

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

**Marketingová strategie společnosti
Československá obchodní banka, a. s.**

Bc. Aneta Jiroutková

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Aneta Jiroutková

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie společnosti Československá obchodní banka, a. s.

Název anglicky

Marketing Strategy of the Československá obchodní banka, a. s.

Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie společnosti Československá obchodní banka, a. s.

Metodika

Teoretická část práce vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku marketingu. Empirická část práce se zaměřuje na identifikaci, vymezení a analýzu marketingového prostředí firmy, analýzu současného stavu marketingové strategie a návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii společnosti Československá obchodní banka, a. s.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, marketingový mix, bankovníctví, finanční služby

Doporučené zdroje informací

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; BRADY, Mairead; GOODMAN, Malcolm; HANSEN, Torben. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2019. ISBN 978-1292248448.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojčík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie společnosti Československá obchodní banka, a. s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady a svůj čas. Dále děkuji panu Ing. Martinu Procházkovi, řediteli útvaru Aktivní klient ve společnosti ČSOB, a. s., za poskytnutí potřebných informací, které byly použity pro zpracování vlastní práce. Poděkování také patří mé rodině a blízkým přátelům za jejich podporu, pomoc a motivaci během celého studia.

Marketingová strategie společnosti Československá obchodní banka, a. s.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na seznámení se s problematikou marketingové strategie vybrané společnosti. V teoretické části práce jsou vymezeny pojmy z oblasti marketingu, vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a marketingové strategie. Vlastní část práce je založena na identifikaci, vymezení a analýzu marketingového prostředí společnosti a analýzu současného stavu marketingové strategie. Na základě zjištěných informací z provedených analýz jsou v závěrečné kapitole navržena nová doporučení a možné změny v marketingové strategii vybrané společnosti.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, marketingový mix, bankovníctví, finanční služby

Marketing Strategy of the Československá obchodní banka, a. s.

Abstract

The diploma thesis is focused on the marketing strategy of the selected company. The theoretical part of the thesis defines the concepts of marketing, external and internal environment of the company and marketing strategy. The main part of the thesis is based on the identification, definition and the analysis of the marketing environment of the company and the analysis of the current state of the marketing strategy. Based on the information found from the analyses, the final chapter proposes new recommendations and possible changes in the marketing strategy of the selected company.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing mix, banking, financial services

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Marketing	12
3.1.1 Koncepce marketingového řízení	12
3.2 Marketingové vnější prostředí.....	14
3.2.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza	15
3.2.2 Analýza mikroprostředí – analýza Porterova modelu pěti sil	17
3.2.3 Matice EFE.....	19
3.3 Marketingové vnitřní prostředí.....	20
3.3.1 Marketingový mix 7P	21
3.3.2 Matice IFE.....	29
3.4 Strategický marketing.....	30
3.4.1 Mise, vize a cíle.....	32
3.4.2 Proces výběru cílového trhu – STP	34
3.4.3 Marketingový plán.....	36
4 Vlastní práce	37
4.1 Představení společnosti Československá obchodní banka, a. s.....	37
4.1.1 Historie.....	38
4.1.2 Mise, vize	38
4.1.3 Marketingové cíle a strategie podniku.....	39
4.2 Vnější prostředí	39
4.2.1 Analýza makroprostředí.....	39
4.2.2 Analýza mikroprostředí	47
4.2.3 EFE Matice.....	52
4.3 Vnitřní prostředí	54
4.3.1 Marketingový mix 7P	54
4.3.2 IFE Matice.....	66
5 Výsledky a diskuse	69
5.1 Doporučení v oblasti marketingového mixu	69
5.1.1 Návrh produktové strategie.....	69
5.1.2 Návrh cenové strategie.....	70
5.1.3 Návrh nové distribuční strategie.....	70

5.1.4	Návrh nové komunikační strategie.....	71
5.2	Harmonogram činností marketingové komunikace pro rok 2024.....	73
5.3	Rozpočet pro marketingovou komunikaci.....	74
Závěr		76
6 Seznam použitých zdrojů.....		77
7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....		81
7.1	Seznam obrázků.....	81
7.2	Seznam tabulek.....	82
7.3	Seznam grafů.....	83
7.4	Seznam použitých zkratk.....	84

1 Úvod

Pro zpracování diplomové práce bylo zvoleno téma Marketingová strategie společnosti Československá obchodní banka, a. s. V současné době je schopnost úspěchu firem úzce spojena s využitím marketingových strategií. Rostoucí konkurence, technologické inovace a neustálé rozdíly v preferencích zákazníků vyžadují, aby firmy rychle a efektivně reagovaly na tyto změny. Marketingová strategie zahrnuje systematická rozhodnutí a plánování, které vychází z analýz vnějšího a vnitřního prostředí, identifikování vlastních silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Hlavním smyslem marketingové strategie je, na základě provedených analýz, vytvoření dlouhodobého plánu, který směřuje k dosažení marketingových cílů. Marketingová strategie určuje záměr, kterého chce firma dosáhnout v rámci svých marketingových aktivit za využití jednotlivých nástrojů, jako je produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Úspěšná marketingová strategie je klíčovým prvkem pro konkurenční výhodu a dlouhodobý růst společnosti.

Cílem diplomové práce je navrhnout vlastní doporučení a možné změny marketingové strategie společnosti Československá obchodní banka, a. s. Teoretická část bude rozdělena do čtyř okruhů. V první části se autorka práce bude zaměřovat na vysvětlení problematiky marketingu a koncepcí marketingového řízení. Další část teoretických východisek bude věnována definici vnějšího prostředí a analýz s ním spojených, tedy analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Ve třetí části bude popsáno vnitřní prostředí, společně s marketingovým mixem a maticí IFE. V poslední části teoretické práce bude představen postup a tvorba marketingové strategie.

Na teoretická východiska navazuje vlastní část práce, ve které autorka práce nejprve představí společnost Československá obchodní banka, a. s. Následně bude provedena analýza vnějšího prostředí, která bude zahrnovat analýzu makroprostředí a mikroprostředí a jejich následné vyhodnocení pomocí matice EFE. Dále bude provedena analýza vnitřního prostředí za použití marketingového mixu a matice IFE. Poté bude analyzována stávající marketingová strategie společnosti a identifikace případných nedostatků. Na základě všech provedených analýz budou autorkou práce navrženy vlastní doporučení a možné změny v marketingové strategii firmy.

2 Cíl práce a metodika

V této kapitole jsou stanoveny cíle a metodika pro zpracování diplomové práce.

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení stávající marketingové strategie společnosti Československá obchodní banka, a. s. a na základě této analýzy navrhnout strategii novou.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretická východiska a vlastní část práce. První část, teoretická východiska, vychází z odborné literatury zaměřené na problematiku marketingu a postupu vytváření marketingové strategie firmy. V této části jsou v podobě literární rešerše objasněny základní pojmy, které souvisí s marketingem, marketingovou strategií, marketingovým mixem a marketingovou komunikací.

Vlastní část práce je zaměřena na představení, identifikaci a analýzu současného marketingového prostředí společnosti a analýzu současného stavu marketingové strategie. K analýze vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a EFE matice. K analýze vnitřního prostředí byl proveden rozbor marketingového mixu 7P a IFE matice. Zdroje pro získané informace tvoří interní data společnosti, veřejně dostupné zdroje a výroční zprávy společnosti.

Návrhy a doporučení autorky práce vycházejí z hodnocení analyzovaných marketingových aktivit společnosti a obsahují doporučení v oblasti tvorby marketingové strategie.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola se zabývá vymezením a analýzou základních teoretických pojmů a přístupů z oblasti marketingu. Zjištěné poznatky budou využity pro tvorbu marketingové strategie v praktické části diplomové práce.

3.1 Marketing

Marketing se začal vyvíjet v první polovině 20. století a představoval jeden z oborů ekonomie. Původně byl zaměřený pouze na reklamu a osobní prodej, později začal zkoumat základní prvky tržní nabídky; produkt, cenu, distribuci a propagaci. Následně marketing představoval soubor dovedností, které byly potřebné ke složení a zvládnutí tržní poptávky (Kotler, 2005, s. 13).

Ačkoli se termín „marketing“ využívá poměrně krátkou dobu, jeho proces existuje od vzniku směny, kde představuje tvorbu, komunikaci, doručení hodnoty a získání protihodnoty (Karlíček a kol., 2018, s. 19).

Podle Americké marketingové asociace je marketing *„činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku“* (AMA, 2017).

Podstata marketingu je často chybně zaměňována za reklamu, prodej nebo jiné akce na podporu prodeje. Přestože jsou i tyto činnosti součástí marketingu, existuje jich celá řada. Marketing představuje jádro každého podnikání a je jedním z rozhodujících aspektů úspěchů firem (Karlíček a kol., 2018, s. 18-19).

3.1.1 Koncepce marketingového řízení

Činnosti, které vedou k dosažení směny na cílovém trhu, se nazývají marketingové řízení. Při těchto činnostech využívají firmy jednu z pěti podnikatelských koncepcí: výrobní, výrobovou, prodejní, marketingovou a společenský marketing (Kotler, Armstrong, 2011, s. 47).

Výrobní koncepce

Nejstarší podnikatelskou koncepci představuje koncepce výrobní. Vychází z přesvědčení, že zákazníci preferují levné a široce dostupné výrobky. Jedním z hlavních cílů této koncepce je efektivní výroba a distribuce (Jakubíková, 2013, s. 46).

Výrobní koncepce je úspěšná v případě, že poptávka po výrobku či službě převyšuje nabídku. Manažeři pak hledají způsob, jak zvýšit výrobu, nebo v situaci, kdy jsou výrobní náklady vysoké, zvyšují produktivitu práce, aby tyto náklady bylo možné snížit (Kotler, Armstrong, 2011, s. 47-48).

Výrobová koncepce

Koncepce, která se také nazývá jako produktová, vychází z přesvědčení, že zákazníci preferují produkty s nejvyšší kvalitou. Firmy by se podle této koncepce měly zaměřit na neustálé vylepšování kvality svých produktů (Karlíček a kol., 2018, s. 24).

Firmy by se dále měly věnovat soustavné péči o inovaci výrobků, jejich parametrů a vlastností. Výrobová koncepce může manažery často svádět ke krátkozrakosti, protože si neuvědomují, že k jejich produktům existují substituty (Jakubíková, 2013, s. 46).

Prodejní koncepce

Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci kupují produkty pouze v případě, že existuje dostatečná a silná forma podpory prodeje. Firmy neprodávají to, co zákazníci požadují, ale to, co již vyrobily (Kotler, Armstrong, 2011, s. 49).

Úspěchy firem, které využívají prodejní koncepci, se odvíjí od propagační a prodejní činnosti. Není zde kladen důraz na zaujetí zákazníků a proto produkty, které tyto firmy nabízejí, nejsou dostatečně konkurenceschopné a zastarávají (Karlíček a kol., 2018, s. 25).

Marketingová koncepce

Marketingová koncepce představuje jednu z mladších podnikatelských filozofií. Zaměřuje se na přání a potřeby zákazníků a vychází z předpokladu, že pokud firmy správně odhadnou, co si zákazníci přejí a požadují, budou dosahovat stanovených cílů (Jakubíková, 2013, s. 46).

Koncepce marketingová bývá často zaměňována s koncepcí prodejní. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma koncepcemi představuje jejich směr; prodejní koncepce se orientuje směrem k firmě, na rozdíl od marketingové, která se orientuje směrem k zákazníkovi (Kotler, Armstrong, 2011, s. 50).

Koncepce společenského marketingu

Koncepce společenského marketingu se zabývá řešením aktuálních problémů společnosti; etických, sociálních a environmentálních. Cílem této koncepce je zabezpečení vyšší kvality života (Jakubíková, 2013, s. 47).

Společenský marketing vychází z předpokladu, že firmy musí uspokojit přání a potřeby svých zákazníků na lepší úrovni než konkurence. Zároveň musí firmy zohledňovat dlouhodobé zájmy jak spotřebitelů, tak společnosti (Kotler, Armstrong, 2011, s. 53).

3.2 Marketingové vnější prostředí

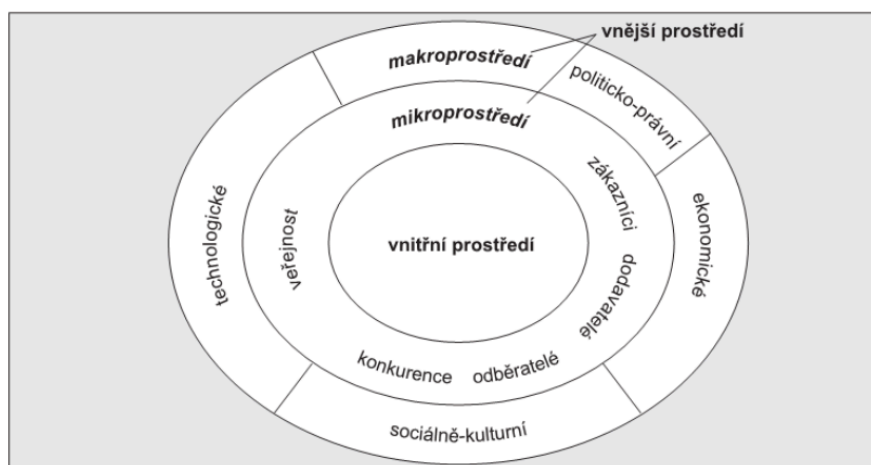
Marketingové prostředí představuje vnější faktory firem, které ovlivňují jejich schopnost poskytovat služby zákazníkům. Tyto faktory mají vliv na realizaci marketingových aktivit, tvorbu příležitostí a rizik (Kotler, Armstrong, 2011, s. 174).

Marketingové prostředí je rozděleno na vnější a vnitřní prostředí, přičemž vnější prostředí je dále rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí; jak je zobrazeno na obrázku níže (Jakubíková, 2013, s. 98).

Faktory, které jsou úzce spojeny s firmou a ovlivňují možnost firmy uspokojovat přání a potřeby zákazníků, jsou nazývány jako mikroprostředí. Představují je zákazníci, konkurenti, distributoři a dodavatelé (Karlíček a kol., 2018, s. 38).

Faktory, které se nacházejí v širším okolí firmy a zároveň ovlivňují mikroprostředí, jsou nazývány jako makroprostředí. Představuje je prostředí politicko-právní, ekonomické, technologické, sociálně-kulturní a přírodní (Kotler, Armstrong, 2011, s. 175).

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98

3.2.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza

Marketingové makroprostředí představuje okolnosti a situace, které firma svou činností není schopna ovlivnit, a pokud ano, je to velmi obtížné. Do makroprostředí jsou zahrnuty vlivy demografické, politické, přírodní, ekonomické, legislativní, sociálně-kulturní, geografické, technologické, inovační a ekologické (Jakubíková, 2013, s. 99).

Nástrojem, který se využívá pro zhodnocení jednotlivých vlivů a jejich vývoje v makroprostředí, je analýza PEST. Název tohoto nástroje vznikl z počátečních písmen jednotlivých vlivů; politicko-právní (P), ekonomické (E), sociálně-kulturní (S) a technologické (T) (Karlíček a kol., 2018, s. 39).

Politicko-právní vlivy zahrnují politickou a vládní stabilitu, vliv politických stran, sociální politiku, fiskální politiku, zákony, ochranu životního prostředí a mnoho dalších. Vytváří také rámce pro podnikatelské a podnikové činnosti (Jakubíková, 2013, s. 100).

Podnikání je regulováno státem; některé trhy jsou regulovány více než jiné, avšak každá regulace představuje omezení. Tato omezení mohou firmy chránit, protože regulace zvyšují bariéry vstupu na trh. Zároveň regulace mohou firmám uškodit, a to v případě, kdy státy např. uměle snižují poptávku po produktech, které by mohly ohrozit zdraví či bezpečnost spotřebitelů nebo kvalitu životního prostředí (Karlíček a kol., 2018, s. 62).

Ekonomické vlivy působí na kupní sílu. Kupní síla je odlišná na každém trhu, v některých státech jsou příjmy vyvážené, v některých státech je výrazný rozdíl mezi bohatými a chudými. V důsledku těchto rozdílů trh reaguje; rozvíjí se segment jak velmi levných produktů, tak produktů prémiových. Celosvětově, i přes to, že lidé bohatnou nerovnoměrně, roste poptávka po prémiových produktech (Karlíček a kol., 2018, s. 67-69).

Do ekonomických vlivů patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra inflace, míra nezaměstnanosti a jiné vlivy, které ovlivňují již zmiňovanou kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele (Jakubíková, 2013, s. 100).

Sociálně-kulturní vlivy jsou rozděleny do dvou částí; vlivy spojené s kupním chováním spotřebitelů (kulturní a sociální) a vlivy, u kterých je možné sledovat kulturní a sociální faktory působící na jednání organizací. Sociálně-kulturní vlivy představují mimo jiné spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání, chování žen a mužů, sociální třídy, příjmy, majetek nebo životní styl (Jakubíková, 2013, s. 100).

Hlavní dopad na poptávku mají sociálně-kulturní faktory. Významným sociálním faktorem je zejména stárnutí populace, které se týká většiny států světa. Starší obyvatelé mají odlišné potřeby, zdravotní problémy či omezení, která představují příležitosti pro firmy poskytující zdravotní péči, firmy zabývající se potravinářstvím či farmaceutické firmy. Mezi další významné sociální faktory patří porodnost a migrace (Karlíček a kol., 2018, s. 71-72).

Kulturní faktory, tedy kulturní prostředí, normy chování a postoje, znamenají pro firmy aspekty, kterým se musí přizpůsobovat, aby vyhověly různým skupinám zákazníků. Tyto aspekty představují rozdíly mezi zákazníky; náboženství, způsoby stravování a zvyklosti (Karlíček a kol., 2018, s. 72-73).

Technologické vlivy především představují trendy ve výzkumu a vývoji; rychlost technologických změn, informační, komunikační, výrobní, dopravní, sociální a skladovací technologie. Pro firmy představují pokrok, který zapřičiňuje dosahování lepších výsledků a zvyšování konkurenceschopnosti (Jakubíková, 2013, s. 101).

Mezi technologické vlivy patří i přírodní prostředí, které ovlivňuje poptávku a tržby v mnoha oborech; potravinářství, provoz venkovních objektů nebo sezónní prodeje (Karlíček a kol., 2018, s. 79).

Rozšířenou verzí analýzy PEST je analýza PESTEL, která zahrnuje i ekologické vlivy (Jakubíková, 2013, s. 101).

Mezi ekologické trendy, které analýza PESTEL zkoumá, patří: vnímání ochrany životního prostředí, prosazování udržitelného rozvoje, recyklace, dostupnost vodních zdrojů, důraz na obnovitelné energie a jejich využití (Fotr a kol., 2012, s. 306-307).

3.2.2 Analýza mikroprostředí – analýza Porterova modelu pěti sil

Marketingové mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svou činností dokáže velmi významně ovlivnit. Pro provedení analýzy mikroprostředí je nejprve potřebné analyzovat základní charakteristiky odvětví, ve kterém se firma nachází. Mezi tyto charakteristiky patří velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, vstupní a výstupní bariéry (Jakubíková, 2013, s. 102).

Nástroj, který se využívá pro provedení analýzy mikroprostředí, se nazývá Porterův model pěti sil. Tento model konkurenčních sil obsahuje pět faktorů; stávající konkurence na trhu, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla odběratelů a vyjednávací síla dodavatelů (Karlíček a kol., 2018, s. 56).

Cílem analýzy mikroprostředí je zjistit, jaké jsou základní hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnosti firmy (Jakubíková, 2013, s. 103).

Stávající konkurence na trhu je definována velikostí podílů jednotlivých firem na trhu. Síla stávajících konkurentů na trhu se odvíjí od následujících faktorů; počet výrobců na trhu, rozdílnost výrobků, změna velikosti trhu, struktura nákladů a nárůst výrobních kapacit (Fotr a kol., 2020, s. 62).

Firmy, které již působí v odvětví a vzájemně si konkurují, tvoří „konkurenční ring.“ Analýza konkurentů zde zajišťuje výhodu; umožňuje předvídat strategie, které mezi sebou jednotlivé firmy používají. Mezi strategie patří: cenové války, marketingové války, taktiky a inovační strategie (Zuzák, 2011, s. 92).

Hrozba vstupu nových konkurentů je ovlivněna bariérami pro vstup do odvětví. Nové firmy mají ztížený vstup do odvětví z důvodu vytváření bariér stávajícími firmami; strategické a strukturální. Strategická bariéra představuje např. umělé vytvoření nižších cen nebo různorodost výrobků. Strukturální bariéra zahrnuje překážky spojené s investicemi pro vstup na trh, přístup ke zdrojům či činnost a politiku státu (Fotr a kol., 2020, s. 62).

Vysoké vstupní i výstupní bariéry přinášejí vysoký zisk, při výstupu z odvětví kvůli neúspěchu mohou ale přinášet zvýšené náklady. Nízké bariéry představují nízkou výnosnost (Kozel a kol., 2011, s. 38).

Hrozba substitutů vzniká u nahraditelných výrobků, které jsou pro spotřebitele atraktivnější. Substituty nahrazují produkty jiných firem v odvětví, a tak mohou naplňovat stejnou, nebo podobnou potřebu (Karlíček a kol., 2018, s. 56).

Konkurenceschopnost substitučních výrobků lze zvýšit následujícími faktory; zlepšení poměru ceny a kvality, poskytováním servisu, garance a poradenství nebo rozsáhlou dostupností produktu (Fotr a kol., 2020, s. 62).

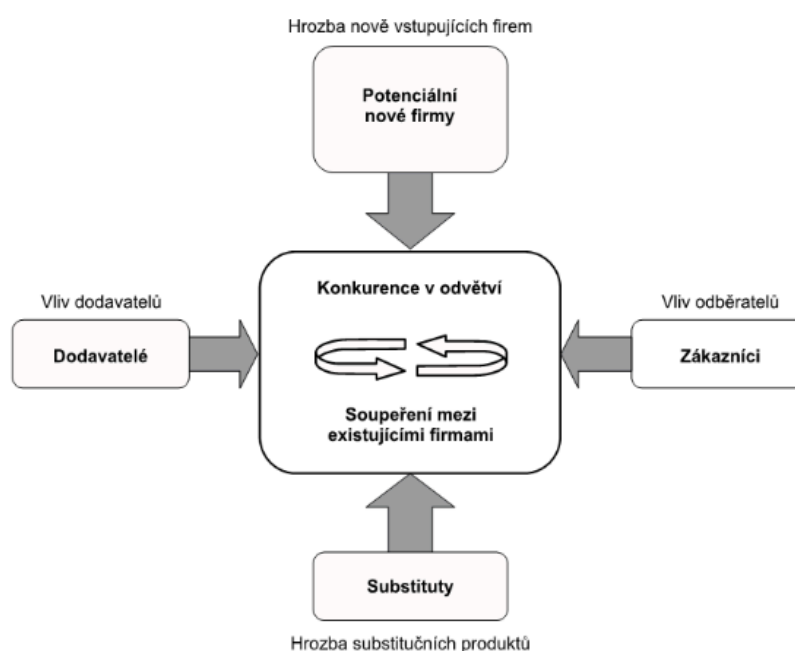
Odběratelé, zákazníci, posuzují faktory, které mohou zvýšit či snížit konkurenceschopnost firmy; obchodní podmínky, vřelé jednání, vzájemné vztahy s dodavateli či jejich schopnost přizpůsobit se (Zuzák, 2011, s. 92).

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká v případě, kdy je přítomna existence substitučních výrobků a zákazníci jsou koncentrovaní, organizovaní a vyvíjí tlak na snižování cen (Kozel a kol., 2011, s. 38).

Dodavatelé, v případě, že je jejich síla rostoucí, snižují ziskovou marži nakupujícího. Síla dodavatelů je ovlivněna následujícími faktory; vzdálenost dodavatele, monopol dodavatele, produkty dodavatele jsou jedinečné (Fotr a kol., 2020, s. 61).

Vyjednávací síla dodavatelů je uplatňována nejčastěji ve snižování kvality výrobků a v růstu cen. Porterova analýza konkurenčních sil, s vyznačením, jak jednotlivé síly působí, je zobrazena na obrázku níže (Zuzák, 2011, s. 93).

Obrázek 2: Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: Kozel a kol., 2011, s. 38

3.2.3 Matice EFE

Matice EFE (External Forces Evaluation) vychází ze seznamu externí analýzy příležitostí a hrozeb. Významem matice EFE, matice hodnocení faktorů externí analýzy, je výběr takových příležitostí a hrozeb, které mají podstatný vliv na strategii a strategický plán firmy. Faktory, které se pomocí matice identifikují, pokládáme za rizikové faktory s kladným nebo záporným vlivem na strategický záměr (Jakubíková, 2013, s. 131).

Vliv jednotlivých faktorů na strategii firmy lze určit sestavením matice. Tvorba matice EFE zahrnuje 5 následujících kroků:

1. Zpracování tabulky s významnými příležitostmi a hrozbami
2. Výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb
3. Přiřazení váhy každému faktoru (váhy mohou být v rozmezí 0,00 až 1,00)
4. Ohodnocení každého faktoru
5. Stanovení celkového váženého ohodnocení (součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů)

Stupnice vlivu je čtyřstupňová, kdy 4 představuje nejvyšší vliv, 3 představuje nadprůměrný vliv, 2 představuje střední vliv a 1 představuje vliv nízký. Příklad vytvořené matice EFE je zobrazen v Tabulce 1 níže (Fotr a kol., 2020, s. 63).

Tabulka 1: Matice EFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]*[SV]
Příležitosti (O)				
1.	Snížení úrokových sazeb pro úvěr.	0,10	3	0,30
2.	Zlepšená nabídka profesí v regionu.	0,08	1	0,08
3.	Produkty firmy se po marketingových akcích uplatňují na ruském trhu.	0,14	4	0,56
4.	Nová technologie výroby zvyšuje bariéru pro vstup nových konkurentů do oboru.	0,09	2	0,18
5.	Členství v EU zlepšuje podmínky pro prodej výrobků podniku ve třetích zemích.	0,06	2	0,12
Hrozby (T)				
1.	Zhodnocení kurzu Kč vzhledem k USD (\$).	0,07	2	0,14
2.	Nové zákony pro ekologické parametry výroby vyžadují investice do zařízení.	0,05	1	0,05
3.	Zákazníci v Evropě požadují zvýšit záruky na výrobky při stejné ceně.	0,19	3	0,57
4.	Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů.	0,20	4	0,80
5.	Konkurence na trhu ČR začíná snižovat ceny.	0,02	2	0,04
Σ		1,00		2,84

Zdroj: Fotr a kol., 2020, s. 64

3.3 Marketingové vnitřní prostředí

Marketingové vnitřní prostředí firmy představuje faktory, které firma může na rozdíl od vnějšího prostředí přímo řídit nebo ovlivňovat. Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji firmy a schopnostmi, které umožňují tyto zdroje využívat (Jakubíková, 2013, s. 109).

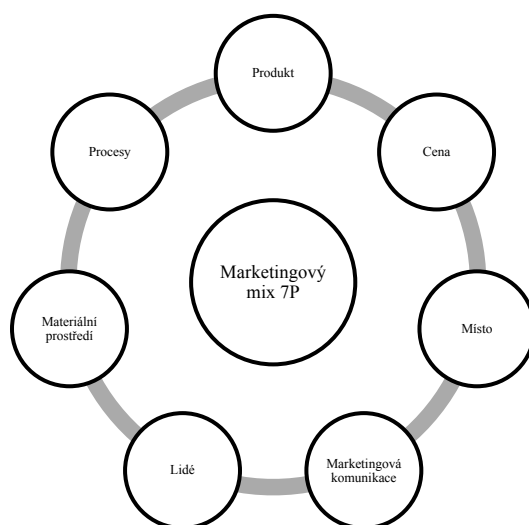
3.3.1 Marketingový mix 7P

Marketingový mix zahrnuje soubor taktických marketingových rozhodnutí, která odpovídají cílovému segmentu a podporují positioning značky tak, aby marketingová strategie fungovala efektivně (Karlíček a kol., 2018, s. 152).

Tradiční marketingový mix je tvořen „4P“, podmínkami, pomocí kterých se spotřebitel o výrobku dozví; product (produkt, výrobek), price (cena), place (místo, distribuce) a promotion (podpora). Počet „P“ se odvíjí od odvětví, ve kterém firma podniká (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 16).

Pro účinné vytváření marketingových plánů se k tradičnímu marketingovému mixu připojují další tři „P.“ Představují je physical evidence (materiální prostředí), people (lidé) a processes (procesy) (Vašítková, 2014, s. 22).

Obrázek 3: Marketingový mix 7P



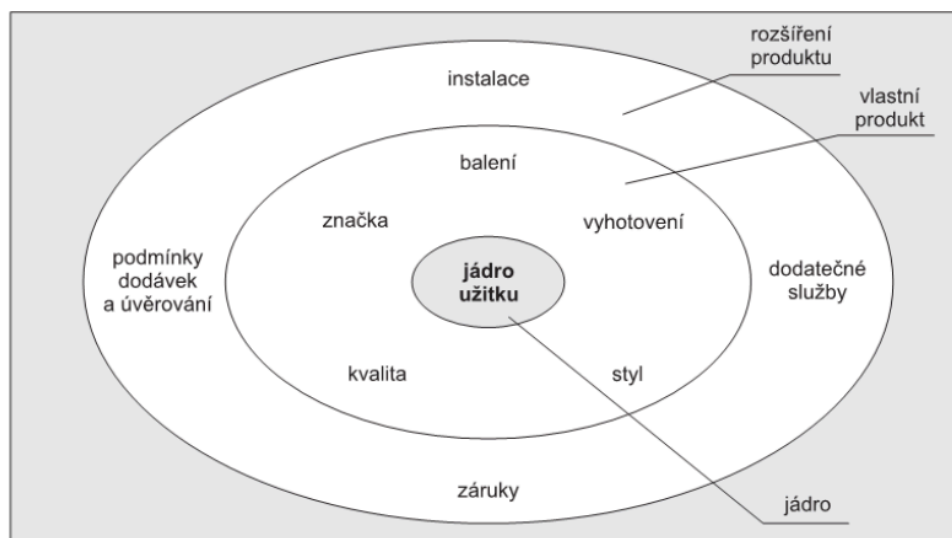
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Produkt

Pojem produkt zahrnuje vše, co tvoří nabídku na trhu; veškeré výrobky a služby, ale i informace, organizace, zkušenosti a myšlenky. Představuje cokoliv, co se může stát předmětem směny a uspokojit přání a potřeby zákazníků (Kotler, Armstrong, 2004, s. 382).

Podle Kotlera a Armstronga odborníci rozlišují u výrobku (produktu) tři vrstvy, které jsou zobrazeny na obrázku níže; jádro výrobku, skutečný výrobek a rozšířený výrobek. Jádro výrobku představuje vnitřní část a základní funkci, kvůli které si zákazníci produkt kupují. Skutečný výrobek, střední vrstva, zahrnuje úroveň kvality, styl, design, balení a značku. Poslední vnější vrstva, rozšířený výrobek, obsahuje skutečný výrobek a další služby, které jsou zákazníkovi poskytovány (Kotler, Armstrong, 2004, s. 384-386).

Obrázek 4: Tři vrstvy produktu



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2011, s. 387

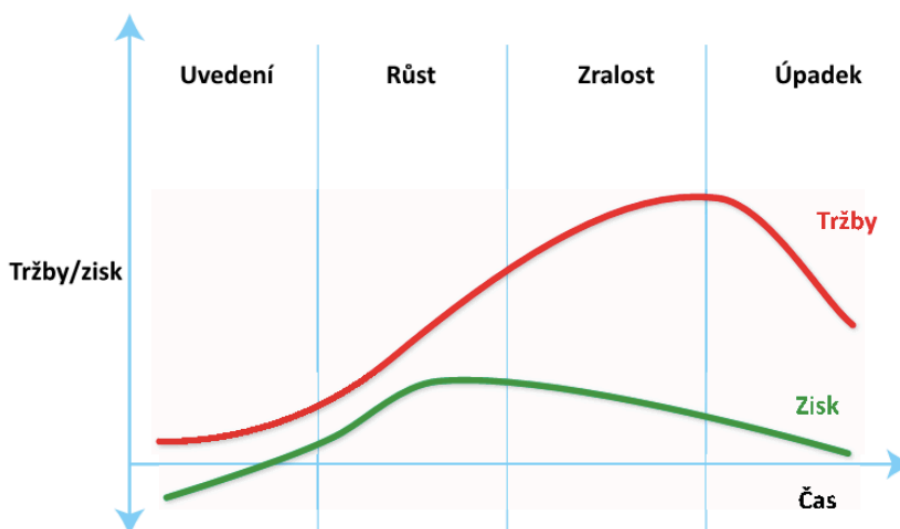
Model rozšířeného produktu slouží k porozumění zákazníkům, produkt rozdělujeme na pět různých úrovní, které popisují jeho vlastnosti z různých perspektiv:

1. základní užitek; základní potřeba, kterou zákazník při koupi produktu očekává
2. základní produkt; fyzické vlastnosti, které uspokojí základní potřeby
3. očekávaný produkt; vlastnosti a služby, které se považují za samozřejmé
4. vylepšený produkt; dodatečné faktory a služby, které zákazník získává
5. potenciální produkt; inovace a vylepšení, které mohou být k produktu v budoucnu přidány (Karlíček a kol., 2018, s. 159-160).

Produkt při běžném tržním prostředí prochází čtyřmi fázemi, které se dohromady nazývají „životní cyklus produktu.“ Jednotlivé fáze představují příležitosti, které mohou přispět k ziskovosti firmy a hrozby, které mohou ziskovost firmy ohrozit (Jakubíková, 2013, s. 225).

V první fázi je produkt uveden na trh. Růst tržeb je pomalý, prodeje mohou být nulové a náklady na marketingovou komunikaci a další investice do produktu jsou vysoké. Míra konkurence bývá ve vývojové fázi nízká. Po uvedení produktu na trh následuje fáze růstu, ve které roste poptávka, společně s tržbami a ziskem. Nejdelší úsek představuje další fáze, fáze zralosti. V této fázi je trh nasycen, většina potenciálních zákazníků produkt přijala a na trhu je přítomna značná konkurence. Poslední fáze představuje úpadek, v jehož průběhu tržby klesají a produkt přestává být ziskový. V této fázi přecházejí zákazníci k substitučním produktům. Jednotlivé fáze jsou zobrazeny na obrázku níže (Karlíček a kol., 2018, s. 161-162).

Obrázek 5: Životní cyklus produktu



Zdroj: Karlíček a kol., 2018, s. 163

Cena

Cena vyjadřuje hodnotu produktu. Představuje peněžní částku, která je sjednána při nákupu a prodeji výrobků, případně při poskytování služeb, jako protihodnota (Kotler, Armstrong, 2011, s. 483).

Politika ceny dlouhodobě ovlivňuje úspěch firmy, má výrazný vliv na zisk, ale i na psychologické reakce a chování. Faktory, které ovlivňují cenová rozhodnutí ve firmě, se rozdělují na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní faktory patří marketingové cíle, náklady, cenová

organizace a strategie. Mezi vnější faktory patří konkurence, typ trhu, typ poptávky a další, např. ekonomika, distributoři a vláda (Vašítková, 2014, s. 94-95).

Cena je jedním z nejsložitějších nástrojů marketingového mixu. Rozhodování o ceně patří k zásadním rozhodovacím procesům, kde je důležité správně odhadnout, jak zákazníci budou na ceny reagovat. Cena je v marketingu považována za prvek, který dotváří charakter produktu (Jakubíková, 2013, s. 270).

Místo (dostupnost, distribuce)

Způsob, jakým se produkt dostává k zákazníkům, se nazývá dostupnost. Hlavní cíl dostupnosti je dostání produktu k zákazníkovi ve správný čas, na správném místě, za správnou cenu a způsobem, který odpovídá marketingové strategii dané firmy (Karlíček a kol., 2018, s. 216).

Distribuční politika je soubor opatření, která na sebe navazují a navzájem se kříží mezi sebou. Zahrnuje veškeré operace, které jsou nezbytné pro přesun zboží od výrobce ke spotřebiteli, nebo od výrobce na místo, kde si potenciální zákazníci mohou zboží snadno koupit. Jde jak o fyzické přemísťování produktů; přeprava, skladování, řízení zásob, tak o nehmotné procesy; informační toky, platby, reklamu a podporu prodeje (Jakubíková, 2013, s. 242).

Produkty se od výrobců k zákazníkům dostávají pomocí distribučních cest, které mohou být přímé a nepřímé. Přímé distribuční cesty, které převládají převážně ve službách, mají přímé spojení; výrobce – konečný zákazník. Nepřímé distribuční cesty obsahují kromě spojení výrobce a konečného zákazníka mezičlánky (prostředníky a zprostředkovatele). Distribuční cesty zajišťují několik funkcí; zajištění přístupu k požadovanému produktu, nalézání potenciálních zákazníků, budování vztahů se zákazníky, sledování a kontrolu pohybu produktů, servis, vytvoření odpovídajícího sortimentu a mnoho dalších (Vašítková, 2014, s. 112-115).

Marketingová komunikace

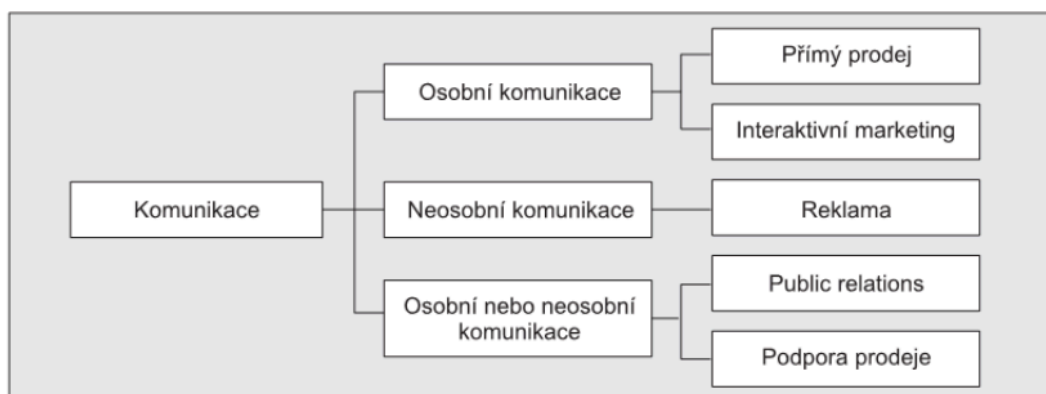
Marketingový komunikační mix je podsystémem marketingové mixu. Zahrnuje reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations a přímý marketing. Firmy

využívají komunikační mix s následujícími cíli: vybudování a pěstování značky, poskytování informací, vytvoření a stimulace poptávky, diferenciacie značky, kladení důrazu na užitek a hodnotu výrobku, stabilizaci obrátu a posílení firemní image (Přikrylová, 2019, s. 42-45).

Základem úspěšné marketingové komunikace je získání a trvalé udržení zájmu a pozornosti zákazníků a veřejnosti. Marketing je založen na neustálé komunikaci se zákazníkem, pro kterou jsou potřebné základní podmínky; vypracovaná podniková kultura, kultura a image, co nejpřesnější definice zákazníka, konkrétně stanovená strategie a z ní vyplývající cíle (Foret, 2006, s 217-227).

Při tvorbě marketingové komunikace je důležitá volba vhodné marketingové formy, pomocí které bude zákazník oslovován. Forma může být osobní (přímý prodej, interaktivní marketing), neosobní (reklama), či kombinace osobní nebo neosobní komunikace (public relations, podpora prodeje). Možné formy marketingové komunikace jsou zobrazeny na obrázku níže (Jakubíková, 2013, s. 301).

Obrázek 6: Formy marketingové komunikace



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 301

Reklama

Reklama je nejdůležitějším prostředkem, který se využívá pro vytváření a posilování značek. Mezi její přednosti patří efektivní zvyšování povědomí o značce a oslovení velkých cílových segmentů. Rozlišuje se podle využívaného média, a to na televizní reklamu, rozhlasovou reklamu, tiskovou reklamu, venkovní reklamu, reklamu v kinech, product placement a online reklamu (Karlíček a kol., 2018, s. 197).

Reklamní strategie zahrnuje dvě hlavní složky; tvorbu reklamního sdělení a výběr média. Cílem reklamních sdělení je převážně účel; zda mají informovat, přesvědčovat nebo připomínat. K dosažení účinnosti reklamy je zapotřebí uplatňovat princip 5M, který zahrnuje:

1. mission – poslání, specifikuje cíle reklamy
2. message – zpráva či sdělení, vytváří obsah sdělení
3. money – peníze, tvoří rozpočet na reklamu
4. media – média, vybírá vhodná média, např. televize nebo rádio
5. measurement – měřítka, měří účinnost reklamy (Vašítková, 2014, s. 130-132).

Osobní prodej

Osobní prodej představuje přímý kontakt prodejce a zákazníka. Může být realizován „z očí do očí,“ přes telefon či personalizovanou korespondenci. Cílem osobního prodeje je úspěšné ukončení, kdy proběhne prodejní transakce. Strategie osobního prodeje je následující: být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka (Jakubíková, 2013, s. 320).

Prodejci, kteří využívají formu osobního prodeje, mohou svou nabídku přizpůsobit každému zákazníkovi zjištěním jeho přání a potřeb. Pomocí znalosti zákazníka je možné vybudovat dlouhodobý vztah založený na důvěře (Karlíček a kol., 2018, s. 207).

Podpora prodeje

Soubor aktivit, metod a různých motivačních nástrojů, které jsou vytvořeny pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů, se nazývá podpora prodeje. Podpora prodeje působí na zákazníka okamžitě a nutí ho k rychlému rozhodování (Jakubíková, 2013, s. 315).

Podpora prodeje představuje krátkodobé podněty a nástroje, které zvyšují nákup či prodej produktu. Mezi tyto podněty a nástroje patří cenové slevy, výstavy a veletrhy, reklamní a dárkové předměty, propagační předměty, kupony a soutěže (Vašítková, 2014, s. 136-137).

Podpora prodeje je pouze krátkodobá a nezajišťuje budování dlouhodobého zájmu zákazníků (Kotler, Armstrong, 2011, s 638).

Public relations (PR)

Vztahy s veřejností, public relations, představují obousměrnou komunikaci určitého subjektu, který má vazbu na různé druhy veřejnosti. Cílem subjektu je poznat veřejnost, ovlivňovat její postoje, porozumět jí, vybudovat dobré jméno a pozitivní pohled na komunikující subjekt (Přikrylová, 2019, s. 116).

Soubor základních nástrojů, které jsou využívány formou PR, je shrnut pomocí zkratky PENCILS:

- P – publications; publikace, výroční zprávy
- E – events; veřejné akce
- N – news; novinky a novinářské zprávy
- C – community involvement activities; naplňování potřeb místních společenství
- I – identity media; nosiče podnikové identity
- L – lobbying activity; ovlivňování legislativních a regulačních opatření
- S – social responsibility activities; budování dobré pověsti v oblasti sociální odpovědnosti (Jakubíková, 2013, s. 318)

Přímý marketing

Direct marketing, přímý marketing, je forma přímé adresné komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Přímý marketing je zaměřen na prodej zboží či služeb a založen na reklamě, která se uskutečňuje prostřednictvím pošty, telefonu, novin, časopisů, televizního či rozhlasového vysílání (Karlíček a kol., 2018, s. 199-200).

Mezi nástroje, které přímý marketing využívá, patří direct mail – oslovení zákazníků prostřednictvím pošty, telemarketing – kontaktování stávajících či potenciálních zákazníků prostřednictvím telefonu, televizní a rozhlasový marketing s přímou odezvou – např. teleshopping, mobilní marketing – komunikace prostřednictvím SMS či MMS, katalogový prodej a elektronická pošta (Vašítková, 2014, s. 138).

Lidé

Velmi významnou složku v marketingovém mixu služeb tvoří lidé. Technologie představují v oblasti řízení vztahů se zákazníky důležitý podpůrný prostředek, nedokážou ale kompenzovat lidské zdroje. Lidé ve sféře služeb mají tři základní formy; zaměstnanci, zákazníci a veřejnost. Zaměstnance rozdělujeme do několika skupin, a to na kontaktní pracovníky, kteří jsou ve styku se zákazníky často, dále na koncepční pracovníky, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky zřídka, dále na obsluhující pracovníky, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky často a je podstatné, aby uměli citlivě reagovat na požadavky zákazníka, poslední skupinu tvoří podpůrní pracovníci, kteří nemají pravidelný kontakt se zákazníky. Zákazníky představuje skupina všech fyzických i právnických osob, které využívají produkty a služby nabízené konkrétní firmou (Vašítková, 2014, s. 152-153).

Materiální prostředí

V důsledku nehmotnosti služeb je podstatné, aby firmy poskytující služby zahrnovaly do marketingových úvah i okruh systematického řízení materiálního prostředí. Pro zákazníka je první dojem při vstupu do prostoru, kde bude služba poskytována, vzhled budovy, osvětlení, zařízení interiéru a vytvoření příjemné atmosféry, jedním z rozhodovacích faktorů o povaze či kvalitě služby. Stimuly prostředí mohou vyvolat kladné reakce, kdy zákazníci odcházejí spokojeni a rádi se na místo opakovaně vrací, ale i záporné reakce, kdy se zákazníci nechtějí do prostředí zpět vracet (Vašítková, 2014 s. 168-170).

Procesy

Procesy jsou soubor postupů, činností, mechanismů a rutin, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu. Jsou klíčovým faktorem, který zvyšuje celkovou kvalitu služeb a zároveň jsou důležitým faktorem marketingového mixu služeb. Procesy mohou být chápány ze dvou hledisek, a to z hlediska komplexnosti, kdy komplexnost představuje složitost jednotlivých kroků a sekvencí, ze kterých je proces vytvářen a z hlediska rozmanitosti, která odráží jejich funkční rozsah a variabilitu. Dále můžeme procesy poskytování služeb rozdělit na tři systémy; masové služby, např. bankovní a finanční služby, zakázkové služby, např. opravy a montáže a profesionální služby, např. právnické služby (Vašítková, 2014, s. 180-182).

3.3.2 Matice IFE

Matice IFE (Internal Forces Evaluation), matice hodnocení faktorů interní analýzy, realizuje analýzu interních faktorů v oblasti marketingu či vůči danému strategickému záměru. Matice IFE hodnotí silné a slabé stránky firmy (Jakubíková, 2013, s. 132).

Pro sestavení matice IFE existuje návod, pomocí kterého je možné ji sestavit:

1. Zpracování tabulky významných silných a slabých stránek
2. Výběr stejného počtu silných a slabých stránek
3. Přiřazení váhy každému faktoru (váhy mohou být v rozsahu 0,00 až 1,00)
4. Ohodnocení jednotlivých faktorů
5. Vypočítání váženého ohodnocení těchto faktorů

Pro ohodnocení jednotlivých faktorů se používá následující stupnice; 4 představuje významnou silnou stránku, 3 představuje méně důležitou silnou stránku, 2 představuje méně důležitou slabou stránku a 1 představuje významnou slabou stránku. Příklad sestavené matice IFE je zobrazen v následující Tabulce 2 (Fotr a kol., 2020, s. 66).

Tabulka 2: Matice IFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] × [SV]
Silné stránky S				
1.	Snížení zadluženosti podniku při navýšení vlastního kapitálu.	0,16	3	0,48
2.	Implementace nového systému průzkumu trhu.	0,09	3	0,27
3.	Vlastní kapacity technického a technologického rozvoje.	0,07	3	0,21
4.	Nový motivační systém pro zaměstnance podle ukazatele EVA.	0,05	4	0,20
5.	Stoupá produktivita práce a využití kapacit firmy.	0,10	4	0,40
Slabé stránky W				
1.	Nižší likvidita podniku.	0,07	2	0,14
2.	Nespolehlivý informační systém pro řízení výroby.	0,20	1	0,20
3.	Nedostatky v oddělení zabývajícím se outsourcingem.	0,09	2	0,18
4.	Nedostatečné propojení strategického plánu se střednědobým a krátkodobým plánem.	0,13	2	0,26
5.	Nedostatky v řízení kvality firmy.	0,04	1	0,04
Σ		1,00		2,38

Zdroj: Fotr a kol., 2020, s. 67

3.4 Strategický marketing

Význam termínu „strategický marketing“ se liší v různých odvětvích. Strategie na úrovni marketingu řeší problematiku rozvoje poslání firmy, divize či podnikatelské jednotky, výběr strategií a rozvoj image společně s cíli a úkoly. Strategický marketing zaměřuje svou pozornost na dlouhodobou perspektivu, která spočívá ve zvolení cílového trhu, segmentu, vhodné kombinace nástrojů marketingového mixu a dalších strategických operací a aktivit (Jakubíková, 2013, s. 77).

Firmy, než se rozhodnou pro využívání marketingové strategie, mohou využívat pro zvýšení své konkurenceschopnosti jednu ze tří obecných strategií; strategii vůdčího postavení v nákladech, strategii diferenciaci a strategii koncentrace.

- Strategie vůdčího postavení v nákladech očekává vyšší úspěšnost firmy při nižších nákladech, než má konkurence, firma pak získává klíčovou konkurenční výhodu. Snížením nákladů firma neoslovuje jen své věrné zákazníky, ale primárně oslovuje zákazníky cenově citlivé.
- Při využívání strategie diferenciaci se firma zaměřuje na odlišení svých výrobků od výrobků, které nabízejí konkurenti. Je potřebné, aby zákazník dokázal ocenit originalitu daného výrobku.
- Proces strategie koncentrace je založen na výběru úzké skupiny zákazníků, kteří nepreferují nízkou cenu výrobků, ale zaměřují se více na kvalitu či doplňkové služby, jako je například servis. Při využívání strategie koncentrace může firma zákazníkům lépe plnit jejich přání a potřeby (Karlíček a kol., 2018, s. 108-109).

Marketingová strategie obsahuje základní popis marketingové filozofie, která slouží podnikatelským jednotkám pro uskutečnění následujících činností: plnění marketingových cílů, stanovení cílových trhů, vytváření positioningu nebo plánování marketingových výdajů (Kotler, Armstrong, 2011, s. 109).

Marketingová strategie je soubor činností a rozhodnutí vrcholového managementu firmy, který je rozdělený na dva směry. První směr rozhoduje o způsobu, jakým firma může konkurovat, dále rozhoduje o firemní strategii, strategickém směru, alokaci zdrojů

a identifikaci omezení. Druhý směr věnuje svou pozornost na marketingovou strategii a zároveň nese odpovědnost za informovanost ostatních oddělení ve firmě o vnějších změnách na trhu, které mohou pro firmu znamenat příležitosti či hrozby (Jakubíková, 2013, s. 32).

Při tvoření marketingové strategie je zásadní, aby marketingové oddělení firmy společně s ředitelem firmy, znali odpovědi na následující otázky:

1. Kdo je náš zákazník?
2. Jakou hodnotu mu nabízíme?
3. Jak zajišťujeme jeho dlouhodobou spokojenost?
4. Jakou máme konkurenční výhodu a jak ji budeme udržovat?

Bez odpovědí na tyto otázky nemůže žádná firma dlouhodobě fungovat. Pro správné fungování firmy je nezbytné zodpovědět také taktické marketingové otázky, které se zaměřují na marketingový mix: produkt, cenu, dostupnost a marketingovou komunikaci. Důležitá strategická a taktická marketingová rozhodnutí jsou zobrazena na následujícím obrázku (Karlíček a kol., 2018, s. 20).

Obrázek 7: Strategická a taktická marketingová rozhodnutí



Zdroj: Karlíček a kol., 2018, s. 20

3.4.1 Mise, vize a cíle

Mise

Mise, některými autory pojmenována jako poslání, vysvětluje hlavní důvod existence firmy. Prezентuje záměr podnikání, vztah k ostatním subjektům působícím na trhu, normy chování organizace a dlouhodobě uznávané hodnoty. Misí každé organizace je především uspokojování potřeby zákazníků svými výrobky či službami a zároveň ze získaných výnosů naplňovat potřeby všech, kteří jsou s podnikatelskou činností spojeni. Při formování poslání firma definuje čtyři dimenze; segmenty trhu, zákaznické potřeby, trhy a produkty (Jakubíková, 2013, s. 20-21).

Pro vytvoření poslání firma bere v úvahu následující faktory: historie firmy, aktuální preference vlastníků a vedení firmy, faktory vnějšího prostředí, zdroje firmy, kompetence firmy a tržní hospodářství. Postup, pomocí kterého firmy vytváří poslání, je následující: kladení otázek, získání informací, vymezení různých variant poslání, následný výběr z těchto variant, komunikace a vymezení zodpovědnosti. Poslání je pak určeno především pro manažery, zaměstnance, zákazníky, akcionáře a ostatní veřejnost (Blažková, 2007, s. 28-31).

Vize

Vize odpovídá na otázku, jak bude v budoucnosti firma vypadat. Při vytváření vize je podstatné, aby byla jasně formulována, dobře komunikovatelná a realistická. Představuje soubor zásad, principů, postupů a strategií, které jsou bez ohledu na vývoj okolních podmínek neměnné. Tři základní cíle vize jsou následující: vyjasnění obecného směru, motivování lidí k vykročení správným směrem a schopnost rychle a účinně koordinovat úsilí lidí (Jakubíková, 2013, s. 19).

Funkcí vize a poslání je připomínat odpověď na důležité otázky; co firma reprezentuje a čeho chce dosáhnout. Dále inspirují, řídí, kontrolují a usměrňují činnosti, které ve firmě probíhají. Funkce vize a poslání je zobrazena na následujícím obrázku (Blažková, 2007, s. 28).

Obrázek 8: Funkce vize a poslání



Zdroj: Blažková, 2007, s. 28

Cíle

Za předpokladu, že firmy mají již definované vize a poslání, je žádoucí, aby určily své cíle. Cíl je stav, kterého chce firma v určité budoucnosti dosáhnout a který je možné měřit kvantitativními a kvalitativními ukazateli (Jakubíková, 2013, s. 25).

Výběr cílů se odvíjí od konkurenčního postavení firmy, stavu vnějšího a vnitřního prostředí firmy a oboru, ve kterém firma podniká. Cíle lze rozdělit do několika skupin: marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální a ostatní, které závisí na preferencích společnosti, například ekologie, etika podnikání nebo bezpečnost práce (Fotr a kol., 2020, s. 47).

Cíle by dle Karlíčka (2016, s. 15) měly být vymezeny určitými specifickými znaky a stanoveny podle pravidla SMART:

- S – specific; konkrétní,
- M – measurable; měřitelné,
- A – agreed; odsouhlasené celým týmem,
- R – realistic; realistické,
- T – timed; časově ohraničené.

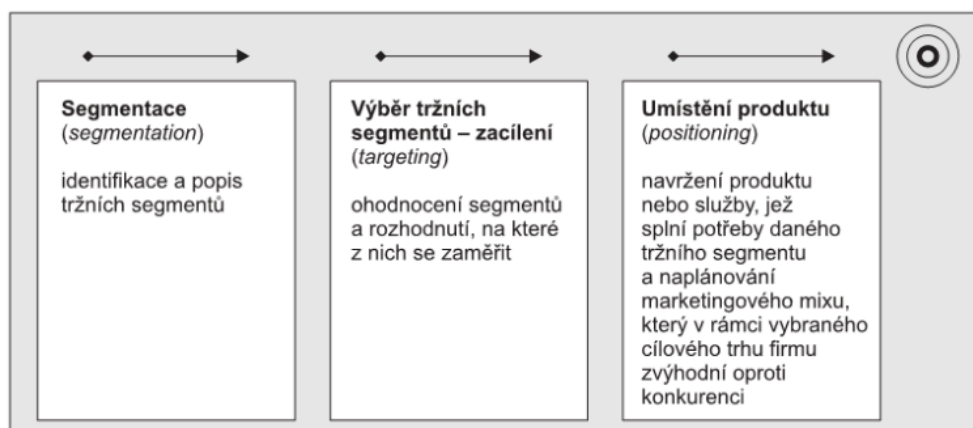
Rozšířenou verzí pravidla SMART je pravidlo SMARTER, které kromě předchozích specifik zahrnuje i E – ethical (v souladu s etickými přístupy) a R – resourced (zaměřený na zdroje) (Jakubíková, 2013, s. 47).

3.4.2 Proces výběru cílového trhu – STP

Cílený marketing je rozdělován na dva typy: individualizovaný marketing, který přizpůsobuje produkt individuálním potřebám jednotlivých zákazníků a nediferencovaný marketing, který přehlíží rozdíly mezi potřebami zákazníků a nabízí jediný standardizovaný produkt (Karlíček a kol., 2018, s. 110).

Proces cíleného marketingu člení celkový trh na jednotlivé části, které se zaměřují na vlastnosti a potřeby zákazníků, jejich rozdělení do jednoho nebo více tržních segmentů a vytváření produktů s ohledem na požadavky těchto segmentů. Proces cíleného marketingu zahrnuje segmentaci, zacílení (targeting) a umístění produktu (positioning). Proces je znázorněn na následujícím obrázku (Jakubíková, 2013, s. 161).

Obrázek 9: Proces cíleného marketingu



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 161

Segmentace

Segmentace představuje proces rozdělení zákazníků do jednotlivých tržních segmentů podle určitých kritérií. Tato kritéria jsou demografická, geografická, psychografická a behaviorální (Karlíček a kol., 2018, s. 113).

Demografická kritéria člení zákazníky podle věku, pohlaví, národnosti, příjmu, povolání, fáze životního cyklu rodiny, náboženského vyznání a mnoho dalších demografických charakteristik. Geografická segmentace rozděluje trh na světové oblasti, (kontinenty, státy, regiony, města a čtvrti) a předpokládá, že na určitých geografických

jednotkách žijí lidé s podobnými potřebami. Psychografická segmentace se zaměřuje na zájmy, názory, životní styl, hodnoty a osobnostní profil zákazníků. Behaviorální segmentace rozděluje zákazníky podle toho, jaký mají přístup k produktům (Jakubíková, 2013, s. 162).

Targeting

Jakmile je provedena segmentace trhu, následuje proces zacílení (targeting). Podstatou tohoto procesu je hodnocení atraktivity jednotlivých segmentů, následný výběr jednoho či více segmentů a zaměření své specializace na vybraný segment. Pro vybraný segment je vhodné vytvoření jeho profilu, který pomáhá prodejcům a výrobcům pochopit skutečné potřeby určitého segmentu (Jakubíková, 2013, s. 169).

Při procesu targetingu se firmy mohou zaměřovat na jeden vhodný segment, kterému přizpůsobí svůj produkt a ostatní nástroje marketingového mixu. Další možnosti tohoto procesu představují specializace tržní a produktová. Tržní specializace se zaměřuje na specifický segment, kterému jsou nabízené poptávané produkty. Produktová specializace nabízí většímu počtu segmentů jeden produkt, který každému segmentu přizpůsobí (Karlíček a kol., 2018, s. 124).

Positioning

Positioning definuje pozici produktu, tedy jak je produkt vnímán v myslích zákazníků, jaké je postavení produktu ve srovnání s produkty konkurentů a jak je produkt vymezen vůči ostatním skupinám, kterými jsou například dodavatelé, odběratelé nebo spolupracující firmy (Jakubíková, 2013, s. 170).

Při procesu positioningu se firmy zaměřují na svou značku (brand). Značka představuje určitou hodnotu, pomocí které se firmy stávají pro zákazníky věrohodné a atraktivní. Značka zároveň napomáhá k dosažení klíčové konkurenční výhody. Mezi základní prvky, na které se firmy zaměřují při vytváření své značky, patří název, logo, barvy, slogan či znělka (Karlíček a kol., 2018, s. 131-132).

3.4.3 Marketingový plán

Nástroj, který firmy využívají pro každodenní řízení a koordinaci marketingových aktivit, představuje marketingový plán. Znárodnuje jednotlivé body a kroky, které jsou nezbytné k úspěšnému zvládnutí zvolené marketingové strategie. Důležitým principem marketingového plánu je flexibilita, tedy schopnost postupně a operativně reagovat na určité situace na trhu. Hlavní funkcí marketingového plánu je stanovení, kde se firma nachází, kam směřuje a co je třeba učinit (Foret, 2012, s. 35-37).

Marketingový plán je sestavován pro každý produkt, službu, myšlenku nebo místo. Struktura pro sestavení marketingového plánu obsahuje následující kroky:

- Celkové shrnutí: hlavní cíle strategie
- Situační analýza: základní údaje o trhu, produktu, mikroprostředí a makroprostředí
- Analýza SWOT a analýza souvislostí: určení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb firmy
- Marketingové cíle: např. tržní podíl, oblast prodeje, zisk
- Marketingová strategie: volba strategie, která zajistí cíle
- Produkty a služby
- Distribuce
- Cenová a kontraktační politika
- Komunikační mix
- Akční programy: marketingové taktiky a aktivity, pomocí kterých firma dosahuje podnikatelských cílů
- Rozpočet: předpokládané marketingové náklady na jednotlivé aktivity (např. výzkum)
- Kontrola: uvádí, jakým způsobem a v jakých časových intervalech bude kontrola realizována (Jakubíková, 2013, s. 87-88).

Proces marketingového plánování, jehož výsledkem je marketingový plán, dle Karlíčka nebývá jednosměrný ani mechanický, ale spíše připomíná skládku. Je potřebné se k jednotlivým fázím a krokům neustále vracet tak, aby byly veškeré naplánované aktivity a marketingové cíle v souladu se zvolenou strategií (Karlíček a kol., 2018, s. 243).

4 Vlastní práce

Vlastní část této diplomové práce je zaměřena na představení společnosti Československá obchodní banka, a. s., analýzu její současné marketingové strategie a návrhu nové strategie. Data pro zpracování této části byla získána z veřejně dostupných zdrojů, výročních zpráv a interní informace byly poskytnuty zaměstnanci společnosti. Autorka práce se v této části bude zaměřovat na prostředí Československé obchodní banky, a. s., v rámci spořicíh produktů a služeb.

4.1 Představení společnosti Československá obchodní banka, a. s.

Československá obchodní banka, a. s. (*dále jen ČSOB*), je dceřinou společností KBC Bank NV, která je součástí mezinárodní banko-pojišťovací skupiny KBC Group, sídlící v Bruselu v Belgii. ČSOB působí jako univerzální banka a poskytuje služby všem klientským segmentům, tedy fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. Působí pod obchodní značkou ČSOB, kterou používá pro své pobočky a pod obchodní značkou ČSOB Poštovní spořitelna, kterou používá pro své pobočky a obchodní místa České pošty (ČSOB, 2024).

Společnost ČSOB nabízí svým zákazníkům širokou škálu bankovních produktů a služeb. Je tvořena bankou a dalšími společnostmi, které nabízejí finanční služby (například: Hypoteční banka, ČSOB Pojišťovna, ČSOB Stavební spořitelna, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring a Patria Finance). ČSOB se řadí mezi tři nejvýznamnější bankovní skupiny působící na území České republiky (ČSOB, 2024).

Obrázek 10: Logo ČSOB a tvář společnosti ČSOB



Zdroj: ČSOB, 2024

Základní údaje o ČSOB (k datu 31. 12. 2022)

Obchodní firma: Československá obchodní banka, a. s.

Sídlo: Radlická 333/150, 150 57 Praha 5

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 5 855 000 040 Kč (splaceno 100 %)

Předmět podnikání: banka

Orgán dohledu: Česká národní banka (ČNB), Na Příkopě 28, 115 03 Praha 1

Počet zaměstnanců: 8 105

Počet klientů: 4, 340 mil.

Počet poboček: 201

Čistý zisk: 14, 6 mld. Kč

4.1.1 Historie

Společnost ČSOB byla založena v roce 1964 státem za účelem poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volno měnových operací s působností na československém trhu. V červnu v roce 1999 byla privatizována a jejím hlavním vlastníkem se stala belgická společnost KBC Bank. V červnu v roce 2000 převzala ČSOB společnost Investiční a poštovní banku a koncem roku 2007 působila ČSOB na českém a slovenském trhu. V roce 2013 byla KBC Group vytvořena obchodní divize Česká republika. V následujících letech ČSOB podepsala partnerskou dohodu s Českou poštou pro exkluzivní poskytování finančních a pojišťovacích služeb a uzavřela dohodu s Českomoravskou stavební spořitelnou o koupi zbývajících 45 % vlastnického podílu. V roce 2020 se Českomoravská stavební spořitelna přejmenovala na ČSOB Stavební spořitelnu (ČSOBS). V roce 2022 se Poštovní spořitelna přejmenovala na ČSOB Poštovní spořitelnu a ve stejném roce ČSOB nabyla 100 % podílu ve společnosti MallPay, která následně byla přejmenována na Skip Pay (interní zdroje ČSOB, 2024).

4.1.2 Mise, vize

Mise společnosti ČSOB zní: „*Usnadňovat klientům jejich vlastní cestu ke spokojenému životu.*“ Společnost ČSOB se snaží o aktivní přístup vůči svým klientům, při kterém nabízí širokou škálu produktů od běžných účtů, přes půjčky až po spoření. S tímto

souvisí i základní hodnoty ČSOB, mezi které patří pro-klientský přístup, proaktivita, inovativnost, stabilita, důvěryhodnost a společenská odpovědnost. Tyto hodnoty více vystihuje rozšířená mise společnosti ČSOB, která zní: „*Snažíme se dělat víc než jen reagovat na potřeby společnosti a klientů. Jsme silným partnerem, který jim jde naproti. Pro každého máme v pravou chvíli užitečné řešení a často i dřív než si o ně stačí říct*“ (interní zdroje ČSOB, 2024).

4.1.3 Marketingové cíle a strategie podniku

V současnosti mezi marketingové cíle společnosti ČSOB patří vybudování silné značky, rozšíření svého produktového portfolia a digitalizace. Marketingová strategie ČSOB usiluje o vybudování takové značky banky, která je inovativní, zodpovědná a užitečná – šetří čas a peníze. Dále se snaží o vytvoření širokého portfolia produktů pomocí integrace společnosti s jinými společnostmi a institucemi tak, aby svým klientům mohli poskytovat vše na jednom místě. Tato strategie společnosti vede k vytvoření atributů, které jsou pro banku důležité a zároveň zajistí jednotnost všech propojených společností (interní zdroje ČSOB, 2024).

4.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí společnosti ČSOB tvoří faktory a jejich vlivy, mezi které patří faktory ekonomické, technologické, sociálně-demografické a politické. Kromě těchto faktorů tvoří toto prostředí také klienti, konkurenti, dodavatelé a distribuční kanály. Analýza vnějšího prostředí napomáhá k odhalení příležitostí a hrozeb společnosti.

4.2.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí byla provedena analýza PEST, která zkoumá politické, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory. Tyto faktory mají vnější vliv na chod společnosti.

Politicko-legislativní faktory

Bankovní instituce, které působí na českém trhu bankovních produktů, podléhají regulacím stanoveným vládou České republiky a Českou národní bankou. Změna či zpřísnění regulací může způsobit zvýšení nákladů na dodržování předpisů nebo omezit nabídku produktů. Z tohoto důvodu musí bankovní instituce veškeré regulace a změny sledovat a dodržovat.

Česká národní banka je orgánem, který zajišťuje dohled nad platebními institucemi a institucemi elektronických peněz, jejichž činnost podléhá zákonu č. 370/2017 Sb., o platebním styku. Na základě tohoto zákona ČNB vydává opatření a vyhlášky, které obsahují podmínky pro vstup do bankovního sektoru. Stanovuje také pravidla, která chrání stabilitu bankovního sektoru, kapitálového trhu, pojišťovnictví a sektoru penzijních fondů (ČNB, 2024)

Na bankovní instituce působící na území České republiky má také vliv Evropská unie. Evropská unie usnadňuje poskytování finančních služeb klientům z různých zemí EU, zároveň ale bankovní instituce musí dodržovat regulace a předpisy, které jsou Evropskou unií stanovené. Mezi předpisy vydané EU a Evropskou národní bankou patří například:

- Směrnice PSD2 o platebních službách: Tato směrnice vstoupila v platnost 13. ledna 2018 a má za cíl zvýšení transparentnosti pro poskytovatele služeb a jejich uživatele, zároveň umožňuje třetím stranám nahlížení do účtů a údajů zákazníků a zajišťuje silnou identifikaci a autentifikaci zákazníka. (UniCredit Bank, 2024)
- Nařízení CRR: Nařízení o kapitálových požadavcích má za cíl posílit obezřetnostní požadavky na banky působící na území EU. CRR stanovuje například minimální výši vlastního kapitálu nebo upravuje likviditu. (ČNB, 2024)
- Směrnice CRD IV: Směrnice CRD IV, Směrnice o kapitálových požadavcích, vstoupila v platnost 17. července 2013 jako doplnění nařízení CRR. Tato směrnice stanovuje požadavky pro banky působící v Evropské unii, které se týkají například minimální výše vlastního kapitálu nebo požadavků na likviditu (ČNB, 2024).

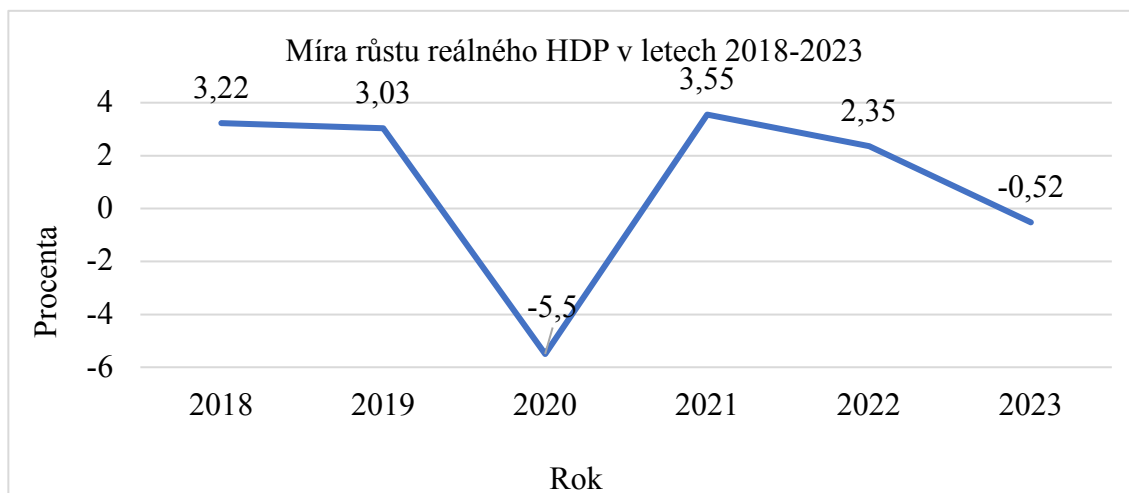
Právní úpravu AML (Anti-Money-Laundering, „proti praní špinavých peněz“) stanovuje zákon č. 253/2008 Sb. a také řada mezinárodních smluv. Zákon AML představuje řadu opatření, které brání legalizaci výnosů z trestné činnosti. Toto opatření se vztahuje na úvěrové a finanční instituce ale také právnické osoby, které spravují majetek investorů, osoby, které poskytují služby s virtuálními aktivy a další subjekty. Mezi AML povinnosti patří například kontrola a identifikace klienta, povinnost mlčenlivosti a informační povinnost, vypracování hodnocení rizik, oznamování podezřelých osob nebo ověřování mezinárodních sankcí. Plnění těchto povinností kontroluje Finanční analytický úřad a Česká národní banka. S pojmem AML také souvisí zkratka KYC (Know Your Client) odkazující na jednu ze základních povinností AML, a to identifikace klienta a získání informací nutných k posouzení, zda se nejedná o podezřelý obchod (AML solutions, 2024).

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí má klíčovou roli v bankovním sektoru, ovlivňuje jak banky samotné, tak i chování klientů. Mezi hlavní faktory, které mají nejvýznamnější dopad, patří hospodářský růst, inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby a politika měnového kurzu.

Hospodářský růst představuje zvýšení objemu produkce zboží a služeb v daném časovém období. Ukazatel pro měření výše hospodářského růstu, hrubý domácí produkt (HDP), představuje celkovou hodnotu všech finálních statků a služeb vyprodukovaných v dané zemi za určité období. Graf 1 zobrazuje míru růstu reálného HDP od roku 2018 do roku 2023 (ČSÚ, 2024).

Graf 1: Míra růstu reálného HDP v letech 2018-2023

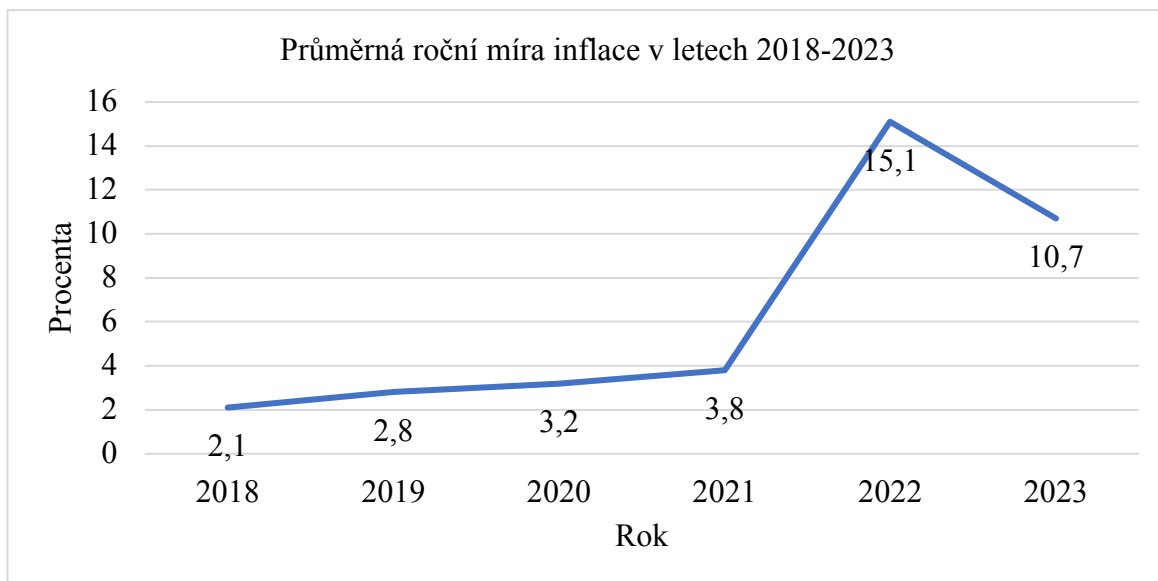


Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024

V letech 2019 a 2020 bylo HDP narušeno celosvětovou pandemií COVID-19. Nařízení a omezení vlády, která zajišťovala bezpečnost a zdraví občanů, zapříčinila vysoký propad ekonomiky. Vláda v roce 2020 také schválila několik opatření na podporu firem v důsledku pandemie. V následujícím roce docházelo k postupnému zotavování. V roce 2022 růst HDP zpomalil kvůli válce na Ukrajině, která negativně ovlivnila českou ekonomiku. Dopady, které zapříčinila válka na Ukrajině, způsobily růst cen energií a narušení dodavatelských řetězců. V následujících letech se očekává, že růst HDP se ustálí na 2,5 až 3 % (ČSÚ, 2024).

Ukazatel, který představuje nárůst cenové hladiny zboží a služeb v dané ekonomice, je inflace. Vyjadřuje oslabení reálné hodnoty dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitelé kupují. V případě poklesu inflace se tento jev označuje jako deflace, v případě, kdy cenová hladina zboží a služeb v ekonomice klesá, označuje se tento jev jako deflace. Inflace ovlivňuje mnoho faktorů a má za následek zdražení energií, běžného zboží a pohonných látek. V bankovním sektoru je míra inflace sledována v souvislosti s úrokovými sazbami, které rostou v závislosti na míře inflace, hodnoty měny, která se zvyšuje nebo snižuje na základě výše míry inflace a investic, kdy investoři hledají způsoby, jak ochránit své úspory před znehodnocením. Vývoj průměrné roční inflace v procentech je zaznamenán v následujícím grafu (ČNB, 2024).

Graf 2: Průměrná roční míra inflace v letech 2018-2023



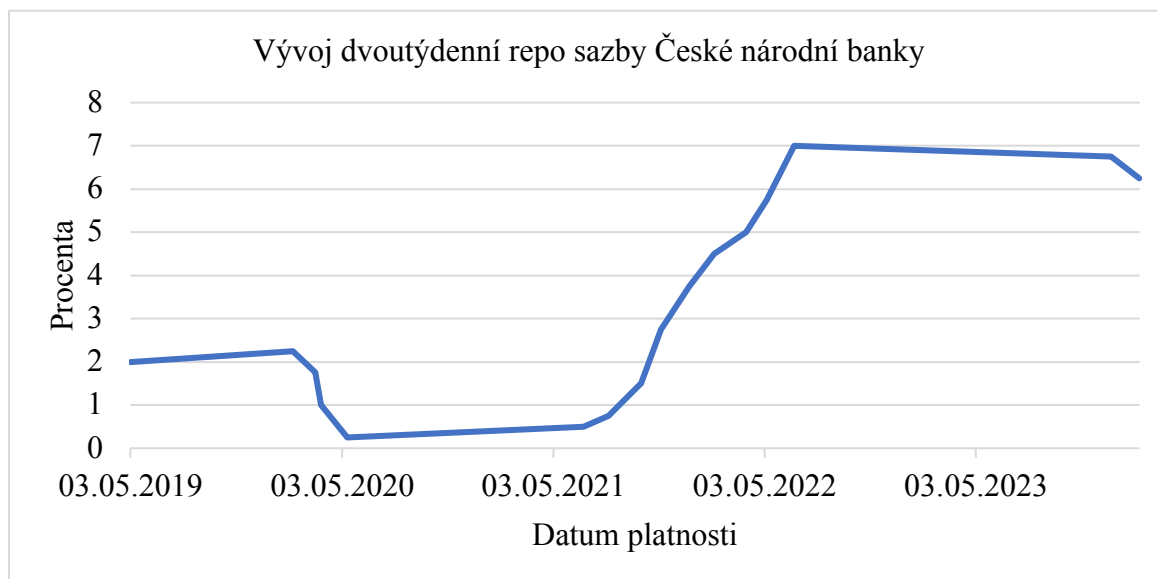
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024

Inflace v roce 2018 byla stabilní a pohybovala se v rozmezí 2-3 %. V roce 2019 mírně vzrostla ve srovnání s předchozím rokem, převážně kvůli zvyšujícím se cenám potravin a služeb. V důsledku pandemie COVID-19 v Evropské unii celková roční inflace v roce 2020 klesala, v České republice se ale zvyšovala převážně z důvodu zdražování potravin a oslabení české koruny. Následující rok, 2021, došlo k výraznému zdražení spotřebitelských cen zboží a služeb. V roce 2022 míra inflace rostla, převážně z důvodu energetické krize, která byla způsobena válkou na Ukrajině. V druhé polovině roku 2022 byla naměřena nejvyšší míra inflace od 80. let, což způsobilo reakci centrálních bank, které postupně zvyšovaly úrokové sazby. V roce 2023 došlo k silnému růstu spotřebitelských cen, převážně u potravin, zemního plynu, elektřiny a nájemného, oproti předchozímu roku došlo ale k jejímu snížení (ČNB, 2024).

Úrokové sazby jsou cenou peněz, která vyjadřuje procentuální podíl, za který jsou peníze půjčovány či uloženy. Představují klíčový nástroj měnové politiky centrálních bank a zároveň vysoce ovlivňují rozhodnutí spotřebitelů a firem v ohledu úspor, investic a úvěrů. Úrokové sazby mají významný dopad na celkovou ekonomiku. V bankovním sektoru nejčastěji ovlivňují úvěrové a spořicí produkty. Výše úrokových sazeb stanovených Českou

národní bankou a ostatních centrálních bank mají zásadní vliv na činnost a výkonnost bankovních institucí převážně z pohledu řízení likvidity a ziskovosti (ČNB, 2024).

Graf 3: Vývoj dvoutýdenní repo sazby České národní banky



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024

Na Grafu 3 je zobrazen vývoj dvoutýdenní repo sazby, která je vyhlášována ČNB a pro bankovní sektor je nejdůležitější. V případě rostoucích sazeb vyhlášených ČNB bankovní instituce zvýší své úrokové sazby na všech produktech, což vede k růstu výnosů na úvěrových produktech a k růstu nákladů na spořicí produktech.

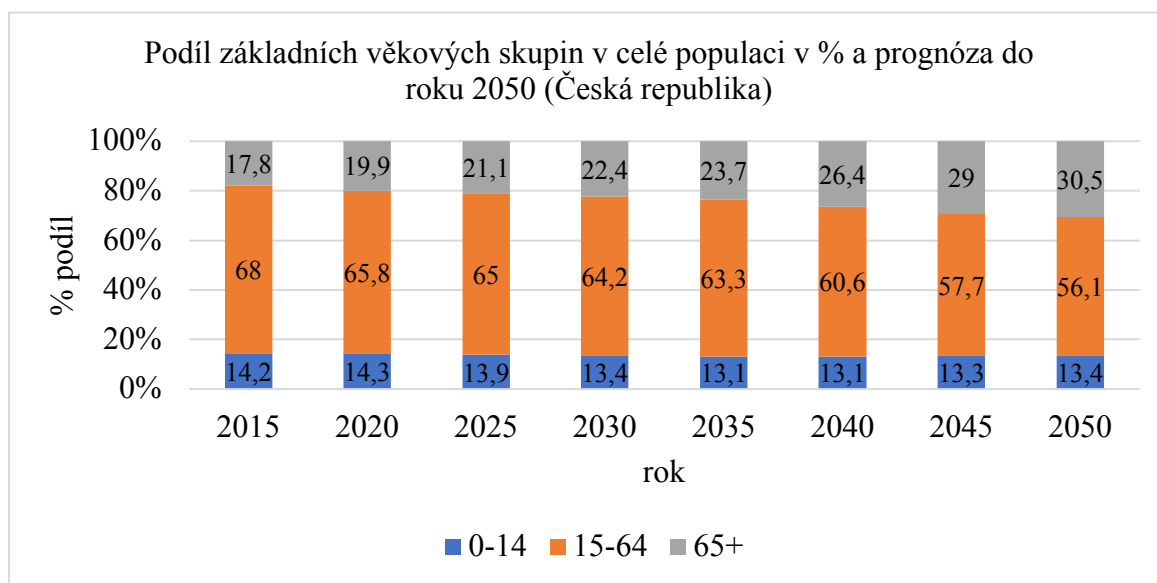
Sociálně-demografické faktory

Sociálně-demografické faktory jsou pro bankovní sektor velmi významné, mají klíčovou roli v chování klientů a ovlivňují strategii a produkty, které bankovní instituce nabízí. Klienty bankovních společností tvoří jak podniky různých velikostí, tak fyzické osoby a jakékoliv faktory či změny ohledně těchto faktorů je nezbytné sledovat a reagovat na ně pro úspěšný budoucí vývoj nabízených produktů a služeb.

Změny v demografické struktuře, převážně věk obyvatelstva, výše dosaženého vzdělání a životní úroveň, ovlivňují poptávku po úvěrových a spořicí produktech. Podíl

základních věkových skupin v celé populaci v České republice a předpověď, jak se bude do budoucna vyvíjet, lze pozorovat na Grafu 4.

Graf 4: Podíl základních věkových skupin v celé populaci v procentuálním podílu a prognóza do roku 2050

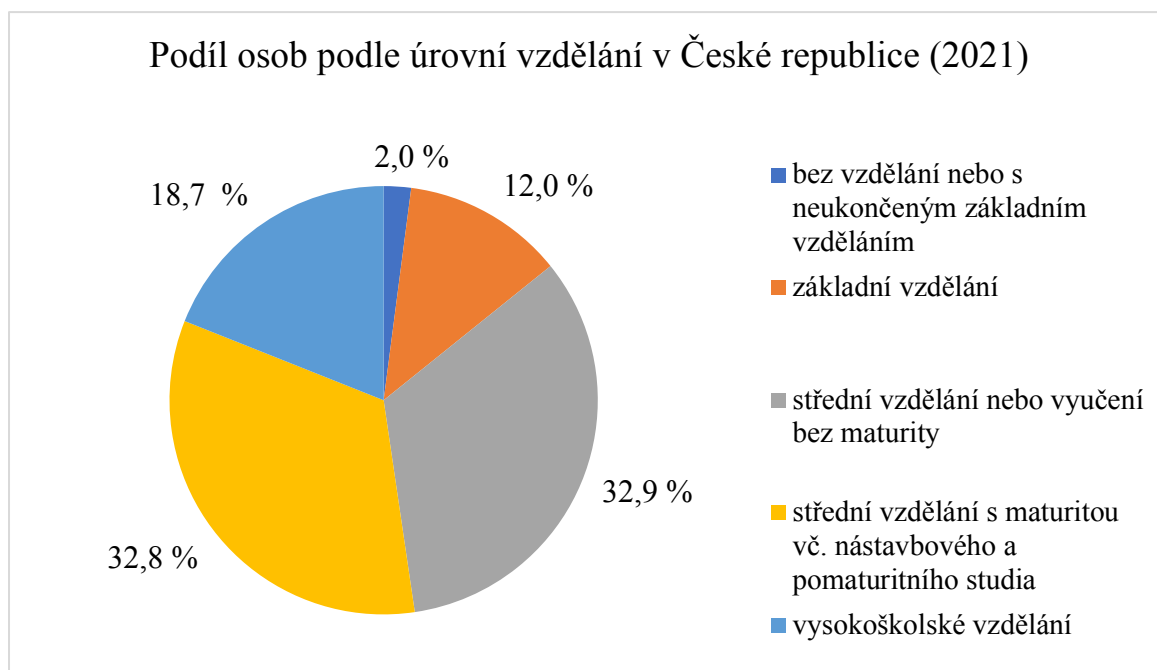


Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024

Z tiskové zprávy *Češi a spoření na důchod* (podzim, 2023) Centra pro výzkum veřejného mínění vyšlo, že více než polovina českých občanů (58 %), kteří dosud nejsou důchodci, v současnosti spoří nebo investují, aby se zajistili na důchod. Podíl lidí, kteří spoří a těch, kteří nespoří, je dlouhodobě stabilní, do roku 2016 se pohyboval v rozmezí 52 % až 56 % a od roku 2018 se mírně zvyšuje.

Častěji také spoří lidé starší 45 let a lidé s vysokoškolským vzděláním. Při Sčítání lidu v roce 2021 mělo z obyvatel ve věku 15 let a starších alespoň střední vzdělání s maturitou nebo vyšší 53,1 %. Podíl obyvatel, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, byl 18,7 %, celkový podíl obyvatel podle úrovně vzdělání je zobrazen na Grafu 5. Lidé s vysokoškolským vzděláním představují skupinu, která nejčastěji spoří (81 %). Tato skupina také poptává komplexnější produkty, které zahrnují i spoření a zároveň mají vyšší nároky na kvalitu služeb či zákaznický servis (Sčítání lidu, domů a bytů, 2021).

Graf 5: Podíl osob podle úrovně vzdělání v České republice (2021)



Zdroj: vlastní zpracování dle dat získaných ze Sčítání lidu, domů a bytů, 2024

Dalším faktorem, který má vliv na bankovní instituce poskytující spoření, je životní úroveň. Ze stejného průzkumu, *Češi a spoření na důchod* (podzim, 2023), bylo zjištěno, že lidé se špatnou životní úrovní spoří méně často než lidé s dobrou životní úrovní. Výsledky Analýzy vývoje příjmů a výdajů domácností ČR ukazují, že čím vyššího vzdělání zaměstnanci dosahují, tím vyšší mají zpravidla průměrnou mzdu. Zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním měl ve sledovaném období průměrnou mzdu přibližně 1,4krát vyšší než zaměstnanec s maturitou.

Technologické faktory

Technologický rozvoj a digitalizace v současné době ovlivňuje většinu společností. Pro bankovní instituce mohou znamenat příležitost, jak se přiblížit svým klientům, zajistit rychlejší způsob poskytování služeb, vytvořit uživatelsky přívětivé a personalizované aplikace a zabezpečit lepší správu klientských účtů.

Umělá inteligence je v současnosti velký trend. Zapojení umělé inteligence do běžného chodu firmy je čím dál rozšířenější, a to převážně v oblastech zákaznické podpory, komunikace a marketingu. Dle průzkumu společnosti Gartner téměř polovina vedoucích

pracovníků přiznala, že je ChatGPT přiměl k vyšším investicím do zajištění umělé inteligence. Potenciál ChatGPT využívají společnosti i pro automatizaci zákaznické komunikace pomocí chatového nástroje, tzv. „chatbota“. Chatbot, který je nabízen například společností Smartsupp, dokáže odbavit více než polovinu dotazů zákazníků a snižuje tím náklady na zákaznickou péči. Společnosti zajišťují své vlastní chatboty na internetových stránkách a v mobilních aplikacích, které pomáhají uživatelům a zodpovídají jejich dotazy. V bankovní oblasti chatboti pomáhají uživatelům například s posláním platby nebo změnou denních limitů výběrů z bankomatu (MediaGuru, 2023).

FinTech je platforma zahrnující nové technologie a inovace prosazující se ve finančním sektoru. Firmy, které používají označení FinTech, využívají technologie ke zlepšení finančních služeb a procesů. V oblasti bankovníctví je FinTech významnou součástí, poskytuje snadný digitální přístup k bankovním účtům, převážně na mobilních zařízeních (například aplikace mobilního bankovníctví). S pojmem FinTech souvisí i pojem „neobanky“, což jsou banky, které neprovozují fyzické pobočky. Svým zákazníkům poskytují běžné účty, spoření, úvěry a platební služby prostřednictvím digitálních kanálů přes mobilní aplikace nebo internetové bankovníctví (ČNB, 2024).

Open Banking, otevřené bankovníctví, představuje koncept bankovníctví, který umožňuje klientům sdílet bankovní data s důvěryhodnými třetími stranami. Sdílení dat je možné pouze pod souhlasem a podléhá přísným bezpečnostním protokolům. Na základě sdílených dat FinTech společnosti či banky mohou nabízet klientům produkty a služby, které odpovídají jejich preferencím. Pro klienty (koncové zákazníky) otevřené bankovníctví představuje možnost větší kontroly nad účty a transakcemi, zároveň mohou spravovat lépe své finance a využívat širokou nabídku služeb a produktů různých poskytovatelů (ČBA, 2024).

4.2.2 Analýza mikroprostředí

K analýze mikroprostředí byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterův model analyzuje odvětví a konkurenceschopnost v něm. Zkoumané síly jsou následující:

stávající konkurence v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a hrozba substitutů.

Stávající konkurence v odvětví

V České republice je v současné době 46 aktivně působících bank a poboček zahraničních bank. Bilanční suma bankovního sektoru na konci ledna 2024 dosáhla hodnoty 10 394 mld. Kč. Hlavní položkou bilance na straně aktiv jsou úvěry poskytnuté rezidentům, jejichž objem představoval 7 078 mld. Kč. Nejvýznamnější položku pasiv tvoří vklady rezidentů, jejichž objem činil 7 032 mld. Kč (ČNB, 2024).

Stávající konkurencí v odvětví by mohla být bankovní instituce, která nabízí spořicí produkty s vyšší úrokovou sazbou. Autorka práce pro porovnání jednotlivých bankovních institucí vybrala produkt spořicí účet z důvodu jeho častého využívání a dostupnosti. Společnosti ČSOB, Komerční banka, Raiffeisen bank a Česká spořitelna nabízí stejné úrokové sazby při sjednání spořicího účtu, a to až 5 % ročně. Moneta nabízí úrokovou sazbu až 5,1 %, mBank a FioBanka nabízí stejnou úrokovou sazbu, a to 5,5 %. Nejvyšší úrokovou sazbu nabízí AirBank, a to 6 %. Nejnižší úrokovou sazbu nabízí UniCredit Bank, a to 2,5 %. Konečná výše úrokové sazby ale závisí na úrokovém pásmu, které si každá banka stanovuje. Při sjednávání spořicího účtu klienti také řeší podmínky, které si každá banka stanovuje jiné. Všechny porovnávané banky nabízí vedení účtu a příchozí a odchozí platby zdarma. Ostatní podmínky (zda banka poskytuje debetní kartu a zda vyžaduje běžný účet při zakládání spořicího účtu) a úrokové sazby jsou zobrazeny v následující tabulce (ušetřeno.cz, 2024).

Tabulka 3: Podmínky pro sjednání spořicího účtu

BANKA	ÚROKOVÁ SAZBA V %	VYŽADOVÁN BĚŽNÝ ÚČET	POSKYTNUTÍ DEBETNÍ KARTY
ČSOB	5	ne	ne
Komerční banka	5	ano	ne
Raiffeisen banka	5	ano	ano
Česká spořitelna	5	ne	ne
Moneta	5,1	ano	ne
mBank	5,5	ano	ne
FioBanka	5,5	ne	ano
AirBank	6	ne	ne
UniCredit Bank	2,5	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování dle ušetřeno.cz, 2024

ČSOB poskytuje služby fyzickým osobám, podnikům, korporátním a institucionálním klientům. Stávající konkurencí v odvětví by mohla být bankovní instituce, která má více klientů než společnost ČSOB. V současné době má nejvyšší počet klientů Česká spořitelna, se 4,5 miliony klientů. Na druhém místě v počtu klientů je ČSOB se 4,3 miliony klientů. Na třetím místě je Komerční banka se 2,24 miliony klientů, u které je již velký rozdíl v počtu klientů oproti předchozím dvěma. Seřazení jednotlivých bank podle počtu klientů je zobrazen v Tabulce 4 (Times, 2023).

Tabulka 4: Banky v ČR podle počtu klientů

BANKA	POČET KLIENTŮ V ČR (V MIL.)
Česká spořitelna	4,5
ČSOB	4,3
Komerční banka	2,24
Raiffeisenbank	1,8
Moneta	1,5
Fio banka	1,2
Air Bank	1,07
UniCredit Bank	0,85
mBank	0,75

Zdroj: vlastní zpracování dle Times, 2024

Hrozba vstupu nových konkurentů

Bankovní sektor v České republice reguluje Česká národní banka, která určuje podmínky pro vstup do bankovního sektoru. Vliv na vstup nových konkurentů má také současná doba plná nových technologií, inovací a rozvoje.

Faktory, které představují překážku pro vstup do odvětví a snižují hrozbu, jsou v současnosti vysoké kapitálové požadavky, silné značky již existujících bank a věrnost klientů, kteří jsou loajální a neradi banku mění.

Naopak hrozbu vstupu nových konkurentů zvyšuje rostoucí poptávka po specifických produktech, např. online platby, mobilní peněženky, online pojištění nebo kryptoměny. Tyto produkty jsou nabízeny FinTech společnostmi, které se vyznačují inovativním přístupem a zaměřují se na oblasti plateb, půjček, pojištění, bankovníctví (neobanky) a investování.

Vyjednávací síla dodavatelů

Bankovní sektor v České republice reguluje a spravuje Česká národní banka. ČNB poskytuje komerčním bankám licence a povolení, bez kterých by nemohly vykonávat svou činnost. Kromě licencí a povolení poskytuje komerčním bankám také úvěry a stanovuje sazbu úrokové míry. ČNB také zastává funkci jediného vydavatele bankovek a mincí. Z tohoto pohledu je pro komerční banky jediným dodavatelem a její vyjednávací síla je vysoká.

Dodavateli v bankovním sektoru jsou také poskytovatelé technologií, kteří poskytují software, hardware a IT infrastrukturu, například IBM, Microsoft nebo SAP. Dalšími dodavateli jsou poskytovatelé platebních služeb, kteří zpracovávají platební transakce nebo dodavatelé outsourcingových služeb, kteří bankám poskytují různé služby, jako je zákaznický servis.

V souvislosti s provozní činností jsou dodavatelé také poskytovatelé energie, vody, internetového připojení a ostatních služeb, které jsou spojené s provozem.

Vyjednávací síla odběratelů

Společnost ČSOB nabízí své produkty a služby fyzickým osobám, malým a středním podnikům, ale i korporátním a institucionálním klientům. Klienti bankovních institucí mají vysokou vyjednávací pozici, na trhu bankovních produktů je vysoká konkurence a dostupnost alternativních bankovních produktů a služeb. Klienti mají v bankovním sektoru klíčové postavení, jelikož představují pro banky zisk.

Přechod k jiné bance je poměrně jednoduchý, nepředstavuje finanční náročnost a většinu bankovních produktů lze jednoduše sjednat online z domova. Mnoho bank také nabízí bonusy za založení účtu či přechod.

Loajální klient, který je ve své bance spokojený, pravděpodobně bude využívat více produktů a služeb u jedné banky a zároveň ji doporučí ve svém okolí. Z tohoto důvodu se banky musí zaměřit na spokojenost klientů, poskytování kvalitních služeb a budování silné značky.

Hrozba substitutů

V bankovním sektoru existuje mnoho produktů a služeb, které lze jednoduše nahradit u konkurenční banky. Substituty mohou být produkty, například běžné účty, spořicí účty, půjčky a hypotéky, které mají stejné nebo podobné podmínky a výhody při jejich založení nebo sjednání. V současné době vlivem technologického pokroku představují substituty také FinTech společnosti a neobanky, které nabízejí stejné produkty a služby, jako tradiční banky. Tyto společnosti nabízejí možnost založení či sjednání jakéhokoliv produktu online, bez nutnosti osobního setkání.

V oblasti spoření mohou být substituty investiční produkty, které klienti využívají k ukládání svých finančních prostředků a rozšiřují si tím své portfolio. Jedná se o akcie, dluhopisy, investiční fondy, komodity, nemovitosti a kryptoměny, které klientům mohou přinést vyšší výnos než spořicí účet v bance, ale jsou také spojené s vysokým rizikem.

Vyhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

V následující tabulce jsou zaznamenány všechny konkurenční síly, které na společnost v bankovním prostředí působí, společně s jejich hodnocením.

Tabulka 5: Vyhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Síla	Příležitost/Hrozba	Vliv na společnost
Stávající konkurence v odvětví	hrozba	střední
Vstup nových konkurentů	hrozba	střední
Vyjednávací síla dodavatelů	hrozba	střední
Vyjednávací síla odběratelů	hrozba	vysoký
Hrozba substitutů	hrozba	vysoký

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

4.2.3 EFE Matice

Matice EFE zobrazuje nejvýznamnější příležitosti a hrozby, které mají na společnost vliv z vnějšího prostředí. Jednotlivým faktorům jsou přiřazeny váhy podle důležitosti v rozmezí <0-1> a známky podle stupně vlivu, které jsou v rozmezí <1-4>, kde 1 = nízký, 2 = střední, 3 = nadprůměrný, 4 = nejvyšší vliv. Výsledné vážené skóre je určeno jako součin váhy a známky každého faktoru.

Tabulka 6: EFE matice

FAKTOR	VÁHA	ZNÁMKA	VÁŽENÉ SKÓRE
PŘÍLEŽITOSTI			
Rostoucí počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním	0,08	2	0,16
Změny v regulaci	0,10	3	0,3
Zvýšený zájem o spořicí produkty	0,09	4	0,36
Růst online bankovníctví	0,09	2	0,18
FinTech	0,07	3	0,21
Využití umělé inteligence	0,05	4	0,2
HROZBY			
Konkurence na trhu	0,1	3	0,3
Regulace a směrnice vyhlášené EU a ČNB	0,1	4	0,4
Dlouhodobě klesající HDP	0,08	2	0,16
Vysoká inflace	0,08	2	0,16
Neobanky	0,07	2	0,14
Preference klientů	0,09	2	0,18
Celkem	1		2,75

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Celkový vážený průměr matice je 2,75, což znamená, že strategický záměr společnosti ČSOB vykazuje střední citlivost na jeho externí prostředí (viz Tabulka 6).

Z matice plyne, že nejvýznamnější příležitostí je zvýšený zájem o spořicí produkty, které by pro společnost znamenaly více klientů. Další významnou příležitostí jsou změny v regulaci, které mohou být zároveň i hrozbou. V tomto případě představují změny v regulaci překážek vstupu na bankovní trh, které by byly složitější a nákladnější a které by mohly zapříčinit nižší konkurenční prostředí. Mezi další významné příležitosti patří FinTech a využití umělé inteligence, které jsou v současné době trendem, a to z důvodu časové flexibility, snadného použití, dostupnosti a nízkých nákladů. Růst online bankovníctví a rostoucí počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním jsou příležitosti, kterým by společnost měla věnovat pozornost a zaměřit se na ně.

Největší hrozbu představují regulace a směrnice vyhlášené Evropskou unií a Českou národní bankou, které mohou mít obrovský dopad na fungování celého bankovního sektoru. Nové požadavky a nařízení mohou zapříčinit nemožnost fungování bankovních institucí. Významnou hrozbu také představuje konkurence na trhu, která je v bankovním odvětví vysoká. Na trhu je spousta bank, které nabízejí podobné nebo stejné produkty a požadují podobné nebo stejné podmínky. S touto hrozbou také souvisí preference klientů, kteří si mohou vybrat z velkého množství bank a produktů. Z tohoto důvodu je potřebné sledovat přání a potřeby klientů a zaměřit se na jejich požadavky. Mezi hrozby patří také vysoká inflace a klesající HDP, které mají vysoký vliv na funkci bankovních institucí, jelikož jejich změny znamenají i změny v množství peněžních prostředků, které jsou klienti ochotni využít na bankovní produkty, například spoření či investice. Neobanky znamenají hrozbu převážně z důvodu jejich online fungování, které někteří klienti ocení více než klasické banky.

4.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy představuje faktory, které může firma ovlivňovat. Tyto faktory zahrnují marketingový a komunikační mix, které budou vyhodnoceny pomocí matice IFE.

4.3.1 Marketingový mix 7P

Marketingový mix je soubor aktivit a nástrojů, které firmy využívají k dosažení svých marketingových cílů. Marketingový mix obsahuje produkt, cenu, distribuci, marketingovou komunikaci, lidé, materiální prostředí a procesy.

Produkt

Společnost ČSOB nabízí širokou škálu bankovních produktů, mezi které patří běžné účty a karty, půjčky, pojištění, spoření, investice a hypotéky.

Jádro produktu

Jádro produktu představuje hlavní funkce produktu. Spořicí produkty společnosti ČSOB mají funkci uložení peněz, úročení a dostupnosti:

- Uložení peněz: Spořicí produkty umožňují ukládat peníze v hotovosti nebo převodem z jiného bankovního účtu.
- Úročení: Banka klientovi připisuje určitou výši úroku za vklady na spořicí účet. Výše úrokové sazby závisí na úrokovém pásmu.
- Dostupnost: Spořicí produkty umožňují přístup k peněžním prostředkům v případě potřeby, a to jak formou výběru v hotovosti, převodem na jiný bankovní účet či platební kartou.

Skutečný výrobek

Skutečný výrobek zahrnuje kvalitu, styl, design, balení a značku. Logo společnosti ČSOB je vytvořeno podle motivu belgické společnosti KBC. Samotné logo se skládá z prvních písmen názvu společnosti (Československá obchodní banka) a symboliky, která má podobu hlavy a ramen člověka. Tato symbolika vyjadřuje vstřícný a osobní přístup banky ke svým klientům (interní zdroje ČSOB, 2024).

Tváří společnosti ČSOB je chameleon Leon, společně s jeho mottem „*Proč to komplikovat?*“ Chameleon Leon spojuje všechny finanční služby, které společnost nabízí. Leon se objevuje na většině komunikačních a propagačních nástrojích, které společnost ČSOB využívá (interní zdroje ČSOB, 2024).

Obrázek 11: Chameleon Leon



Zdroj: ČSOB, 2024

Spořicí účet

Spořicí účet se u společnosti ČSOB nazývá Spoření s bonusem. Motto produktu Spoření s bonusem zní: „*Spořte na své sny i nečekané situace.*“ Spořicí účet je nabízen s úrokovou sazbou až 5 % p. a., jeho vedení je zdarma a klient má své peníze vždy k dispozici. Spořicí účet lze sjednat online v internetovém bankovníctví, telefonicky či osobně na pobočce. V případě, že klient nadále nechce využívat spořicí účet, je možné ho zrušit pouze osobně na pobočce (ČSOB, Spoření s bonusem, 2024).

Stavební spoření

Stavební spoření zhodnocuje úspory klientů díky úroku a státní podpoře. Klienti ČSOB mohou sjednat stavební spoření pro sebe či pro své děti. Společnost ČSOB na svých internetových stránkách nabízí orientační kalkulačku, která spočítá celkovou výši státní podpory, naspořených financí, a získaných úroků. Stavební spoření je možné založit online v internetovém bankovníctví, telefonicky či osobně na pobočce. Minimální částka, se kterou klienti mohou začít spořit, je 500 Kč měsíčně (ČSOB, Stavební spoření, 2024).

Termínovaný vklad

Produkt, který slouží pro uložení peněz na určitou dobu s garantovaným úrokem, je termínovaný vklad. Úroková sazba, která je sjednána, je po celé období stejná a nemění se. Termínovaný vklad je možné sjednat online v internetovém bankovníctví, telefonicky či osobně na pobočce. Od klasického spořicího účtu se liší v době, na kterou je sjednán, tedy při založení termínovaného vkladu si klienti předem stanoví termín (dobu), po kterou budou mít garantovanou úrokovou sazbu (ČSOB, Termínovaný vklad, 2024).

Spořicí účet v cizí měně

Tento produkt slouží pro klienty, kteří si chtějí spořit, ale v cizí měně, a to eurech nebo dolarech. Vedení spořicího účtu je zdarma a peníze mají klienti kdykoliv k dispozici. Peníze je možné na účet průběžně přikládat, a to i přes internetové a mobilní bankovníctví (ČSOB, Spořicí účet v cizí měně, 2024).

Stavební spoření pro děti

Tento produkt umožňuje rodičům či zákonným zástupcům založit stavební spoření pro své děti či svěřence. K založení stavebního spoření pro děti jsou potřebné osobní údaje dítěte, rodný list dítěte a doklad totožnosti zákonného zástupce. Stavební spoření pro děti je možné založit v internetovém bankovníctví, telefonicky či na pobočce (ČSOB, Stavební spoření pro děti, 2024).

ČSOB Drobné

Spořicí produkt ČSOB Drobné pokaždé zaokrouhluje klientům jejich platby kartou na nejbližší dvacetikorunu a rozdíl odloží stranou. Například klient zaplatí 168 Korun, ČSOB tuto částku zaokrouhlí na 180 Korun a zhodnocovat se tedy bude 12 Korun. V případě potřeby peněz je klienti mají do 5 dnů na svém účtu. Zaokrouhlené peníze jsou odloženy stranou a jakmile je nastřádáno 300 Korun, ČSOB je zainvestuje. K využívání tohoto produktu je potřeba vést běžný účet u společnosti ČSOB (ČSOB, Drobné, 2024).

Rozšířený produkt

Rozšířený produkt zahrnuje dodatečné služby, které jsou zákazníkovi poskytovány. Společnost ČSOB poskytuje svým klientům internetové bankovníctví a mobilní aplikaci ČSOB Smart dostupnou na App Store a Google Play, ve kterých mohou spravovat své účty, platit či investovat. Jako konkurenční výhodu poskytuje společnost ČSOB virtuální asistentku Kate, která má za úkol pomoci s jakýmikoliv dotazy a požadavky jak na internetových stránkách, tak v mobilní aplikaci. Má formu hlasového i textového poradce. Pro skupinu lidí, kteří potřebují vyřešit složitější a komplexnější dotazy, je zřízena telefonická linka, na kterou je možné připojit se přímo z aplikace ČSOB Smart (ČSOB, 2024).

ČSOB také nově poskytuje dotační poradenství k programu Nová zelená úsporám (NZÚ), která nabízí úsporná opatření až do 50 % uznatelných nákladů. Spolu s dotačním poradenstvím nabízí i dotační kalkulačku fungující jako konfigurator, který navrhne vhodné financování a dotaci (ČSOB, 2024).

Pro klienty společnosti ČSOB je dostupný také věrnostní program Svět odměn. Klienti získávají body například za nákupy debetní či kreditní kartou, které jsou pak připsány na věrnostní účet a zde jsou k dispozici po dobu 24 měsíců. Nasbírané body je pak možné vyměnit za odměny (1 bod = 1 Kč), které si klienti mohou vybrat v Katalogu odměn. Jedná se o dárky, slevy nebo produkty ČSOB (Svět odměn, 2024).

Cena

Stanovení vhodné ceny za bankovní produkty a služby představuje komplexní a strategicky významný proces pro bankovní instituce. Kvůli nasycenému trhu hraje cenotvorba klíčovou roli právě kvůli rostoucí konkurenci ze strany bank, spořicíh a investičních společností v dosažení a udržení konkurenceschopnosti. Významnou konkurenční výhodou je nízká cena služeb, která ale nesmí vést ke kompromisům v kvalitě. Cílem společností je nalézt optimální cenovou hladinu, která je klienty vnímána jako velice atraktivní a bance může zajistit požadovanou ziskovou marži. Kvůli absenci regulací cen bankovních služeb ze strany státu se banky musí řídit principem tržního oceňování. Ceny služeb jsou proto odvíjeny od analýzy rizik a nákladů spojených se službou a jejich cílem je dosáhnout adekvátního zisku (interní zdroje ČSOB, 2024).

Společnost ČSOB má své sazebníky zveřejněné k nahlédnutí na internetových stránkách. Sazebníky jsou pravidelně aktualizovány a obsahují informace o všech produktech, tedy o účtech a platbách, úvěrech, spoření a investic, pojištění a ostatní, například bezpečnostní schránky, šeky nebo doplňkové služby. Většina produktů a jejich vedení je poskytována zdarma, klienti platí převážně za zaslání výpisů, vedení účtů v cizích měnách a případně za odchozí a příchozí platby (interní zdroje ČSOB, 2024).

Spořicí účet, jeho vedení, odchozí úhrada v internetovém bankovníctví a zaslání elektronického výpisu jsou zdarma. Klienti, kteří využívají spořicí účet, platí v případě, že chtějí zaslat výpis poštou, a to 55 Kč. Dále platí za odchozí úhradu zadanou papírovým dokladem na pobočkách a na pobočkách České pošty, a to 70 až 125 Kč. Dále je účtován poplatek za předčasný výběr z účtu, a to 0,75 % z vybírané částky (Sazebníky ČSOB, 2024).

Distribuce

ČSOB pro distribuci svých produktů využívá několik kanálů, mezi které patří pobočková síť, internetové bankovníctví, telefonická podpora, e-mailová komunikace a partnerská místa.

Pro sjednání bankovních produktů mohou klienti využít jakoukoliv pobočku v České republice, kterých je přes 200 a jejich přehled je dostupný na internetových stránkách ČSOB. Na pobočkách pracují proškolení zaměstnanci, kteří klientům pomohou s jakýmkoliv požadavkem. Další možností je internetové bankovníctví a aplikace ČSOB Smart, ve kterých klienti mohou sjednat většinu produktů z počítače či telefonu. Na internetových stránkách společnosti ČSOB je u každého produktu, který je možný sjednat přes internetové bankovníctví či aplikaci, vždy podrobný návod na sjednání, například pro spořicí účet, který je na následujícím obrázku (ČSOB, 2024).

Obrázek 12: Návod na sjednání spořicího účtu



Zdroj: ČSOB, Spoření s bonusem, 2024

Klienti také mohou využít pro sjednání produktů telefonickou podporu či e-mailovou komunikaci. Při této formě jsou klientům k dispozici zákaznické linky, kde mohou získat potřebné informace a poradenství k řešení jakýchkoliv potřeb. E-mailová komunikace pak slouží pro zaslání důležitých informací, dokumentů, nabídek a aktualizací. Poslední

možností jsou partnerská místa České pošty, kterých je v České republice téměř 3 000. Na pobočkách České pošty je možné například vložit nebo vybírat peníze z účtů či zadávat platební příkazy (ČSOB, 2024).

Klientům jsou také k dispozici po celé České republice bankomaty a vkladové bankomaty, ze kterých mohou vybírat peníze, či si je ukládat na účet (ČSOB, 2024).

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je důležitý nástroj pro bankovní instituce. V současné době je trh s bankami nasycený, a proto se společnosti snaží o ovlivnění chování a rozhodování klientů pomocí komunikačních nástrojů. Tyto nástroje mohou zajistit konkurenční výhodu a přilákat tak více klientů. Společnost ČSOB využívá širokou škálu marketingových komunikačních nástrojů, aby dosáhla svých marketingových cílů.

Reklama

V současnosti ČSOB využívá několik druhů reklamy. Pomocí reklamních sdělení vytváří mechanismus, pomocí kterého určují, co chtějí kampaní říct. Zaměřují se na styl textace, ale také tonalitu komunikace, tedy tón, jakým banka komunikuje, například hravost nebo pochopení reklamního sdělení (interní zdroje ČSOB, 2024).

V první řadě je to televizní reklama. V televizních spotech nejčastěji vystupuje tvář společnosti, kterou je modrý chameleon Leon, společně s herci, kteří představují bankovní produkty a jejich výhody. V televizní reklamě je také vždy zmíněný slogan společnosti, a to „*Jdeme Vám naproti.*“ Například léte v roce 2023 byla spuštěna televizní kampaň, která se zaměřovala na mladé lidi ve věku 18-30 let s názvem #DILEMA1500. Reklamní kampaň informovala o odměně 3x 500 Kč k založení účtu a soutěž o nový iPhone 15 (ČSOB, 2024).

Společnost také využívá reklamu na internetu. Jedná se například o sponzorovanou reklamu od Google a Seznam.cz nebo reklamní sdělení na Youtube. ČSOB má také reklamu na sociálních sítích, a to na Facebooku, Instagramu a TikToku. Mezi využívané komunikační kanály patří také tisková reklama a reklama v rádiu.

Obrázek 13: Reklamní sdělení ČSOB



**POJĎME SI
NAPROTI**



Zdroj: ČSOB, 2024

Osobní prodej

Osobní prodej v bankovních institucích představuje přímou komunikaci na pobočce mezi bankéřem a klientem. Klienti ČSOB si mohou předem sjednat schůzku, nebo navštívit pobočku kdykoliv v její otevírací době. Zaměstnanci (bankéři) na pobočkách jsou pak rozdělení podle svých zaměření a podle těchto zaměření jsou jim přiřazováni klienti s určitými požadavky. Zaměstnanci pracující na pobočkách musí být proškoleni, mít podrobný přehled o nabízených produktech a službách a zároveň vystupovat příjemně a slušně. Výhodou osobního prodeje je možnost individuální komunikace, při které může bankéř okamžitě reagovat na požadavky klienta. Při osobní komunikaci je klíčové zjištění potřeb a přání, kvůli kterým klient pobočku navštívil a zároveň poskytnout co nejlepší možná řešení (interní zdroje ČSOB, 2024).

Společnost ČSOB má po celé České republice přes 200 poboček, čímž se pro klienty stává velmi dostupnou. V případě, že klient nechce nebo nemůže navštívit pobočku, je možné využít osobní komunikaci přes telefonickou podporu nebo e-mailovou komunikaci (ČSOB, 2024).

Public relations

Marketingové oddělení ČSOB se věnuje široké škále aktivit, jako je například budování silného brandu a pozitivního a dobrého image společnosti. Toto oddělení se stará

o externí komunikace a interní média. Hlavním cílem PR je zvyšování povědomí o samotné společnosti a posilovat důvěru klientů a partnerů.

ČSOB každoročně publikuje výroční zprávu, ve které jsou zveřejněny informace o společnosti, skupinách společnosti, správě a řízení společnosti, financích či vztazích. Společnost má také své informační brožury a letáky, které stručně popisují produkty nabízené ČSOB a jsou dostupné jak online, tak na pobočkách (Výroční zpráva ČSOB, 2022).

Společnost ČSOB také pořádá různé konference a eventy, které jsou jak pro zaměstnance, tak pro širokou veřejnost. Zaměstnanci ČSOB například navštěvují české školy a informují žáky a studenty o hospodaření s penězi na praktických příkladech z běžného života. Při kurzu jsou využívány prezentace, videa, tablety a mobilní telefony, čímž se kurz pro studenty stává zábavný a interaktivní. Program ČSOB realizuje buď přímo ve školách nebo budovách společnosti ČSOB či jiných vhodných prostorách. Od roku 2021 také pořádá olympiádu o finanční gramotnosti – Filipův pohár. Olympiáda vychází z aplikace ČSOB Filip, která je navržena jako průvodce světem financí pro děti. Společně s Policií České republiky v roce 2022 byly připraveny kurzy o online bezpečnosti, při kterých školy navštěvovali pracovníci ČSOB společně s pracovníky Policie České republiky. Při kurzech byl kladen důraz na bezpečnost při aktivitách v online prostředí (Výroční zpráva ČSOB, 2022).

Společnost ČSOB se v roce 2022 stala generálním partnerem akce *Ocenění českých podnikatelek*, která věnuje speciální pozornost ženám podnikatelkám. ČSOB se také věnuje několika projektům, které mají za cíl podpořit určité skupiny v České republice. Mezi tyto projekty patří například projekt *ČSOB pomáhá regionům*. Tento projekt podporuje projekty neziskových organizací, které se zaměřují na komunitní rozvoj a zlepšení kvality života lidí v celé České republice. Dalším projektem je *Fond vzdělání*, který vznikl v roce 1995 a podporuje talentované studenty středních, vyšších odborných a vysokých škol, kteří by si jinak nemohli kvůli zdravotnímu nebo sociálnímu hendikepu dovolit studium. ČSOB ale zapojuje své zaměstnance i do dobrovolnictví, a to firemním programem *ČSOB Pomáháme společně*, při kterém má každý zaměstnanec možnost jeden

pracovní den v roce věnovat na dobrovolnou práci nebo odborné poradenství v neziskové organizaci (Výroční zpráva ČSOB, 2022).

Za tyto společensky odpovědné aktivity společnost získala v roce 2022 několik ocenění. Mezi tato ocenění patří *Ocenění MasterCard – Nejlepší banka roku 2022*, kde se ČSOB umístila ve dvou kategoriích na 3. místě, a to v kategorii Bezbariérová banka roku a Udržitelná banka roku. ČSOB také získala v roce 2022 ocenění v soutěži *Byznys pro společnost*, a to 2. místo v kategorii TOP Odpovědná velká firma a 3. místo v kategorii TOP Odpovědná firma v diverzitě (Výroční zpráva ČSOB, 2022).

Mimo těchto aktivit se společnost ČSOB také věnuje diverzitě, kdy podporuje rodiče malých dětí, a to jak konceptem ČSOB Školek, tak formou rozvoje v rámci *Akademie pro rodiče*. Dále také podporuje skupinu LGBT+ či zajišťuje svůj vlastní program *55+ aneb zkušenosti výhodou*, který má za cíl využít zkušenosti zaměstnanců k mentorování mladších kolegů a zvýšit stabilitu týmu prostřednictvím věkové pestrosti členů týmu (Výroční zpráva ČSOB, 2022).

Novinky a aktuality společnost sdílí prostřednictvím svých internetových stránek a sociálních sítí. Na svém instagramovém a facebookovém profilu aktivně informují o nových produktech, aktivitách či soutěžích, do kterých se klienti mohou zapojit. Mimo těchto sítí společnost využívá také sociální síť TikTok, na kterou pravidelně přidává zábavná videa, pomocí kterých se snaží dostávat do většího povědomí převážně mladší generace. V neposlední řadě je využívána platforma X, dříve známá jako Twitter a platforma LinkedIn, která slouží převážně pro zaměstnance společnosti.

V neposlední řadě je také potřeba zmínit obrandované produkty společnosti ČSOB, které slouží jako malé dárky pro klienty, či jsou rozdávány na různých eventech a akcích, které společnost pořádá nebo se jich účastní. Mezi tyto produkty patří například propisky, sešity, klíčenky ve tvaru chameleona Leona, světelné odrazky, sladké bonbony, lahve, pletení chameleoni pro děti, jednorázové pláštěnky a mnoho dalších.

Obrázek 14: Reklamní předměty ČSOB



Zdroj: ČSOB, 2024

Přímý marketing

Přímý marketing je forma komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím, která se uskutečňuje prostřednictvím pošty, telefonu či e-mailu. Společnost ČSOB využívá přímý marketing jako součást svého celkového komunikačního mixu.

Společnost pravidelně komunikuje se svými klienty prostřednictvím e-mailů a SMS zpráv. Tato komunikace zahrnuje newsletters a zprávy, pomocí kterých ČSOB upozorňuje na nové nabídky, produkty, služby, akce a soutěže.

Lidé

Významnou složku marketingového mixu služeb tvoří lidé, a to i v současné době technologického rozvoje. Společnost ČSOB využívá technologie a AI jako podpůrný prostředek, lidské zdroje ale tvoří nedílnou součást fungování celé banky.

Společnost ČSOB čítá více než 8 000 zaměstnanců a 200 poboček. Ve společnosti zaměstnanci pracují na několika odděleních, například na HR, marketingovém oddělení, IT, oddělení financí, retailovém oddělení, vztahovém bankovníctví, oddělení technologií

a inovací a spousta dalších. Důležitou část tvoří také zaměstnanci pracující na pobočkách, kteří jsou proškoleni k pomoci klientům s jakýmkoliv požadavkem.

Další skupinu tvoří klienti a zákazníci společnosti ČSOB. Pro bankovní instituce je velmi důležitá vzájemná důvěra mezi bankéři a klienty, a to převážně z důvodu, že klienti často s bankou sdílejí osobní a citlivé informace. Klienty tvoří jak fyzické osoby, tak právnické osoby, jako malé a střední podniky či korporátní a institucionální klienti.

Materiální prostředí

Materiální prostředí zahrnuje další důležitou část marketingového mixu společností poskytujících služby, a to právě z důvodu nehmotnosti služeb.

Společnost ČSOB má budovy v Praze a Hradci Králové a mimo jiné se řadí k nejkologičtějším a nejzelenějším budovám v Evropě. Všechny prostory, včetně poboček, jsou navrženy tak, aby působily otevřeně a vzdušně, čehož je dosaženo pomocí velkých oken a světlým barevným designem. Na pobočkách jsou také k dispozici moderní technologie, jako tablety a dotykové obrazovky, které klientům umožňují samostatnou obsluhu a vyřízení bankovních operací. Dále jsou zde zóny pro různé potřeby klientů, například zóny pro již zmiňovanou samoobsluhu, zóny pro konzultace s bankéřem, kde jsou jednotliví bankéři od sebe často oddělení, aby klienti měli větší pocit soukromí a zóny pro čekání, ve kterých jsou pro klienty dostupné brožury a informační letáky. Na některých pobočkách je klientům k dispozici i kavárna či dětský koutek (interní zdroje ČSOB, 2024).

Za zmínku také stojí nová pražská budova z roku 2020, která je umístěna na severním Radlickém svahu. Budova je složena ze sedmi pavilonů, které jsou vzájemně propojeny pomocí zelených střech. Uvnitř budovy jsou aktivní stropy, noční větrání, řízené osvětlení a spousta dalších prvků, které zajišťují zdravé prostředí pro všechny zaměstnance. V kampusu jsou zaměstnancům k dispozici tělocvičny, střešní terasy, basketbalové hřiště a také školicí středisko určené pro týmové setkání a konference (ČSOB, 2024).

Procesy

Spořicí produkty jsou společností ČSOB poskytovány několika způsoby. Prvním způsobem je osobní forma, kdy klient přijde osobně do banky (či na pobočku banky) a zažádá o bankovní produkt osobně s bankéřem. Proces založení spořicího produktu zahrnuje v první řadě identifikaci klienta. V případě, že klient nemá u společnosti ČSOB založený bankovní účet a vedení spořicího produktu vyžaduje i vedení bankovního účtu, je nutné ho založit. Dále probíhá kontrola potřebných dokumentů, příprava a podepsání smlouvy. Nakonec je založen vybraný spořicí produkt a všechny dokumenty se archivují (interní zdroje ČSOB, 2024).

Spořicí produkty je také možné založit online, v internetovém bankovníctví a mobilní aplikaci. V takovém případě klient zažádá o vybraný produkt a poskytne potřebné informace a dokumenty, pracovník společnosti ČSOB následně vyhodnotí, zda je možné klientovi produkt poskytnout. Následně je klient informován o výsledku vyhodnocení, a v případě kladného výsledku může začít produkt využívat (interní zdroje ČSOB, 2024).

V internetovém bankovníctví či aplikaci ČSOB Smart je také možné sledovat a spravovat spořicí produkty, včetně ostatních produktů, jako jsou běžné účty, pojištění, platební karty a další. Kromě aplikace ČSOB Smart má společnost aplikaci Smart klíč, která slouží ke dvoufázovému ověřování či potvrzování plateb (ČSOB, 2024).

Klienti se také mohou spojit s bankéři a pracovníky ČSOB pomocí telefonické podpory, která je nepřetržitě k dispozici.

4.3.2 IFE Matice

Matice IFE zahrnuje nejdůležitější silné a slabé stránky z interního prostředí společnosti ČSOB. Jednotlivým faktorům jsou přiřazeny váhy podle důležitosti v rozmezí <0-1> a známky podle stupně vlivu, které jsou v rozmezí <1-4>, kdy 4 představuje významnou silnou stránku, 3 představuje méně důležitou silnou stránku, 2 představuje méně důležitou slabou stránku a 1 představuje významnou slabou stránku. Výsledné vážené skóre je určeno jako součin váhy a známky každého faktoru.

Tabulka 7: IFE matice

FAKTOR	VÁHA	ZNÁMKA	VÁŽENÉ SKÓRE
SILNÉ STRÁNKY			
Široká nabídka produktů a služeb	0,10	4	0,40
Silná značka	0,09	4	0,36
Rozsáhlá síť poboček a bankomatů	0,08	3	0,24
Virtuální asistentka Kate	0,06	3	0,18
Společensky odpovědné aktivity	0,08	3	0,24
Využívání moderních technologií	0,07	4	0,28
SLABÉ STRÁNKY			
Vysoké poplatky oproti konkurenci	0,13	1	0,13
Nedostatečné cílení na mladší generaci	0,05	2	0,10
Nízké úrokové sazby	0,13	1	0,13
Nemožnost zrušení spořicíh produktů online	0,06	2	0,12
Nedostatečná nabídka spořicíh produktů v cizí měně	0,11	1	0,11
Nízká interakce se zákazníky na sociálních médiích	0,04	2	0,08
Celkem	1		2,37

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Celkové vážené skóre je 2,37, což znamená, že strategický záměr společnosti ČSOB se opírá o středně silnou interní pozici podniku a při nepodcenění nalezených rizik existuje předpoklad, že záměr bude úspěšně naplněn (viz Tabulka 7).

Mezi silné stránky společnosti ČSOB patří široká nabídka produktů a služeb, a to jak spořicíh, tak i ostatních bankovníh produktů. Tato silná stránka zvyšuje konkurenceschopnost, společnost ČSOB tak může oslovit široké spektrum klientů a zároveň umožňuje reagovat na potřeby klientů. Další silnou stránkou je vybudování silné značky. ČSOB je druhou největší bankou v České republice v počtu klientů, zároveň se ale v posledních letech spojila s několika institucemi a docházelo ke sjednocování všech těchto institucí pod jednu značku, monobrand, a to pod značku společnosti ČSOB. Významnou silnou stránkou je také využívání moderních technologií, které současná doba vyžaduje.

Mezi silné stránky se také řadí rozsáhlá síť poboček a bankomatů, které zajišťují dostupnost, virtuální asistentka Kate, která přispívá ke konkurenceschopnosti společnosti a společensky odpovědné aktivity, které napomáhají k udržování dobrého jména a image společnosti.

Naopak mezi slabé stránky společnosti patří vysoké poplatky oproti konkurenci, což může zapříčinit přesun či ztrátu jak současných, tak potenciálních klientů, s čímž souvisí i nízké úrokové sazby. Klienti, kteří se rozhodují mezi několika bankovními institucemi, raději zvolí banku s vyšší úrokovou sazbou a nižšími poplatky. Slabou stránku společnosti ČSOB představuje také nedostatečná nabídka spořicíh produktů v cizí měně. Tato slabá stránka omezuje klienty v diverzifikaci svých investic a zapříčiňuje tak nedostatečné pokrytí zákaznických potřeb. Mezi slabé stránky patří také nedostatečné cílení na mladší generaci. Z průzkumů vyplývá, že nejčastěji spoří lidé ve věku 45 let s vysokoškolským vzděláním, společnost by se tedy měla zaměřit na komunikační cílení spořicíh produktů i na mladší generace či potenciální klienty s nižším vzděláním, aby pokryla další segmenty trhu. Společnost ČSOB by také měla zvážit možnost zrušení spořicíh produktů online. Slabou stránku představuje i nedostatečná interakce se zákazníky na sociálních sítích, která by v opačném případě mohla způsobit větší zájem jak o samotnou společnost ČSOB, tak o její produkty a služby.

5 Výsledky a diskuse

V následující kapitole jsou shrnuty a zhodnoceny výsledky a poznatky, které vycházejí z provedených analýz a jsou zde uvedeny vlastní návrhy autorky práce v rámci marketingové strategie společnosti ČSOB.

Z pohledu marketingu má společnost ČSOB přednosti převážně v široké nabídce produktů a ve vytvoření silného brandu. Společnosti ČSOB se z pohledu marketingové komunikace daří v oblasti reklamy, osobního prodeje a PR. Ve svých výročních zprávách každoročně uvádí několik akcí a eventů, pomocí kterých si udržuje jak dobré jméno, tak image společnosti. Slogan společnosti, „*Jdeme Vám naproti*“, vystihuje vstřícnost a otevřenost banky vůči svým klientům.

Mezi marketingové cíle společnosti patří v současnosti vybudování silné značky, rozšíření produktového portfolia, zaměření se na mladší generaci a lepší využívání technologií a digitalizace.

5.1 Doporučení v oblasti marketingového mixu

V následující kapitole budou autorkou práce navrženy strategie jednotlivých nástrojů marketingového mixu, a to produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace.

5.1.1 Návrh produktové strategie

Společnost ČSOB poskytuje bankovní produkty veškerým klientským segmentům. Nabídka těchto produktů a dodatečných služeb je široká, zahrnuje běžné účty a platební karty, půjčky, pojištění, investice, hypotéky a spoření. V konkurenčním prostředí se řadí k bankám, které mají nejvíce spořicí produktů a dokáže tak naplnit téměř všechny potřeby svých klientů. Nevýhodou společnosti ČSOB v ohledu spořicí produktů ale představuje nedostatečná nabídka spořicí produktů v cizí měně, kdy v současnosti poskytuje svým klientům pouze spořicí účet v cizí měně, a to pouze v eurech a amerických dolarech.

Společnost by se měla zaměřit na možnost poskytování klientům spořicí účet, ale i jiné spořicí produkty i v jiných měnách, například v britských librách či švýcarských francích.

Mezi současné cíle společnosti patří zaměření se na mladší generaci. V rámci spořicíh produktů je mladším generacím nabízen pouze jeden produkt, a to stavební spoření pro děti. V tomto ohledu by společnost měla svou produktovou nabídku rozšířit o další produkty, které se zaměřují a cílí na mladší generace, například spořicí účet či termínovaný vklad pro mladé. Tyto produkty by se měly zaměřovat na děti (do 15 let) a mladší generace či studenty (15 až 26 let). Zároveň by tyto produkty měly zahrnovat různé úrokové sazby či bonusy, aby pro tuto cílovou skupinu byly atraktivní a jejich využívání by mělo být snadné a převážně digitálně dostupné.

5.1.2 Návrh cenové strategie

Založení a vedení většiny bankovníh produktů u společnosti ČSOB je klientům poskytováno zdarma.

V rámci spořicíh produktů si společnost účtuje různé poplatky, například za odchozí úhrady, které jsou zadány jiným způsobem než pomocí internetového bankovníctví. Z pohledu konkurence jsou tyto poplatky buďto stejné, jako u jiných bank či vyšší. Z tohoto důvodu je společnosti doporučeno snížit poplatky za různé úkony, aby dosáhla větší konkurenční výhody.

5.1.3 Návrh nové distribuční strategie

Společnost ČSOB provozuje po celé České republice více než 200 poboček, klientům jsou k dispozici také bankomaty a vkladové bankomaty a pobočky České pošty. Většinu nabízených produktů je možné sjednat online přes internetové bankovníctví či aplikaci ČSOB Smart. Dále je klientům k dispozici telefonická podpora a pro méně komplexní záležitosti mohou klienti také využít virtuální asistentku Kate. Společnost tedy využívá veškeré možné distribuční kanály, a to pobočky, online bankovníctví, mobilní aplikaci, telefonické bankovníctví a partnerská prodejní místa.

I přes fakt, že společnost využívá veškeré distribuční kanály, klienti nemají možnost vše spravovat z jednoho místa. Například v případě, že by si klient chtěl zrušit spořicí účet, může to udělat pouze osobně na pobočce. Společnosti je v tomto ohledu doporučeno sjednotit a přizpůsobit veškeré funkce a operace tak, aby klientům byly dostupné z jednoho distribučního kanálu, a to takového, kterým jim nejvíce vyhovuje.

Z důvodu, že současným cílem ČSOB je zvýšení využívání technologií a digitalizace, je společnosti také doporučeno umístit na co nejvíce poboček samoobslužné tablety, na kterých by klienti mohli některé z operací, ke kterým není potřeba asistence bankéře, provádět sami.

5.1.4 Návrh nové komunikační strategie

ČSOB se v současné době daří udržovat dobré image a jméno, a to převážně kvůli společensky odpovědným aktivitám, mezi které patří ekologické budovy v Praze a Hradci Králové, finanční a digitální vzdělávání pro školy, podpora začínajícím podnikatelům, partnerství s neziskovými organizacemi, programy na pomoc regionům, vzdělávací fond a mnoho dalších.

Společnost také úspěšně využívá reklamní nástroje, a to formou televizních a internetových kampaní, ve kterých vystupuje tvář společnosti chameleon Leon. Marketingové oddělení se věnuje veškerým atributům, které přispívají k vyšší úspěšnosti a konkurenceschopnosti při vytváření právě těchto kampaní. Mezi tyto atributy patří tonalita, barvy, prostředí a slova, která se v reklamních kampaních objevují. Dále jsou společností využívány sociální sítě Facebook, Youtube, Instagram a TikTok, na které jsou přidávány posty či krátká videa.

Vzhledem k současným cílům společnosti, kdy se snaží o zamíření na mladší generaci, je autorkou práce doporučeno, aby se společnost zaměřila na využívání influencer marketingu. Influencer marketing se provádí prostřednictvím sociálních médií, které jsou ČSOB v současnosti již využívány (Instagram, Youtube, TikTok a jiné). Spolupráce s influencery zajišťuje, že se vytvářený obsah dostane k cílovému a relevantnímu publiku.

Výhodou influencer marketingu často bývá důvěryhodnost a silná vazba mezi influencerem a jeho sledujícími, která je často vnímána jako silná a autentická. Obsah, který je vytvářený influencery, má často vyšší míru zapojení a interakce než standardní reklamy, které společnosti na sociální sítě přidávají. Autorka práce společnosti ČSOB doporučuje, aby vybrala takového influencera, který se zabývá finanční gramotností či investicemi.

V souvislosti se sociálními sítěmi je společnosti autorkou práce doporučeno, aby více reagovala na aktivitu, která je vyvíjena ze strany uživatelů. Na většině příspěvků, které ČSOB na své sociální sítě publikuje, není zaznamenána žádná aktivita či reakce ze strany společnosti. Pomocí reakcí na komentáře a dotazy by společnost ukázala, že si svých zákazníků váží a je ochotna s nimi komunikovat. To napomáhá k budování důvěry a loajality mezi zákazníky a společností, zároveň jsou komentáře a dotazy zdrojem zpětné vazby, pomocí kterých se rychle a jednoduše dozví, co si zákazníci o produktech a službách myslí a může tyto informace využít ke zlepšení produktů a služeb či splnění přání zákazníků.

Společnosti je také doporučeno realizovat více osobních akcí, aby se dostala do povědomí veřejnosti a zároveň se více přiblížila svým klientům. Budovy společnosti ČSOB v Praze a v Hradci Králové jsou zajímavé pro své energetické vrty, úsporný systém řízení, zelené střechy či zeleň a záhony okolo budov. V těchto budovách by mohly probíhat dny otevřených dveří, které by veřejnosti přiblížily jak samotné fungování banky, tak i již zmíněné přednosti jednotlivých budov. Návštěvníci by tak měli příležitost k lepšímu porozumění činnosti a procesů, které uvnitř společnosti probíhají. Zároveň může jít o inspirativní a vzdělávací zážitek. Mimo dnů otevřených dveří je společnosti autorkou práce doporučeno pořádání akcí pro absolventy vysokých škol či seniory, například formou finančních kurzů či bezpečnosti při používání bankovních produktů v internetovém bankovníctví.

Dále je společnosti doporučeno více realizovat přímý marketing, který bude personalizovaný pro každého klienta. Jednalo by se například o e-mailovou komunikaci, která bude klientům připomínat nové, ale i již zavedené produkty, které ještě nevyužívají. Společně s tímto autorka práce doporučuje aktualizovat aplikaci ČSOB Smart o funkci přehlednějšího souhrnu všech operací, které klient provedl, například stručný přehled

měsíčních výdajů. Do aplikace ČSOB Smart by mohly být také přidány aktualizace a informace, například prostřednictvím virtuální asistentky Kate, které by klienty informovali o finančním zdraví, novinkách a produktech.

5.2 Harmonogram činností marketingové komunikace pro rok 2024

V následující kapitole je sestaven harmonogram jednotlivých činností pro rok 2024, které by měly vést k dosažení marketingových cílů společnosti ČSOB (viz Tabulka 8).

Tabulka 8: Harmonogram doporučených aktivit pro rok 2024

Doporučené aktivity	Měsíc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Příprava spořicíh produktů pro mladé	■	■	■	■	■	■						
Zvýšená interakce s uživateli na sociálních sítích	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Influencer marketing		■	■	■					■	■	■	
Dny otevřených dveří v budovách ČSOB						■			■			
Příprava jednotné distribuce	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Efektivnější přímý marketing formou e-mailové komunikace				■				■				■
Vylepšení aplikace						■	■	■				
Kurzy pro absolventy a seniory	■		■		■		■		■		■	

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Mezi hlavní aktivity, které by měly přispět k současným cílům společnosti ČSOB (vybudování silné značky, rozšíření produktového portfolia, zaměření se na mladší generaci a zlepšení využívání technologií a digitalizace) patří příprava spořicíh produktů pro mladé, pomocí které společnost rozšíří své portfolio a zároveň zacílí své aktivity na mladší generaci. Společně s cílením na mladší generaci souvisí i influencer marketing a kurzy pro absolventy vysokých škol, pomocí kterých se dostanou do většího povědomí mladých lidí.

Vybudování silné značky představuje marketingový cíl, kterého se společnost v současné době poměrně daří dosahovat. Přispět k budování lepšího jména, dobrého image a silné značky by mohla zvýšená interakce s uživateli na sociálních sítích, pomocí které by společnost dala najevo svůj zájem o současné i potenciální zákazníky. Dále by k lepšímu dosažení tohoto cíle mohly přispět dny otevřených dveří či kurzy pro seniory a již zmíněné absolventy. Sjednocení distribučních kanálů představuje marketingovou aktivitu, která by mohla vést k větší spokojenosti klientů.

Ke zlepšení využívání technologií a digitalizace by mohly přispět marketingové aktivity, které souvisí s vylepšením a aktualizace aplikace a efektivnější přímý marketing formou e-mailové komunikace. Vylepšená a aktualizovaná aplikace nabízí přívětivější uživatelské rozhraní, je tedy snazší a příjemnější ji používat. Pro uživatele (klienty) by byly přidány funkce, které by poskytly lepší přehled v oblasti produktů, které využívají a funkce, které by uživatele informovaly o novinkách, produktech a dalších důležitých informacích. Efektivnější přímý marketing formou e-mailové komunikace umožňuje klienty a potenciální klienty oslovit přímo a personalizovaně, což může vést k vyšší účinnosti a efektivnosti komunikačních sdělení.

5.3 Rozpočet pro marketingovou komunikaci

Na základě návrhů, které byly zmíněny v kapitole harmonogram činností marketingové komunikace pro rok 2024, byl sestaven rozpočet pro jednotlivé aktivity (viz Tabulka 9)

Celková částka ročního rozpočtu na marketingové aktivity činí 4 400 000 Kč. Největší položku ročního rozpočtu tvoří náklady na rozšíření produktového portfolia, která zahrnuje převážně rozšíření spořicíh produktů pro mladší generaci. Vytvoření nového produktu je naplánováno na prvních šest měsíců roku 2024. Společně s tímto souvisí sjednocení distribuce tak, aby klienti mohli spravovat veškeré své produkty ze všech distribučních kanálů stejně. Příprava a sjednocení distribuce je naplánována na celý rok.

Další vysoké položky tvoří influencer marketing a kurzy v oblasti finanční gramotnosti. Influencer marketing je naplánován ve dvou časových úsecích, a to od února do dubna a následně pak od září do listopadu. Spolupráce s influencerem by zahrnovala posty formou obrázků či krátkých videích, ve kterých by influencer představoval produkty společnosti ČSOB. Kurzy v oblasti finanční gramotnosti jsou naplánovány vždy jednou za dva měsíce a budou připravovány pro absolventy vysokých škol a seniory.

Do rozpočtu byly také započítány náklady na PR akce, jako jsou například Dny otevřených dveří na ČSOB, které jsou naplánovány na měsíce červen a září. Dny otevřených dveří by byly dostupné pro veřejnost v budovách ČSOB v Praze a Hradci Králové. Zahrnovaly by prohlídku budov, ukázkou některých z pracovních činností a další aktivity.

V neposlední řadě byly do rozpočtu zahrnuty také náklady na online komunikační nástroje. Tyto náklady zahrnují část mezd zaměstnanců, kteří se budou věnovat klientům společnosti ČSOB na sociálních sítích či tvorbu personalizovaných e-mailových sdělení, která jsou zasílána přímo jednotlivým klientům.

Tabulka 9: Rozpočet marketingových aktivit

Marketingová aktivita	Kč/rok
Rozšíření produktového portfolia a distribuce	1 500 000
PR akce	500 000
Influencer marketing	1 000 000
Online komunikační nástroje	400 000
Kurzy v oblasti finanční gramotnosti	1 000 000
Celkem	4 400 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout vlastní doporučení a možné změny marketingové strategie společnosti Československá obchodní banka, a. s.

V první části práce, teoretická východiska, která je rozdělena do čtyř okruhů, jsou vysvětleny pojmy a definice z oblasti marketingu.

Ve vlastní části práce se autorka práce věnuje představení vybrané společnosti, Československé obchodní bance, a. s. Autorka se zde zaměřila na prostředí spořicíh produktů a služeb. V úvodu je představena samotná společnost, její historie, mise, vize a současná marketingová strategie společně s marketingovými cíli.

V následující části autorka pomocí analýzy PEST a Porterova modelu pěti konkurenčních sil analyzovala vnější prostředí společnosti. Analýza PEST je zaměřena na odhalení příležitostí a hrozeb pomocí několika faktorů, kterými jsou politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory. Mezi nejvýznamnější příležitosti patřil například zvýšený zájem o spořicí produkty. Mezi nejvýznamnější hrozby patřily regulace a směrnice vyhlášené Evropskou unií a Českou národní bankou. Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil byly odhaleny síly, které působí na společnost z externího prostředí. Následně byla vytvořena matice EFE, z jejíchž výsledků vychází, že společnost je středně závislá na externím prostředí.

Pro analýzu vnitřního prostředí byl použit rozšířený marketingový mix 7P, pomocí kterého byly popsány jednotlivé nástroje, které společnost využívá v oblasti marketingu a marketingové komunikace. Na základě zjištěných informací byla vytvořena matice IFE, která se zaměřovala na silné a slabé stránky společnosti. Mezi silné stránky společnosti patřila široká nabídka produktů a služeb či silně vybudovaná značka. Mezi slabé stránky společnosti patřily vysoké poplatky oproti konkurenci či nízké úrokové sazby. Následně byla vytvořena matice IFE, ze které vyplývá, že strategický záměr společnosti má středně silnou interní pozici.

Na základě provedených analýz a jejich vyhodnocení byla autorkou práce v závěrečné kapitole navržena doporučení v rámci marketingové strategie. Na základě těchto doporučení byl vytvořen harmonogram a rozpočet. Mezi navrhovaná doporučení patřilo například rozšíření produktového portfolia, sjednocení distribučních kanálů či využívání influencer marketingu a PR.

6 Seznam použitých zdrojů

Bankovní statistika. *Česká národní banka* [online]. 2024 [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/bankovni-statistika/bankovni-statistika/

Banky a AML. *Česká bankovní asociace* [online]. 2023 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/banky-a-aml>

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1535-3

Co je to AML/CFT? *AML solutions* [online]. 2023 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.aml solutions.cz/co-je-to-aml>

Co je to inflace? *Česká národní banka* [online]. 2023 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-je-inflace/>

Český standard pro Open banking. *Česká bankovní asociace* [online]. 2018 [cit. 2024-02-08]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/cesky-standard-pro-open-banking>

ČSOB Drobné. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.csob.cz/lide/investicni-produkty/csob-drobne?il1=CSOB-PWP~drobne__prod-dlazdice-10102023~dlazdice_produk

ČSOB pomáhá regionům. *ČSOB pomáhá regionům* [online]. 2023 [cit. 2024-01-19]. Dostupné z: <https://csobpomaharegionum.csob.cz>

ČSOB Smart. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-01-23]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/lide/ucty/internetove-a-mobilni-bankovnictvi/smart>

Finanční inovace. *Česká národní banka* [online]. 2023 [cit. 2024-01-18]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/financni-inovace/>

FORET, Miroslav, *Marketingová komunikace*, 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer press, 2006. ISBN: 80-251-1041-9

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, Brno: Edika, 2012. ISBN: 978-80-266-0006-0

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe – 2. aktualizované vydání*, Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN: 978-80-271-2499-2

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav, *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*, Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4

HDP Výdajová metoda. *Český statistický úřad* [online]. 2024 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek_vydaj

ChatGPT podněcuje firmy k vyšším investicím do AI. *MEDIAGURU* [online]. 2023 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2023/05/chatgpt-podnecuje-firmy-k-vyssim-investicim-do-ai/>

Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba. *Česká národní banka* [online]. 2023 [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-dvoutydenni-repo-sazba-CNB/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing*, 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN: 978-80-247-4670-8

KARLÍČEK, Miroslav a kol., *Marketingová komunikace*, 2. aktual. a doplň. vyd., Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN: 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., *Základy marketingu*, 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN: 978-80-247-5869-5

KOTLER, Philip, *Marketing v otázkách a odpovědích*, Brno: CP Books, 2005. ISBN: 80-251-0518-0

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-0513-2

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0513-3

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ Lenka, SVOBODOVÁ Hanka, *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, 1.vydání, Praha, vydavatelství Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3527-6

Největší banky v ČR. *TIMES* [online]. 2024 [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://www.times.cz/nejvetsi-banky-v-cr/>

O ČSOB a Skupině. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-01-18]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/csob/o-csob-a-skupine>

Poplatky - Sazebník ČSOB pro fyzické osoby. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/lide/poplatky-a-sazby/poplatky>

Přehled poboček - Pobočky a bankomaty. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/kontakty/pobocky-a-bankomaty/pobocky>

Příjmy a životní podmínky domácností. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-r4hlvpcwox>

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a kol., *Moderní marketingová komunikace*, 2. zcela přeprac. vyd., Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN: 978-80-271-0787-2

PŘÍKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana, *Moderní marketingová komunikace*, Praha, vydavatelství Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3622-8

PSD2, revoluce v elektronických platbách. *UniCredit Bank* [online]. 2023 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/PSD2.html>

Sazebník úhrad. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/documents/10710/31359/sazebnik-uhrad.pdf>

Směrnice Capital Requirements Directive a nařízení Capital Requirements Regulation. *Česká národní banka* [online]. 2023 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Caste-otazky-a-odpovedi-smernice-Capital-Requirements-Directive-CRD-IV-a-narizeni-Capital-Requirements-Regulation-CRR/>

Společenská odpovědnost a udržitelnost. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-01-18]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/csob/spolecenska-odpovednost>

Spoření s bonusem. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/lide/sporeni/sporeni-s-bonusem#sjednat-online>

Spořicí účet v cizí měně. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.csob.cz/lide/sporeni/sporici-ucet-v-cizi-mene?il1=CSOB-PWP~sporici_cizi_mena__prod-dlazdice-10102023~dlazdice_produk

Spořicí účty. *Uštěřeno.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.usetreno.cz/sporici-ucty/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=sporici_ucet_srovnani&utm_campaign=SE_sporici_ucty_presna&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA0bWvBhBjEiwAtEsoW5RQwyyqCvvuC5uYndLxQO4Rbd1JOIBJ4qN0m0nNm3DpSYobRbXPzxoCtesQAvD_BwE

Stavební spoření pro děti. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.csob.cz/lide/sporeni/stavebni-sporeni-pro-deti?il1=CSOB-PWP~stavebni-sporeni-deti__prod-dlazdice-10102023~dlazdice_produk

Stavební spoření. *ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.csob.cz/lide/sporeni/stavebni-sporeni?il1=CSOB-PWP~stavebni_sporeni__prod-dlazdice-10102023~dlazdice_produk

Svět odměň. *Svět odměň ČSOB* [online]. 2024 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://svetodmen.csob.cz/>

Termínovaný vklad. ČSOB [online]. 2024 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.csob.cz/lide/sporeni/terminovany-vklad?il1=CSOB-PWP~terminovany_vklad__prod-dlzdice-10102023~dlzdice_produk

The Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. 2017 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Tisková zpráva - Češi a spoření na důchod. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 2023 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5762/f9/es240130.pdf

Transakce na České poště. ČSOB [online]. 2024 [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/lide/ucty/platby/transakce-na-ceske-poste>

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, *Marketing služeb*, 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN: 978-80-247-5037-8

Virtuální asistentka Kate. ČSOB [online]. 2024 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/jaknato/kate>

Výroční zpráva 2022 - ČSOB. ČSOB [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.csob.cz/documents/10710/444804/vz-csob-2022.pdf>

Vývoj hrubého domácího produktu v ČR. *Český statistický úřad* [online]. 2023 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>

Vzdělání. *Scítání 2021* [online]. 2021 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vzdelani>

ZUZÁK, Roman, *Strategické řízení podniku*, Praha, vydavatelství Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-4008-9

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy	15
Obrázek 2: Porterova analýza pěti konkurenčních sil	19
Obrázek 3: Marketingový mix 7P.....	21
Obrázek 4: Tři vrstvy produktu	22
Obrázek 5: Životní cyklus produktu	23
Obrázek 6: Formy marketingové komunikace	25
Obrázek 7: Strategická a taktická marketingová rozhodnutí	31
Obrázek 8: Funkce vize a poslání.....	33
Obrázek 9: Proces cíleného marketingu.....	34
Obrázek 10: Logo ČSOB a tvář společnosti ČSOB	37
Obrázek 11: Chameleon Leon	55
Obrázek 12: Návod na sjednání spořicího účtu.....	59
Obrázek 13: Reklamní sdělení ČSOB.....	61
Obrázek 15: Reklamní předměty ČSOB.....	64

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice EFE	20
Tabulka 2: Matice IFE	29
Tabulka 3: Podmínky pro sjednání spořicího účtu	49
Tabulka 4: Banky v ČR podle počtu klientů	49
Tabulka 5: Vyhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.....	52
Tabulka 6: EFE matice.....	53
Tabulka 7: IFE matice.....	67
Tabulka 8: Harmonogram doporučených aktivit pro rok 2024.....	73
Tabulka 9: Rozpočet marketingových aktivit	75

7.3 Seznam grafů

Graf 1: Míra růstu reálného HDP v letech 2018-2023.....	42
Graf 2: Průměrná roční míra inflace v letech 2018-2023	43
Graf 3: Vývoj dvoutýdenní repo sazby České národní banky	44
Graf 4: Podíl základních věkových skupin v celé populaci v procentuálním podílu a prognóza do roku 2050	45
Graf 5: Podíl osob podle úrovní vzdělání v České republice (2021).....	46

7.4 Seznam použitých zkratk

4P – product, price, place, promotion

5M – mission, message, money, media, measurement

7P – product, price, place, promotion, people, physical evidence, proces

AI – Artificial Intelligence

AML – Anti Money Laundering

č. - číslo

ČBA – Česká bankovní asociace

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSOB – Československá obchodní banka

ČSÚ – Český statistický úřad

EFE – external factor evaluation

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

HR – Human Resources

IFE – internal factor evaluation

IT – Information Technology

Kč – Koruna Česká

kol. – kolektiv

KYC – know your client

mld. – miliarda

p. a. – per annum (ročně)

PEST – political, economical, social, technological

PR – public relations

Sb. – sbírky

SMART – specific, measurable, achievable, realistic, time specific

STP – segmenting, targeting, positioning

SWOT – strenghts, weaknesses, opportunities, threats

tzv. takzvaný