky výše zmíněným faktorům nemusí mít pricig nejnížší v porovnání s konkurencí, ale současně je neudržitelné zachovat pricig stávající.

Dílčí cíl, porovnání cenových podmínek v České republice a Norsku, kterému se věnuje podkapitola 3.3.3 odhalil, že průměrný Nor má značně větší měsíční úspory, které může investovat. Současně vyšel najevo fakt, že pricig v Norsku je výrazně levnější oproti České republice.

V rámci dílčího cíle navržení snížení pricingu na základě zmapování předešlých případů snížení pricingu v podkapitole 3.3.4 a pomocí metodického snížení pricingu prostřednictvím „What if“ analýzy v podkapitole 3.4.4 bylo odhaleno, že v České republice došlo k nepatrnému snížení pricingu u klientů platinum a VIP a v Singapuru došlo ke snížení pricingu o 50 % a to všem cenovým úrovním. Na základě analýzy konkurence, benchmarkingu a mapování předchozích případů snížení cen vyšlo najevo, že cenu je potřeba značně snížit,

jelikož Saxo Bank je v porovnání s konkurencí velmi drahá, a tedy vysoce nekonkurenceschopná. Na základě již zmíněných faktů byl proveden metodický návrh hlavního doporučení a výpočet snížení ceny o 50 % přes tzv. „What if“ analýzu. „What if“ analýza se zabývá hypotetickou simulací v případě snížení pricingu o 50 %. Analýza tedy vytvořila tři možné scénáře – optimistický, pesimistický a realistický. Optimistický scénář předpovídal růst poptávky po cenové úrovni platinum o 30 % a u cenové úrovně VIP dokonce o vysokých 60 %. V optimistickém scénáři zároveň došlo k zvýšení podílu na trhu o 0.61 %, což by mělo výrazně zvýšit investiční možnosti banky. Při zvážení toho, jaké objemy obchodují tyto cenové úrovně, by se jednalo nejen o velký nárůst počtu klientů, ale hlavně o velký nárůst tržeb.

V návaznosti na „What if“ analýzu dochází ke splnění dalšího dílčího cíle v podkapitole 3.4, kde došlo k analýze a charakteristice cílových segmentů. V této podkapitole je popsána i modelace snížení cen o 50 % u cílového segmentu Saxo Bank, jímž jsou lidé ve věku 30-40 let ve vyšší příjmové skupině. Druhým zkoumaným potenciálním segmentem byli mladí lidé ve věku 20-30 let, na které sice banka cílí přes modernější komunikační kanály, ale její nabídka už není nijak přizpůsobena věkové skupině koncových uživatelů.

Dalšímu dílčímu cíli, kterým je navržení efektivního prostředku, formy a obsahu cílení, se věnuje kapitola 3.6 ve které bylo zjištěno, že cílení na segment lidí ve věku 30-40 let nedostatečně vyzdvihuje přednosti, kterými Saxo Bank disponuje. Jedná se především o prodání USP jako je lokální podpora v českém jazyce, profesionální platforma, která je funkční jak na laptopu, tak v mobilní aplikaci, možnost bezplatné demoverze či zázemí solidní dánské banky. Zároveň byl zjištěn nedostatečný dosah cílené reklamy na sociálních sítích, a to pro oba segmenty. Pro segment mladších lidí ve věku 20-30 let je doporučováno zakomponovat možnost využití bezplatné demoverze, která cílovému uživateli umožní vyzkoušet si platformu zadarmo. V rámci reklamy je zároveň doporučeno zakomponování populárních produktů typu Bitcoin, Dogecoin, Apple, AMC s patřičným grafickým znázorněním, které koncového uživatele upoutá. Současně vyšlo najevo, že je potřeba specifikovat slogany, které byly upraveny pouze univerzálně, pro všechny segmenty.

Další doporučení je zacíleno na rozšíření inzerce na serveru YouTube, na kterém jsou obě cílové skupiny velmi aktivní. Hlavní výhodou cílení pomocí YouTube je možnost cílit na vybrané uživatele přímo, a to díky doporučujícímu algoritmu, jehož pomocí si lze vybírat uživatele, kteří vyhledávají témata určitého typu (finance, investice). Dále bylo zjištěno, že u segmentu 2 by bylo vhodné navýšit inzerci na sociální síti Instagram, která je velice oblíbená. Naopak u segmentu 1 by bylo vhodné cílit skrze tuto sociální síť pouze okrajově a preferovat Facebook.

Posledním dílčím cílem byla analýza partnerství a jeho potenciálu. Na základě získaných dat bylo možné charakterizovat partnerství s Českou spořitelnou, identifikovat jeho značné benefity i možná negativa. Z rozhovoru vyplynulo, že Saxo Bank si partnerství s Českou spořitelnou velice váží, protože to pro ně byla „levná vstupenka na trh“. Dalším závěrem této zkoumané oblasti je fakt, že kvalifikovaný odborník z praxe vidí na tomto trhu stále velký potenciál v možných nevyužitých partnerstvích. Doporučením je tedy rozšířit partnerství s dalšími tradičními českými bankami. Tradiční české banky totiž investování na světových trzích nemají tolik implementované a otestované jako Saxo Bank a konkurence v tomto oboru zatím není příliš vysoká.

Aktuálně není možné posoudit, zdali bude Saxo Bank návrhy a doporučení této práce implementovat do své činnosti, momentálně je ale zřejmé, že Saxo Bank v České republice nenaplnuje svou vizi, kterou je zpřístupnění investování všem, a proto je nutné všechny

analyzované oblasti přehodnotit a upravit, pokud se chce banka stát úspěšnou a konkurenceschopnou nejen v zahraničí, ale i na českém trhu.

Literatura

Monografie

ARSLANIAN, Henri a Fabrice FISCHER. *The Future of Finance: The Impact of FinTech, AI, and Crypto on Financial Services*. 2019. Cham: Springer, 2019. ISBN 978-3-030-14533-0.

BAKER, H. Kent, Greg FILBECK a Victor RICCIARDI. *Financial Behavior: Players, Services: Players, Services, Products, and Markets*. 1. New York: Oxford University Press, 2017. ISBN 978-0190269999.

BECK, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5.

BELUSSI, Fiorenza a Luigi ORSI. *Innovation, Alliances, and Networks in High-Tech Environments*. 1. Oxon, New York: Routledge, 2016. ISBN 9780367871963.

BODEA, Tudor a Mark FERGUSON. *Segmentation, Revenue Management and Pricing Analytics*. 1. New York: Routledge, 9780415898331. Expert (Grada). ISBN 9780415898331.

BOLLAND, Eric J. *Comprehensive strategic management: A guide for students, insight for managers*. 1. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017. ISBN 978-1-78714-225-1.

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-7380-453-4.

DOLNICAR, Sara, Bettina GRÜN a Fridrich LEISCH. *Market Segmentation Analysis: Understanding It, Doing It, and Making It Useful*. 1. Singapore: Springer Singapore, 2019. ISBN 978-981-10-8817-9.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

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

JOBBER, David. *Principles and Practice of Marketing*. 8. London: McGraw-Hill, 2016. ISBN 978-0077174149.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

KAATS, Edwin a Wilfrid OPHEIJ. *Creating Conditions for Promising Collaboration: Alliances, Networks, Chains, Strategic Partnerships*. 1. New York: Springer, 2014. ISBN 978-3-642-41443-5.

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

KOKU, Paul Sergius. *Decision Making in Marketing and Finance: An Interdisciplinary Approach to Solving Complex Organizational Problems*. 1. New York: Palgrave Macmillan, 2014. ISBN 978-1-349-47882-8.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, Lloyd HARRIS a Hongwei HE. *Principles of marketing*. 8. Pearson Education Limited, 2019. ISBN 978-1-292-26956-6.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KRESTOVÁ, Terezie, Lucja MATUSIKOVÁ a Kateřina STANOVSKÁ. *Nákladové řízení a cenová strategie*. Ostrava: VŠB-TU, 2015. ISBN 978-80-248-3891-5.

- LANCASTER, Geoff a Lester MASSINGHAM. *Essentials of Marketing Management*. 2. Oxon, New York: Routledge, 2018. ISBN 9781138038967.
- LEGOUX, Renaud, Johanne BRUNET, Francois COLBERT, Sandra LAPORTE, Bruno LUSSIER a Sihem TABOUBI. *Marketing management*. 2. Quebec: Media Books, 2018. ISBN 978-2-7650-7251-5.
- LINHART, Zdeněk a Helena SMOLOVÁ. *Marketingový výzkum*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN 978-80-87839-78-2.
- MATISKO, Peter. *Intuitivní marketing: jak budovat podnikání silné od základů*. II. rozšířené vydání. [Praha]: [Cyberma], 2020. ISBN 978-80-270-7922-3.
- NAGLE, Thomas T. a Georg MÜLLER. *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. 6. Oxon: Routledge, 2018. ISBN 978-1-138-73750-1.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- PACZOSA, Scott a Chuck PERUCHINI. *Selling Professional and Financial Services Handbook: A strategic sales process*. New Jersey.: Wiley, 2013. ISBN 978-1-118-72844-4.
- PETROVA, Elitsa. *Genesis of strategic management*. 1. London: Bookboon, 2017. ISBN 978-87-403-1843-2.
- PIETER DE MAN, Ard. *Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*. 1. Chichester.: John Wiley, 2013. ISBN 978-1-118-48639-9.
- PERREAULT, William. *Essentials of Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. 15. New York: McGraw Hill, 2017. ISBN 978-1259988714.
- ROTHAERMEL, Frank T. *Strategic management*. 4. New York: McGraw-Hill education, 2019. ISBN 978-1-259-92762-1.
- SMITH, Tim J. *Pricing Done Right: The Pricing Framework Proven Successful by the World's Most Profitable Companies*. 1. New Jersey: John Wiley, 2016. ISBN 978-1119183198.
- STEINHARDT, Gabriel. *Market-Value Pricing: Definitions, Concepts, and Processes for Market-Value Centric Pricing*. 1. Cham: Springer International Publishing, 2019. ISBN 978-3-030-10734-5.
- SURESH, Padmalatha a Justin PAUL. *Management Of Banking And Financial Services*. 4. Pearson India Education Services Pvt., 2017. ISBN 978-9352861873.
- ŠTĚDRONĚ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.
- TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. 1. Praha: Grada publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9868-9.
- TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H.
- THOMSON, Anthony a Lucian CAMP. *No Small Change: Why Financial Services Needs A New Kind Of Marketing*. 1. Chichester: John Wiley, 2018. ISBN 978-1119378037.
- TJEMKES, Brian, Pepijn VOS a Koen BURGERS. *Strategic Alliance Management*. 2. New York: Routledge, 2018. ISBN 978-1-138-68466-9.

TOMAN, Miloš. *Intuitivní marketing pro 21. století*. 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-399-1.

VENKATESAN, Rajkumar, Paul W. FARRIS a Ronald T. WILCOX. *Marketing Analytics: Essential Tools for Data-Driven Decisions*. 1. Virginia: University of Virginia Press (UVA Darden Business Publishing), 2021. ISBN 978-0813945156.

VESALAINEN, Jukka, Katri VALKOKARI a Magnus HELLSTRÖM. *Practices for Network Manag: In Search of Collaborative Advantage*. 1. Cham: Palgrave Macmillan, 2017. ISBN 978-3-319-49649-8.

ZIMMERMANN, Alan a Jim BLYTHE. *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*. 3. Oxon, New York: Routledge, 2018. ISBN 978-1138680753.

Internetové zdroje

BEDŘICH, Václav. Trhy se s největší recesí od druhé světové války vypořádaly snadno. XTB vyrostlo na trojnásobek, říká David Šnajdr. *Czechcrunch* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2021/02/trhy-se-s-nejvetsi-recesi-od-druhe-svetove-valky-vyporadaly-snadno-xtb-vyrostlo-na-trojnásobek-rika-david-snajdr/>

BLAJET, Filip. Jak cílit facebookovou reklamu na movitější uživatele. *Newsfeed* [online]. 2019 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: https://newsfeed.cz/jak-cilit-facebookovou-reklamu-na-movitejsi-uzivatele/?fbclid=IwAR3Hem_9EXXoI3DlhXDEKHSTndMDECfXkTyOjp3nX9DnTPhOdrsF4m3WA3Y

BUREŠ, Michal. Jak se propadl zisk českých bank kvůli koronaviru? A kdo banky vlastní?: An essential weapon in the growth arsenal. *Finance.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/496071-kdo-vlastni-ceske-banky/>

CARBAJO, Marco. The Best Criteria for Selecting a Business Partner. *Thebalancesmallbusiness* [online]. 2018 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/criteria-for-selecting-the-best-business-partner-4105970>

CARLSON, Rosemary. What Is Pricing?: Definition & Examples of Pricing. *Thebalancesmallbusiness* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-pricing-393477>

CARNIEL, Alberto. How to identify the best market segments and target audience. *Alberto* [online]. 2020 [cit. 2021-4-21]. Dostupné z: <https://www.albertocarniel.com/post/market-segmentation>

CLAESSENS, Maximilian. COST-BASED PRICING – PRICING BASED ON COSTS. *Marketinginsider* [online]. 2015 [cit. 2021-4-19]. Dostupné z: <https://marketing-insider.eu/cost-based-pricing/>

CLAESSENS, Maximilian. MARKET SEGMENTATION CRITERIA – HOW TO SEGMENT MARKETS. *Marketinginsider* [online]. 2016 [cit. 2021-4-19]. Dostupné z: <https://marketing-insider.eu/market-segmentation-criteria/>

CLAESSENS, Maximilian. OVERVIEW OF PRICING STRATEGIES – FINDING THE RIGHT PRICING STRATEGY FOR YOUR PRODUCTS. *Marketinginsider* [online]. 2018 [cit. 2021-4-19]. Dostupné z: <https://marketing-insider.eu/overview-of-pricing-strategies/>

CLEVINGER, Amanda. What is Targeting: definition and types. *Snovio* [online]. 2021 [cit. 2021-4-19]. Dostupné z: <https://snov.io/glossary/targeting/>

COUNTRYECONOMY. Country comparison Norway vs Czech Republic. *Countryeconomy* [online]. 2021 [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://countryeconomy.com/countries/compare/norway/czech-republic>

CSAS. Kdo jsme. *Csac* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/onas/kdo-jsme>

CSAS. Online obchodování. *Csas* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance/investovani/online-obchodovani>

CSAS. TraderGO: Moderní obchodní platforma pro online investování do akcií, komodit, měn a dalších aktiv. *Chas* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.tradergo.cz/cs/uvod>

CSOB. O ČSOB a skupině. *CSOB* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

CZSO. Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2020 byla 3,2 %. *CZSO* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2020-byla-32->

ČESKOVDATECH. Erste Group, Komerční banka, Moneta: Stažení investičních doporučení pro bankovní tituly. *Ceskovdatech* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://ceskovdatech.cz/clanek/161-cesi-a-investovani/?fbclid=IwAR06K0py8U4jNwRPF17vyFoY8WTOeZM4GriY2ro1H91gCu362Nu460NBKIE>

ČTK. Každý šestý Čech tráví na sociálních sítích přes čtyři hodiny denně. Vede Youtube. *Zpravy.aktualne* [online]. 2020 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/doba-travena-na-socialnich-sitich-letos-stoupla-o-16-na-159/r~2789a1d6dc7c11eaa6f6ac1f6b220ee8/?fbclid=IwAR3E53SK8vZslozfy0MasOH4a5fLJBKQbl3TooJdVSIWf0kcjPW0De7Kp0>

DEASI, Gary. 10 Powerful Behavioral Segmentation Methods to Understand Your Customers. *Pointillist* [online]. 2018 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.pointillist.com/blog/behavioral-segmentation/>

DUTTA, Simki. Engage Corporate Partners and Build Strategic Partnerships. *Nonprofitpro* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.nonprofitpro.com/article/engage-corporate-partners-and-build-strategic-partnerships/>

ENGELBRECHT, Will, Tanay SHAH, Aaron SCHOEN a Mike NEVIN. Strategic alliances: An essential weapon in the growth arsenal. *Deloitte* [online]. 2019 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-strategic-alliance.pdf>

FIO, ERSTE GROUP BANK AG. *Fio* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/zpravodajstvi/akcie-stocklist/55790-erste-group-bank-ag?period=2y>

FIO, Moneta Money Bank. *Fio* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/zpravodajstvi/akcie-stocklist/81315-moneta-money-bank?period=2y>

FORMPLUS, Demographic Segmentation: Examples, Advantages + [Variables]. *Formplus* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.formpl.us/resources/market-segmentation/demographic/>

FORSEY, Caroline. How Micromarketing Can Take Your Strategy to the Next Level [+ Examples]. *Crobox* [online]. 2021 [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/micromarketing>

FOX, Michelle. Gamestop, AMC, silver: How to talk to your teen about the current investing mania. *CNBC* [online]. 2021 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: https://www.cnbc.com/2021/02/02/how-to-talk-to-your-teen-about-the-gamestop-amc-silver-investing-mania.html?fbclid=IwAR2RIG2hL4FrP-_mIk8D4huIsoBCKrvXoMQna2qS7Mw25wC-7kG5OK4rddE

FXSTREET. Obchody na pražské burze byly v 1. čtvrtletí nejvyšší za pět let. *Fxstreet* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.fxstreet.cz/obchody-na-prazske-burze-byly-v-1-ctvrtleti-nejvyssi-za-pet-let.html>

FXSTREET. V ČR se do konce dubna prodaly kryptoměny za trojnásobných 2,9 miliard. *Fxstreet* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.fxstreet.cz/v-cr-se-do-konce-dubna-prodaly-kryptomeny-za-trojnásobnych-29-miliardy.html>

GENERALI INVESTMENTS, Necháváte ležet úspory na účtu? Spočítejte si, kolik vám z nich zbude. *Generali investment* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.generali-investments.cz/o-nas/aktuality/nechavate-lezet-uspory-na-uctu-spoцитеjte-si-kolik-vam-z-nich-zbyde.html>

GMIPROJECTS. Kolik času tráví čeští uživatelé denně na sociálních sítích. *Gmiprojects* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: https://gmiprojects.cz/filesare/time_spend_cz_some.jpg?fbclid=IwAR28Yha0Ck-4N0a4KtU2cwgSp70XECZsB-B8-yGYfLTSO5Tb9JS_x9td804

HARREL, William. How To Understand What-If Analysis In Microsoft Excel. *Onlinetechtips* [online]. 2018 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: <https://www.online-tech-tips.com/ms-office-tips/how-to-understand-what-if-analysis-in-microsoft-excel/>

HOLZMAN, Ondřej. Revolut chce v Česku ještě posílit nákupy kryptoměn. První obchody nechá bez poplatků a spouští také nový plán Plus. *Czechcrunch* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2020/12/revolut-chce-v-cesku-jeste-posilit-nakupy-kryptomen-prvni-obchody-necha-bez-poplatku-a-spousti-take-novy-plan-plus/>

CHAPMAN, Lawrence. How to identify a suitable pricing strategy. *Productmarketingalliance* [online]. 2020 [cit. 2021-4-19]. Dostupné z: <https://productmarketingalliance.com/how-to-identify-a-suitable-pricing-strategy/>

INVESTICNIWEB. Jak investují (mladí) Češi? *Investicniweb* [online]. 2018 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/osobni-finance/sporeni- Duchody/jak-investuji-mladi-cesi>

INVESTICNIWEB. Mladí Češi investují tradičně, mohli by přitom vydělat i uspořit více. *Investicniweb* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/osobni-finance/sporeni- Duchody/mladi-cesi-investuji-tradicne-mohli-pritom-vydelat-i-usporit-vice>

JASON, Julie. The Coronavirus Stock Market: A Market Gone Wild. *Forbes* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/juliejason/2020/04/08/the-coronavirus-stock-market-a-market-gone-wild/>

JIRÁSKOVÁ, Duong Nguyen. Jak na vyšší prodeje a spokojenější zákazníky? Zkuste persony. *Shoptetblog* [online]. 2017 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: <https://blog.shoptet.cz/jak-na-vyssi-prodeje-a-spokojenejsi-zakzaniky-zkuste-persony/>

KARNES. Psychographic Segmentation: A Definitive Guide [Infographic]. *Clevertap* [online]. 2020 [cit. 2021-4-18]. Dostupné z: <https://clevertap.com/blog/psychographic-segmentation/>

KASÍK, Pavel. Erste Group, Komerční banka, Moneta: Stažení investičních doporučení pro bankovní tituly. *Seznamzpravy* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/nechavate-lezet-uspory-na-uctu-sprocitejte-si-jak-vam-je-nici-inflace-150636>

KB. Fakta a výsledky. *KB* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/fakta-a-vysledky>

KLEMENT, Vítězslav. Vývoj sociálních sítí v České republice za rok 2019. *HI* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.hi.cz/upload/680-social-trendy-2020-groupm.pdf>

KOŤÁTKO, Lukáš. S&P 500 index – Vše co musíte vědět o nejdůležitějším US indexu. *Statista* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.lynxbroker.cz/vzdelavani/sp-500-index/>

KŘÍKAVA, Michal. Erste Group, Komerční banka, Moneta: Stažení investičních doporučení pro bankovní tituly. *Fio* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/zpravodajstvi/analyzy/236637-erste-group-komercni-banka-moneta-stazeni-investicnich-doporuceni-pro-bankovni-tituly>

KURZY. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2021. *Kurzy* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

LAPAAS. 5 Practical Steps To Conduct A Good What-If Analysis Process. *Lapaas* [online]. 2020 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: <https://lapaas.com/5-practical-steps-to-conduct-a-good-what-if-analysis-process/>

LORENC, Jakub. Vývoj sociálních sítí v České republice za rok 2019. *Linkedin* [online]. 2019 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/vyvoj-sociáln%C3%ADch-s%C3%ADt%C3%AD-v-české-republice-za-rok-2019-jakub-lorenc/?fbclid=IwAR0g_bjNQjI7oNY542Uwp0yERZQWeK7GwfX2Zzj7ACL5bJRMuGHyezjb2wo

MAKAD, Sam. 5 Bank Marketing Strategies that can Enhance the Online Banking Experience. *Moengage* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.moengage.com/blog/5-marketing-strategies-that-can-enhance-the-online-banking-experience/>

MANAGEMENTMANIA. Co - když analýza (What-if Analysis). *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis>

MANSFIELD, Dani. Market segmentation: know your audience. *Builtvisible* [online]. 2018 [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://builtvisible.com/understanding-customers-market-segmentation/>

MAREK, David, Petr NĚMEC, Václav FRANČE a Roman LUX. FinTech v ČR i ve světě: Vliv nových technologií na finanční sektor. *Deloitte* [online]. 2018 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/financial-services/FinTech_v_CR_i_ve_sвете_v2.pdf

MBA SKOOL. Age and Life Cycle. *Mbaskool* [online]. 2018 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/10813-age-and-life-cycle.html>

MEZIHORÁK, Pavel. Facebook reklama – Jak funguje a jak ji správně používat? *Mezihorák* [online]. 2018 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: [https://www.mezihorak.cz/facebook-rekla-](https://www.mezihorak.cz/facebook-reklama?fbclid=IwAR21qsr19Ya2fnQ7zWhQnHKTiQyd4uSsZ6N0CgS9NTHyiDFzxXPmpcZDzJU)
[ma?fbclid=IwAR21qsr19Ya2fnQ7zWhQnHKTiQyd4uSsZ6N0CgS9NTHyiDFzxXPmpcZDzJU](https://www.mezihorak.cz/facebook-reklama?fbclid=IwAR21qsr19Ya2fnQ7zWhQnHKTiQyd4uSsZ6N0CgS9NTHyiDFzxXPmpcZDzJU)

MOGUL, Zubin, Bernhard KRONFELLNER, Michael BUSER, et al. How Banks Can Succeed with Cryptocurrency. *Bcg* [online]. 2020 [cit. 2021-4-21]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2020/how-banks-can-succeed-with-cryptocurrency>

MOZEE, Carla. Bitcoin trading volume was 7 times that of Apple in April as the cryptocurrency saw wild volatility and a 24% sell-off. *Marketsinsider* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://markets.businessinsider.com/currencies/news/bitcoin-trading-volume-apple-april-digital-currency-stocks-token-finbold-2021-5-1030379939>

MPSV. Nezaměstnanost v prosinci vzrostla na 4 %. *Mpsv* [online]. 2021 [cit. 2021-5-19]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/08_01_2020_TZ_Nezamestnanost_prosinec.pdf/

MULVENNA, Andrew. Competition-based pricing strategy for retail business. *Competera* [online]. 2020 [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://competera.net/resources/articles/competition-based-pricing>

MURRAY, Jean. What Is a Joint Venture?: Definition & Examples of Joint Ventures. *Thebalancesmallbusiness* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-joint-venture-and-how-does-it-work-397540>

MYLIFEELSEWHERE. Czech Republic is 38.6% cheaper than Norway. *Mylifeelsewhere* [online]. 2021 [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://www.mylifeelsewhere.com/cost-of-living/norway/czech-republic>
MYTIMI. 66 stručných faktů o marketingu sociálních sítí. *Mytimi* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/66-strucnych-faktu-o-marketingu/?fbclid=IwAR1iQex9m9HGtLJAyGEzwzuzJZGnaKFMfpsmLaT4sjATDDOiosrWFt92t3Wg>

NOVÁK, Filip. Jak vytvořit persony. *Zsf* [online]. 2016 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: <https://zsf.cz/show/jak-vytvorit-persony>

O'BRIEN, Tom. 10 Keys to a Winning Customer Experience Strategy for Banks. *Timetrade* [online]. 2018 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.timetrade.com/blog/retail-banks-ten-keys-winning-customer-experience-strategy/>

OMNICORE. YouTube by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts. *Omnicores* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.omnicoreagency.com/youtube-statistics/>

PAČINEK, Ivo. Reklama na YouTube: Reklama na nejpoužívanějším serveru pro sdílení videa. *Pacinek* [online]. 2021 [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://www.pacinek.cz/reklama-na-youtube/>

PARKER, Kevin. The 2020 stock market crash: Timeline, what caused it and more. *Nextlevelfinance* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://nextlevel.finance/2020-stock-market-crash/>

PATRIA. Robinhood a drobní investoři mění trhy. *Patria* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4509112/robinhood-a-drobni-investori-meni-trhy.html>

PAVLÍČKOVÁ, Katka. Počet lidí na českém a slovenském Instagramu k březnu 2020. *Businessgram* [online]. 2020 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: https://businessgram.eu/pocet-lidi-na-ceskem-a-slovenskem-instagramu-k-breznu-2020/?fbclid=IwAR1vEcbGNAfgYZN_165e0-yNbc6Gg4mlnT4X9hSihNQ8ShIOAqLjoXMezZQ

PLUS500. Jaké jsou nejobchodovanější kryptoměny? *Plus500* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.plus500.cz/Trading/CryptoCurrencies/What-are-the-Most-Traded-Cryptocurrencies~2>

PODCASTINSIGHTS. 2021 Podcast Stats & Facts (New Research From Apr 2021). *Podcastinsights* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.podcastinsights.com/podcast-statistics/>

PRAGUESTOCKEXCHANGE. Objem obchodů akciových emisí. *Praguestockexchange* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.pse.cz/udaje-o-trhu/statistika/objemy-obchodu-akciovych-emisi>

PWC, 2019 Consumer Digital Banking Survey: The ever-changing consumer. *Pwc* [online]. 2019 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/digital-banking-consumer-survey.html>

REVELLA, Adele. Psychographics and personas: how to get to the truth about why people buy. *Hotjar* [online]. 2019 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.hotjar.com/blog/psychographics-in-marketing/>

RIZZI, Vanessa. What is market segmentation and is it crucial for your business?: Branding & market research, Marketing strategy. *EntrepreneurHandbook* [online]. 2021 [cit. 2021-4-19]. Dostupné z: <https://entrepreneurhandbook.co.uk/why-market-segmentation-is-crucial-for-your-business/>

ROSULEK, Martin. Back to Crypto: Week 6 | Hot Cryptocurrency News Rise Prices and Awareness. *Blockalive* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.blockalive.com/back-to-crypto-week-6/>

ŘEZNÍČEK, Josef. Tvoříme persony pro obsahový marketing. *Vceliste* [online]. 2016 [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/blog/tvorime-persony-pro-obsahovy-marketing/>

SAUX, Lauréline. Marketing segmentation: criteria, methods, applications, and examples. *Kameleoon* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.kameleoon.com/en/blog/segmentation-audience>

SAXOBANK. Capital markets solutions from a global leader in finance. *SaxoBank* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.home.saxo/institutional-and-partners>

SAXOBANK. Obchodní a investiční účet u Saxo. *Saxobank* [online]. 2021 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.home.saxo/cs-cz/accounts>

SEZNAM, *Sklik reklama* [online]. 2021 [cit. 2021-6-22]. Dostupné z: <https://www.seznam.cz/reklama/cz/obsahovy-web/sluzba-sklik/>

SOLOMON, Joseph. CONSUMER BEHAVIOR TARGETING: Behavioral segmentation explained with 8 great examples. *Optimonk* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.optimonk.com/behavioral-segmentation/>

STATISTA, Weekly development of the S&P 500 index from January 2020 to May 2021. *Statista* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1104270/weekly-sandp-500-index-performance/>

STATISTA. Czech Republic is 38.6% cheaper than Norway. *Statista* [online]. 2021 [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1056240/average-monthly-rental-price-for-apartments-in-norway-by-city/>

SYED, Balkhi. 5 THINGS YOU NEED TO CONSIDER WHEN CHOOSING A BUSINESS PARTNER. *Adage* [online]. 2019 [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://adage.com/article/industry-insights/5-things-you-need-consider-when-choosing-business-partner/2208941>

TARGETINTERNET. HOW DIFFERENT AGE GROUPS ARE USING SOCIAL MEDIA. *Targetinternet* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.targetinternet.com/how-different-age-groups-are-using-social-media/>

TAY, Kally. The Different Types of Pricing Strategies You Can Use in Wholesale Marketing. *Wholesalesuite* [online]. 2019 [cit. 2021-4-21]. Dostupné z: <https://wholesalesuiteplugin.com/different-types-pricing-strategies-can-use-wholesale-marketing/>

THEWORLDBANK. GDP per capita (current US\$) - Norway, New Zealand, Canada, United States, Germany, Switzerland, Japan. *Theworldbank* [online]. 2019 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=NO-NZ-CA-US-DE-CH-JP>

THEWORLDBANK. GDP per capita (current US\$). *Theworldbank* [online]. 2019 [cit. 2021-5-19]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

TOMAS, Stephen. 4 Types of Market Segmentation With Real-World Examples. *Yieldify* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.yieldify.com/blog/types-of-market-segmentation/#geographic>

VALERIO, Leticia. Advantages of local marketing. *Nementio* [online]. 2019 [cit. 2021-4-19]. Dostupné z: <https://nementio.com/en/blog-inbound-marketing/advantages-local-marketing-strategy/>

WARD, Susan. Target Marketing and Market Segmentation. *Thebalancesmallbusiness* [online]. 2020 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/target-marketing-2948355>

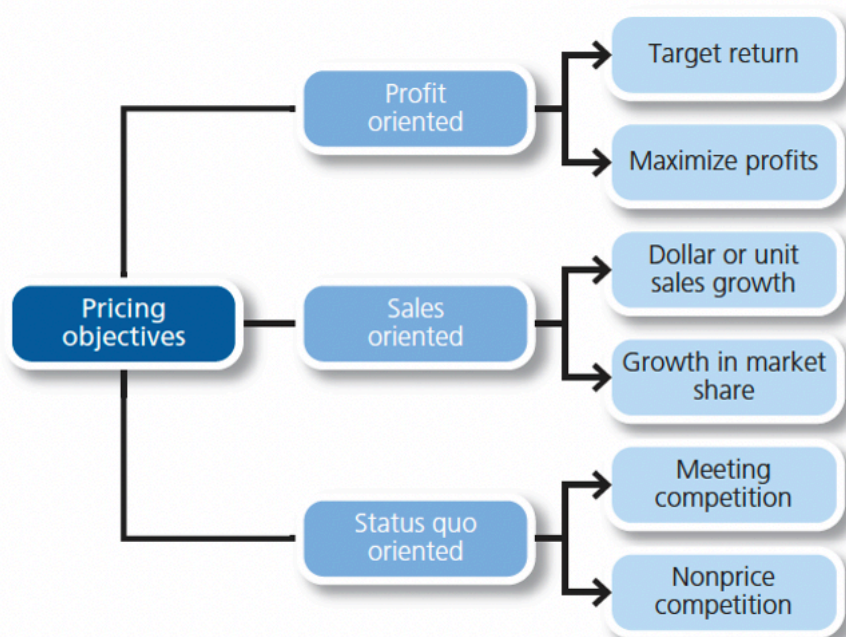
WINTERMEIER, Nicole. Psychographic Segmentation: Advantages, Variables, & Examples. *Crobox* [online]. 2020 [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://blog.crobox.com/article/psychographic-segmentation>

ŽUROVEC, Michal. Zájem občanů o státní dluhopisy roste i přes pandemii onemocnění Covid-19. *Mfcr* [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/zajem-obcanu-o-statni-dluhopisy-roste-i-41432>

Přílohy

Příloha 1 Možné cenové cíle	I
Příloha 2 Čtyři typy marketingu	I
Příloha 3 Základní údaje o společnosti Saxo Bank	I
Příloha 4 Rozhovor s investičním poradcem.....	II
Příloha 5 Rozhovor s obchodním manažerem.....	III
Příloha 6 Rozhovor s marketingovým koordinátorem	V
Příloha 7 Rozhovor s ředitelem pro správu účtů	VII

Příloha 1 Možné cenové cíle



Zdroj: Perreault (2017, s. 455)

Příloha 2 Čtyři typy marketingu

Table 3.4 Four types of targeting

Type of targeting	Definition
Mass marketing	The same marketing mix for the entire target market
Segment marketing	A marketing mix adapted to each target segment, which can apply to one or two segments (concentrated segment marketing), to all or almost all segments (comprehensive segment marketing) or to some of them (broad segment marketing)
Niche marketing	A single marketing mix thoroughly adapted to a single small segment
Personalized marketing	Adapting the marketing mix to each customer

Zdroj: Legoux (2018, s. 68)

Příloha 3 Základní údaje o společnosti Saxo Bank

Typ údaje	Informace
Název společnosti	Saxo Bank A/S
Druh společnosti	Společnost v soukromém vlastnictví
Stát	Dánsko
Sídlo	Kodaň
Počet zaměstnanců	2224
Provozní zisk (2020)	4.3 miliardy DKK (15 miliard Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Jakou přesně zastáváte funkci ve vztahu s Českou spořitelnou a jaké pracovní úkoly máte na starost v tomto vztahu?

Ve vztahu s Českou spořitelnou zaštiťuji primárně komunikaci ze strany Saxo Bank s Českou spořitelnou, která se týká každodenních klientských problémů. Zároveň zajišťuji správné nastavení nových klientů, které díky České spořitelně v rámci partnerství získáme, jedná se o správné nastavení platformy, cen, nebo třeba zdanění dividend.

Na jaké bázi funguje vztah mezi Saxo Bank a Českou spořitelnou?

Jedná se o partnerství podložené kontraktem, dle slov Saxo Bank fungujeme pro Českou spořitelnu jako introducing broker. To znamená, že České spořitelně a jejím klientům poskytujeme platformu.

Co přesně Saxo Bank poskytuje České spořitelně a jejím klientům v rámci spolupráce?

Saxo Bank poskytuje České spořitelně a jejím klientům jednu z nejnávštěvnějších platform na světě, a to bez jakýchkoliv nákladů. K tomu zaštiťujeme veškerou technickou podporu pro jejich klienty, včetně procesů jako KYC (poznaj svého zákazníka), či technologických nákladů. Klienti České spořitelny mají v rámci platformy i přístup ke slozce „research“, kde mohou čerpat cenné informace o všech našich produktech (ETF, akcie, komodity, kryptoměny atd.), vše na co si člověk jen vzpomene. Tento research je dělán našimi odborníky a zkušenými tradery, je to velmi unikátní zdroj dat, které nabízíme úplně zdarma.

Saxo Bank zároveň nabízí v rámci partnerství inovativní fintech řešení, která potenciálním partnerům (a tak i České spořitelně) umožňují vstup na globální kapitálové trhy za velmi výhodných podmínek. České banky nabízí většinou investice velmi omezené, a to primárně do podílových fondů. Rozmanité produkty typu ETF, CFD, kryptoměny, či opční kontrakty nabízí pouze minimum lokálních bank, a to navíc většinou přes třetí stranu (např. Patria), která se nabídkou, technologií či důvěryhodností nemůže Saxo Bank rovnat.

Jaké podmínky mají klienti České spořitelny v rámci partnerství? Jsou tyto podmínky odlišné od podmínek, které mají přímo klienti Saxo Bank?

Podmínky jsou odlišné. Klienti České spořitelny obchodují české akcie levněji a americké draž (v porovnání s našimi přímými klienty). Rozdíly jsou i v poplatcích typu poplatků za neaktivitu (550 Kč pro klienty České spořitelny, 3500 Kč pro přímé klienty Saxo Bank) a custody fee (poplatek za úschovu akcií), kdy klienti České spořitelny platí minimálně 30 Kč měsíčně, jinak 0.12 % za rok. Naši přímí klienti platí minimálně 125 Kč měsíčně a 0.25 % za rok.

Velkým plusem pro klienty České spořitelny je, že nemají žádný minimální vklad, zatímco klienti Saxo mají minimální vklad 220 000 Kč na to, aby obdrželi ten nejzákladnější pricing. Pokud ale český klient vloží signifikantnější částku (více než 4 000 000 Kč) může se stát platinem klientem a snížit svůj pricing o 30 %. Klienti České spořitelny se nemůžou stát klienty segmentu platinem a nemohou tak využívat Saxo rewards, mají svůj poplatkový a cenový profil. Většina účtů České spořitelny se pohybuje ve výši 3 milionů Kč, ne více. Český klient by tedy jen zřídka kdy dosáhl statusu platinem.

Výhodnější jsou tedy podmínky pro klienta České spořitelny, samozřejmě za předpokladu, že klient nedisponuje většími prostředky. Z našich statistik ale 90 % českých klientů většími prostředky nedisponuje. Čeští klienti obchodují převážně akcie české burzy, české tituly typu Moneta, ČEZ, Erste a Komerční banka, zatímco mezinárodní klienti obchodují akcie celosvětové a je tedy prakticky výhodnější být u Saxo Bank skrze Českou spořitelnu.

Jaké benefity, ať už finanční nebo organizační přinesl partnerský vztah s Českou spořitelnou?

Na tuto odpověď odpoví nejlépe náš ředitel pro správu účtů Chaim, ale za mě určitě brand awareness. Partnerství s největší českou bankou, která je respektována a hlavně známa na českém trhu je pro Saxo Bank klíčové. Momentálně nejsme pro klienty dostatečně známí, ale právě skrze partnerství s Českou spořitelnou se dostáváme do povědomí.

Jsou v tomto partnerství i nějaká negativa?

V tomto vztahu moc negativ nevidím, primárním negativem pro Saxo Bank je, že za námi jdou všechny náklady v rámci onboardingu nových klientů, procesů typu know your customer (později svého zákazníka) nebo veškeré technické a IT náklady spojené s provozem platformy.

Navázala Saxo Bank nějaké další partnerství na českém trhu?

Nevím o tom, pravděpodobně ne.

Příloha 5 Rozhovor s obchodním manažerem

Jakou přesně zastáváte funkci ve vztahu s Českou spořitelnou a jaké pracovní úkoly máte na starost v tomto vztahu?

V rámci naší organizace působím jako Business Manager, mám tedy na starosti řízení strategických projektů v CEE regionu. Můj vztah vůči České spořitelně je tedy nepřímý, kdy primárně komunikuji s ostatními kolegy a snažím se nacházet prostory pro zlepšení a zefektivnění vztahu.

Na jaké bázi funguje vztah mezi Saxo Bank a Českou spořitelnou? (Partnership, kontrakt)

Česká spořitelna působí jako Introducing broker, využívá tedy naši globální platformu pro trading, respektive investování na finančních trzích.

Co přesně Saxo Bank poskytuje klientům České spořitelny v rámci spolupráce?

Saxo Bank poskytuje klientům ČS primárně platformu, technickou a tradingovou podporu a spravování veškerých aktivit s tím spojených.

Jaké podmínky mají klienti České spořitelny v rámci Partnershipu? Jsou tyto podmínky odlišné od podmínek, které mají klienti Saxo Bank?

Ano, podmínky jsou lehce odlišné. Největší rozdíly spatřuji v nemožnosti využít naše Saxo Rewards v rámci platformy, takže pokud klient České spořitelny vloží na platformu větší prostředky, vlastně mu to k ničemu nebude, což je škoda, bude tak volit spíše Českou konkurenci nebo konkurenci online-bank a brokerů.

Jaké benefity, ať už finanční nebo organizační přinesl partnerský vztah s Českou spořitelnou?

Benefity jsou samozřejmě rozmanité, vztah s Českou spořitelnou nám přinesl primárně důvěryhodnost v náš brand, náš produkt a naše služby. Přesná čísla nemám, ale k začátku roku 2021 jsme evidovali něco přes 5000 klientů, což je skvělé.

Jsou zde i nějaká negativa?

Z mé pozice je negativum to, že s nimi musíme komunikovat naši strategii v rámci ČR, tzn. například změnu pricingu. Nemůžeme tedy například agresivně reagovat na změny na trhu, což je ve spoustě věcech limitující.

Navázala Saxo Bank nenavázala partnerský vztah s více českými bankami pro upevnění své konkurenční pozice?

Nejsme si o tom vědom.

Jaká je momentální pricigová strategie Saxo Bank na českém trhu a jaké je pro ni odůvodnění?

V zásadě současný pricing je nastavený tak, že cílíme na HNWI tradery (high net worth individuals) a investory. Z pohledu positioningu jsou naši konkurencí 3 různé skupiny – místní banky (Česká spořitelna, ČSOB, Raiffeisenbank), regionální trading platformy (Interactive brokers, XTB), „discount brokers“ (eToro, Plus500, Revolut) a kryptoměnoví brokeri (Binance, Coinbase). Místní banky obsluhují klienty, kteří nejsou tak cenově senzitivní a nabízí jim relativně širokou podporu v místním jazyce. Regionální trading platformy pak nabízí nástroje a produkty pro zkušené tradery, pro které je cena důležitým prvkem. „Discount brokers“ oslovují širokou veřejnost s důrazem na nízké nebo minimální poplatky. Náš pricing je dost konzervativní a moc se nehýbe, pricing byl v minulosti pozměněn jen jednou, a to pouze pro segmenty platinum a VIP a jen velmi opatrně. I tato malá změna ale zazname-

nala velký úspěch. V budoucnu očekáváme velké změny z důvodu naplnění hlavního cíle a mota Saxo Bank – zdemokratizovat trading pro všechny a také kvůli následování celosvětového snižování pricingu. Zároveň budeme muset reagovat na změny na trhu, jsme momentálně často dražší než konkurence.

Aktuálně jsou klienti rozčleněni do tří cenových segmentů, a to na základě výše původního vkladu. Classic klient musí pro základní ceny vložit alespoň 220 000 Kč. Klient platinum, který má o 30 % nižší ceny, než klient classic musí vložit alespoň 4.4 mil. Kč a klient VIP alespoň 22 mil. Kč. Lepší klientská úroveň snižuje ceny jak v poplatku za akcie, tak ve snižování poplatků za úschovu z 0.25 % za rok na 0.20 % za rok a snižování poplatků za měnovou konverzi z 1 % na 0.75 %. Nejvýhodnější podmínky má již zmíněný segment VIP, který je o 57 % levnější než segment classic, levnější jsou poplatky u všech instrumentů, poplatky za úschovu akcií a poplatky za měnovou konverzi.

Mají všichni klienti v Saxo Bank stejné podmínky, nebo se podmínky liší dle země?

Podmínky se liší dle země, aby reflektovali místní tržní prostředí a rizikový profil regionu nebo země. Česká republika má podmínky lehce nepříznivé, kdy klienti musí vložit minimální vklad 220 000 Kč pro dosažení nejnižší cenové úrovně (classic), což může spoustu klientů odradit. Pokud ale vloží více než 4 000 000 Kč, mají již o 30 % nižší ceny, a pokud vloží alespoň 22 000 000 Kč dosáhnou na naše nejlepší ceny a je jim přidělen vztahový manažer a mnoho dalších výhod.

V čem přesně se liší podmínky klientů Norska a České republiky, mohl byste uvést i příklady?

Prakticky ve všem, Norsko následovalo vzor snížení pricingu dalších zemí a výsledky byly velice pří-
větivé. K zodpovězení otázky, velký rozdíl je u věci jako minimální vklad, který v Norsku není a v České republice je značně vysoký. Další zásadní rozdíly jsou v cenách za všechny akcie, kdy největší klientský segment (classic) v Norsku má ceny za jednu americkou akcii nastavenou na minimálně 66 Kč, zatímco český klient za stejnou akcii zaplatí minimálně 220 Kč. Podobně je to i s dalšími produkty, které nabízíme v rámci platformy. Rozdíly nejsou pouze v cenách za akcie, klienti v Norsku mají levnější CFD včetně financování nebo třeba poplatky za nákup kryptoměn. Obchod s kryptoměnou stojí norského klienta minimálně 50 Kč, českého klienta stojí stejný produkt 165 Kč, což je dost markantní rozdíl. Rozdíly jsou i v poplatcích za úschovu nebo třeba poplatku za neaktivitu, který norský klient nemusí platit vůbec. Posledním rozdílem, který bych rád zmínil, je rozdíl v poplatku za konverzi, který je pro nejzákladnější skupinu classic v České republice nastaven na 1 %. Norský klient ve stejném segmentu má tento poplatek o 50 % levnější, jeho konverze je pouze 0.5 % z momentálního spotového kurzu, viz. interní dokument a stránky Saxo Bank.

Pokud srovnáme klientské segmenty platinum v Norsku a v České republice, dostaneme podobné roz-
díly. Největším rozdílem jsou nulové poplatky za akcii norských klientů, přičemž minimální vklady, které musí klienti složit obou v zemích, aby se do skupiny kvalifikovaly jsou prakticky stejné (viz. interní dokument, stránky Saxo Bank).

Myslíte si, že právě změna v pricingu a podmínkách má zásadní vliv na velký přísun klientů například v Norsku?

Snížení poplatků vždy přiláká cenově citlivé klienty, zároveň je ale nutné tyto změny podpořit efek-
tivním marketingem a před změnou modelovat chování klientů, včetně nákladovosti. Na jedné straně je snížení výběru poplatků, na straně druhé pak predikce zvýšení počtu a objemu obchodů od současných klientů, kteří budou nižšími náklady motivováni a zároveň predikovat počet nových klientů a jejich chování. Cena je ale samozřejmě jedním z hlavních důvodů pro zvýšení počtu klientů.

Změnila už Saxo Bank někdy v historii pricingu v České republice nebo v jiné zemi?

Ano, pricing byl změněn například v Singapuru, a to ve stále probíhající akci, která garantuje novým klientům pricing na americké akcie za 0 Kč (po omezenou dobu). V Singapuru to není první snížení, pricing byl snížen již dříve v roce 2020 (viz. interní dokument). Pricing byl snížen napříč všemi cenovými segmenty v řádu desítek procent, největší změna byla reflektována v klientském segmentu classic, kde došlo ke snížení o 50 %. Snížení nečekalo dlouho na reakci, došlo k okamžitému nárůstu klientů v řádech desítek procent, zároveň byla upevněna konkurenční pozice a došlo k přechodu zákazníků od konkurence k Saxo Bank. Snížení po vzoru Singapuru je jedním z důvodů pro zvážení snížení pricingu v České republice, který je momentálně konzultován vedením.

Pricing byl zároveň i jednou změněn v České republice, a to pro klientské segmenty platinum a VIP. Došlo pouze k nepatrné úpravě poplatků za akcie u segmentu platinum a VIP, ale i tato nevýrazná změna znamenala okamžité zvýšení konkurenceschopnosti a hlavně zvýšení objemů obchodů mezi klienty tohoto segmentu.

Snížení pricingu po vzoru Singapuru a České republiky je důvodem pro přípravu dalšího možného snížení pricingu v České republice.

Jaký máte názor na minimální vklad 10 000 USD pro otevření obchodního účtu pro české klienty?

Minimální vklad má několik faktorů, které je nutné zvážit. V první řadě to je přilákání a incentivizace určitého typu klientů, kteří jsou cílovou skupinou pro naši organizaci. Onboarding, tedy registrace nového klienta s sebou nese určité náklady, které souvisí s procesy typu AML a KYC a tyto náklady by tedy měly být v jistém časovém horizontu kompenzovány na straně druhé, tedy příjmu. Jsme si vědomi, že tato hranice může být ale pro některé klienty příliš vysoká, proto ji průběžně analyzujeme a vyhodnocujeme, zdali bychom ji měli upravit.

Myslíte si, že upravení podmínek pro otevření účtu a změna pricigové strategie by mohly pozitivně ovlivnit nárůst klientů v České republice?

Česká republika je pro nás v regionu CEE jednou z nejdůležitějších zemí a určitě máme zájem o větší počet klientů. Upravení podmínek včetně zlepšení pricingu pro klienty je samozřejmě hlavní nástroj, jak přilákat nové klienty. Jako součást týmu, který tyto možnosti vyhodnocuje, průběžně analyzujeme jaké podmínky jsou pro české klienty důležité a v budoucnu budeme podmínky upravovat tak, aby byli pro naše klienty příznivější.

Zároveň by to podpořil i fakt, že pricing byl jako test snižován celosvětově, banka díky tomu zaznamenala okamžitý nárůst klientů, kdy jen za poslední rok Saxo Bank zaznamenala klientský nárůst o 330 %.

Jak velký potenciál vidíte v českém trhu po teoretické úpravě podmínek a pricingu?

Potenciál kvantifikujeme ve třech oblastech – v první řadě to jsou současní čeští klienti a jejich případná vyšší aktivita, následně pak klienti, kteří již na trhu působí skrze jiné finanční zprostředkovatele a v neposlední řadě to jsou lidé, kteří zatím obchodování zvažují

Příloha 6 Rozhovor s marketingovým koordinátorem

Pro co nejlepší pochopení rozhovoru bych Vás poprosil o uvedení přesného názvu Vaší pozice a popis její hlavní náplně.

Digital project Co-ordinator, CEE Marketing – koordinace marketingových aktivit v rámci regionu střední a východní Evropy.

Jak momentálně Saxo Bank cílí na své cílové skupiny? (Skrze jaké kanály, prostředky) popř. i identifikace cílových skupin a marketing persony

Zaměřujeme se na movitější klientelu. Náš cílový segment tvoří lidé ve věku 30-40 let, kteří se pohybují ve vyšší příjmové skupině. Naše marketing persona je ve zkratce podnikatel ve věku cca 35 let a výše ve vyšší příjmové kategorii. Další typickou charakteristikou této osoby je alespoň základní povědomí o financích a finančních trzích o čemž vypovídají i oblíbené produkty této věkové skupiny, mezi které patří akcie z různých segmentů, kryptoměny, opční kontrakty, komodity nebo CFD kontrakty. Tato věková skupina je pro nás momentálně nejdůležitější, máme zájem o mladší investory, kteří rádi diverzifikují své portfolio a zároveň investují často a ve velkých objemech. Lidé v této věkové skupině jsou většinou zařazeni v segmentu platinum nebo VIP, právě tyto segmenty Saxo Bank přináší největší tržby, hledáme opak investora, který na účet peníze uloží, koupí si 3 akcie a nechá je tam ležet 10 let.

V rámci cílení nejvíce využíváme online kanálů typu Facebook, Instagram a okrajově linkedin a Youtube. Na Facebooku a Instagramu inzerujeme nejvíce, zaměření je generické ale snaží se cílit primárně na muže. Zároveň se snažíme inzerovat v online a offline magazínech a nově zkusíme i OOH (out of home) reklamu.

Jaké trendy momentálně spatřujete v oblasti věkových skupin? Vidíte nárůst nebo pokles klientů v jednotlivých věkových skupinách?

Máme spíše starší klienty, ale Saxo Bank navýšila svůj počet klientů o minimálně trojnásobek za poslední rok, přičemž právě velkou část tvoří mladší jedinci (35 let a méně). Novodobé kampaně na sociálních sítích jako Reditt, skupiny na Facebooku či masivní boom v oblasti kryptoměn přiměl mladší generaci k investicím a na naší platformě je to zřejmé. Je ale zatím diskutabilní a nejasné, jakým způsobem nám tyto klienti pomohou dosáhnout cílových tržeb, jelikož nejvíce tržeb máme právě díky VIP a platinum klientům, kde jsou objemy prodeje větší. Mladší klienti jsou zároveň nejvíce častými klienty, kteří banku opouští, primárně kvůli odchodu ke konkurenci, která je momentálně levnější.

V souladu s partnerstvím s Českou spořitelnou, klienty, které momentálně máme v databázi a celosvětovému trendu napříč pobočkami Saxo Bank je možné sledovat nárůst v počtu mladých klientů ve věku 20-30 let. Tento segment je zajímavý i pro naši pobočku a vidíme v něm zvýšenou aktivitu, i to je jeden z důvodů pro předpoklad snížení pricingu nebo podmínek, abychom byli více dostupní těmto klientům. Tento segment je nám sympatický především svou rozmanitostí co se týče investování do velkého množství produktů. Mladší investoři jsou „namlsaní“ ze sociálních sítí typu Reddit a Facebook, kde vidí své kolegy úřčit investice i v řádech stovek procent a často je vidět jistý vzorec napodobování. Na naší platformě to není výjimkou, kdy je ze statistik patrné, že mladší klienti spíše inklinovali k nákuopu akcií AMC, Gamestop apod. Zároveň se nám zvedli klientské dotazy na tyto akcie ohledně jejich nejnovějších „corporate actions events“. Mladí investoři mají zároveň větší tendenci investovat do rizikových titulů a to nejen skrze akcie ale například skrze CFDs, opční kontrakty a skrze ETNs do nejpobulárnějšího produktu posledních měsíců, kterým jsou kryptoměny.

Typickou marketingovou personou pro tento segment je nadprůměrně vydělávající muž ve věku 27 let, která má ukončené alespoň středoškolské vzdělání a je velice ambiciózní v kariérní dráze, nebo již zastává vyšší pozici v současném zaměstnání.

Jaké investiční produkty obchodují věkové skupiny mileniálů?

Mileniálové a obecně naše mladší klientela nakupuje primárně kryptoměny, kde je nejoblíbenější bitcoin, dále ETF, opční kontrakty a primárně ty nejznámější akcie (Apple, Facebook, Microsoft, AMC). Do naší nabídky jsme přidaly i již zmíněné kryptoměny, jsou ale velice omezené na 2 nejzákladnější – Ethereum a Bitcoin. Saxo Bank má ale v plánu svou krypto nabídku rozšířit. Zároveň nenabízíme klasickou kryptopeněženku, obchodníci mohou nakupovat kryptoměny skrze ETN (Exchange traded note), kdy mince fyzicky nevládní, investují pouze do produktu, který kopíruje cenu. Pro někoho je to výhoda, pro někoho ne. Někomu vyhovuje, že nemusí investovat 1 milion korun do jednoho bitcoinu, ale jen třeba pár tisíc korun (Naše ETN pouze kopírují reálnou cenu, ale jedno ETN se dá pořídit za zlomek ceny bitcoinu či ethera). V souladu s vysokou cenou bitcoinu hledají dle našich průzkumů retailoví klienti levnější alternativy, mezi které patří například již zmíněné Ethereum, ale třeba i celosvětově populární Dogecoin, Cardano, nebo Litecoin.

Jaké investiční produkty obchodují osoby s průměrnými vklady na účty?

Segment typu classic obchoduje ty nejpobulárnější akcie typu Apple, tento segment zároveň inklinuje k obchodování produktů, které jsou zrovna v módě. Pokud se při měsíčním zhodnocení zreviduje 50 instrumentů s největšími objemy obchodů, tak tento segment bude obchodovat primárně tituly a produkty z tohoto seznamu.

Upravujete podle toho své cílení na tyto skupiny? (Bitcoin, kryptoměny, GME/AMC akcie)

Saxo Bank cílí všeobecně na tradery, investory a movité klienty, dle toho je momentálně nabídka upravena univerzálně. U kryptoměn se dá říci, že jsou rozšířené mezi mladší generací a tím pádem se snažíme volit alespoň adekvátní marketingové kanály pro tyto skupiny (Facebook, apod.), ktré se nám osvědčily v minulosti nejlépe právě u těchto cílových skupin. Právě kvůli těmto skupinám byla přidána na naši platformu možnost obchodovat kryptoměny alespoň v omezeném množství (prozatím).

Jak tyto skupiny ovlivnili targeting Saxo Bank a tím i trh? (na maldé se cílí skrze Facebook,na staré článkem na seznamu...)

Targeting prozatím ovlivněn nijak výrazně nebyl – necílíme skrze nové kanály, to nás asi teprve čeká dle vývoje trhu. Největší změnou bylo právě zpřístupnění možnosti kryptoměny nakupovat a to právě

skrze platformu, jednalo se pro Saxo velký krok a už je v jednání rozšíření kryptoměn a nabídnutí mnohem větší škály možnosti obchodování s kryptoměnami (Páky, opce, více kryptoměn na platformě...)

Myslíte si, že změna v pricingu by vyhovovala skupinám s průměrnými vklady a průměrnými peněžními toky na účtech a přilákala by i další klienty?

Určitě ano, proto si již hrajeme s myšlenkou pricing snížit, Saxo Bank v České republice je ale velice konzervativní banka s konzervativním pricinem, podmínkami vkladů, stoup-outů, atd. Takže tyto věci u nás občas trvají déle, zároveň nemůžeme dělat markantní pricingové změny bez diskuze s partnery, je to ale určitě směr, kterým se chceme do budoucna vydat v rámci naší celosvětové strategie, kterou je zdemokratizovat investování pro všechny.

Jaká je momentální pricingová strategie Saxo Bank na CZ trhu a jaké je pro ni odůvodnění?

Saxo Bank rozlišuje 3 cenové úrovně dle počátečního vkladu a aktivity klienta – Classic, platinum a VIP. Úroveň záleží zpočátku na vkladu během prvních 30 dnů, mezi úrovněmi lze přecházet na základě programu Saxo Rewards, kde klient sbírá body za obchodní aktivitu.

S lepší úrovní roste rozsah poskytovaných služeb, nejlepší služby mají VIP zákazníci, kteří mají například možnost setkání 1:1 s našimi Saxo Strats (obchodními specialisty). VIP klienti mají také osobního vztahového manažera a jsou zváni na exkluzivní VIP akce.

Mají všichni klienti v Saxo Bank stejné podmínky, nebo se podmínky liší dle země?

Pod CEE kancelář spadá několik desítek zemí. Rozlišujeme CEE EU země a CEE Non-EU země. Mezi těmito regiony se ceny u některých produktů liší. Například v Norsku klienti nemají minimální vklad na platformu a poplatky u všech instrumentů mají o 70% nižší, hlavně u akcií, které jsou nejčastěji obchodovaným instrumentem na naší platformě je to pak v celkových nákladech českého obchodníka dost znát.

Podmínky se ale liší země od země, například v Anglii je minimální vklad pouze 500 GBP, v Singapuru mají zase akci, že první 3 měsíce má klient nulové fees, v Dánsku a Norsku nejsou minimální vklady a existují pouze minimální poplatky za akcie, což svědčí retailovým klientům.

Myslíte si, že právě změna v pricingu a podmínkách má zásadní vliv na velký přísun klientů celosvětově?

Saxo Bank jednou za čas porovná ceny s konkurencí a přizpůsobí se, jako například minulý rok, kdy snížila poplatky pro platinum a VIP klienty u českých akcií, toto snížení je ale samořejmě velmi malé a limitující pro český trh a jeho náturu, další snížení jsou ale nevyhnutelné když se podíváme na konstantně se snižující ceny konkurence. E-toro již například nevydělává na poplatcích ale primárně na CFDs, reklamě.

Jaký máte názor na minimální vklad 10000 USD pro otevření obchodního účtu pro české klienty?

Saxo Bank se zaměřuje na movitější klientelu, proto byl stanoven minimální vklad 10000 USD nebo ekvivalent v jiné měně. Onboarding zatím není automatický, některé dokumenty musí být kontrolovány manuálně, náklady spojené s onboardingem nových klientů jsou tedy vyšší, ale brzy bude onboard automatický a bude možné pricing a minimální vklad snížit.

Myslíte si, že upravení podmínek pro otevření účtu a změna pricingové strategie by mohly pozitivně ovlivnit nárůst klientů v České republice?

Ano, pracujeme na zavedení nové pricingové strategie, která by po vzoru snížení pricingu v jiných zemích měla efektivně navýšit počet klientů v České republice. Pricing by znamenal slevnění pro klienty buď ve všech cenových kategoriích nebo pro klienty v segmentu platinum a VIP.

Jak velký potenciál vidíte v českém trhu po teoretické úpravě podmínek a pricingu?

Nárůst klientely v řádu desítek procent podpořen zvýšením obchodů u současných klientů.

Příloha 7 Rozhovor s ředitelem pro správu účtů

Jakou přesně zastáváte funkci v Saxo Bank a ve vztahu s Českou spořitelnou, jaké pracovní úkoly máte na starost v tomto vztahu?

V Saxo Bank zastávám pozici ředitele pro správu účtů, mám na starosti správu partnerství po celém světě, v rámci České republiky tedy partnerství s našim jediným partnerem, kterým je Česká spořitelna.

Zastávám veškeré úkony, které zahrnují komunikaci jakýchkoliv změn, které Saxo Bank plánuje vůči České spořitelně. Dále mám na starosti jednání o cenách, podmínkách a možných problémech, které nastávají v rámci partnerství. Zároveň mám na starost management partnerství, zajištění spokojenosti pro obě strany a ujištění toho, že partnerství splňuje to, co má.

Na jaké bázi funguje vztah mezi Saxo Bank a Českou spořitelnou? (partnership, kontrakt)

Partnerství s Českou spořitelnou je založeno na kontraktu (z právních důvodů) i na základě partnershipu. Česká spořitelna je tedy náš partner, ale ano, máme spolu kontrakt. Klienti jsou buďto partneři anebo klienti, partner je obvykle win-win situace pro oba, kdyžto klient od Saxo Bank něco požaduje, nedochází pak tedy k partnerství. Saxo Bank působí v mnoha dalších regionech, kde má více partnerů (v České republice je partner pouze jeden – Česká spořitelna) a v ten moment přichází na řadu férovost. Partneři si musíme chránit, rovnost je nezbytná. Nespravedlivé jednání je absolutně zapovězeno, Saxo bank je transparentní bankou a nemůže si dovolit být obviněna z nerovnosti nebo preference určitého partnera.

V České republice máme pouze jednoho partnera – Českou spořitelnu, v ten moment přichází otázka: „co je fér?“. My jsme o očích České spořitelny konkurence, ano, jsme tu ale abychom konkurovali, ale zároveň i kooperovali. Pokud nebudeme kooperovat my, přijdou jiné společnosti, které zaujmou naše místo a to nechceme.

Abych zodpověděl otázku plně, vztah funguje nejen na bázi kontraktu, ale i partnerství. Pouze kontrakt by totiž nechránil Českou spořitelnu ani Saxo Bank před případnými problémy a negativními dopady, proto máme společné partnerství (partnership). Česká spořitelna nám musí „dokazovat“, že poskytuje svým klientům dobrý zákaznický servis a že rozzůstají svůj business a tím i náš. To samé samozřejmě platí pro nás, pokud budeme jako společnost vystupovat špatným způsobem, poškodíme tím Českou spořitelnu a naopak.

Věřím, že Česká spořitelna přináší Saxo Bank hodnotu a my naopak přinášíme České spořitelně nejlepší platformu v České republice. Pro nás je partnerství s Českou spořitelnou nejen o klientech, ale i o tom, že Česká spořitelna je velice známá banka, největší a nejznámější banka na českém trhu se skvělým jménem a tradicí. Náš vztah s nimi je hodně i o branding, kdy si tím v ČR budujeme svoji vlastní značku a posilujeme ji. Z pohledu České spořitelny jde o tu nejjednodušší formu partnerství, protože partnerství funguje na fázi introducing brokera, kdy my pro Českou spořitelnu zprostředkujeme prakticky všechno, máme odpovědnost za ty složitější věci v rámci klientského životního cyklu (KYC, onboarding klientů, IT investic), dále reporting je také naše povinnost, což pro nás znamená v partnershipu větší riziko než pro Českou spořitelnu.

Co přesně Saxo Bank poskytuje klientům České spořitelny v rámci platformy a vztahu?

Klientům České spořitelny nabízíme prakticky to samé, co našim přímým klientům. Naše řešení nejsou vždy na 100 % stejné a klienti České spořitelny nemají přístup ke všem funkcím (money manager, Saxo Select atd.), ale to z toho důvodu, že to nechce Česká spořitelna, ne my. Česká spořitelna má jméno, místní reputaci i místní zastoupení v podobě kanceláří. Pokud klienti mají jakýkoliv problém, mohou jít do kanceláře a ihned jej vyřešit, nabízejí tedy hlavně lokální podporu. Zároveň České spořitelně poskytujeme samozřejmě platformu, pokud by Česká spořitelna chtěla vytvořit platformu tohoto kalibru, stálo by jí to desítky milionů dolarů, co se týče pouze technologického vývoje platformy, to ani nezmiňuji nutnost vztahu s burzami, najmutí desítek až stovek nových zaměstnanců kvůli podpoře a náklady na tyto zaměstnance a desítky dalších věcí. Zařídít si tyto věci by pro Českou spořitelnu bylo zničující, proto využívají tohoto partnerství a my zase využíváme jejího jména a samozřejmě zvýšených obrátů díky jejím klientům. Česká spořitelna by samozřejmě nemusela využívat partnerství s námi, jsou tu i jiné banky jako například Citybank, ale ty neposkytují komplexní řešení jako my, kdy

se Česká spořitelna nemusí starat prakticky o nic. Pro nás to samozřejmě znamená „levný“ vstup na trh a obrovskou databázi klientů, kteří nám vydělávají.

Jaké podmínky mají klienti České spořitelny v rámci partnershipu? Jsou tyto podmínky odlišné od podmínek, které mají klienti Saxo Bank?

Ano, podmínky jsou lehce odlišné, něco mají klienti České spořitelny dražší a něco na druhou stranu levnější. Určitě nemusí fundovat 220 000 Kč jen proto, aby si otevřeli účet, což může být pro českého klienta výhodou. Každopádně jedním z dalších „úkolů“ tohoto partnerství je zvýšení hodnoty značky Saxo Bank, a to Česká spořitelna přináší. Právě proto, že přidávají hodnotu si mohou přidávat marži k tomu, co požadujeme my, takže i pro ně je v tom něco navíc (rozběr podílu je rozebrán později). Je ale nutné podotknout, že dnešní investiční business už není pouze o poplatcích, peníze dnes banky musí vydělávat i jinde – nabízíme proxy service, výzkum, investice do portfolií tvořených našimi tradery, maržové produkty a současný stav trhu společně s trendem snižování poplatků o tom vypovídá. Momentálně je na trhu řada brokerů, kteří nabízejí obchodování za nulové poplatky na obchodech, peníze jsou dnes zkrátka vydělané jinde než na vysokých poplatcích za akcie.

Jaké benefity, ať už finanční nebo organizační přinesl partnerský vztah s Českou spořitelnou?

Benefity pro Saxo jsou celkem jasné, tisíce nových klientů (cca 5000), kteří nám (a České spořitelně) vydělávají peníze. Česká spořitelna nám zároveň dává místní značku, lidé teď vědí, že jsme partneři. Česká spořitelna má skvělé postavení na trhu, je to největší a nejtradičnější banka v České republice. Pokud k nám bude chtít jít český klient, uvidí okamžitě, že jsme důvěryhodná společnost, a to pro nás znamená hodně. Stejně tak pro nás fungují skvěle partnerství v Polsku se Citybank nebo v Anglii například s Barclays. Partnerství nám přineslo mnoho, v nějakých částech světa máme na trhu přes 90 % podílu, což nám dává určitou kontrolu a přehled o trhu. Díky partnerství s Českou spořitelnou nám lidé začali věřit, vztah s nimi přidal hodnotu naší místní prezenci a zároveň nám zvednul zisky a vylepšil pozici na trhu, přinesl nás do povědomí trhu. Česká spořitelna je tradiční česká banka, to nám na českém trhu samozřejmě vyhovuje a zároveň i to, že si Česká spořitelna takovou platformu nemůže dovolit sama vyvinout.

Jsou zde i nějaká negativa?

Nedá se říct, že by nás partnerství nějak významně limitovalo, ale ano, samozřejmě nemůžeme jít na trh a rapidně změnit podmínky bez toho, abychom to s Českou spořitelnou nejprve prokonzultovali. Pokud bychom bez předchozího jednání snížili ceny, mělo by to negativní vliv na mnoho věcí v rámci našeho vzájemného obchodního vztahu a mohlo by to mít negativní vliv i na naše interní procesy. Co se tedy týče výrazných změn, ano, na ty je potřebné mít svolení od partnera. Musíme nejprve jednat, než půjdeme a budeme na trhu podnikat nějaké větší změny, jinak by to mohlo mít negativní dopad na dlouhodobý vztah s Českou spořitelnou, který bylo těžké vybudovat.

Proč Saxo Bank nenavázala partnerský vztah s více českými bankami pro upevnění své konkurenční pozice?

Ne, nemáme žádné další partnerství, ale pokud by se naskytl možnost partnerství s další seriózní bankou, jsme tomu otevřeni. Na českém trhu je stále velký potenciál, tudíž by další partnerství dávala smysl a mohla by nám pomoci v dominantnější postavení na trhu.

Vše je o dobrém jménu a v tomto businessu to platí dvojnásob. český trh specificky dá hodně na dobré jméno, proto dával prvotní partnership s Českou spořitelnou největší smysl. Před lety bychom klidně uzavřeli partnerství s mnohem horším partnerem, teď už ale ne, své partnery si musíme vybírat spolehlivě a pečlivě, Saxo Bank má vybudované solidní jméno a její značka se stala důvěryhodnou.