Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra informačních technologií

Diplomová práce

Online marketing v bankovním sektoru

Vypracoval: Bc. Martin Pitrman

Vedoucí práce: Ing. Václav Lohr, Ph.D.

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Pitrman

Systémové inženýrství a informatika
Informatika

Název práce

Online marketing v bankovním sektoru

Název anglicky

Online marketing in the banking sector

Cíle práce

Hlavním cílem práce bude navrhnout a otestovat na konkrétním příkladu postup pro BTL kampaň v bankovním prostředí. Dílčími cíli budou analýza celkového procesu návrhu řešení a jeho následné vyhodnocení.

Metodika

Pro vypracování teoretické části práce bude využito studia a analýzy dostupných českých i zahraničních odborných zdrojů týkajících se online marketingu používaných v bankovním sektoru. V teoretické části budou využity metody syntézy, dedukce a logické indukce k identifikaci a propojení klíčových částí procesu. V praktické části bude provedena ukázková BTL kampaň a současně bude zdokumentován a analyzován celý její proces. Provedená kampaň bude zpracována a vizualizována v nástrojích Microsoft Excel a Tableau.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Marketing, CRM, BTL, emailing, Tableau, Microsoft Excel

Doporučené zdroje informací

BORE, R. J. Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. 4. vydanie, New Jersey: PEARSON/Prentice Hall, 2005. 506 s. ISBN 0-13-146956-8.

HOMMEROVÁ, D. CRM v podnikových procesech. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

JANOUCH, V. *Internetový marketing.* Brno: Computer Press, 2020. ISBN 978-80-251-5016-0.

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

LINOFF, G. – BERRY, M J A. *Data mining techniques : for marketing, sales, and customer relationship management.* Indianapolis: Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-65093-6.

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

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Lohr, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra informačních technologií

Elektronicky schváleno dne 16. 8. 2021

doc. Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci Online marketing v bankovním sektoru vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použité literatury, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2023 .....

Bc. Martin Pitrman

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Václavovi Lohrovi, Ph.D.za jeho odbornou pomoc, cenné rady a vstřícný přístup při tvorbě této diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá online marketingem v bankovním sektoru. V teoretické části je definováno několik základních pojmů spojeným s online marketingem, segmentací, digitalizací a CRM jako celku z pohledu několika českých i zahraničních autorů. Analytická část práce se věnuje návrhu postupu pro BTL kampaň, která byla následně i realizována na klientském portfoliu jedné banky působící na českém trhu. Z analytické části vychází několik doporučení, na co se při takových kampaních soustředit za účelem maximálního využití dat a zvýšení efektivity kampaně.

Klíčová slova: Marketing, CRM, BTL, Emailing, Tableau, Segmentace

Abstract

The diploma thesis focus on online marketing in the banking sector. It is defined in the theoretical part a few basic terms associated with online marketing, segmentation, digitalization and CRM in general from the point of view of several Czech and foreign authors. The analytical part of the work focus on the draft of the procedure for a BTL campaign, which was subsequently also implemented on the client portfolio of one of the bank operating on the Czech market. From analytical part were made several recommendations on what to focus on in such campaigns in order to use the most of data and increase the effectiveness of the campaign.

Key words: Marketing, CRM, BTL, Emailing, Tableau, Segmentation

Obsah

1 Úvod **1**

2 Cíl práce a metodika **1**

3 Teoretická východiska **3**

3.1 Marketing *3*

3.2 Marketingový komunikační mix *3*

3.2.1 Direct marketing 4

3.2.2 Osobní prodej 5

3.3 Online Marketing *6*

3.3.1 Cíle online marketingu 7

3.4 Segmentace *8*

3.4.1 Způsoby segmentace 9

3.4.2 Segmentace klientů v bankovnictví 11

3.4.3 Target a control group 12

3.5 Specifika bankovního marketingu *13*

3.6 BTL *15*

3.7 Zvolené komunikační kanály *15*

3.7.1 Emailing 15

3.7.2 SMS 17

3.7.3 Call centrum 19

3.8 Customer Relationship Management *20*

3.8.1 Struktura CRM 21

3.8.2 Cíle a přínos CRM 22

3.8.3 Prvky CRM 24

3.8.4 Procesy CRM 25

3.8.5 Fáze CRM 27

3.8.6 Hodnota pro zákazníka 27

3.8.7 Architektura CRM 27

3.8.8 Bankovní CRM 29

3.9 Digitalizace *30*

3.9.1 Digitální transformace 30

3.9.2 Digitalizace v bankovnictví 33

3.9.3 Důvody digitalizace bankovnictví 33

3.10 Tableau *34*

3.10.1 Produkty společnosti Tableau 36

3.10.2 Funkcionality Tableau 38

3.11 Legislativní požadavky a omezení marketingové komunikace *41*

4 Analytická část **44**

4.1 Potřeba kampaně *44*

4.1.1 Výhody mobilního bankovnictví 45
4.1.2 Nevýhody mobilního bankovnictví 45
4.2 Postup 46
4.2.1 Segmentace 46
4.2.2 Rozeslání kampaně 49
4.2.3 Vyhodnocení první fáze kampaně 51
4.2.4 Druhá fáze kampaně 54
5 Zhodnocení a doporučení 59
5.1 Vyhodnocení první fáze kampaně 59
5.1.1 Vyhodnocení M+1 59
5.1.2 Vyhodnocení M+3 60
5.2 Vyhodnocení druhé fáze kampaně 61
5.3 Vyhodnocení celkově 61
5.4 Doporučení 62
6 Závěr 64
7 Použitá literatura 66
8 Přílohy 70
8.1 Příloha 1 Dotazníkové šetření 70

Obrázek 1: Struktura CRM 22
Obrázek 2: Architektura CRM 29
Obrázek 3: Schéma digitální transformace 31
Obrázek 4: Gartnerův magický kvadrant pro sektor BI 35
Obrázek 5: Magický kvadrant společnosti G2 36
Obrázek 6: Tableau Prep 37
Obrázek 7: Tableau Desktop 38
Obrázek 8: Editace filtrů pro dimenze 39
Obrázek 9: Editace filtru pro ukazatele 39
Obrázek 10: Změna operace u ukazatelů 40
Obrázek 11: Rozdělení klientů podle kanálů 49
Obrázek 12: Sdělení pro klienty obeslané prostřednictvím emailu 50
Obrázek 13: Sdělení pro klienty obeslané prostřednictvím SMS 50
Obrázek 14: Vyhodnocení kanálu email M+1 51
Obrázek 15: Vyhodnocení kanálu SMS M+1 52
Obrázek 16: Vyhodnocení kanálu Call centra M+1 52
Obrázek 17: Vyhodnocení kanálu email M+3 53
Obrázek 18: Vyhodnocení kanálu SMS M+3 53
Obrázek 19: Vyhodnocení kanálu Call centra M+3 54
Obrázek 20: Důvody nezájmu o mobilní bankovnictví 55
Obrázek 21: Přehled zájmu o "call me back" 57
Obrázek 22: Počet aktivovaných "call me back" klientů 58

1 Úvod

V posledních letech a především od začátku koronavirové krize v roce 2020 pocítil český bankovní sektor potřebu digitalizace svých klientů. Z důvodu uzavření poboček bank a nemožnosti se osobně setkávat se do středu pozornosti dostalo internetové, ale především mobilní bankovnictví. Mobilní bankovnictví slouží jako skvělý distanční prostředek pro správu a ovládání již pořízeného bankovního produktu, anebo jako ideální komunikační kanál při pořizování produktu nového. Banky zjistili že klient, který se dokáže svépomocí obsloužit odkudkoliv je pro banku výrazně levnější, než klient který volá na zákaznickou linku banky, píše emaily a nebo navštěvuje osobně pobočku. Mobilní bankovnictví rovněž nabízí nový potenciál v komunikaci s klientem a zároveň klientovi usnadňuje celý proces při žádání o nový produkt.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je navrhnout a otestovat na konkrétním příkladu postup pro BTL kampaň v bankovním prostředí. Dílčími cíli jsou analýza celkového procesu návrhu řešení a jeho následné vyhodnocení.

V Teoretické části práce bude provedena rešerše dostupné odborné literatury českých i zahraničních autorů a pomocí využití metod syntézy, dedukce a logické indukce dojde k propojení klíčových částí zdrojů. Teoretická část bude blíže definovat specifika BTL marketingové komunikace, dále popisovat jak je důležité segmentovat své klienty na základě dostupných dat, podrobně bude vysvětlovat rozdíly mezi třemi komunikačními kanály, které budou využity v rámci analytické části práce a současně nabídne pohled několika autorů na to proč je digitalizace klientů tak důležitá, jaké výhody to bankám přináší a jak z toho může benefitovat klient.

V analytické části práce bude navržen postup BTL kampaně zacílené na digitalizaci stávajících klientů banky. Cílem provedené kampaně bude přesvědčit co největší počet oslovených klientů k tomu, aby si stáhli mobilní bankovnictví dané banky, přihlásili se do něho a začali jej dlouhodobě využívat. Kampaň bude spuštěna v červnu 2022, kdy prostřednictvím emailu, SMS a call centra bude osloveno téměř třináct tisíc klientů. V první fázi bude kampaň vyhodnocena

z pohledů krátkodobého a dlouhodobého. Bude zjišťována efektivita třech použitých komunikačních kanálů samostatně, ale i kampaně jako celku. Pro co nejpřesnější možné vyhodnocení bude kampaň navržena s cílovou a kontrolní skupinou, které budou v rámci vyhodnocení mezi sebou porovnávány.

V rámci druhé fáze BTL kampaně bude provedeno dotazníkové šetření se zaměřením na klienty, které se nepodařilo přivést do mobilního bankovnictví ani po třech měsících od spuštění kampaně. Cílem dotazníku bude zjistit nejčastější důvody nebo překážky, které osloveným klientům brání v používání mobilní aplikace dané banky. Tyto důvody budou analyzovány a autorem práce budou nastaveny doporučení, jak se zjištěnými skutečnostmi dále pracovat. V poslední fázi kampaně budou kontaktováni klienti, kteří v rámci dotazníkového šetření zaškrtnou, že mají zájem o telefonický kontakt s operátorem dané banky. Celý postup i výsledky všech částí provedené kampaně budou v závěru autorem práce zhodnoceny a budou navržena doporučení.

3 Teoretická východiska

V Teoretické části práce bude provedena rešerše dostupné odborné literatury českých i zahraničních autorů. Daní autoři blíže definují marketingové pojmy přímo související s analytickou částí práce s důrazem na online marketing. Dále jsou blíže popsány metody segmentace klientského portfolia včetně popsání principu kontrolní a cílové skupiny. Teoretická část se dále věnuje třem komunikačním kanálům, které budou použity v analytické části. Druhá část teoretické části bude věnována popisu specifik bankovního sektoru, definování správné práce se CRM jako celkem a podrobné definici Tableau jako nástroje, se kterým bude pracováno v analytické části práce.

3.1 Marketing

Johnová (2008, s. 16) uvádí, že marketing spadá do oblasti ekonomických věd, ale zároveň používá i nástroje z oblastí psychologie, sociologie a dalších společenských věd. Marketing dále vyžaduje znalost produktu, terminologií, zákazníka, prostředí a konkurenci v nejširších souvislostech. Stejná autorka dále uvádí, že marketing stejně jako každá věda vychází z teorie, ale klade si praktické cíle. Jako cíl marketingu autorka uvádí dodání produktu správným zákazníkům v pravý čas, na správném místě, za odpovídající cenu, s přiměřenou propagací a to celé lépe než konkurence.

3.2 Marketingový komunikační mix

Hesková (2009, s.65) popisuje komunikační mix jako souhrnný komunikační program společnosti, který je tvořený jednotlivými složkami, ale i jejich kombinacemi. Jako hlavní cíl komunikačního marketingového mixu autorka popisuje toto správné složení a optimalizaci nástrojů podniku, kterými usiluje o dosažení marketingových cílů. Jako součásti komunikačního mixu uvádí reklamu, direct marketing, podporu prodeje, public relations a osobní prodej.

Kotler (2017, s.172) uvádí, že marketing je v současné době v období přechodu a adaptace. Dále uvádí, že v dnešní době digitální ekonomiky je třeba zvolit nový přístup. Současný moderní marketing musí kombinovat online a offline interakce mezi firmami a jejími zákazníky, pouze jeden z těchto přístupů je dnes již nedostatečný.

3.2.1 Direct marketing

Jakubíková (2013, s. 321) definuje přímý marketing jako souhrn aktivit společnosti, které jsou spojeny s nabídkou produktů a služeb jedním nebo určitou kombinací hromadných sdělovacích prostředků s cílem dosáhnout akce klienta. Jedná se o tzv. levnější variantu osobního prodeje, kdy v těchto případech není nutno kontaktovat zákazníka osobně, ale stačí mu zaslat sdělení jiným, např. digitálním kanálem. Autorka dále popisuje, že typickým pro tento nástroj je segmentace neboli přesné zacílení a tím personalizace sdělení. Tento nástroj je ideální pro menší segmenty nebo případně i jednotlivé zákazníky. Pro účinné využívání přímého marketingu je nezbytné mít kvalitní databázi s celým zákaznickým portfoliem s aktualizovanými daty.

Karlíček (2011, s.81) doplňuje, že u direct marketingu lze získat okamžitou reakci od klienta. Reakce, ke které je klient společností naveden se označuje jako call to action, tedy výzva k akci. Za akci můžeme považovat navštívení webové stránky, vyplnění dotazníku se zpětnou vazbou nebo například stažení mobilní aplikace. Autor dále uvádí, že je nutné, aby tato výzva byla časově omezena, čímž by měl být klient k akci více motivován. V opačném případě hrozí, že klient na výzvu reagovat nebude. Klíčem k úspěšnému call to action je její jednoduchost. Musí se jednat o jednoduchý úkon, který nevyžaduje žádné nadstandartní technické nebo jiné dovednosti. Jako hlavní faktory pro to, aby klient na výzvu reagoval autor uvádí, že produkt musí být pro klienta atraktivní, kampaň musí být správně načasována a musí být zvolený správný komunikační kanál. Karlíček (2011, s. 82) dále uvádí, že velkou výhodou přímého marketingu je jednoduchost měření výsledků. Jedním z možných prvků k vyhodnocení uvádí tzv. response rate – který se dá interpretovat jako počet reagujících k celkovému počtu oslovených klientů. Míra odezvy se ve většině případů pohybuje v rozmezí jednoho a deseti procenty. Dalším významných ukazatelem, kterým lze účinně měřit přímý marketing je tzv. conversion rate – v tomto případě se jedná o počet oslovených klientů, kteří zakoupili nabízený produkt nebo službu k celkovému počtu oslovených. Další ze základních metrik je tzv. return on investment (ROI), které porovnává příjmy plynoucí z kampaně versus náklady na kampaň vynaložené. Touto metrikou lze účinně měřit efektivitu kampaně. DIB (2018, s. 90) upřesňuje, že do příjmové části se nepočítají pouze bezprostředně provedené prodeje, ale i objednávky, které firmě vzniknou v budoucnosti v důsledku získání nové klientely pomocí právě provedené kampaně. Stejný autor dále rozporuje tvrzení uvedené výše, že přímý marketing je relativně levný, alespoň v porovnání s osobním prodejem. Z pohledu tohoto autora totiž přímý marketing

vyžaduje investice na vybudování kvalitní databáze, na personalizaci nabídek, výroby apod.. Závěrem autor shrnuje přínosy přímého marketingu, které vidí v přímé stimulaci prodeje, posilování loajality zákazníků nebo například posílení povědomí o značce.

DIB (2018, s. 92) dále uvádí, že pro účely zmíněné na konci minulého odstavce využívá přímý marketing několik nástrojů. Může se jednat např. o neadresovanou poštu, katalogy, prodej po telefonu, publicita poštou nebo např. reklama v tisku spojená s kupóny. V dnešní době je samozřejmostí využívat pro komunikaci s klientem mobilní telefon a to z toho důvodu, že se jedná o médium, které má zákazník stále u sebe. Tento nástroj je pojmenovaný příhodně a to mobilní marketing. Dalším z používaných nástrojů je emailing, který je taktéž považován za jeden z nejúčinnějších prostředků pro komunikaci.

3.2.2 Osobní prodej

Jakubíková (2013, s. 320) definuje ve své publikaci Strategický marketing osobní prodej jako osobní kontakt se zákazníkem, který by měl vést k úspěšnému ukončení prodejní transakce. Nevýhoda osobního prodeje je dle autorky v tom, že lze tímto typem komunikace oslovit pouze malou část klientského portfolia nebo potenciálních zákazníků. I přes rychlý technologický rozvoj zůstává osobní prodej jedním z nejvýznamnějších a zároveň nejúčinnějším nástrojem marketingové komunikace.

Vysekalová (2012, s. 21) rovněž uvádí, že osobní prodej patří k nejefektivnějším nástrojům marketingové komunikace napříč všemi produkty a službami. Dále dodává, že osobní kontakt prodejce s klientem působí nejsilněji, pokud společnost usiluje o změnu preference, stereotypů nebo zvyklostí zákazníka. Jako výhody tohoto komunikačního kanálu autorka uvádí, že tím, že prodejce vede se zákazníkem personalizovanou komunikaci, buduje tím věrnost daného zákazníka a zároveň od něj získává okamžitou zpětnou vazbu. Získání těchto informací umožňuje podniku lépe pochopit a v prvé řadě poznat očekávání a přání zákazníka a v některých případech i individualizovat nabídku služeb a produktů. K nevýhodám dále autorka dodává, že se jedná o jeden z nejdražších komunikačních kanálů a to i díky tomu, že firmy často nemají kapacitu na vlastní call centrum a jsou nuceny využívat služby externích dodavatelů. Osobní kontakt s prodejcem ať už přes telefon nebo osobně je často z řad klientů brán s averzí. Oproti např. reklamě není osobní prodej nijak standardizován, naopak je silně individualizován

a tím společnost ztrácí kontrolu nad obsahem sdělení. Toto naopak může vézt k oslabení brandingu nebo celkové spokojenosti klienta. Osobní prodej se kvůli své ceně vyplatí v případech drahého produktu či služby nebo v případech dlouhodobého spojení klienta s firmou. Součástí osobního prodeje je současně i poprodejní péče o klienta.

3.3 Online Marketing

Kotler (2013, s. 42) uvádí, že pojem online marketing bývá často považován za synonymum pojmu internetový marketing. Opak je však pravdou a online marketing a internetový marketing není to samé. Zatímco pojem internetový marketing představuje veškeré marketingové aktivity probíhající na internetu, online marketing tyto aktivity rozšiřuje o aktivity online skrze mobilní telefony a další moderní zařízení. V dnešní době jsou však tyto rozdíly téměř zanedbatelné. Přenosná zařízení dnes již využívají klasické internetové prohlížeče. Prostřednictvím mobilů, tabletů a dalších vychytávek moderní doby mohou být uživatelé nepřetržitě připojeni k internetu, a to již v téměř stejné kvalitě jako na počítači či notebooku. Obdobně nahlíží na online marketing i Chaffey (2019, s. 32), který definuje online marketing jako „proces využití internetu a jeho nástrojů k dosažení marketingových cílů“. Frey (2011, s. 27) chápe online marketing jako „celkově zastřešující pojem, nezahrnuje do něj jen on-line komunikaci na internetu, ale veškerou marketingovou komunikaci, která využívá digitální technologie. Podle stejného autora Online marketing podporuje marketingové aktivity, které jsou zaměřené na dosažení zisku a udržení zákazníků.

Janouch (2014, s.19) popisuje online marketing jako moderní interaktivní odvětví, které skýtá velký potenciál. Dnes představuje již běžnou součást marketingové komunikace. Díky rychlému technologickému pokroku a vývoji inovativních technologií se staly nástroje online marketingu velmi využívanými a efektivními. Mnohdy přináší i lepší výsledky než klasická reklama. Přesto ve většině případů dosahuje společnost nejlepších výsledků, když dosáhnou kombinace on-line a off-line marketingu. Důležité je, aby byl marketing komplexní. Online marketing se v dnešní době těší velké popularitě právě z důvodu rychlého rozvoje tohoto odvětví a snadnému navázání kontaktu s uživateli, kteří stále více užívají internet, a to nejen pro zábavu ale právě i k nákupům. Internet zcela ovlivnil vývoj marketingu. Díky internetu jsme zákazníkovi blíž, umožňuje poskytovat zákazníkovi více osobní přístup a individuální péči a také poskytuje možnost přizpůsobení dané služby nebo daného produktu konkrétnímu

zákazníkovi. Další výhodou online marketingu je, že získáváme kvalitní a velmi rychlou zpětnou vazbu od zákazníků, což umožňuje rychleji reagovat na jakékoliv změny. Zároveň náklady vynaložené na online marketing jsou nižší než náklady vynaložené na klasickou formu marketingu. Další výhodou online marketingu je, že jeho dosah může být globální. Snadno, rychle a efektivně tak dochází ke komunikaci se zákazníky z celého světa. Obecně můžeme online marketing charakterizovat jako marketingovou komunikaci, která ke svým účelům využívá digitální technologie.

3.3.1 Cíle online marketingu

Janouch (2020, s.71) uvádí, že jedním z nejdůležitějších prvků online marketingu je komunikace se spotřebiteli a že budování vztahů se zákazníky se poslední dobou dostává do popředí zájmu marketérů více než kdy dříve. Stejný autor dále vysvětluje, že právě prostřednictvím marketingové komunikace se jsou naplňovány marketingové cíle společností v jejichž souladu jsou vytvářeny cíle online marketingu, avšak jak autor uvádí, hlavním cílem je stále prodej.

Janouch (2020, s. 72) definuje jako hlavní cíle online marketingu následující.

Přimět zákazníka k akci

Jedná se o samotné provedení nákupu zboží nebo služby, které daná společnost nabízí.

Branding

Jedná se o proces budování značky, jehož podstata spočívá v odlišení se od konkurence, budování hodnoty pro zákazníka i pro společnost a tím se dostat do povědomí spotřebitele.

Zisk nových zákazníků

Dle autora by se mělo jednat o jeden z hlavních cílů každé firmy, jehož plnění je klíčové pro budoucí růst společnosti.

Kvalitní zákaznická podpora

Jedná se o podporu zákazníkům v podobě poradenství např. skrz telefon, email, chat nebo jiné kanály, kdy zákaznický servis společnosti odpovídá na nejasnosti v procesu pořízení produktu, při jeho reklamaci, apod..

Poskytnutí informací

Jedná se o informování zákazníků ohledně služeb, produktů, ale i o samotné společnosti a jejích činnostech, či např. budoucích plánech.

Získávání informací od zákazníka

Jedná se o získávání zpětné vazby od klientů společnosti v podobě slovního hodnocení nebo například číselného jako je tomu v případě NPS měření. Daná zjištění mohou být následně využita ke zkvalitnění produktů či služeb poskytovaných klientům.

Karlíček (2013, s. 195) upozorňuje, že pro zaujetí cílového segmentu je v dnešní tržn konkurenci potřeba vynaložit velké úsilí, které nespočívá v zavalení zákazníka vysokým počtem reklamního sdělení, či jiné marketingové komunikace. Autor naopak zmiňuje, že klientovi je potřeba poskytnout adekvátní množství informací skrz zajímavá, ideálně krátká a úderná sdělení a to ideálně s co nejpřesnějším zacílením neboli segmentací.

3.4 Segmentace

Torres (1998, s. 45) definuje segmentaci jako odklon od masové nabídky. Na rozdíl od masové nabídky segmentovaná komunikace zohledňuje potřeby zákazníka a díky vytvoření tzv. podmnožin zákazníků je možné pomocí segmentace nabízet klientům služby tzv. šité na míru přímo pro něj. Stejný autor dále uvádí, že základem pro kvalitní segmentaci je vytvoření co nejvíce homogenních segmentů, tedy skupiny zákazníků, kteří si jsou svým chování, věkem nebo například vzděláním co nejpodobnější. Na druhé straně, tyto segmenty by od sebe měly být co nejvíce heterogenní, tedy co nejvíce rozdílné. Kotler (2007, s. 457) doplňuje, že segmentace znamená rozdělit trh na různé skupiny kupujících s co nejrozdílnějšími potřebami, charakteristikami nebo chováním, které mohou vyžadovat rozdílné marketingové mixy, produkty nebo služby. Stejný autor doplňuje, že cílem segmentace je poznat strukturu zkoumaného trhu, na který daná firma hodlá umístit svůj výrobek nebo službu.

Havlíček (2005, s. 30) chápe segment jako skupinu zákazníků, kteří mají stejné hodnotové potřeby, požadavky, zájmy nebo například chování. V celku se dá říci, že segment je skupina zákazníků, kteří mají stejné vlastnosti. Stejný autor dále uvádí, že segmentace trhu do podmnožin klientů je označována jako trhová segmentace. Z těchto skupin pak může firma, například banka zvolit jednu z těchto skupin jako cílovou. Segmentace trhu je výhodná jak por firmy, tak pro zákazníky. Nabízející strana benefituje z vývoje služeb, protože klient bude tím spíše vyhledávat její nabídku, kterou jim masový trh není schopen poskytnout a zároveň klienti budou spokojeni, neboť nebudou zahlcováni marketingovou nabídkou, která není v souladu s jejich vlastnostmi. Autor dále upozorňuje, že úspěch začíná již u zvolení vhodné cílové skupiny. Je tedy dobře znát svého zákazníka a to co jako očekávání tento zákazník má. Tzv, adresná identifikace je základem úspěchu pro vytváření a realizaci vhodných strategií.

3.4.1 Způsoby segmentace

Krajíček (2005, s. 50) uvádí, že existuje hned několik způsobů segmentace. Všeobecně závisí na velikosti organizace a zároveň na produktu, přičemž se nevylučuje používání hned několika segmentačních proměnných zároveň, naopak jde v mnoha případech o běžnou a žádoucí věc. Segmentační proces se dle Karlíčka skládá ze čtyř hlavních kroků.

- Volba konkrétních proměnných;
- Podrobný popis každého segmentu a jeho následná analýza;
- Výběr jednoho nebo více cílových segmentů;
- Tvorba marketingového mixu;

Karlíček (2016, s. 50) také uvádí, že kritérií pro členění klientů existuje hned několik. Vybraná kritéria musí záviset především na obchodní strategii, kterou banka uplatňuje. Většina českých i světových bank se primárně zabývá rozdělením klientů na fyzické a právnické osoby. Dále je lze dělit dle uvedeného přehledu na základě zvolených proměnných.

Demografická segmentace

Kotler (2017, s. 466) uvádí, že demografická segmentace se primárně zabývá členěním na ženy a muže, kteří mají v bankovním sektoru poměrně rozdílné požadavky a představy. Ženy jsou spíše opatrné a bojí se zadlužení, stejně tak jako bankami často nabízených investičních

produktů. Oproti tomu muži jsou obecně digitálnějším klientem a tedy dominují v oblasti mobilního nebo internetového bankovnictví. Stejný autor dále uvádí, že naprosto klíčovým je v těchto otázkách věk klienta.

IPSOS (2022) uvádí, že obecně se populace dá rozdělit do tří skupin a to mladá a střední generace a senioři. Mladí lidé pohybující se ve věku 18-30 let jsou přizpůsobiví a adaptovaní na dnešní dynamické prostředí, ale zároveň nemají trpělivost na zdlouhavé procesy a neradi ztrácejí čas nad zbytečnými úkony či záležitostmi. Mladá generace dokáže dělat rychlá rozhodnutí na základě posouzení nabídky dané bankovní společnosti. Tato kategorie lidí je poměrně optimistická, komunikativní a nebojí se riskovat, ale zároveň se jedná o oportunitní segment, kdy při oslovení lepší nabídkou jsou schopni rychle změnit banku.

IPSOS (2022) popisuje střední generaci jako lidi v rozmezí věku 30 – 59 let. Jedná se o rozvážnější lidi se životními zkušenostmi, kteří již nechtějí tolik riskovat. V určitých věcech mají jasnou představu a neváhají s rozhodnutími. Tato skupina je v dnešní době již také ve velké vetšině digitální, nicméně se zvyšujícím se věkem digitalizace klienta klesá.

IPSOS (2022) popisuje skupinu seniorů jako lidi starší 60ti let, jejichž počet v důsledku prodlužování aktivního stáří stále roste. Dle výzkumu Ipsosu se jedná o velmi konzervativní, nedigitální segment klientů. Tato skupina lidí není příliš přizpůsobivá, nejraději své záležitosti řeší převážně osobně přímo na pobočce dané banky nebo skrz telefon. Mobilní nebo internetové bankovnictví je v tomto segmentu spíše ojedinělé.

Geografická segmentace

Jakubíková (2012, s. 158) popisuje geografickou segmentaci jako dělení klientů dle jejich prostorového rozmístění podle národu, země, regionu, města, čtvrti, ale např. i podle podnebí nebo profilu. Řídi se tedy společnými znaky pro určitou oblast jako je třeba země nebo město. Tímto rozdělením se vytvářejí tzv. geografické jednotky, na základě kterých mohou být následně služby či produkty dané banky přizpůsobeny klientům.

Psychologická segmentace

Karlíček (2016, s. 51) do skupiny psychologických proměnných řadí sociální třídu, životní styl a osobnost. Autor uznává, že tyto proměnné jsou těžce kvantifikovatelné, ale zároveň dodává, že pokud se to podaří, lze jednotlivce rozdělit dle jejich psychografického profilu. Sociální třídu

autor popisuje jako skupinu jednotlivců s podobnými hodnotami, které se projevují pomocí preferencí a postojů. Oproti tomu životní styl je spíše popis společných zájmů a činností či názorů, kteří jednotlivci vykonávají.

Behaviorální segmentace

Karlíček (2016, s. 51) řadí mezi behaviorální kritéria klasifikaci spotřebitele, rozsah vědomostí, loajalita, prospěch nebo např. věrnost bance. Jedná se o faktory, které se snaží predikovat nebo změnit chování spotřebitele v určitých situacích. Po stanovení těchto kritérií je možné přizpůsobit nabídku přesně dle očekávání klienta. Dle autora patří behaviorální segmentace společně s demografickou k těm nejužitečnějším.

3.4.2 Segmentace klientů v bankovnictví

Karlíček (2016, s. 50) uvádí, že na bankovním trhu jsou klienti rozdělování primárně do dvou hlavních segmentů a to soukromá klientela, neboli fyzické osoby a právnická osoba čili podnikatelská sféra klientů. Tato práce se věnuje primárně fyzickým osobám.

Segment fyzických osob

Karlíček (2016, s. 51) popisuje, že v rámci fyzických osob banky nejčastěji používají demografickou segmentaci. Významnou roli hrají i psychologická kritéria, tedy zvyky a chování jednotlivců. Následující tabulka popisuje vliv věku na požadavky a očekávání od banky. Tabulka ukazuje jak se v průběhu stárnutí potřeby a očekávání klientů vyvíjí a mění.

Tabulka 1: Vliv věku na potřeby klienta

Věková skupina	Chování
Do 14 let	Rozhodující je vliv rodičů, kteří rozhodují o bance a bankovních produktech. Využíváno je především spoření (stavební spoření, spořící/termínovaný účet, investiční produkt).
14 až 18 let	Mladí na střední škole a ti, kteří ji ukončili. Chystají se do zaměstnání nebo na další studium. Snižuje se vliv rodičů, klesá zájem o spoření, roste zájem o investiční produkty a technické prostředky (platební karty, Mobile banking, Internet banking).
18 až 25 let	Nástup do zaměstnání, studenti vysokých škol nebo jejich čerství absolventi. Očekávání budoucích příjmů spojené se zájmem o koupi na úvěr (leasing).
25 až 45 let	Skupina s vynikající úrovní spotřeby · hypoteční úvěry na první nebo druhý byt (dům), · úvěry, leasing (na řešení okamžité spotřeby s následným splácením), · finanční služby (pojištění, platební karty apod.) · finanční investice (fondy, akcie apod.).
Nad 45 let	Jejich potomci jsou postupně finančně nezávislí. Rozhodující pro ně je příprava na důchod (nejrůznější spořicí produkty) a zdravotní pojištění.
Důchodový věk	Jejich potřeby jsou už více méně závislé na jejich zdravotním stavu. Nemají významný vztah k experimentům a používání nových služeb.

Zdroj: KRAJÍČEK, Jan. Marketing v peněžnictví. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005, str. 47.

3.4.3 Target a control group

Karlíček (2016, s. 33) popisuje jako kritickou část každé kampaně přípravu cílové skupiny. Dle autora by se příprava měla skládat z níže uvedených částí.

Zajištění dat o zákaznících: autor uvádí, že se může v závislosti na druhu kampaně jednat například o jméno, příjmení, seznam zakoupených produktů/služeb a datum nákupu, datum narození, počet dětí, kontaktní údaje, informace o tom zda klient používá mobilní aplikaci apod.. Potřebná data, získaná z různých provozních systémů, se zpravidla nachází v datovém skladu. Získání informací o zákaznících - jedná se o výstupy z analýz a data miningu, jejichž výsledkem je hlubší porozumění zákazníkovi, např. hodnota zákazníka (customer value),

pravděpodobnost odchodu (churn score), pravděpodobnost nákupu (probability to buy) či reakce na danou nabídku (probability to respond), segmentace zákazníků dle různých kritérií. Pro získání informací se většinou používají sofistikované nástroje, které jsou součástí řešení datového skladu, resp. business intelligence.

Zajištění dat o zákaznících z externích zdrojů: stejný autor dále popisuje, že se tímto způsobem doplňují vlastní data, zvláště o různé demografické či kontaktní údaje. Konsolidace dat pro potřeby výběru cílové skupiny - vytvoření, optimalizace a zajištění pravidelné aktualizace této databáze je sice součástí projektu implementace, nicméně umístění databáze je volitelné a řídí se požadavky zákazníka (často je požadována implementace databáze v rámci datového skladu).

Definice cílové skupiny: pro tento účel je dle autora vhodné používat nástroj, který zpřístupní dostupná data uživateli marketingovému analytikovi srozumitelným způsobem a umožní mu vytvoření definice cílové skupiny bez závislosti na IT. Samotný nástroj musí podporovat specifikaci podmínek, které mají být použity pro definici cílové skupiny (např. "zákazníci ve věku 30 až 40 let", zákazníci s velkou pravděpodobností odchodu, nedigitální zákazníci, apod.), musí umožňovat spojení definovaných podmínek pomocí logických spojek (a, nebo) a musí umožňovat zobrazení počtu vybraných zákazníků a náhled na dostupná data. Dle autora je třeba poznamenat, že zajištění dat a informací probíhá v úzké spolupráci s týmem pečujícím o datový sklad (BI tým). Tento tým musí kromě dostupnosti dat zabezpečit také jejich dostatečnou kvalitu.

Vybrání kontrolní skupiny: dle autora slouží kontrolní skupina jako nejlepší měřítko pro následné vyhodnocení kampaně. Autor dále uvádí, že kontrolní skupina by měla čítat alespoň 10 % z cílové skupiny. Na tuto skupinu vybraných klientů následně není cílená daná kampaň a při vyhodnocení lze porovnat mezi sebou cílovou a kontrolní skupinu z pohledu reakce na kampaň.

3.5 Specifika bankovního marketingu

Kotler (2014, s.664) popisuje, že vývoj finančního marketingu byl značně ovlivněn vývojem konkurence v 60. letech minulého století, kdy postupným růstem konkurenčního tlaku a boje o klienty, došlo k nutnosti rozvoje podpory prodeje a reklamy, což lze považovat za první etapu

tohoto vývoje. Úsilí konkurence o získání nových klientů postupně vedla k postupnému vytváření přátelské atmosféry ve vztahu banky a klienta. V důsledku sílící konkurence nastoupila etapa rozvoje nových produktů a inovací již stávajících. V souvislosti s velmi podobnou možnou nabídkou produktů dochází v oblasti bankovního marketingu k situaci, kdy vstupem finanční instituce na trh s inovací či novinkou, lze dosáhnout pouze dočasné konkurenční výhody. S ohledem na možnost poskytovaných služeb totiž dochází k situaci, kdy jsou inovace velmi snadno přijaty i konkurencí. Ta však již dosahovala výhody nižších nákladů při zavádění podobného či totožného produktu na trh, protože potřebné podklady a analýzy prostředí měla k dispozici od banky, která s inovací na trh vstoupila. Tím také došlo k téměř podobné nabídce produktů, kterými banky v 80. letech 20. století disponovaly. Postupně se tedy do popředí zájmů bank a finančních institucí dostává využívání složitějších marketingových plánů. Jednotlivé instituce začaly více využívat poznatků z analýzy trhu a segmentace zákazníků. Díky tomuto vývoji se tak do popředí zájmů bank dostává klient. Dochází ke vzniku bankovního marketingu, který lze chápat nejen jako nástroj konkurenčního boje, ale zejména jako nástroj pro získávání přízně klienta. Je však nutno dodat, že bankovní marketing nevychází jen z uspokojování potřeb a přání klienta, ale také ze souběžného požadavku na růst rentability či tržního podílu banky. Marketingově řízená banka se odlišuje od jiných organizací několika rozdíly. Nechová se zejména jako tradiční zisková organizace, jelikož výši svého zisku nemůže přímo ovlivnit. Banky se nacházejí v situaci, kdy své zdroje nakupují v tržních podmínkách, které jsou v čase relativní, zatímco prodejní cena je víceméně neměnná. Bohužel dochází i ke skutečnosti, kdy banky sice zaujímají významnou pozici na trhu služeb, avšak zaostávají v možnosti získávání zdrojů potřebných pro svoji činnost. Ačkoli základním odlišením bankovního marketingu je již skutečnost, kdy předmětem marketingu je poskytování služby v závislosti na integraci klienta a distribuční sítě. Nicméně také povaha bankou poskytovaných transakcí, jako je prodej a koupě peněz, představuje další odlišnost od jiných organizací. S ohledem na tyto odlišnosti je nutné definovat také rozdíl mezi produkty a službami. Zatímco produkt je v klasickém marketingovém pojetí chápán jako souhrn veškerých vlastností výrobku, které celkově uspokojují přání a potřeby zákazníka, je bankovní produkt považován za jistý druh obchodu banky. Banka přitom eviduje účel jeho poskytnutí, při čemž utváří finanční parametry ale i požadavky na jeho kvalitu. V případě služeb se obecně setkáváme s definováním jakožto statku nehmotné povahy, které slouží k uspokojení potřeb a přání zákazníků. Bankovní službu však můžeme vymezit jako hospodářský produkt s převážně nemateriální povahou, který vznikl přímo mezi klientem a bankou. Takový produkt není možné jakkoliv uskladnit.

3.6 BTL

Jesenský (2008, s. 36) uvádí, že BTL (below the line) komunikace se zaměřuje na osobní komunikaci a je zacílena přímo na zákazníka z cílové skupiny. Autoři dále uvádějí, že se jedná o opak ATL (above the line) neboli masové komunikace. Nástroje BTL jsou konstruovány tak, aby umožnili co neosobnější styk se zákazníkem. Díky přesnému zacílení na zákazníka, se lze přizpůsobit trhu, blíže poznat spotřebitele a oslovením zákazníka získat např. leady, které mohou sloužit pro budoucí oslovení. Stejní autoři dále vysvětlují, že informace o zákaznících jsou důležité k nastavení správných komunikačních nástrojů a kanálů. Důležitou součástí BTL komunikace je měřitelnost úspěšností kampaně.

Přikrylová (2019, s.54) popisuje, že podlinkové komunikační aktivity dorazily na náš trh se zpožděním oproti ostatním vyspělým zemím s tržní ekonomikou. Během posledních let zaznamenáváme nárůst BTL komunikačních aktivit, a tedy i změnu poměru mezi ATL a BTL. BTL se neomezují pouze na využívání masmédií, ale soustředí se spíše na uplatňování osobní formy komunikace. Mezi podlinkové aktivity řadíme sales promotion, event marketing a sponzoring, direct marketing, public relations, veletrhy a výstavy. Obecně je tato skupina považována za více agresivní, lepší z hlediska cílení na konkrétní skupinu spotřebitelů, a proto také i za efektivnější.

3.7 Zvolené komunikační kanály

V této části teoretické práce jsou blíže definovány tři komunikační kanály použité v analytické části práce.

3.7.1 Emailing

Mikulášková, Sedlák (2015, s.91). uvádí, že dominantním nástrojem direct marketingu je e-mailing. Pro většinu e-shopů představuje nejvýkonnější marketingový kanál, proto se vyplatí věnovat mu větší pozornost a ideálně i vlastní strategie. Tematicky se tato kapitola věnuje získávání kontaktů, nástrojům pro rozesílku, segmentaci kontaktů, šablonám e-mailů, automatizaci a výkonnostním ukazatelům. Stejní autoři dále uvádějí, že e-mailing je nejčastěji využíván k prodejním a propagačním účelům, tj. informování o novém zboží, časově omezených nabídkách, soutěžích a dalších bonusech pro zákazníky. Dále je využíván ke sdělením o důležitých změnách, které se vážou k budoucím objednávkám zákazníka – o

úpravách webu, změně otevírací doby, novém způsobu doručení apod. Společnosti pečující o dlouhodobé vztahy se zákazníky se v e-mailingu věnují poradenské činnosti. Tato by se měla vždy týkat oboru působení a prodávaným produktům.

Janouch (2020, s. 93) popisuje, že při přípravě e-mailingu vyvstane jako jedna z prvních otázek, jak kontakty na potenciální zákazníky získat. Existuje hned několik možností. Jako nejsnadnější řešení se nabízí nákup hotové databáze e-mailových adres. Toto řešení je obecně považováno za nejméně vhodné, protože nemáme jistotu, že kontakty jsou v takové databázi zařazeny dobrovolně a že se jedná o relevantní publikum pro naše sdělení. Navíc jsou zde jistá omezení vyplývající z nového Obecného nařízení pro ochranu osobních údajů (GDPR) účinného od 25. 5. 2018. Stejný autor dále doplňuje, že bezesporu nejlepším řešením je začít budovat svou vlastní databázi e-mailů. Ale pro zařazení kontaktních údajů do databáze musí být dodrženo několik základních podmínek, aby nebyly e-maily považovány za nevyžádanou poštu (spam). Jedná se o předchozí souhlas majitele e-mailové schránky a každý rozeslaný e-mail musí obsahovat informaci, že jde o obchodní sdělení a možnost odhlášení z databáze. Tyto informace se nejčastěji objevují v patičce každého rozeslaného e-mailu. Za nedodržení všech legislativních nařízení hrozí společnosti vysoké pokuty. Proto je nutná pravidelná kontrola aktuálních legislativních nařízení, která jsou dostupná na stránce Úřadu pro ochranu osobních údajů www.uoou.cz

Kirš, Harper (2010, s. 120) dále popisuje, že kontakty do databáze je možné získat mnoha marketingovými nástroji. Často je využíván registrační formulář na webu. Konverze takového formuláře je přímo úměrná lákavosti odměny plynoucí z registrace pro zákazníka. Další možností je přidat informaci o zařazení do databáze při registraci nebo v posledním kroku objednávky. Zákazník poté musí potvrdit, že s tímto zařazením souhlasí. Třetí možností jsou jakékoliv speciální nabídky a možnosti stažení speciálně připravených materiálů výměnou za poskytnutí e-mailu k reklamním účelům. Menší množství e-mailů lze odeslat ručně. Ale při větším množství e-mailu je takové řešení neefektivní, proto se k rozesílce využívají interní systémy a externí služby. Nejrozšířenější službou pro rozesílání e-mailů jsou MailChimp a Amazon Simple E-mail Service (SES), který je vhodnější pro subjekty, které rozesílají statisíce e-mailů denně. Některé nástroje mají volně dostupné šablony, které lze pro přípravu e-mailu zdarma využít. Ale v případě specifických potřeb je vhodnější si nechat šablonu graficky přizpůsobit. Příkladem může být potřeba více přednastavených variant šablon, které by měly

graficky korespondovat. Když má značka dostatečné množství kontaktů a připravené řešení pro rozesílku, měla by se zaměřit na strategickou práci s databází. Zákazníci by měli být v databázi rozděleni podle všech možných segmentačních kritérií, aby bylo možné vybírat pro různé kampaně konkrétní cílové segmenty. Příkladem naprosto základního rozdělení, které je platné pro všechny subjekty, je členění na stávající a potenciální zákazníky. Rozesílku je možné do určité míry automatizovat a personalizovat nabídky podle předešlých nákupů (obsahu, frekvence, výše objednávky).

Janouch (2014, s.93) dále doplňuje že částečná automatizace mailingu je pro bankovní sektor nezbytností a bude se týkat následujících typů e-mailů. Jedná se například o uvítací e-mail, přání k jmeninám, email s informacema k produktu, ke způsobu splácení nebo se může jednat například o marketingovou nabídku. Speciální pozornost je potřeba věnovat i obsahové stránce e-mailů. Uvítací e-mail zákazníka informuje o tom, jak funguje proces objednávky, jak často mu bude chodit e-mailing a jaké informace v nich může očekávat. Jedná se o tzv. teasing, který zákazníka připraví na to, co ho čeká, a naláká jej k otvírání dalších e-mailů. Občasné speciální odměny pro ty, kteří e-mail otevřou a věnují mu pozornost, dlouhodobě zvyšují množství otevřených e-mailů a dávají větší prostor pro komunikaci se zákazníkem. Stejný autor také uvádí, že je vhodné vyzkoušet i nárazové e-maily se speciální a časově omezenou nabídkou pouze pro zákazníky registrované k odběru obchodních sdělení nebo pro specifický segment klientů. E-maily lze dosahovat nejrůznějších cílů, proto je vhodné pravidelně sledovat statistiky. V případě e-mailingu sledujeme poměr doručených a nedoručených e-mailů, množství otevřených e-mailů (tzv. open rate), počet kliků na uvedené odkazy (tzv. click rate), konverzní poměr, počet odhlášených e-mailů a retenci zákazníka. Tato čísla ovlivňuje mnoho proměnných, které je možné otestovat a rozesílku neustále zdokonalovat. Jsou to různé grafické prvky, čas rozesílky, poutavý předmět a v neposlední řadě samotný obsah e-mailu.

3.7.2 SMS

Trosby et.al. (2010, s. 15) popisuje SMS jako službu krátkých textových zpráv, která je dostupná na drtivé většině mobilních telefonů. Pomocí ní lze přijímat a odesílat krátké textové zprávy. Poprvé se služba objevila v Evropě v roce 1992. Na začátku byla zahrnuta do standardu GSM1. Později byla služba portovaná do bezdrátových technologií jako CDMA2 a TDMA3. GSM standard byl původně vyvinut institutem ETSI4. V současnosti je již za vývoj a údržbu

GSM a SMS5 standardů zodpovědný 3GPP6. Služba používá standardizovaný komunikační protokol, aby byla možná výměna SMS zpráv mezi jednotlivými zařízeními. Zprávy je možné posílat na mobilní telefony, pevné linky, jiné zařídí v telefonní síti, nebo přes internet.

Délka SMS zpráv

Frehner (2008, s. 85) uvádí, že délka zprávy je omezena na 160 znaků. To je výsledkem standardu GSM, který stanovil, že text v jedné SMS zprávě může mít dohromady 1120 bitů, co je 140 bytů. Jelikož se standardně používá 7bitové kódování, tak k tomu přibude 20 znaků navíc, které nám dohromady tvoří 160 znaků jedné zprávy. Jako znaková sada se používá 7bitová GSM_03.38. Pro znaky, které neobsahuje standard ASCII7 (například znaky s diakritikou) se používá 16bitové kódování UCS-2 a v takovém případě se do jedné SMS zprávy vejde pouhých 70 znaků. Díky tomu jsou textové zprávy podporovány ve všech světových jazycích, které zahrnují standard Unicode. Například arabský, čínský, japonský nebo korejský jazyk.

Využití SMS zprávy

Trosby et.al. (2010, s. 17) popisuje, že krátké textové zprávy se využívají k zasílání informací a vzájemné dorozumívání mezi uživateli mobilních sítí. Zároveň je možné zasílání SMS zpráv na pevnou linku. Pokud uživatel disponuje klasickou pevnou linkou bez displeje, je mu SMS zpráva přečtena strojovým hlasem, pokud má modernější zařízení s displejem, zpráva se mu zobrazí klasicky. V závislosti na telekomunikačním operátorovi a zařízení připojeného pevnou linkou je možné z tohoto zařízení SMS zprávy i odesílat. Velkou výhodou SMS zpráv je 100% podpora mobilních telefonů využívajících GSM. Proto tuto finančně nenáročnou službu poskytuje většina operátorů. Autor dále upozorňuje, že mimo klasické vyžití zpráv ke komunikaci mezi dvěma lidmi je v současnosti velmi populární využití této technologie jako součást marketingu na podporu výrobků, služeb a dalších komerčních aktivit. Pomocí krátkých textových zpráv lze hlasovat v soutěžích, nebo dostávat informace a zpravodajství. Pokud je marketingová podpora, nebo soutěž většího rozsahu, může se pořadatel přímo spojit s ústředí mobilního operátora. V takovém případě garantují smlouvy minimální objem zaslaných zpráv. Takové spojení s operátorem je však velmi drahé. Proto existují firmy, které mají s operátorem zařízené přímé spojení a zprostředkovávají své služby ostatním. Díky tomuto poskytování dokáží mít dohromady více klientů než jedna firma organizující nějakou akci, a tím pádem více zaslaných zpráv, proto mají většinou s operátorem uzavřeny výhodnější smlouvy.

3.7.3 Call centrum

Santlerová (2007, s. 16) definuje call centrum jako provozní jednotku, kde více osob vyřizuje telefonické hovory klientů, realizuje požadované transakce, požadavky nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů či služeb.

Funkce call centra

Santlerová (2007, s. 17) uvádí, že s vývojem celého bankovního odvětví již nestačí, aby call centra pouze poskytovaly informační servis svým klientům, ale jednotlivé společnosti by měly klást důraz na plné využití všech funkcí, které call centrum může poskytovat. Nejedná se tedy pouze o poskytování informací, ale o jejich maximální využití a následné zpracování v prospěch firmy. Toto doporučení se jedná jak na externí klientelu, tak na firmě lépe známou interní klientelu. Zlepšením procesů včetně důrazu na lepší zpracování získaných informací může dojít k výraznému snížení nákladů a podpoře lepšího segmentování a následně zacílení marketingové komunikace.

Santlerová (2007, s. 18) ke klíčovým funcím call center řadí následující.

Zvýšení prodejní příležitosti: jednou z funkcí call centra je generování nových prodejů a příjmů a zároveň rozšiřování zákaznického portfolia.

Poskytování zákaznického servisu: jedná se o poskytování co nejlepšího zákaznického servisu zákazníkům dané organizace. K hodnocení výkonu zaměstnanců call centra nejlépe slouží zákaznická zpětná vazba ať už ve formě touchpointového NPS nebo slovní hodnocené.

Maximalizace efektivity procesů: Firmy chtějí zvýšit své příjmy a zároveň minimalizovat náklady ve všech aspektech svého podnikání. Převážně poté menší společnosti s malým portfoliem klientů chtějí dosáhnout svých obchodních cílů s co možná nejmenšími náklady.

Udržení zákazníka: Cílem této každé společnosti je udržet klienta spokojeného a tím i loajálního. Autorka uvádí, že spokojený klient nakupuje opakovaně a i pro společnost je nákladově daleko efektivnější poskytnout kvalitní servis stávajícímu klientovi, než získávat klienty nové.

3.8 Customer Relationship Management

Hommerová (2012, s. 134) popisuje CRM jako podnikatelskou filozofii a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznicky orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů. Cílem je lépe porozumět potřebám zákazníků a poskytnutí kvalitnější reakce na ně, přičemž je nutné sdílení informací o zákaznících pomocí všech obchodnických kanálů. Tím pádem CRM musí být iniciované podnikatelskými potřebami společnosti.

Bore (2005, s. 506) uvádí, že řízení vztahů se zákazníky je založeno na tzv. one-to-one marketingu. CRM rozšiřuje tyto principy o propojení marketingu, obchodu a služeb a přitom bere ohled na tzv. životní cyklus zákazníka. Není nic nového, co by přišlo s příchodem informačních technologií. CRM je obchodní filozofie, která zde již byla dříve. IT pouze pomáhá přizpůsobit tuto strategii novým podmínkám. Základem ale stále zůstává obchodní, resp. podnikatelská filozofie. Hommerová (2012, s.135) dále doplňuje, že implementace CRM znamená změnu z produktové orientace na orientaci podniku, která se primárně zaměřuje na požadavky a přání zákazníků a která je připravena nabídnout zákazníkovi produkt, nebo produktový balíček s přidanou hodnotou. Přičemž hlavními předpoklady implementace CRM jsou lidé, procesy a technologie, které musí být ve vzájemném souladu. Úspěch CRM závisí na schopnosti získávat data ze zákaznických kanálů, vyhodnocovat je a přetvářet v nové obchodní procesy ovlivňující interakci se zákazníky. Do těchto procesů se pak v různé míře zapojí všechny části informačního systému společnosti. Systém CRM se používá ke sběru a uchování dat z nejrůznějších informačních zdrojů. Patří sem jak vnitropodnikové, tak vnější zdroje, které poskytují informace o zákaznících, informace o produktech a službách, marketingové informace o kampaních, akcích a slevách a o jejich výsledcích, stejně jako informace získané v rámci komunikace se zákazníkům. Přičemž dalším úkolem systému je předání těchto informací kompetentním pracovníkům.

Bore (2005, s. 507) zdůrazňuje, že nutnou podmínkou pro úspěšnou implementaci CRM je mimo jiné určení strategie celého procesu implementace. Při tvorbě strategie je třeba mít na paměti, že CRM nespočívá pouze v instalací softwaru s požadovanými funkcemi. Moderní technologie jsou pouze podpůrným prostředkem při uplatňování strategie zaměřené na zákazníků. Pracovníci tak mají k dispozici všechny potřebné údaje a při kontaktu se zákazníkem mohou ihned profesionálně řešit jeho potřeby. tento přístup posiluje zákaznickou důvěru ve

společnost a také zákaznickou loajalitu. Přičemž shromažďování dat a jejich poskytnutí kompetentním pracovníkům je pouze částí systému CRM. Stejný autor také zmiňuje, že získaná data je potřeba dále vhodně zpracovat pomocí analýz mezi nimi najít souvislosti a získat na jejich základě nové znalosti. díky analýzám se dají získat důležité informace, například:

- portfolia zákazníků
- preference zákazníků
- nákupní zvyklosti
- sezónní návyky
- predikce
- vzory a trendy v chování zákazníků
- ziskovost či ztrátovost zákazníků

3.8.1 Struktura CRM

Podle Specchia (2022, s. 38) lze CRM rozdělit na tři úrovně a to analytickou, kolaborativní a operativní.

Analytická úroveň

Dle stejného autora se tato úroveň CRM zabývá analýzou dat zákazníků, hodnocením a současně předpovědí jejich budoucího chování. Na této úrovni dochází ke sběru veškerých potřebných dat o daných zákaznících a současně i k jejich vyhodnocení. Jedná se především o analýzy určení segmentace klientů, zjištění ziskovosti klientů, míry spokojenosti, ale i analýzy samotných marketingových kampaní.

Kolaborativní úroveň

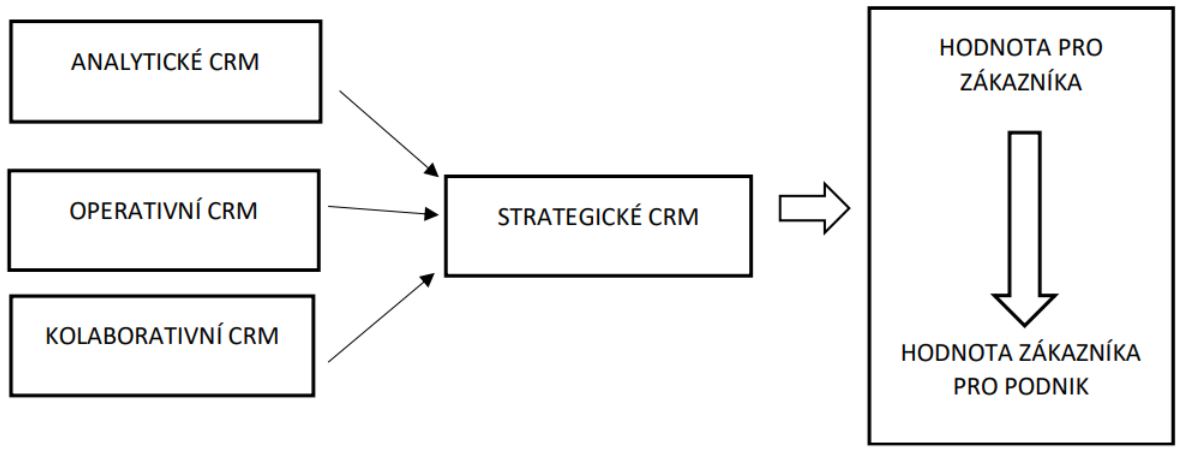
Tato část se zaměřuje především na vytváření vztahů mezi společností a zákazníkem, ale také usiluje o spojení podniku se zaměstnancem. Hlavním cílem kolaborativní úrovně je sdílení informací, které jsou získávány ze všech komunikačních systémů a kanálů. Na této úrovni se taktéž klade důraz na využití všech technologií k optimalizaci veškerých hodnot a procesů, které jsou následně prezentovány zákazníkům společnosti.

Operativní úroveň

Jedná se o obecně nejrozvinutější úroveň CRM v podnicích. V této fázi dochází ke snaze zautomatizovat, podpořit nebo zlepšit různé procesy v podniku. Na této úrovni taktéž probíhá komunikace směrem ven z formy směrem k zákazníkům.

Buttle, Maklan (2015) uvádí jako novinku nad rámec výše popsaných úrovní ještě úroveň čtvrtou a to strategickou. Dle těchto autorů spadají pod strategickou úroveň všechny činnosti spojené s třemi výše popsanými úrovněmi, viz. Obr. 1

Obrázek 1: Struktura CRM



Zdroj: Buttle, Maklan (2015)

Buttle, Maklan (2015) popisují, že výstupem strategického CRM je hodnota pro zákazníka, ale současně i hodnota zákazníka pro podnik. Loštáková (2017) doplňuje předešlé autory, že součástí strategického CRM je vymezení podnikatelské strategie a vize a je hluboce zaměřeno na vytváření a udržování vztahů se zákazníky, které v dlouhodobém hledisku vedou k růstu hodnoty pro zákazníka.

3.8.2 Cíle a přínos CRM

Dle Žebrák (2005, s.27) je hlavním cílem CRM maximalizace zisku společnosti, ale zároveň i zákazníka. Jak uvádí autor, tento cíl je ovšem složen z několika dílčích cílů.

Zvýšení spokojenosti a loajality zákazníka

Jedná se o spokojenost zákazníka ve spojitosti s hodnotovým konceptem, který přímo směřuje k upevnění vztahu společnosti se zákazníkem a tím vede k hlavnímu cíli, tedy maximalizaci zisku.

Nalezení nových obchodních příležitostí

Dalším cílem je podle Žebráka (2005, s. 27) „nalezení nových obchodních příležitostí." Nové obchodní příležitosti může firma nalézt u stávajících zákazníků. Prostřednictvím CRM firma své zákazníky lépe pozná a je poté schopna oslovit správného zákazníka a nabídnout mu správný produkt ve správný čas. Komplementárním cílem je „sběr informací a následné poskytování informací, zejména o zákaznících". (Žebrák, 2005, s. 27) Dle Hommerové (2012, s. 13) závisí úspěšnost CRM na schopnosti „získat data ze zákaznických kanálů, vyhodnotit je a přetvářet v nové procesy ovlivňující interakci se zákazníkem." Poslední dva dílčí cíle, které Žebrák uvádí, jsou základem pro výše uvedené definice od různých autorů, kteří CRM definují hlavně jako tvorbu a udržování dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Těmito cíli jsou „snaha o spravedlivé přiřazení podnikových zdrojů vůči zákazníkům" a „prohlubování vzájemného vztahu." (Žebrák, 2005, s. 28)

Dle Žebrák (2005, s.27) je dalším cílem nalezení nových příležitostí, které lze najít u stávajících zákazníků. Díky kvalitnímu CRM může společnost své zákazníky lépe poznat a následně oslovit takového klienta s relevantní nabídkou ušitou jemu na míru a to ve správný čas. Stejný autor dále uvádí, že komplementárním cílem je sběr a následné poskytování informací a to především o zákaznících. Oproti tomu Hommerová (2012, s. 13) zmiňuje, že úspěšnost CRM závisí především na schopnosti získat potřebná data ze zákaznických kanálů, správně je vyhodnotit a následně schopnost je přetvořit v nové procesy ovlivňující interakci s klientem. Žebrák (2005, s.28) uvádí jako další dva dílčí cíle tvorbu a udržení dlouhodobého vztahu se zákazníkem.

Storbacka, K., & Lehtinen, J. (2002, s. 65) uvádějí, že pokud firma dokáže CRM využívat správně, může být pro ni velkým přínosem. Autoři dále uvádějí několik základních zásad, které je potřeba si uvědomit.

- Cílem CRM není maximalizace tržeb dané společnosti, ale především vytvoření dlouhodobě pevného vztahu se zákazníkem.
- CRM je nutno brát jako dlouhodobý proces.
- Na rozvíjení vztahů je potřeba pracovat konstantně a to i se spokojenými zákazníky.

3.8.3 Prvky CRM

Chlebovský (2005, s. 23) uvádí, že řízení vztahů se zákazníky je definováno především čtyřmi prvky, kterými jsou lidé, procesy, data a technologie.

Lidé

Dle stejného autora lidmi rozumíme všechny zaměstnance dané firmy, protože k naplnění cílů CRM je potřebná kooperace celé společnosti. Je nezbytné, aby byl všem zaměstnancům známý cíl společnosti a ti ho svým jednáním naplňovali. V případě, že zaměstnanec nemá všechny potřebné znalosti, které od něho zákazník vyžaduje, není možné dosahovat růstu kvality vztahu s daným zákazníkem. Tento problém lze vyřešit kvalitním a dostupným CRM systémem, kdy zaměstnanec je schopen vie správném čase vyzjistit ze systému potřebné informace.

Procesy

CRM sjednocuje veškeré procesy z oblasti řízení společnosti. Z důvodu, že klient nikdy nepřichází na zcela informované záchytné místo je důležité zpracování požadavku ve správný čas, případně předání na příslušné oddělení, které je schopno žádost vyřešit. Společnost by následně měla daného zákazníka kontaktovat s návrhem řešení jeho požadavku.

Data

Získávání, uchovávání a následná analýza dat vede k plnohodnotnému CRM. Autor dále opakuje, že k vytvoření kvalitního dlouhodobého vztahu se zákazníkem, je potřeba znát jeho,

ale i jeho chování ve spojitosti s danými produkty a službami. Kvalitní databáze je taktéž nezbytná pro informovanost pracovníků v případě potřeby.

Technologie

Pomocí technologií je možné uplatnit moderní principy řízení a to i při velkém počtu klientů. K vyhovění všech potřeb zákazníka je možné využít médií jako jsou například internet, call centrum, email nebo v poslední době především mobilní nebo internetové bankovnictví. Výběr komunikačního kanálu je pro zákazníka naprosto stěžejní, je tedy třeba brát zřetel na jeho preference.

Hommerová (2012, s. 17) zmiňuje, že k úspěchu společnosti je nutné komplexní zaměření na všechny výše zmíněné prvky. K vytvoření kvalitního a funkčního CRM systému ve firmě je potřeba brát v potaz kvalifikaci a odbornost zaměstnanců, úroveň technologického vybavení, funkčnost interních procesů a v neposlední řadě kvalitu a dostupnost dat. Jednotlivé prvky sloučené do jednoho celku by měl obsluhovat management CRM zastřešován oddělením marketingu, prodeje a zákaznické zkušenosti. Veškerá komunikace směrem k zákazníkovi by měla být prováděna s ohledem na jeho životní cyklus v dané společnosti.

3.8.4 Procesy CRM

Váchal, Vochozka et.al (2013, s. 561) uvádějí, že k řízení vztahu se zákazníky dochází při každé interakci s ním. CRM je tedy východiskem pro podnikové procesy a je možné je ho dělit na procesy marketingu, obchodu a služeb. Jedním z cílů CRM je získávat relevantní informace o klientovi, tyto informace dokázat kvalitně zpracovat, postoupit příslušným oddělením a zaměstnancům a využít je tak k rozvíjení a udržování vztahu se zákazníkem.

Marketingové procesy

Stejní autoři popisují marketingové procesy jako procesy, které mají především za úkol odhalit segment potenciálních zákazníků. Tyto procesy obnáší tvorbu a realizaci marketingových kampaní a s nimi související řízení marketingových zdrojů, které jsou dle autorů čas, lidé a finanční prostředky. Naprosto klíčová pro úspěšnou marketingovou kampaň je volba komunikačního kanálu.

Hommerová (2012, s. 19) popisuje, že marketingové kampaně prochází několika etapami, které autorka dále popisuje. Za první etapu označuje plánování kampaní, která obsahuje přípravnou fázi, určují se v ní marketingové zdroje, rozsah jejich použití a v neposlední řadě kanály, kterými bude kampaň zákazníkům komunikována. V této přípravné fázi taktéž dochází k propočtům a zjištění reálných možností firmy. Druhá etapa je dle stejné autorky fází návrhu samotné kampaně. Po stanovení jasné podoby kampaně přichází samotná realizace, která musí být vhodně načasována. Všechny výše zmíněné fáze lze považovat za součást marketingového procesu CRM. Jako poslední etapu stejná autorka uvádí etapu vyhodnocení.

Obchodní procesy

Váchal, Vochozka et.al (2013, s. 562) charakterizují obchodní procesy jako jednu z nejdůležitějších součástí v procesu získávání dat o zákazníkovi, neboť firma je s ním v přímém kontaktu a vede s ním dialog. Veškeré informace získané v tomto procesu neslouží pouze k uzavření obchodu, ale zároveň pro vytvoření konkurenční výhody.

Proces služeb

Vácha, Vochozka et.al (2013, s. 562) uvádějí, že tento proces je zaměřen hlavně na servisní opravy, ale zároveň může sloužit i k dodatečné komunikaci se zákazníkem. Tento proces má mimo jiné za úkol tzv. upomínací funkci, kdy společnost svojí komunikací se zákazníkem posiluje své postavení vůči němu, ale zároveň se může jednat o obchodní komunikaci se záměrem klienta přesvědčit na upsell nebo crosssell, tedy navýšit klientovi např. současný úvěr nebo ho přesvědčit k aktivaci dalšího produktu společnosti. Tento proces má za výhodu to, že klient dostává komplexní nabídku od jemu dobře známe společnosti a není tak nucen hledat a porovnávat komplementární produkty u jiných firem na trhu. V případě, že tento proces je nastaven správně, vzniká zde pro firmu vysoký potenciál vytěžit ze stávajícího vztahu se zákazníkem zvýšení prodejů, potažmo zisků a to dlouhodobě.

Vácha, Vochozka et.al (2013, s. 563) závěrem dodávají, že marketingové procesy od sebe nejsou odděleny a ani není stanoveno jejich jednoznačné pořadí. V praxi se všechny procesy často navzájem prolínají dle aktuální potřeby firmy nebo zákazníka.

3.8.5 Fáze CRM

Říha (2021, s. 132) uvádí, že při definici fází CRM lze vycházet z obchodního cyklu a probíhajících CRM procesů v podniku. Stejný autor dále definuje konkrétně dané fáze.

- Oslovení zákazníka
- Obchodní transakce
- Plnění objednávky
- Zákaznický servis

Říha (2021, s.132) postupně popisuje první fázi jako okamžik oslovení potenciálního zákazníka prostřednictvím marketingových aktivit a jejich zhodnocení. Fáze dvě se týká přípravy na samotné uzavření kontraktu se zákazníkem, následované plněním objednávky neboli dodáním smluveného produktu nebo služby. Jako poslední fázi autor uvádí zákaznický servis, který obsahuje veškeré doplňkové služby spojené s produktem nebo službou, ale zároveň je to i fáze budování zákaznické loajality.

3.8.6 Hodnota pro zákazníka

Kotler (2007, s.42) popisuje, že hodnota pro zákazníka je brána jako výhoda oproti konkurenci. Vysoká přidaná hodnota vede k loajalitě a spokojenosti zákazníka. Stejný autor dále uvádí, že hodnota pro zákazníka je něco, co ovlivňuje jeho rozhodovací proces, určuje jeho očekávání a chování. Hodnota pro zákazníka je složitě definovaný pojem, protože vnímání je pro každého zákazníka subjektivní.

Loštáková(2017, s.96) oproti tomu pozoruje vztah mezi hodnotou pro zákazníka, kvalitou produktu nebo služby a relativní cenou. Dle stejné autorky jsou toto pro zákazníka důležité aspekty, ale zároveň ne rozhodující. Stejná autorka dále uvádí, že jako hodnota pro zákazníka mohou být preference vnímané zákazníkem ve vztahu k produktu nebo službě, hodnocení určitých atributů a důsledků ve smyslu dosažení cílů zákazníka či naplnění.

3.8.7 Architektura CRM

Dohnal (2002, s. 161) popisuje základní členění architektury CRM systému na část operativní a analytickou. Analytická část CRM se dotýká analytické práce se všemi daty a využívání datových skladů. Do působnosti analytické části CRM patří například segmentace klienty,

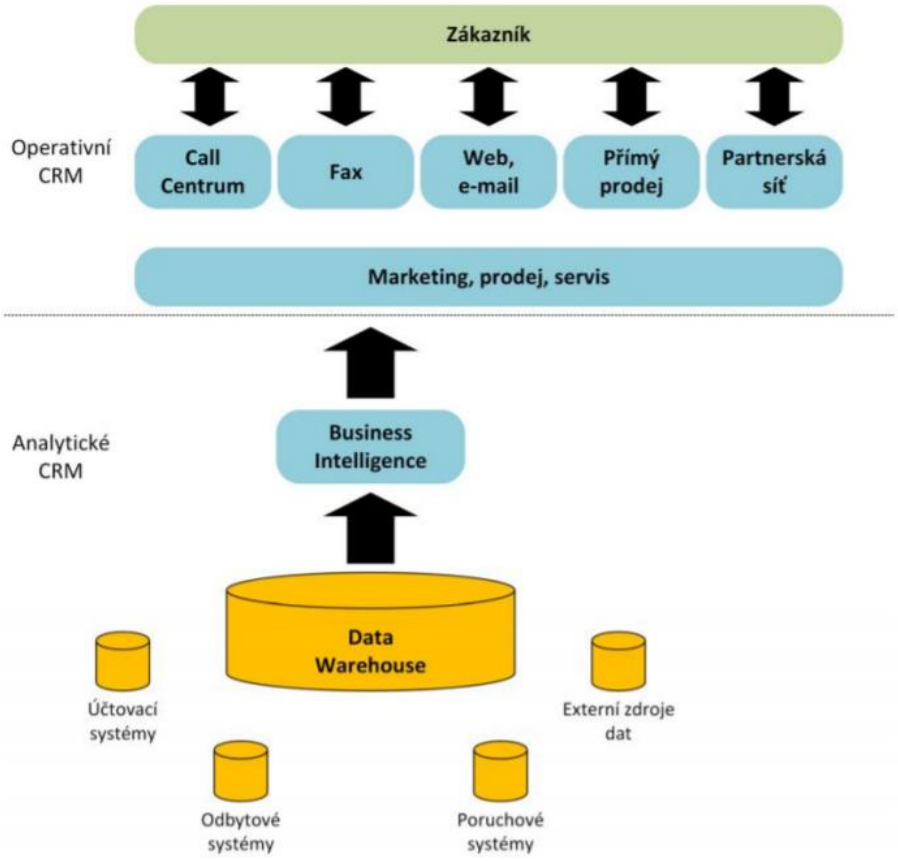
určení skupin ziskových zákazníků, analýzy chování zákazníků, analýzy marketingových kampaní. Jedná se tedy o optimalizaci současných obchodních procesů podporujících firemní strategii. Operativní část CRM realizuje předem definované obchodní procesy. Je to část CRM řešení určená pro podporu interakce se zákazníkem přes různé typy kanálů, od telefonních center přes elektronické kanály až po vybavení poštovních zásilek a řízení tradičních prodejních míst. Řadí se sem všechny druhy kontaktu se zákazníkem - cílem je zlepšení komunikace se zákazníkem, především její koordinace uvnitř společnosti.

Bore (2005, s. 508) uvádí, že do operativní části CRM patří:

- podpůrné aplikace (back-office)
- aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem (Front Office)
    - aplikace prostřednictvím mobilních telefonů
    - aplikace užívané při práci centra obsluhy (Contact Center)
    - aplikace podporující práci obchodníka (Sales Force Automation)
    - automatizace marketingu (Enterprise Marketing Automation)
    - nejrůznější aplikace zákaznických služeb a podpory (Customer Servis and Support)

Bore (2005, s. 509) uvádí, že CRM informační systém slučuje tedy již existující podnikové aplikace back-office a nové aplikace front-office. Mezi back-office aplikace patří logistické (skladové hospodářství, doprava, nákup), ekonomické (účetnictví, finance, objednávky), personální aplikace, aplikace pro rozhodování, výrobu a mnoho dalších. Frontoffice aplikace podporují komunikaci. Sem se řadí aplikace pro call centra, elektronický obchod, služby zákazníkům a přímý kontakt se zákazníky. Integrace těchto aplikací napomáhá využití několika komunikačních kanálů při komunikaci se zákazníkem tak, aby komunikace probíhala v jednotném stylu dané firemní kulturou.

Obrázek 2: Architektura CRM



Zdroj: Staněk (2003)

3.8.8 Bankovní CRM

Kašparová (2006, s. 269) zmiňuje, že nutnou podmínkou pro úspěšnou implementaci CRM je mimo jiné určení strategie celého procesu implementace. Při tvorbě strategie je třeba mít na paměti, že CRM nespočívá pouze v instalací softwaru s požadovanými funkcemi. Moderní technologie jsou pouze podpůrným prostředkem při uplatňování strategie zaměřené na zákazníků. Pracovníci tak mají k dispozici všechny potřebné údaje a při kontaktu se zákazníkem mohou ihned profesionálně řešit jeho potřeby. Stejná autorka dále uvádí, že Analýza se v bance provádí z důvodu plánované migrace aktuální verze CRM systému na vyšší verzi.

3.9 Digitalizace

Victoria state government (2019) uvádí, že digitální technologie jsou v dnešní době již nedílnou součástí životů náš všech, stejně tak většiny firem. Digitální technologie, ať už se jedná o mobilní telefony, počítače, či jiná zařízení, nám každodenně pomáhají být efektivnější. Tyto digitální technologie mají naprosto zásadní vliv na společnost. Právě díky těmto technologiím vznikají stále nové způsoby komunikace

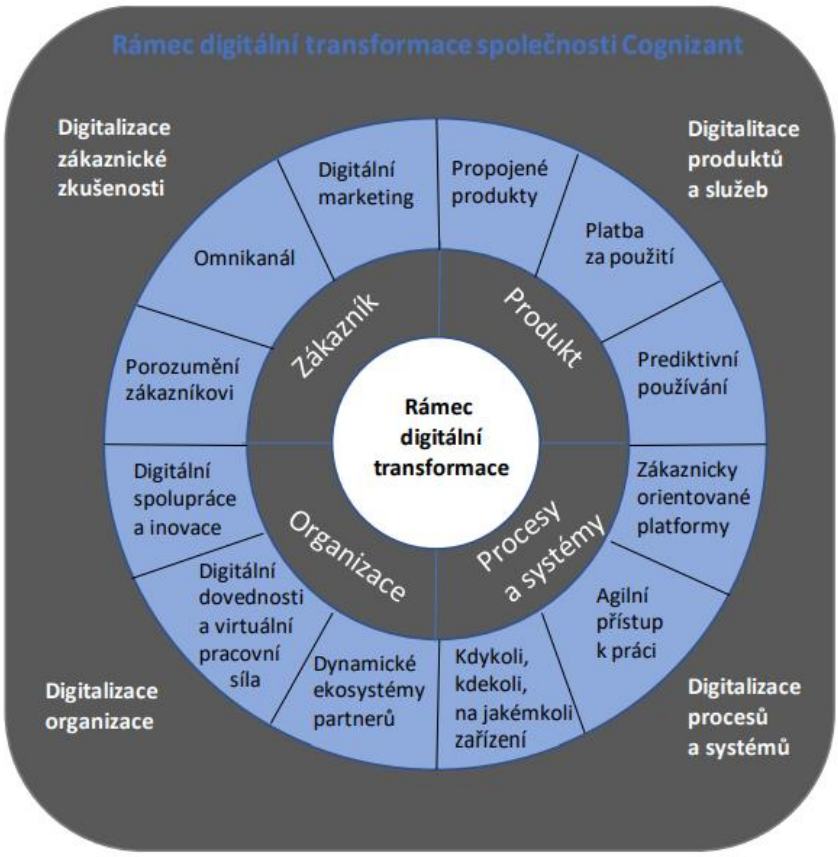
3.9.1 Digitální transformace

Jaye Ferreho (2020) zmiňuje, že pojem digitální transformace je v podnikatelské praxi často zmiňován. Dále tento termín zjednodušuje na jednoduchou definici, kdy pojem digitální transformace vidí jako využití digitálních technologií v podnikání. Integrace digitálních technologií zásadně změnila fungování společností, včetně komunikace směrem k zákazníkovi, což přináší zákazníkům nové hodnoty. Stejný autor dále popisuje, že digitální transformace nutí společnosti upouštět od dlouhodobě nastavených obchodních procesů. Jako první krok k úspěšné digitální transformaci vidí autor definování problému a přesné nastavení konkrétních cílů. Důvodů k implementaci digitální transformace může být více, ale mezi ty hlavní většinou patří zvýšení produktivity, zvýšení ziskovosti firmy nebo např. zlepšení zákaznické zkušenosti. Swanson (2018) vidí jako zásadní krok vymezit, co přesně si daná firma pod digitalizací představuje. Digitální transformace může být různorodá v závislosti na jednotlivých požadavcích, očekáváních a cílech dané firmy. RED HAT (2021) ovšem uvádí jako nejčastější hlavní důvody zlepšení zákaznické zkušenosti, zefektivnění vnitřních procesů a tím zvýšení ziskovosti společnosti.

Cognizant (2014) vytvořila rámec pro úspěšnou digitální transformaci tak, že provedla analýzu digitálního vývoje v několika odvětvích jako maloobchod, bankovnictví či pojišťovnictví a objevila několik společných prvků, které následně rozdělila do čtyř oblastí, na které by se společnosti při integraci digitální transformace měly soustředit. Jedná se o následující oblasti.

- Zákazníci;
- Služby a produkty;
- Organizace a procesy;
- Systémy;

Obrázek 3: Schéma digitální transformace



Zdroj: Cognizant (2014)

Cognizant (2014) následně popisuje nejdůležitější oblasti digitální transformace.

Digitalizace zákazníka

Zákazník je jednou z nejdůležitějších součástí firem a aby daná společnost byla schopna uspokojit jejich potřeby, musí svého zákazníka znát. Díky zpětné vazbě od klienta, analýzám a výzkumu trhu je možné jejich preference zjistit. Údaje získané díky digitálním technologiím je také možné využít v rámci digitálního marketingu. Pokud chce být společnost konkurenceschopná a úspěšná, musí být pro zákazníky dostupná 24/7 a podávat jim aktuální informace a být schopná poskytovat poradenství ohledně jejich procesů, produktů a služeb. Digitální zákazník je pro každou společnost také méně nákladný, protože se dokáže pohodlně sám obsloužit prostřednictvím mobile nebo internet banking. Další z výhod digitalizace je, že společnosti mohou přizpůsobit svou reklamu na míru právě pro daného zákazníka resp. segment zákazníků a to díky online marketingu. Klíčové je, aby společnost efektivně využívala všechny dostupné kanály pro komunikaci s klientem, jinak riskují nespokojenost nebo ztrátu daného zákazníka.

Digitalizace produktů a služeb

Mnoho firem si je již v dnešní době vědomo, že se již nestačí soustředit na prodej služby nebo produktu, ale je potřeba předat zákazníkovy emoci nebo zážitek spojené s daným produktem nebo služnou. Mnoho prodaných produktů a služeb je v dnešní době propojeno s webem nebo mobilní aplikací. Digitální technologie potřebuje zákazník leckdy jak při pořizování, tak pro samotnou obsluhu. Společnost současně může efektivně sledovat jejich využívání a proaktivně nabízet další služby spojené s produktem jako je například servis, případně údržbu. Dobrým příkladem může být například klient, který volá na zákaznické centrum banky aby provedl úkon, který může sám provést např. v mobilním bankovnictví. V takovém případě by měl operátor klienta odnavigovat do mobilního bankovnictví a tím snížit vytíženost zákaznické linky. S tím jak se firmy stále snaží vylepšovat techniky jak porozumět zákazníkovi roste i očekávání zákazníka co se týče kvality nabízených produktů, ale především služeb s nimi spojených. Stejná autorka radí toto řešit tak, že společnost rozdělí produkty na menší komponenty a následně je budou stavět dle potřeb zákazníka. Tento princip již funguje v IT, kdy za pomoci analýzy chování spotřebitele na internetu lze předpovědět jejich budoucí chování a očekávání, ještě předtím, než vzniknou.

Digitalizace organizace

Kotler (2017, s. 542) popisuje tzv. hodnotový řetězec, který napomáhá firmám vytvořit větší hodnotu pro zákazníky. Princip autor popisuje tak, že právě díky hodnotovému řetězci se může společnost stát součástí většího ekosystému firem, díky kterému mohou poskytovat svým zákazníkům komplexnější služby. Banky a pojišťovny například mohou nabídnout pojištění nebo asistenční služby na nejrůznější životní situace. Společnosti, které jsou součástí těchto ekosystémů, se na trzích stávají dominantními hráči. Avšak aby tento ekosystém mohl fungovat, musí zaměstnanci firem spolupracovat napříč různými odděleními a navzájem se vzdělávat. K tomu je zapotřebí technologií, které jim umožní si navzájem sdílet dokumenty, nápady, kontakty i zkušenosti. Zaměstnanci by měli být dostatečně motivování a přicházet s inovativními nápady. Digitální spolupráce již dnes přesahuje hranice firmy, zákazníci poskytují zpětnou vazbu a návrhy na vylepšení produktů prostřednictví online fór. Takto mohou zákazníci ovlivnit vývoj produktů.

Digitalizace procesů a systémů

Některé digitální technologie mohou hned několika způsoby napomoct vylepšení obchodních procesů a systémů. Naprosto klíčová je v dnešní době analýza a zpracování big data, za pomoci kterých může společnost lépe sledovat hned několik klíčových ukazatelů. Díky cloudu může jakákoliv společnost jednoduše vytvořit platformu pro zpracování žádostí o produkt a pomocí mobilních zařízení mohou zaměstnanci pracovat skoro kdekoliv, kdykoliv a na jakémkoliv zařízení. Cloudové platformy mohou taktéž snížit náklady na testování nových produktů. Využitím standardizovaných platforem lze snížit své provozní náklady až o 50 %. Pomocí automatizace a standardizace procesů se firmy stávají více agilními a jsou schopné lépe reagovat na změny v poptávce a udržovat tak své podnikání ziskové a konkurenceschopné. Autorka závěrem dodává, že agilní postupy umožňují rychlejší vývoj produktů a lepší organizační transformaci.

3.9.2 Digitalizace v bankovnictví

Slaboch (2010) tvrdí, že digitalizace značně mění podnikatelské prostředí včetně oblasti bankovnictví. Doba, kdy člověk kvůli pořízení nového bankovního produktu nebo jen kvůli zadání platebního příkazu musel na pobočku své banky jsou již pryč. Díky vysokému nárustu úvěrů v 90. letech 20. století museli začít banky přemýšlet nad zefektivnění procesů za pomocí digitalizace. Dříve se zpracovávaly řádově jednotky úvěrů denně, což se dalo zvládnout na papíře, ale s růstem celé ekonomiky a s tím spojeným růstem hypotečních a spotřebitelských úvěrů měly banky dobrý důvod procesy digitalizovat.

3.9.3 Důvody digitalizace bankovnictví

Carbo (2017, s. 133) uvádí, že na důvody, které vedou banky k digitální transformaci lze nahlížet minimálně ze dvou důvodů a to ze strany banky a ze strany klienta.

Carbo (2017, s.134) níže uvádí přínosy digitalizace pro banky.

- **Zvýšení efektivity**: Každá banka bez ohledu na velikost musí denně zpracovat obrovské množství transakcí a různých požadavků. Digitalizace je v tomto případě spíše nutností než výhodou.

- **Úspory nákladů**: dle autora může digitalizace bankám přinést zvýšení zisků až o 40 % a to především díky značné úspoře na mzdových nákladech.
- **Zvýšení konkurenceschopnosti**: digitální transformace může vést k vytvoření široké zákaznické základny a přispět k utužení vztahu s klienty, především s těmi, kteří patři do technicky zdatné generace. Pokud chce banka zůstat konkurenceschopná ve světě nastupujících FinTech společností, musí nabízet srovnatelně kvalitní produkty a služby.
- **Agilita**: Dnešní digitální banky musí být schopny flexibilně reagovat na změny v tržním prostředí. Své již zautomatizované procesy musí být schopné přizpůsobit změně.

Carbo (2017, s.136) mezi přínosy z pohledu klientů řadí následující.

- **Větší možnost volby**: Klient může jednoduše snadněji měnit banku bez jakýchkoliv překážek jako je fyzická dokumentace nebo ruční schválení. Klient se může v případě internetového nebo mobilního bankovnictví v poklidu obsloužit sám odkudkoli chce.
- **Jednoduchost**: Obsluha, sjednání nebo zrušení digitalizovaného produktu je pro klienta v mnoha ohledech daleko jednodušší, než nutnost osobně navštívit pobočku nebo řešit cokoliv po telefonu s operátorem.
- **Nižší ceny**: Sharma (2017) uvádí svůj předpoklad, že pokud banky díky digitalizaci sníží své náklady, měly by se snížit i poplatky spojené s pořízením nebo obsluhou daných produktů nebo služeb.

Nel a Boshoff (2021, s.117) upozorňují, že digitalizace s sebou přináší i určité hrozby. Jedná se především o kybernetické útoky jako jsou např. phishing, zneužití osobních dat, šíření dezinformací či ransomeare.

3.10 Tableau

Taylor (2017) uvádí, že v době, kdy Tableau vstupovalo na trh dominovalo odvětví datové analýzy několik velkých hráčů jako jsou Microsoft, IBM, Oracle a SAP. Se vzestupem digitalizace, kdy firmy začaly generovat velké množství dat, které bylo potřeba nějakým pohodlným způsobem analyzovat, se Tableau dostalo do popředí zájmu. Taylor Tableau popisuje jako jednoduchý vizualizační nástroj, který umožňuje self-service bez příliš velké závislosti na IT. Výhodou Tableau je, že i méně zdatní uživatelé jsou schopni pochopit data

vizuálně. V současné době je tento nástroj považován za jednoho z lídrů v odvětví Business inteligence. Do roku 2019 tomuto sektoru dokonce vévodil, ale ve zmíněném roce se jedničkou na trhu stal Microsoft se svým PowerBI. I když Tableau svojí pozici jako globální lídr ztratilo, stále má významný podíl na trhu s vizualizačními nástroji. Spojením se společností Salesforce lze očekávat od společnosti Tableau změny, které by mohly zlepšit její postavení. Naopak trend naznačuje, že bývalí lídři trhu, jako je IBM se svým produktem Cognos a SAP, Oracle, jsou na ústupu a jejich tržní podíl klesá, nebo stagnuje.

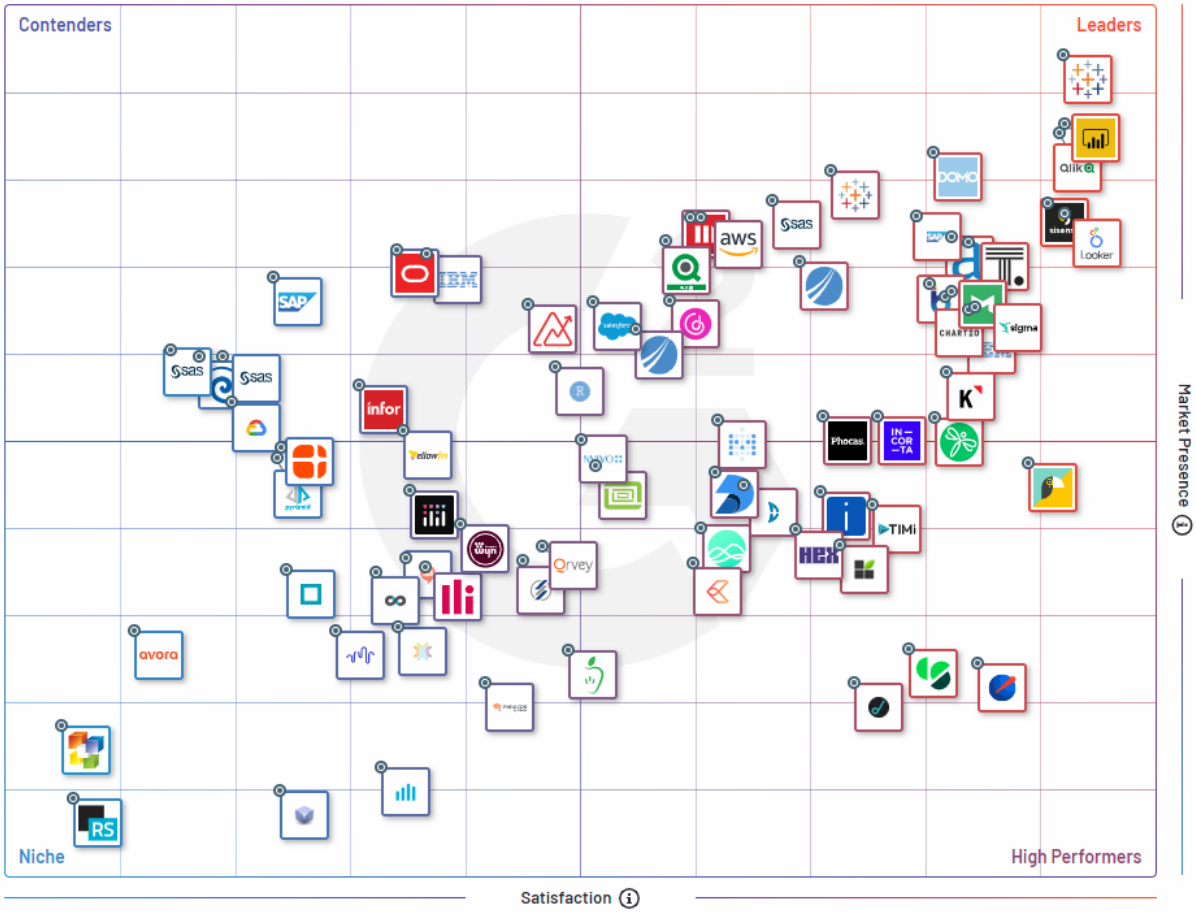
Obrázek 4: Gartnerův magický kvadrant pro sektor BI

Zdroj: www.sisense.com(2022)

Gartner Inc. (2022) vydává každý rok tzv. magický kvadrant pro různá odvětví IT. Tento kvadrant znázorňuje společnosti v daném odvětví, kde na ose x je znázorněna úplnost vize (completeness of vision), na ose y zase schopnost realizace (ability to execute). Tableau patří do kvadrantu lídři. Do tohoto kvadrantuse řadí firmy, které mají největší podíl na trhu a tím diktují a formují trend na poli BI nástrojů.

G2 (2022) nabízí opačný názor na situaci, která je informační platforma sloužící pro vyhledávání softwarových řešení pro mnohá odvětví. Platforma slouží jak pro firmy, které si zde mohou založit účet a popsat informace ke svému produktu, tak pro běžné uživatele, kteří zde mohou například napsat svojí recenzi a tím sdílet svoji zkušenost s daným produktem. Na základě tohoto hodnocení, zdrojů a agregovaných dat ze sociálních platforem pak G2 vytváří kvadrant, který reprezentuje řešení od firem v daném odvětví. Dle výsledků jsou uživatelé těchto softwarových nástrojů více spokojeni s Tableau, než například se zmiňovaným PowerBI od Microsoftu. Tableau vede oproti ostatním řešením i ve velikosti tržního podílu, kdy je jeho podíl o jedno pole dál, než má jak powerBI, tak Qlick.

Obrázek 5: Magický kvadrant společnosti G2



Zdroj: www.g2.com(2022)

3.10.1 Produkty společnosti Tableau

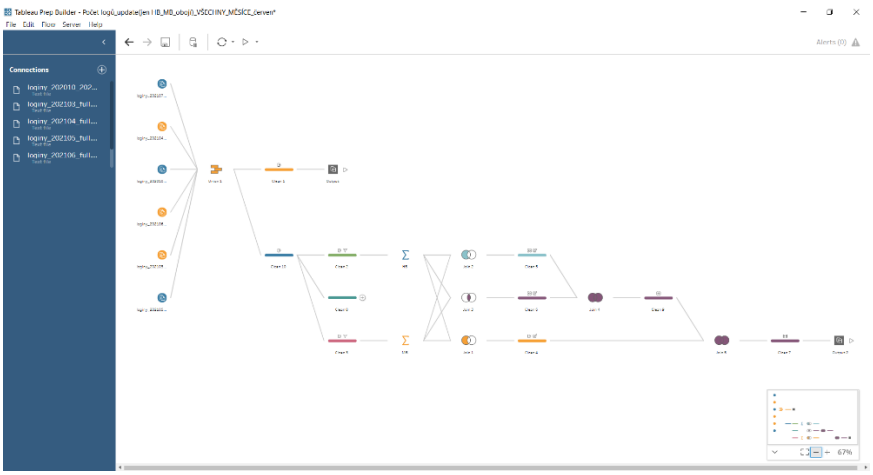
Tableau (2022) uvádí, že produktové portfolio společnosti čítá sedm produktů, z toho čtyři jsou placené a zbylé jsou zdarma. Licence je placená na bázi měsíčního předplatného. Tableau

Desktop, Prep a Server nebo Online tvoří jeden balíček. Všechny tyto produkty obsahuje balíček Tableau Creator, který aktuálně stojí 840$ ročně. Kromě toho nabízí společnost Tableau ještě Tableau Public Edition, což je Tableau Desktop omezený o možnost využití připojení na databáze, lze jen využít CSV soubory a Excel jako zdroj dat. Exportování lze jen do Tableau Public Serveru, kde je volně dostupný všem lidem na internetu. Pro účely této práce byly využity jen Tableau Prep a Tabbleau Desktop, kterým se podrobněji věnuje následující část.

Tableau Prep Builder

Tableau (2022) přestavilo Prep Builder v roce 2018 a popisuje jej jako nástroj pro pohodlné čištění dat. Jedná se o tzv. self ETL nástroj, jehož cílem je zjednodušit proces čištění dat. Prep Builder je konstruován tak, aby i méně IT znalý uživatelé z řad analytiků či manažerů si byli schopni připravit svá data. Tableau Prpe Builder z pohledu funkcionalit stále mírně zaostává za jinými ETL nástroji, ale pravidelně dochází k aktualizacím, které nástroj zdokonalují, upravují chyby a přidávají mnoho nových funkcionalit a konektorů. Tableau Prep lze použít např. jako dodatečný ETL nástroj pro ad hoc analýzy. Díky Prepu si může datová analytik data zpracovat sám a nemusí čekat na IT nebo data mining oddělení, až mu data připraví. Nástroj umožňuje analytikům být flexibilnější. I když je celý proces zpracování dat díky Tableau jednodušší, stále je nutné mít alespoň základy SQL a mít zkušenosti s BI nástroji.

Obrázek 6: Tableau Prep



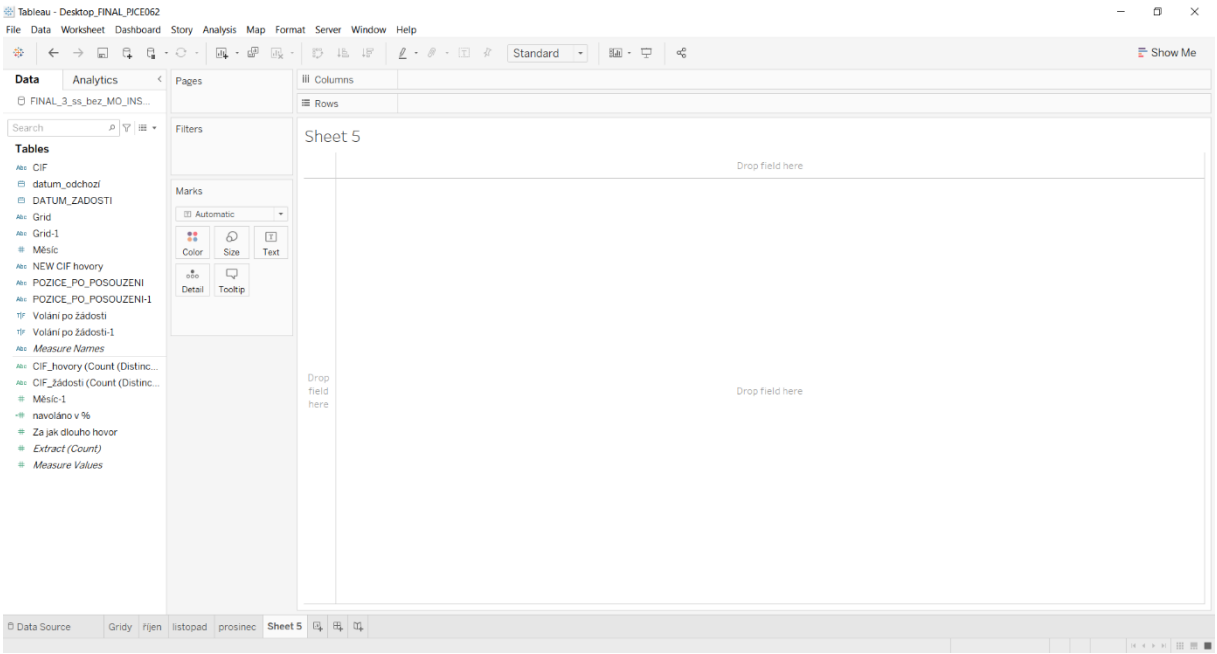
Zdroj: autor (2023)

Tableau Desktop

Tableau (2022) uvádí, že tento nástroj byl prvním vydaným produktem této společnosti a zároveň zůstává jejich hlavním produktem. Desktop je určen pro všechny, kdo potřebuje

vytvářet interaktivní grafy. Pro vytvoření dashboardu je nutno vytvořit sešity (tzv. sheety), které se pak skládají do dashboardu. Operace s dimenzemi a ukazateli se provádí přes drag & drop, ale je možné je přesunout i dvojklikem. Desktop už má předem přichystanou sadu grafů, barev apod., které je možné použít. Taktéž obsahuje sadu analytických a statistických funkcí, které dělají výpočty. Výstupy výpočtů lze podrobně zobrazit. Výstupní soubory mají koncovku .twb a .twbx. Formát .twb obsahuje jen vytvořený dashboard, ale ne použitá data. Oproti tomu formát .twbx si vytvoří ze zdrojových dat extrakt, a ten je následně zkomprimován s dashboardem twb jako soubor formátu .twbx. To znamená, že formát twbx obsahuje jak extrakt, tak dashboard. Tento formát je užitečný v případech, kdy je nutné dashboard sdílet s jiným uživatelem. V opačném případě by se musel posílat zvlášť dashboard a zvlášť zdrojová data, což je nepraktické např. z důvode chybného napojení dat na Desktop apod.

Obrázek 7: Tableau Desktop



Zdroj: autor (2023)

3.10.2 Funkcionality Tableau

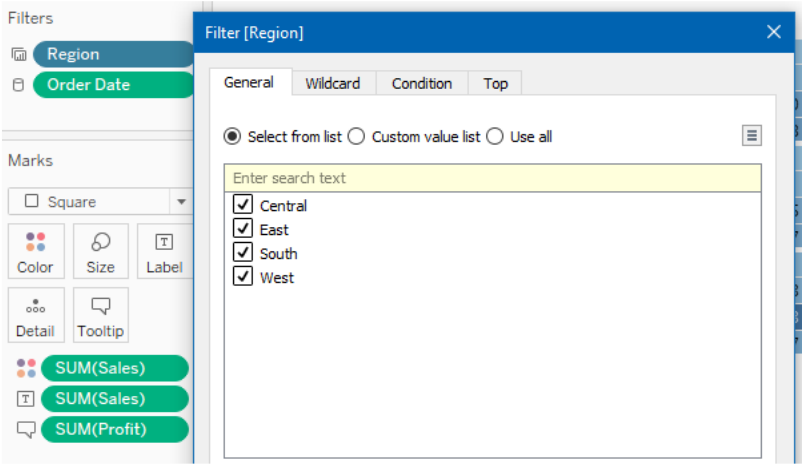
Tableau (2022) popisuje několik klíčových funkcionalit, které nástroje Tableau nabízejí. Program umí mnoho operací udělat sám, kdy v takových případech sám doplní workspace o potřebné dimenze. Tato funkce dle šetří čas a zefektivňuje práci s popisovaným nástrojem. Tableau podporuje hierarchii v dimenzích, taktéž dokáže vytvořit dimenzi z ukazatele. Kromě

podpory hierarchie nástroj Tableau taktéž podporuje řadu užitečných funkcí, které pomáhají s tvorbou vizualizací.

Filtry

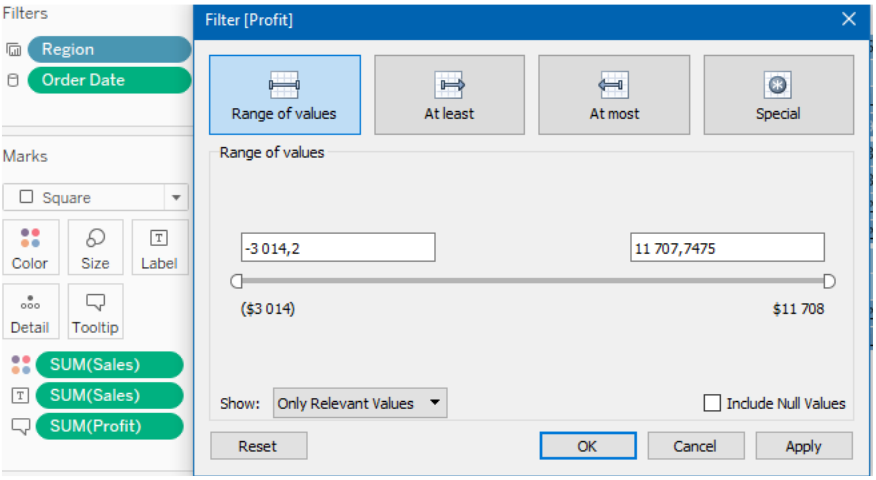
Tableau (2022) vysvětluje, že v případech, kdy je potřeba vybrat specifické členy určitého prvku, je nejlepší použít nabízené filtry. Filtr je možno vytvořit přetažením kteréhokoliv prvku do karty pojmenované „Filters“. Z prvků dimenze umožňuje označení/odznačení konkrétních členů a v případě filtrování ukazatele, nabídne interval hodnot. Filtrace lze taktéž kombinovat pomocí vytvoření kombinace setů.

Obrázek 8: Editace filtrů pro dimenze



Zdroj: autor (2023)

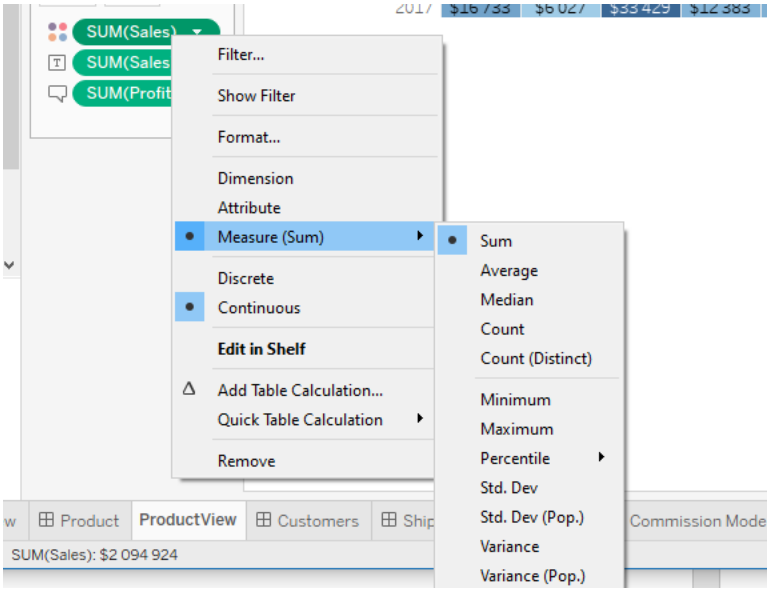
Obrázek 9: Editace filtru pro ukazatele



Zdroj: autor (2023)

Pro prvky ukazatelů nástroj Tableau nabízí několik operací. Po pravém kliknutí na prvek ukazatele se zobrazí nabídka s nabízenými operacemi. Nabízené operace jsou: Sum, Average, Median, Count, Count (Distinct), případně pak Minimum, Maximum, Percentile, Std. Dev., Std. Dev. (Pop.), Variance, Variance (Pop.).

Obrázek 10: Změna operace u ukazatelů



Zdroj: autor (2023)

Paramentry

Tableau (2022) popisuje parametry jako dynamické hodnoty, kterými lze nahradit hodnoty v kalkulacích a filtrech. Dále si lze zvolit, které hodnoty jsou přípustné. Jako datový typ mohou mít float, integer, date and time, string date. Hodnoty jsou následně definované intervalem nebo konkrétním vypsáním povolených hodnot. Dále je také možné využít ukazatele nebo dimenze pro doplnění přípustných hodnot.

Kalkulovaná pole

Tableau (2022) uvádí, že pomocí kalkulovaných polí lze vytvořit nová data za pomoci původních dat. Po vytvoření kalkulovaného pole se vytvoří nový sloupec v tabulce dat, kde hodnoty řádků vychází z vypočteného výrazu, který byl zadán. Po vytvoření kalulvaného pole zůstávají původní data v nezměněné podobě. Tato nově vytvořená pole lze využít například pro segmentaci dat, dále agregaci dat nebo např. na změnu datového typu. Při tvorbě kalkulovaných polí je podporována predikce zvolených funkcí a současně nástroj podporuje kontrolu syntaxe.

3.11 Legislativní požadavky a omezení marketingové komunikace

Portál Businessinfo (2022) uvádí, že propagace služeb a produktů musí respektovat právní předpisy České republiky a Evropské unie, avšak pro vymezení reklamy není stanovena jednotná normativní definice. Portál také uvádí, že záměrem reklamy není ovlivňovat, ale zároveň určitá míra manipulace nebo nadsázky je přístupná. Reklama nesmí být klamavá, důležité je vnímání z pohledu průměrného spotřebitele.

Businessinfo (2022) upozorňuje, že je potřeba vycházet z vícero právních úprav, a to jak soukromoprávních, tak veřejnoprávních, ale i z etické samoregulace.

1. **Veřejnoprávní úprava**

a/ **Zákon o regulaci reklamy** (z. č. 40/1995 Sb.) - Reklamou je zde rozuměno předvedení, oznámení nebo jiná prezentace, která slouží jako podpora podnikatelské činnosti. Zdroj udává, že se jedná především o podporu spotřeby, či prodej zboží, výstavby, prodeje nebo pronájmu nemovitostí, využití nebo prodej práv a závazků, propagaci ochranné známky nebo podporu poskytování služeb. Zákonem je dále stanoveno, že reklama nesmí být v rozporu s dobrými mravy, služby a produkty nesmí být v rozporu s právními předpisy, skrytá nebo založená na podprahovém vnímání. Reklama dále nesmí být tzv. nekalou praktikou, ale současně nevyžádanou či srovnávací, pokud nesplňuje zákonem stanovené podmínky.

b/ **Tiskový zákon** (z. č. 46/2000 Sb.) – stanovuje odpovědnost za obsah periodického tisku a za obsah reklamy a inzerce.

c/ **Zákon o provozování rozhlasového a TV vysílání** (z. č. 231/2001 Sb.).

d/ **Zákon na ochranu zvířat proti týrání** (z. č. 246/1992 Sb.).

e/ **Zákon o ochraně spotřebitele** (z. č. 634/1992 Sb.) – zpracovává příslušné předpisy Evropských Společenství (dále jen ES), zejména Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/29/ES o nekalých obchodních praktikách vůči spotřebitelům na vnitřním trhu.

f) **Zákon o některých službách informační společnosti** (z. č. 480/2004 Sb.) - odpovědnost a práva a povinnosti osob, které poskytují služby informační společnosti a šíří obchodní sdělení, uživatel musí mít jasnou a zřetelnou možnost jednoduše a zdarma zasílání sdělení odmítnout.

g) **Zákon o ochraně osobních údajů** (z. č. 101/2000 Sb.) – práva a povinnosti při zpracování osobních údajů a stanoví také možnost využití jen pro zákonem stanovené účely. Zákon řeší také problematiku využití dat pro obchodní sdělení.

h) **Zákon o elektronických komunikacích** (z. č. 127/2005 Sb.).

i) Zákon o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích (z. č. 56/2001 Sb.).

2. **Soukromoprávní úprava**

a) **Obchodní zákoník** (z. č. 513/1991 Sb.) – nekalá soutěž – reklama klamavá, srovnávací, jinak nekalá.

b) **Občanský zákoník** – ochrana osobnosti, dobrého názvu právnické osoby.

c) **Autorský zákon**.

3. **Etická samoregulace**

a) Mimoprávní regulace,

b) Etický kodex reklamy 2008,

c) Rada pro reklamu a její Arbitrážní komise,

d) Etické kodexy různých asociací.

Zakonyprolidi (2022) uvádějí, že s účinností od 01.01.2022, následně posunutou až od 01.07.2022 byla schválena novela **zákona o elektronických komunikacích** – zákon č. 374/2021 Sb., která upravuje marketingovou komunikaci pro firmy, které nabízejí reklamu na své služby nebo produkty. Nově s účinností od července 2022 takové společnosti potřebují souhlas klienta, že chtějí být takovou nabídkou kontaktováni.

4 Analytická část

V analytické části práce budou definovány důvody, které vedou bankovní sektor k digitalizaci zákazníků. V první části bude vysvětleno jaké výhody přináší mobilní bankovnictví klientům, ale i bance, zároveň budou zmíněny bariéry pro vstup do mobilní aplikace pro určitý segment klientů. V hlavní části analytické části bude navržen postup pro BTL kampaň s cílem přivést do mobilního bankovnictví dané banky co největší počet oslovených klientů. Marketingová kampaň bude na klientské portfolio komunikována prostřednictvím třech komunikačních kanálů a to emailem, SMS a call centrem. První fáze kampaně bude vyhodnocena z krátkodobého, ale i z dlouhodobého pohledu, přičemž nejdůležitější zjišťovanou metrikou bude procento přihlášených klientů do mobilního bankovnictví z celkem oslovených. Po uplynutí třech měsíců od spuštění kampaně bude rozesláno dotazníkové šetření pouze na klienty, kteří se stále do mobilní aplikace nepřihlásili. Cílem tohoto dotazníku bude zjistit důvody a překážky, které těmto klientům brání v používání mobilního bankovnictví. Součástí dotazníkového šetření bude možnost pro oslovené klienty požádat o zpětné zavolání operátorem banky s cílem zodpovědět veškeré dotazy, případně pomoci takovému klientovi s instalací dané aplikace. Závěrem bude celá kampaň vyhodnocena a autorem budou nastavena doporučení.

4.1 Potřeba kampaně

V posledních letech a především od začátku koronavirové krize v roce 2020 pocítil český bankovní sektor potřebu digitalizace svých klientů. Oblast internetového, ale především mobilního bankovnictví se dostala do středu pozornosti. Mobilní bankovnictví může sloužit jako skvělý prostředek pro ovládání již pořízených bankovních produktů, dále jako snadný komunikační kanál mezi bankou a klientem a v neposlední řadě jako platforma pro zřízení nového nebo upsellu stávajícího produktu. Banky zjistili, že klient, který se sám dokáže obsloužit odkudkoliv je pro banku výrazně levnější, než klient, který chodí na pobočky dané banky, píše emaily nebo volá na zákaznický servis. Z pohledu banky je klient bez mobilního nebo internetového bankovnictví velkou zátěží pro čas zaměstnanců, ale i administrativu spojenou s vyřízením klientových požadavků. Call centra bank, potažmo celý zákaznický servis je zbytečně vytěžován v mnoha případech stále stejnými klienty, kteří si volají nebo píši např. s dotazem o zůstatku na spořícím účtu, o provedení transakce, o zbylé výši úvěru apod. Jedná se o úkony nebo informace, které by si byl klient schopen sám zjistit nebo jednoduše provést sám prostřednictví bankovní aplikace. Oproti tomu zákazník má neustálý přehled o svých

bankovních produktech a dokáže se sám pohodlně obsloužit odkudkoliv bez potřeby navštívit pobočku nebo přímo kontaktovat svojí banku.

4.1.1 Výhody mobilního bankovnictví

Díky mobilní aplikaci si zákazník může založit osobní bankovní účet, sjednat si půjčku, investovat nebo třeba začít spořit. Výhoda pro klienta je, že má mobil stále při ruce, má možnost přes něj i platit, snadno získat přehled o svých zůstatcích nebo zkontrolovat výdaje. Prostředí aplikací bývá intuitivní a na stránkách bank je běžně k nalezení návod na obsluhu. Mobilní bankovnictví je současně pro zákazníka daleko bezpečnější než internetové bankovnictví a to v tom, že mobilní zařízení musí mít klient u sebe, pokud se chce do aplikace přihlásit a je nutné se prokázat biometrickým ověřením nebo PIN kódem. V případě chybně zadaného PIN kódu se aplikace zablokuje. U zkoumané banky je postup následující. V případě že klient banky zadá třikrát špatně PIN, aplikace mobilního bankovnictví se zablokuje na 5 min. V případě opětovného zadání tří špatných pokusů, nastává blokace na 1 hodinu a v případě zadání špatného PINU i na sedmý pokus se aplikace bloku na stálo a je třeba jí odblokovat prostřednictvím pevně stanoveného procesu obnovy hesla. Pokud má zákazník nastavené biometrické přihlášení, tak se nikdo jiný jednoduše přes jeho mobilní zařízení přihlásit nemůže. Další z výhod mobilního bankovnictví je možnost rychlé reakce, například v případech zjištění ztráty karty je možné tuto kartu zablokovat během několika vteřin na pár kliknutí.

4.1.2 Nevýhody mobilního bankovnictví

Ačkoli z výše popsaných důvodů je pro banky žádoucí, aby bylo co nejvíce klientů digitalizovaných, praxe je trochu odlišná. Ne každý klient je totiž pro mobilní bankovnictví vhodný. Každá bankovní instituce musí plánovat svojí marketingovou komunikaci směrem k digitalizaci s ohledem na portfolio svých klientů. V zákaznickém portfoliu každé banky se nachází lidé různých věků, dovedností a očekávání. Především pro starší generaci jsou vstupní bariéry do mobilního bankovnictví nepřekonatelné. V mnoha případech tito starší klienti, často už v důchodovém věku nedisponují ani chytrým telefonem, na který by bylo možné danou aplikaci nahrát. Dalšími bariérami jsou často nedůvěra v nové technologie nebo jejich bezpečnost, nedostatečné dovednosti na obsluhu nebo např. nedostatečný fyzický stav, jako je třeba špatný zrak. Někteří ze starších, tradičnějších klientů preferuje před mobilní aplikací

internetové bankovnictví, kdy si veškerou obsluhu produktu vyřídí z bezpečí domova a na velké obrazovce, kde vše zřetelně vidí a všemu bez problému rozumí.

4.2 Postup

Následující část bude popisovat postup pro marketingovou BTL kampaň s důrazem na co nejvyšší efektivitu a vytěžení potřebných dat, které pomohou lépe poznat klienta a zefektivní následující kampaně.

4.2.1 Segmentace

V první řadě je třeba správně identifikovat klienty, které chce banka danou kampaní oslovit. Jak již bylo zmíněno výše, hlavním cílem kampaně je digitalizovat co největší počet oslovených klientů, tedy přesvědčit co největší část oslovených, aby si stáhli mobilní aplikaci dané banky, přihlásili se do ní a hlásili se do ní i nadále. Cílem je tedy klienty aktivovat dlouhodobě a ne pouze jednorázově. I z toho důvodu není v této kampani použita žádná odměna za stažení aplikace. V takovém případě by hrozilo, že si aplikaci stáhnou tzv. oportunističtí klienti, kteří by tak učinili pouze za vidinou vyinkasování odměny.

Popisovaná kampaň byla odeslána v rozmezí 06.06 - 15.06. 2022, kdy emaily a SMS odešly hned první den kampaně a do 15.06. se obvolávali klienti pomocí call centra. S účinností od 01.07. 2022 vstupovala v platnost novela zákona o elektronických komunikacích – zákon č. 374/2021 Sb., která upravovala marketingovou komunikaci pro firmy, které nabízejí reklamu na své služby nebo produkty. Nově tedy banka, pro kterou byla tato kampaň řešena potřeboval od každého svého klienta souhlas, že chtějí být takovouto nabídkou osloveni. Klienti, od kterých banka neměla souhlas z výběru tedy vypadli.

Hlavní hypotézou, která vznikla na základě interní znalosti klientského portfolia bankovních klientů bylo, že bude snadnější motivovat pro stažení mobilní aplikace klienty, kteří již využívají pravidelně internetové bankovnictví. Pravidlo pro výběr takových klientů tedy bylo stanoveno tak, že klient, který se přihlásí do internetového bankovnictví alespoň jedenkrát za měsíc. Typicky se může jednat například o klienty, kteří si jdou jednou měsíčně stáhnout výpis nebo kontrolují zůstatek na svém spořícím účtu. Klientela, která pomocí internetového

bankovnictví obsluhuje svůj běžný účet nebo například kreditní kartu má v průměru větší počet přihlášení, a to v průměru kolem tří přihlášení za měsíc.

Další proměnná, která významně zasahovala do segmentace klientů pro tuto kampaň je klienty preferovaný komunikační kanál. Pro danou kampaň byly zvoleny tři komunikační kanály a to email, SMS a call centrum (interní a externí). V datovém skladu dané banky neexistuje flag, který by poukazoval na preferovaný komunikační kanál každého klienta, ale na základě kombinace různých ostatních dat, které jsou pravidelně sbírány je možné tyto preferované kanály částečně odhadnout. V datovém skladu má autor práce k dispozici údaj o tom, jestli klient má zablokovaný email banky, ze které je odesílána marketingová komunikace směrem ke klientům. Takovému klientovi nedává smysl posílat email, protože by mu ani nedorazil. Do výběru klientů pro kanál email zasahovala i výše open rate, resp. podmínkou bylo, aby klient v uplynulých dvanácti měsících otevřel alespoň jednu emailovou komunikaci zaslanou bankou.

Jedním ze základních pravidel marketingové komunikace je nepřehltit klienta přehnaným množstvím marketingových sdělení a nabídek. Stávajícímu klientovi banky bez ohledu na to jaké nebo kolik produktů má chodí v průměru 1,6 marketingového nebo jiného, spíše informačního sdělení. Do této komunikace se řadí marketingové nabídky na nové nebo stávající produkty, ale zároveň sdělení, které banka musí povinně zasílat, dále změny bankovní dokumentace, ohlášení chystaných změn apod. Jednou z podmínek pro segmentaci v práci řešené kampaně bylo, aby klientovi nešlo v uplynulých 3 měsících žádné marketingové sdělení.

Obeslané klientské portfolio mělo věkový průměr 42 let. Věkový průměr je takto vysoký jednak z důvodu, že banka pro kterou byla řešena tato marketingová kampaň má obecně klientké portfolio s vyšším věkovým průměrem, tak především z toho důvodu, že internetové bankovnictví obecně preferují starší ročníky, pro které je pohlednější vyřešit si úkony spojené s obsluhou svého bankovního produktu z pohodlí domova, nerušeně na velké obrazovce svého počítače. Jelikož mezi uživateli internetového bankovnictví jsou i klienti v důchodovém věku, bylo zkoumáno, jestli tito klienti komunikují s bankou prostřednictvím emailu a pokud ne, tak bylo na základě dat zjišťováno, jestli preferují osobní kontakt, tedy návštěvu pobočky nebo telefonický hovor. V takovém případě pak byly klienti podle interního klíče rozděleny do příslušného komunikačního kanálu.

Podmínkami pro zvolené kanály bylo, aby klient, který má blokaci emailu nebo emaily za poslední rok žádný z bankou zaslaných emailů neotevřel nespadl do kanálu email. Následně byla držena pravidla, že klient, který například neměl v databázi nebo měl chybně vyplněný email, byl obeslán jiným kanálem. Současně klient, který do banky pravidelně sám volal, byl kontaktován prostřednictvím call centra. Všechna tato opatření měla co nejvíce zefektivnit kampaň tím, že se podaří dostat sdělení k co největšímu počtu oslovených klientů.

Na rozdělení do jednotlivých komunikačních kanálů měla vliv také kapacita a cena. Zatímco odeslat email, pokud pomineme čas zaměstnanců a přidružené náklady, nestojí firmu nic, u zbylých dvou kanálů je tomu jinak. Zaslání jedné SMS vyšlo zkoumanou banku v době rozesílání kampaně na cca 1,5 Kč. Pro obvolání první fáze kampaně na digitalizaci klientů byly využity cca z 90 % kapacity externího call centra. Výsledná cena za jeden provedený hovor vyšla na 23 Kč. Externí call centrum se využilo z důvodů nedostatečných kapacit interního call centra, které bylo použito až v druhé fázi obvolávání klientů, tedy klientů, kteří v pozdější fázi kampaně zaškrtli v dotazníkovém šetření možnost „call me backu“.

Pro nejefektivnější možné vyhodnocení jak samotných komunikačních kanálů, tak celé kampaně byli klienti po úvodní segmentaci rozděleny na cílovou a kontrolní skupinu. Požadavkem autora práce a vykonavatele popisované kampaně v jedné osobě bylo, aby každá kontrolní skupina měla minimálně 10 % z celku každého kanálu, což je minimální hranice pro směrodatné vyhodnocení. Tato rozhodnutí jsou na vedoucích marketingového oddělení, konkrétně vedoucího tzv. podlinkové neboli BTL komunikace. Cílem tohoto oddělení je zasáhnout prostřednictvím kampaně co největší cílovou skupinu. U kanálů Email a SMS se podařilo vyjednat cílovou skupinu o velikosti 20% z vybraného celku. Call centrum jako historicky nejefektivnější prodejní i informační komunikační kanál chtělo marketingové oddělení ponechat s co nejvyšší cílovou skupinou. Kontrolní skupina se tedy podařila vyjednat pouze o velikosti necelých 6%. Co se týče vyhodnocení, nelze brát kontrolní skupinu u kanálu call centra jako statisticky významnou.

Cílová skupina je tedy segment klientů, kteří byli komunikováni stejným marketingovým sdělením, bez ohledu na to, do kterého komunikačního kanálu spadali. Oproti tomu kontrolní skupina jsou klienti s identickým profilem jako má cílová skupina, ale s tím rozdílem, že na tyto klienty nebude dané marketingové sdělení posláno. Kontrolní skupina slouží jako

porovnávací vzorek, pomocí kterého se vyhodnotí, jak efektivní kampaň ve skutečnosti byla. I klienti v kontrolní skupině se do mobilní aplikace v následujících měsících po spuštění kampaně přihlásili, ale stalo se tak z jiných důvodů a ne kvůli přímému oslovení bankou. Tito klienti se mohli do mobilního bankovnictví přihlásit například na základě televizní reklamy, billboardu, marketingové komunikace z předešlých týdnů či měsíců, na doporučení některého prodejce nebo zaměstnance banky, na doporučení někoho ze svého okolí nebo například protože je klient zvyklý mobilní aplikace používat.

Obrázek 11: Rozdělení klientů podle kanálů

Email

Participant type	ID v kampani
Target group	5 976
Control group	1 224

SMS

Participant type	ID v kampani
Target group	4 663
Control group	1 166

Call centrum

Participant type	ID v kampani
Target group	1 759
Control group	105

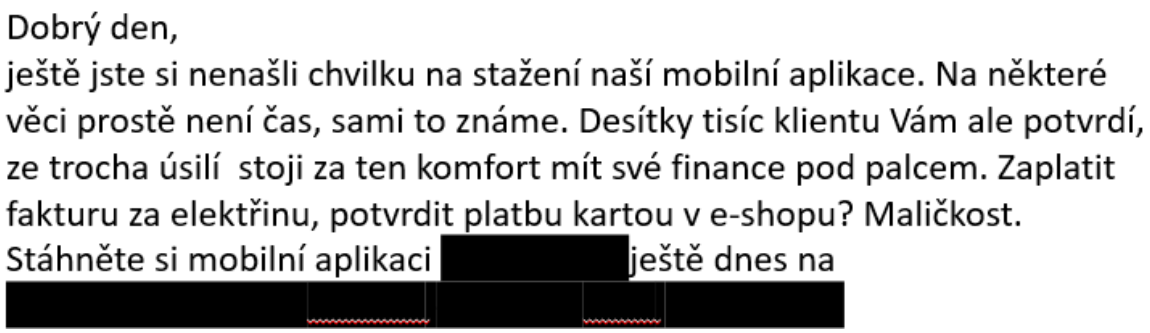
Zdroj: autor (2023)

4.2.2 Rozeslání kampaně

Řešená kampaň byla odeslána v rozmezí 06.06 - 15.06. 2022. Celkově bylo obesláno nebo obvoláno 12 398 klientů, ale do kampaně včetně kontrolních skupin bylo zahrnuto celkově 14 893 klientů. Zatímco všechny emaily a SMS byly rozeslány hned během prvního dne kampaně, 1 759 klientů, kteří byli zařazeni do sekce call centra se podařilo obvolat v rozmezí 06.06. – 15.06., s tím, že klientům nebylo voláno o víkendu. Celá telefonická kampaň tedy zabrala 8 dní, kdy denně se v průměru podařilo odbavit 220 klientů.

Sdělení pro kanál email

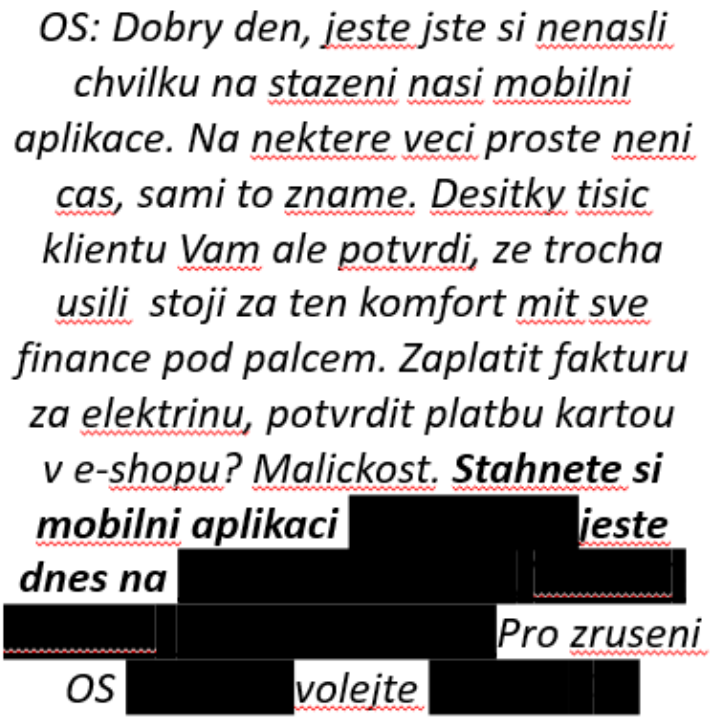
Obrázek 12: Sdělení pro klienty obeslané prostřednictvím emailu



Zdroj: autor (2023)

Sdělení pro kanál SMS

Obrázek 13: Sdělení pro klienty obeslané prostřednictvím SMS



Zdroj: autor (2023)

Sdělení pro kanál call centra

Pro první fázi kampaně bylo z 90 % využito externí call centrum s celkovými náklady přibližně 36.500 Kč. Pro předání sdělení byl vytvořen jednoduchý script, kterého se drželo jak externí, tak interní call centrum.

Script použitý telefonními operátory nemůže být v této práci zobrazen z důvodu vlastnictví dané metodiky patřící bance, ve které byla popisovaná kampaň provedena. Sdělení pro klienta bylo nicméně identické jako u předešlých dvou kanálů.

4.2.3 Vyhodnocení první fáze kampaně

V následující části budou vyhodnoceny jednotlivé komunikační kanály a to z pohledu krátkodobého neboli jeden měsíc po rozeslání kampaně, tak z pohledu dlouhodobého, tedy tři měsíce po rozeslání kampaně.

Krátkodobý pohled

První část vyhodnocení ukazuje stav počtu přihlášených klientů následující měsíc po rozeslání kampaně, v tomto případě se tedy jedná o červenec 2022.

Email M+1

Obrázek 14: Vyhodnocení kanálu email M+1

Email

Participant type	ID v kampani	ID přihlášené	Úspěšnost v %
Target group	5 976	792	13,25%
Control group	1 224	117	9,56%

Zdroj: autor (2023)

Z celkem 5 976 komunikovaných klientů se měsíc po rozeslání kampaně alespoň jedenkrát přihlásilo do mobilního bankovnictví 13,25 % oslovených klientů z cílové skupiny. Oproti tomu z kontrolní si aplikaci stáhlo a následně se přihlásilo 9,56 % klientů. Cílová skupina měla o 3,69 % větší transformaci než skupina kontrolní.

SMS M+1

Obrázek 15: Vyhodnocení kanálu SMS M+1

SMS

Participant type	ID v kampani	ID přihlášené	Úspěšnost v %
Target group	4 663	604	12,95%
Control group	1 166	114	9,78%

Zdroj: autor (2023)

Obeslaný segment kanálem SMS tvořil celkem 4 663 klientů. Z toho v měsíci červenci, tedy měsíc po komunikaci kampaně se do mobilního bankovnictví přihlásilo 604 z oslovených, tedy 12,95 %. Oproti tomu z kontrolní skupiny se do mobilní aplikace alespoň jednou nahlásilo 114 klientů, což tvoří 9,78 % z kontrolního segmentu. Rozdíl mezi cílovou a kontrolní skupinou zde tvoří 3,17 %.

Call centrum M+1

Obrázek 16: Vyhodnocení kanálu Call centra M+1

Call centrum

Participant type	ID v kampani	ID přihlášené	Úspěšnost v %
Target group	1 759	254	14,44%
Control group	105	8	7,62%

Zdroj: autor (2023)

Call centrum tvořilo z důvodu kapacit, časové náročnosti, ale i nákladů nejmenší segment. Rovněž kontrolní skupina se s marketingovým oddělením podařila vyjednat pouze ve výši necelých 6 %, takže při zjišťování efektivity tohoto komunikačního kanálu nelze brát výsledek jako statisticky významný. Z celkem 1 759 klientů zařazených do kampaně prostřednictvím telefonického obvolávání se podařilo skutečně kontaktovat 79 % z nich, přičemž 254 klientů neboli 14,44 % z celku se skutečně podařilo přesvědčit k tomu, aby si stáhli mobilní aplikaci a začali se do ní hlásit. Rozdíl v transformaci mezi cílovou a kontrolní skupinou, byť se nejedná o statisticky významný ukazatel, byl 6,82 %.

Dlouhodobý pohled

Za dlouhodobý pohled je označen stav počtu přihlášených klientů, kteří byli zařazeni do kampaně, tři měsíce po rozeslání kampaně, pohled aktuální v měsíci září. Autora práce tento pohled zajímal z důvodu dlouhodobé práce s klienty, stejně tak jako dlouhodobé efektivity kampaně. Cílem popisované kampaně totiž nebylo jen krátkodobě zaktivovat co největší počet oslovených klientů, ale přesvědčit je k pravidelnému využívání služeb mobilního bankovnictví.

Email M+3

Obrázek 17: Vyhodnocení kanálu email M+3

Email

Participant type	ID v kampani	ID přihlášené	Úspěšnost v %
Target group	5 976	1 006	16,83%
Control group	1 224	137	11,19%

Zdroj: autor (2023)

Z vyhodnocení tři měsíce po rozeslání kampaně je jasné, že někteří klienti se do mobilní aplikace banky hlásí s určitým zpožděním. Je možné, že email si buď přečtou okamžitě po přijetí a požadovanou akci provedou až například s tříměsíčním zpožděním a nebo si samotný email vyhledají zpětně v historii a mobilní aplikaci stáhnout až po přečtení daného sdělení. V září roku 2022, tedy tři měsíce po kampani se do mobilního bankovnictví alespoň jednou přihlásilo 16,83 % všech klientů obeslaných prostřednictvím emailu. Kontrolní skupina měla po takové době rovněž velmi vysokou transformaci a to 11,19 %. Cílová skupina tedy byla v digitalizování klientů o 5,69 % úspěšnější. Při porovnání M+1 a M+3 se objem přihlášených klientů v měsíci září zvýšil oproti červenci o 3,58 %.

SMS M+3

Obrázek 18: Vyhodnocení kanálu SMS M+3

SMS

Participant type	ID v kampani	ID přihlášené	Úspěšnost v %
Target group	4 663	788	16,90%
Control group	1 166	136	11,66%

Zdroj: autor (2023)

Při kontrole objemu klientů, kteří se přihlásili alespoň jedenkrát v měsíci září, tedy tři měsíce po rozeslání kampaně bylo zjištěno, že ze 4663 klientů komunikovaných prostřednictvím SMS se přihlásilo 16,90 %. Jedná se o nárůst o 3,95 % v porovnání s M+1. Při porovnání stavu v M+3 mezi cílovou a kontrolní skupinou, dosáhla cílová skupina o 5,24 % vyšší transformace než kontrolní skupina.

Call centrum M+3

Obrázek 19: Vyhodnocení kanálu Call centra M+3

Call centrum

Participant type	ID v kampani	ID přihlášené	Úspěšnost v %
Target group	1 759	283	16,09%
Control group	105	7	6,67%

Zdroj: autor (2023)

Po třech měsících od spuštění kampaně se prostřednictvím telefonického kanálu podařilo přivést do mobilní aplikace 16,09 %, což v porovnání s M+1 je nárůst o 1,65 %. V porovnání s kontrolní skupinou se v cílové skupině podařilo digitalizovat o 9,42 % více klientů. Nutno ale opět zmínit, že kontrolní skupina v tomto kanále netvoří ani 10 %, tedy nelze jí brát jako statisticky významnou.

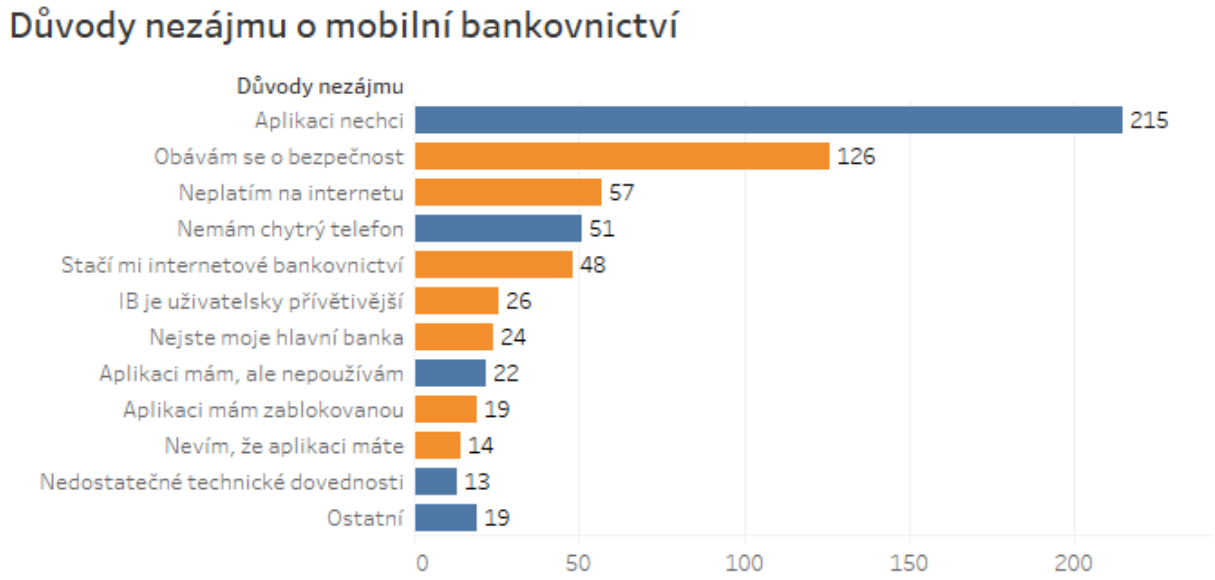
4.2.4 Druhá fáze kampaně

V první fázi kampaně byla sestavena komunikační strategie, segmentace s důrazem na potřeby a očekávání jednotlivých skupin klientů, rozeslání samotné kampaně a následně vyhodnocení efektivity celé kampaně, ale i s důrazem na jednotlivé použité komunikační kanály. Druhá fáze se věnovala následnému sběru doplňkových dat o klientech a následné práci s nimi. V první fázi kampaně se podařilo digitalizovat prostřednictvím marketingového sdělení 16,75 % oslovených klientů. Cílem této po kampaňové fáze bylo zaměřit se na zbývajících 83,25 % klientů, kteří o mobilní bankovnictví nebo celkově o dané marketingové sdělení neprojevili zájem. Na základě tohoto požadavku bylo sestaveno krátké dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit z jakého důvodu oslovení klienti nemají o mobilní aplikaci zájem. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké konkrétní důvody nebo překážky brání klientům používat mobilní bankovnictví.

Dotazníkové šetření bylo odesláno ihned po vyhodnocení fáze M+3, tedy v září 2022. V této fázi byl jako komunikační kanál z důvodu nákladovosti i efektivity použit pouze email. Celkem nezaktivovaných klientů zařazených do kampaně bylo 10 321, nicméně ještě před odesláním dotazníku byli odstraněni klienti, kteří měli nastavenou blokaci emailu pro odchozí komunikaci z dané banky. Z toho důvodu bylo rozesláno pouze 10 112 dotazníků. Na vyplnění bylo klientům ponecháno celkově 10 dní s tím, že po pěti dnech šel klientům, kteří do té doby dotazník nevyplnili tzv. reminder s prosbou o vyplnění. Celkově se po deseti dnech vrátilo 634 vyplněných dotazníků, což tvoří návratnost 6,27 %.

Níže jsou uvedeny nejčastější důvody nebo překážky pro používání mobilního bankovnictví.

Obrázek 20: Důvody nezájmu o mobilní bankovnictví



Zdroj: autor (2023)

Z celkově 634 posbíraných odpovědí se 215 klientů, tedy téměř 34 % vyjádřilo, že o aplikaci nemají zájem. V dotazníkovém šetření byla tato možnost hned na prvním místě a při vyhodnocování dotazníků byla tato skupina klientů vyhodnocena jako segment, který komunikace spojená s mobilním bankovnictvím obtěžuje nebo jsou pevně rozhodnuti, že o aplikaci zájem nemají a nedává smysl takové klienty dále jakkoliv obtěžovat.

Vyhodnocení této ankety bylo provedeno s cílem na to odhalit nejčastější důvody nebo překážky k používání mobilního bankovnictví a rozdělit si je do dvou kategorií a to na důvody

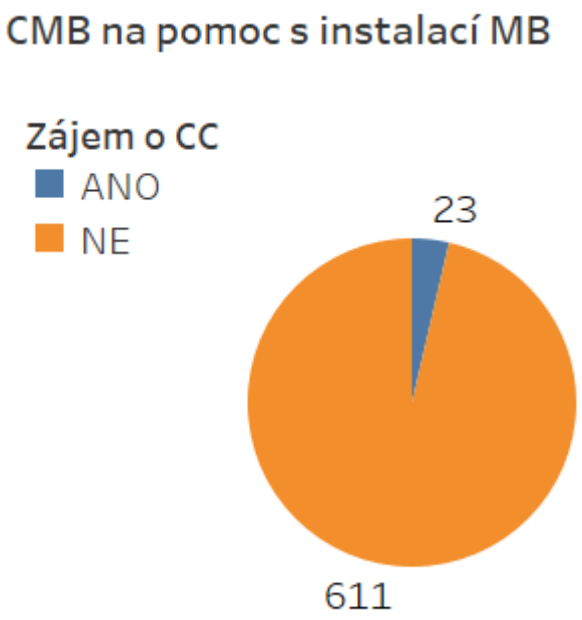
se kterými může banka dále pracovat a na ty, se kterými banka nedokáže nic udělat. Modře jsou v grafu výše zobrazeny odpovědi, se kterými banka nedokáže nic provést. Již zmíněn byl důvod, že klient aplikaci nechce. Takový důvod je brán za konečný a v nejbližším období nedává smysl takového uživatele kontaktovat se sdělením týkajícím se mobilního bankovnictví. Dalších 8 % klientů uvedlo jako překážku pro stažení mobilní aplikace to, že nevlastní chytrý telefon umožňující používání mobilních aplikací. Předpoklad je takový, že se jedná především o starší ročníky, které byly rovněž do kampaně zahrnuty. S takovouto překážkou se z pohledu banky nedá nic dělat a i předpoklad, že významné procento z takto identifikovaných klientů si v budoucnu smartphone pořídí je spíše negativní. Stejný přístup banka zvolí i u více než 2 % klientů, kteří uvedli, že nemají dostatečné technické dovednosti na stažení nebo obsluhu mobilního bankovnictví. U 3,5 % klientů, kteří uvedli, že aplikaci mají, ale nepoužívají rovněž není doporučeno podnikat v blízké době žádné další kroky. Může se jednat o klienty, kteří například doplatili svůj bankovní produkt nebo je jim jednoduše pohodlnější používat internetové bankovnictví. Jedná se o klienty, kteří mobilní aplikaci dali šanci, ale pravděpodobně jím více vyhovuje webové rozhraní.

Co se týče důvodů, se kterými banka dokáže poměrně jednoduše a levně něco dělat, jsou v grafu označeny oranžově. Téměř 20 % respondentů uvedlo, že mobilní bankovnictví nepoužívají z důvodu obavy o bezpečnost. Skutečnost je taková, že mobilní bankovnictví je z mnoha důvodů bezpečnější, že internetové bankovnictví. Takovýto klienti se mohou obeslat prostřednictvím emailu, tedy nejlevnějším komunikačním kanálem a pokusit se tyto obavy vyvrátit pomocí krátké edukace. Devět procent respondentů uvedlo, že mobilní aplikaci nepoužívají, protože s danou bankou neplatí na internetu. Mobilní bankovnictví má hned několik funkcí a slouží především jako ovládací nástroj pořízeného bankovního produktu, přičemž potvrzování plateb na internetu je jen jednou z mnoha nabízených funkcí. Aplikace se dá využít například jen k nahlížení stavu produktu nebo kontrole stavu účtu. I toto vysvětlení by mohlo takto identifikovaným klientům pomoci v rozhodnutí si mobilní aplikaci pořídit. Stejný postup by mohl být zvolen u 8% klientů, kteří uvedli, že jim stačí internetové bankovnictví. Mobilní verze má nesporné výhody především v možnosti přihlásit se odkudkoliv bez potřeby použití notebooku, stolního počítači nebo podobného v uvozovkách nepřenosného zařízení. Celkově 19 klientů uvedlo, že aplikaci mají, ale zapomněli nebo ztratili přístupové údaje. Takovým zákazníkům banky bylo doporučeno odeslat postup pro reset hesla společně s potřebným formulářem. Veškeré oranžově označené důvodu pro nepoužívání

mobilního bankovnictví dané banky by mohlo vyřešit edukační sdělení zaslané klientům prostřednictvím emailu a nebo kdyby byly volné kapacity v interním call centru, tak pro lepší dosah prostřednictvím telefonního operátora.

V rámci obeslaného dotazníkového šetření byla respondentům v poslední otázce dána možnost zaškrtnout tzv. call me back (CMB). Jednalo se o možnost pro klienty, kteří si např. nevědí rady s instalací mobilní aplikace nebo se chtěli zeptat na nějaké informace spojené s aplikací. Pro tuto fázi kampaně bylo zvoleno interní call centrum a to z důvodu vyšší odbornosti, než by bylo schopno nabídnout call centrum externí. Smyslem této fáze bylo, aby operátor na telefonu dokázal zákazníkovi zodpovědět všechny dotazy a zároveň aby byl připraven takovému klientovi vzdáleně pomoci s instalací.

Obrázek 21: Přehled zájmu o "call me back"

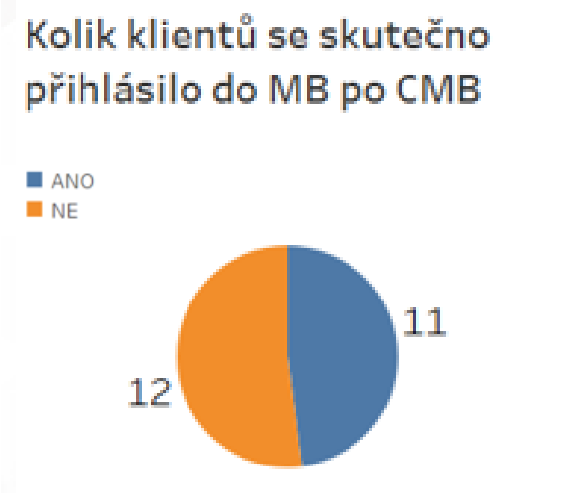


Zdroj: autor (2023)

Takové možnosti využilo 23 klientů z celkem 634 respondentů. Těchto 23 klientů se hned po vyhodnocení dotazníkového šetření pokusilo kontaktovat interní call centrum. Cílem bylo zodpovědět veškeré klientské dotazy a současně nabídnout volanému, že jej daný operátor přímo provede celým procesem instalace aplikace. Takovou možnost využil pouze jeden klient. Pravidla pro operátory byla stejná jako v první fázi kampaně, kde kontaktovali část klientů zařazených do kampaně. I v této fázi se operátor držel pevně daného call scriptu, v případech

kdy klient neměl v daný moment čas mu byl nabídnut náhradní termín hovoru a u klientů, které se nepodařilo kontaktovat napoprvé byl následně ještě jeden pokus. Z celkového počtu 23 respondentů, kteří o „call me back“ projevili zájem, se podařilo kontaktovat 19 z nich.

Obrázek 22: Počet aktivovaných "call me back" klientů



Zdroj: autor (2023)

Z celkem 19 kontaktovaných klientů se do mobilního bankovnictví dané banky v M+1 od telefonického kontaktu skutečně přihlásilo 11 z oslovených.

5 Zhodnocení a doporučení

V následující části práce budou vyhodnoceny všechny fáze kampaně s důrazem na efektivitu jednotlivých komunikačních kanálů, ale i celé kampaně.

5.1 Vyhodnocení první fáze kampaně

Hlavním cílem provedené kampaně bylo přesvědčit co nejvíce oslovených klientů, aby si stáhli z příslušného obchodu s aplikacemi mobilní bankovnictví dané banky, přihlásili se do něj a začali ho pravidelně využívat. Cílem tedy nebylo jen dostat co nejvíce klientů jednorázově do aplikace, ale naučit je využívat jí pravidelně a dlouhodobě. Z toho důvodu bylo vyhodnocení provedeno z pohledu krátkodobého, kdy se zjišťovalo, kolik oslovených klientů se přihlásilo do mobilního bankovnictví následující měsíc po provedení kampaně neboli pohled M+1, ale zároveň z pohledu dlouhodobého, kdy bylo zkoumáno kolik klientů se přihlásilo a hlásí tři měsíce po rozeslání kampaně, neboli pohled M+3.

Podmínkou ve vyhodnocení bylo, aby se klient v daném měsíci, tedy M+1 nebo M+3, přihlásil minimálně jedenkrát. Pro vyhodnocení byl použit datový sklad banky. Na jedné straně měl autor práce připraven dataset v excel, kde byli rozřazeni všichni klienti zařazení do kampaně, rozděleni dle komunikačního kanálu. Na druhé straně byla z datového skladu vytažena data ve formátu CLIENT_ID|LOGIN_TYPE|SUCCESS|LOGIN_DATE. V Tableau Prep byl vytvořen script, kde pomocí funkcí union, join, různých filtrací a vytvořených kalkulovaných polí bylo ověřeno, kolik z oslovených klientů se v jakém měsíci do mobilní aplikace skutečně přihlásilo. Při ověřování klientů, zda se přihlásili v daném období do mobilní aplikaci byly brány pouze úspěšná přihlášení (SUCCESS = 1), tedy klienti, kteří správně zadali heslo nebo řádně prošli verifikací přes otisk prstu nebo face id.

5.1.1 Vyhodnocení M+1

V krátkodobém pohledu se jako nejefektivnější kanál co do počtu digitalizovaných klientů ukázalo call centrum, kde se podařilo digitalizovat 14,44 % všech oslovených klientů. Důvodů proč tomu tak je, může být více. Jedním z nejdůležitějších je bezesporu ten, že se skrz telefon podařilo kontaktovat 79 % všech klientů zařazených do kampaně. Oproti emailům, kde byla změřena open rate pouze 36 % mělo tedy call centrum signifikantně vyšší dosah. Vyšší dosah

byl určitě zapříčiněn i tím, že klientům bylo voláno opakovaně v případech, že nebyli na poprvé nebo na podruhé zastiženi. V mnoha případech klient telefon zvedl a domluvil se s operátorem banky na konkrétní čas. Nic takového u mailů a SMS možného nebylo. Klient se může v případě kontaktování zeptat na věci, které ho zajímají nebo si není jistý, případně v tomto konkrétním případě mohl operátor klientovi v případě zájmu pomoci s instalací aplikace a s následným přihlášením do ní. Call centrum vyšlo nejlépe i z pohledu porovnání cílové a kontrolní skupiny, kdy rozdíl v přihlášených klientech byl 6,82 %, z důvodu nedostatečně velké kontrolní skupiny však tento údaj nelze brát jako statisticky významný.

Jako druhý nejúspěšnější kanál co do počtu transformovaných klientů, ale i z pohledu porovnání cílové a kontrolní skupiny vyšel email, kterému se podařilo digitalizovat 13,25 % všech oslovených klientů v kampani a rozdíl mezi cílovou a kontrolní skupinou byl plus 3,69 %. Nejméně efektivním komunikačním kanálem se v krátkodobém pohledu ukázala SMS, kde se podařilo transformovat 12,95 % klientů a rozdíl mezi cílovou a kontrolní skupinou byl stále ve prospěch cílové skupiny a to plus 3,17 %. U SMS se neměřilo, kolik klientů si skutečně SMS sdělení přečetlo, proto nelze přesně změřit jaký dosah tento kanál měl.

5.1.2 Vyhodnocení M+3

Z dlouhodobého pohledu už se jako nejúspěšnější komunikační kanál pro zvolenou kampaň nejeví call centrum, ale SMS. Prostřednictvím tohoto kanálu se podařilo po třech měsících od rozeslání kampaně přivést do mobilního bankovnictví 16,90 % všech oslovených klientů. Email měl v dlouhodobém pohledu úspěšnost 16,83 % a Call centrum 16,09 %. Je vidět, že v delším horizontu se kanály více vyrovnaly, než při zkoumání těsně po odeslání kampaně. Největší zpomalení trendu vykázal kanál Call centra, který v porovnání s M+1 zvýšil objem přihlášených klientů v mobilní aplikaci pouze o 1,65 %. Email zvýšil procento digitalizovaných klientů o 3,58 % a SMS o 3,95 %. Příčinou takového zpomalení u telefonické komunikace může být to, že byť klient dostal v případě zájmu veškeré informace o mobilním bankovnictví rovněž do emailu, hlavní emoce v klientovi zůstává spojena s telefonním hovorem a taková emoce se ukázala být spíše krátkodobá. Call centrum se tedy ukázalo velice efektivní spíše na okamžité akce, ale jako dlouhodobější nástroj pro aktivaci klientů je lepší použít email nebo nejlépe SMS. Nejvyšší efektivitu vykázala právě SMS, což si autor práce vysvětluje tak, že zatímco klient může být emaily do určité míry přehlcen, když mu jich přijde každý den velké množství, SMS

dokáže takového klienta daleko lépe zastihnout, a to právě z důvodu, že zákazníkovi přijde v dnešní době SMS jednou za čas a tím spíše si jí přečte.

5.2 Vyhodnocení druhé fáze kampaně

Cílem druhé fáze kampaně bylo zacílit na klienty, které se v první fázi nepodařilo přivést do mobilního bankovnictví. Takových klientů bylo celkově 83,25 %. Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo od 634 respondentů zjištěno, že nejčastějšími důvody se kterými může banka dále pracovat jsou obava zákazníka o bezpečnost mobilní aplikace, dále dojem, že mobilní aplikace slouží pouze a nebo především pro potvrzování plateb v online obchodech, dále spokojenost s používáním internetového bankovnictví a tím absence motivace přejít do mobilního prostředí. Dalším ze zmíněných důvodů bylo zapomenutí nebo ztráta přihlašovacích údajů nebo například odůvodnění, že pokud klient nemá danou banku jako svojí hlavní, nevidí potřebu využívat její mobilní bankovnictví.

Oproti tomu v odpovědích zaznělo i několik důvodů nebo překážek pro používání mobilního bankovnictví, se kterými banka nedokáže nic udělat. Za jeden z takových důvodů je autorem práce brán ten, kdy respondent uvedl, že aplikaci jednoduše nechce. Na základě předchozích zkušeností autora s prací s takovýmto segmentem klientů nemá smysl takového klienta v blízké budoucnosti jakkoliv kontaktovat s nabídkou mobilního bankovnictví. Taková nabídka by klienta mohla naopak odradit a negativně ovlivnit jeho názor na danou banku. Dalšími z neřešitelných důvodů uvedených v dotazníkovém šetření jsou absence mobilního telefonu s možností stažení aplikací a nedostatečné technické dovednosti. Na základě analýzy respondentů, kteří uvedli tyto dvě odpovědi bylo zjištěno, že se jedná převážně o důchodové ročníky z čehož plyne předpoklad, že se u nich situace v budoucnu nezmění a tudíž pro banku nedává smysl klienty s danou nabídkou dále obesílat. Do stejné kategorie patří také klienti, kteří uvedli, že aplikaci mají, ale nepoužívají. Tito uživatelé se dají zařadit do stejné kategorie jako respondenti, kteří uvedli, že aplikaci nechtějí, tedy nemá smysl se je pokoušet jakýmkoliv způsobem aktivovat.

5.3 Vyhodnocení celkově

V krátkodobém horizontu se jako nejefektivnější komunikační kanál ukázalo call centrum, kdy se tomuto kanálu podařilo do mobilní aplikace přivést 14,44 % všech oslovených klientů.

V dlouhodobém pohledu se jako nejefektivnější kanál ukázaly SMS, které po třech měsících od spuštění kampaně dokázaly aktivovat 16,90 % oslovených klientů.

Na základě provedeného dotazníkového šetření rozeslaného na všechny oslovené klienty, kteří se ani po třech měsících od spuštění kampaně nepřihlásili do mobilního bankovnictví, byly zjištěny tři nejčastější důvody, proč klienti nepoužívají mobilní aplikaci dané banky. Nejčastěji uváděná odpověď byla, že klient o aplikaci nemá zájem, kterou zvolilo 34 % respondentů. Druhý nejčastěji zmíněný důvod byla obava o bezpečnost, kterou uvedlo 20 % dotázaných a třetí nejfrekventovanější odpovědí bylo, že klient aplikaci nechce, protože nepotvrzuje platby na internetu. Tento důvod uvedlo 9 % klientů.

Celkově bylo do kampaně zahrnuto 12 398 klientů, přičemž přes všechny použité kanály, včetně následné „call me back“ kampaně se podařilo do mobilního bankovnictví přivést 16,84 % všech oslovených klientů. Toto procento je poměrně vysoké a je tedy nutno zmínit, že popisovaná kampaň byla zasazena do období, kdy celý bankovní trh vyvíjel vysoký tlak na přivedení svých klientů do mobilních aplikací. Banky tedy věnovaly velkou část svého BTL i ATL reklamního prostoru na propagaci mobilního bankovnictví. Klienti zařazeni do dané kampaně popsané v práci mohli být do určité míry ovlivněni celkovým sentimentem na trhu a tím spíše byli ochotni si aplikaci stáhnout.

5.4 Doporučení

Dle zjištění popsaných výše je nejefektivnějším kanálem při vyžadování okamžité akce od klienta call centrum. Tento kanál měl v krátkodobém horizontu nejvyšší efektivitu vykonané akce od klienta. Z dlouhodobého pohledu se jako nejlepší komunikační kanál ukázala SMS, kterou je vhodné využít pro kampaně dlouhodobějšího rázu.

Ve druhé fázi kampaně byly pomocí dotazníkového šetření zjišťovány důvody nebo překážky, které brání klientům v používání mobilního bankovnictví. Mezi odpověďmi byly i takové, které může banka v budoucnu u svých klientů odstranit. Jedná se o „obávám se o bezpečnost“, „neplatím na internetu“, „stačí mi internetové bankovnictví“, „internetové bankovnictví je uživatelsky přívětivější“, „nejste moje hlavní banka“, „aplikaci mám zablokovanou“, „nevím, že aplikaci máte“. Všechny tyto důvody se dají vyřešit edukací klienta. Doporučení autora zní

obvolat tyto klienty prostřednictvím call centra a do emailu jim zaslat edukační materiál o bezpečnosti aplikace, možných způsobech využití i jinak, než pouze pro potvrzování plateb na internetu, dále představení všech výhod mobilní aplikace a v neposlední řadě návod na reset hesla pro ty klienty, kteří uvedli, že mají aplikaci zablokovanou.

Posledním doporučením autora je klást důraz na neustálý sběr a aktualizování dat při každé příležitosti, stejně jako využívat nově získaná data. Typickým příkladem může být např. segment klientů, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že jim v používání mobilního bankovnictví brání absence chytrého telefonu umožňující provoz takové aplikací. Takto identifikovaného klienta nemá smysl v následujících obdobích opět kontaktovat s nabídkou spojenou s mobilní aplikací. Tímto přístupem se zvýší efektivita budoucích kampaní.

6 Závěr

Hlavním cílem práce bylo navrhnout a otestovat na konkrétním příkladu postup pro BTL kampaň v bankovním prostředí. Dílčími cíli byla analýza celkového procesu návrhu řešení a jeho následné vyhodnocení.

V teoretické části práce byla provedena rešerše dostupné odborné literatury českých i zahraničních autorů a pomocí využití metod syntézy, dedukce a logické indukce došlo k propojení klíčových částí zdrojů. Teoretická část práce blíže specifikuje klíčové pojmy z oblasti online marketingu s důrazem na BTL komunikaci. Práce se dále věnuje popisu bankovního prostředí včetně zdůvodnění potřeby digitalizace jak na straně banky, tak na straně klienta. Teoretická část se rovněž zaměřuje na techniky a nástroje použité v analytické části práce. Jednou z blíže definovaných technik je segmentace klientského portfolia, dále jsou detailně popsány všechny tři komunikační kanály a to email, SMS a call centrum, jakožto kanály použité pro kampaň sestavenou v analytické části. Teoretická část se dále věnuje definování celkového CRM procesu jakožto nástroji pro sběr a analýzu dat a rovněž nástroji zajišťujícím péči o klienta. V závěru první části práce je popsán nástroj Tableau, jehož pomocí byla provedena většinová část vyhodnocení provedené kampaně včetně výběru, filtrace, vizualizace a veškerých agregací dat.

V analytické části práce byly nejdříve popsány důvody, které vedou bankovní sektor k tomu, přivést co největší počet svých klientů do mobilního bankovnictví. Následně byl navržen postup pro BTL kampaň s cílem digitalizovat co největší počet oslovených klientů dané banky. Navržený postup začíná segmentací, kdy jsou vybráni klienti, kteří byli zahrnuti do kampaně, dále byl zvolen vhodný komunikační kanál pro každou skupinu klientů a současně byla nadefinována kontrolní skupina pro přesnější vyhodnocení. Další část postupu obsahuje přípravu komunikovaného sdělení a samotné rozeslání. Kampaň byla odeslána v rozmezí 06.06 - 15.06. 2022. Celkově bylo obesláno nebo obvoláno 12 398 klientů, přičemž do kampaně včetně kontrolních skupin bylo zahrnuto celkově 14 893 klientů. Zatímco všechny emaily a SMS byly rozeslány hned během prvního dne kampaně, 1 759 klientů kteří byli zařazeni do sekce call centra se podařilo obvolat v rozmezí 06.06. – 15.06.

Po přípravě a rozeslání kampaně nastala první část vyhodnocení. V této fázi kampaně byly vyhodnoceny dva pohledy a to M+1 neboli krátkodobý pohled jeden měsíc po rozeslání

kampaně a M+3, tedy dlouhodobý pohled tři měsíce po rozeslání kampaně. Nejsledovanější metrikou pro vyhodnocení efektivity kampaně bylo procento transformace, tedy kolik oslovených klientů se podařilo přivést do mobilního bankovnictví a přes jaký to bylo komunikační kanál. V krátkodobém pohledu vykázalo nejvyšší úspěšnost call centrum, když se prostřednictvím tohoto média podařilo do mobilní aplikace transformovat 14,44 % z oslovených klientů. Velkou měrou k tomu přispělo to, že se operátorům banky podařilo kontaktovat 79 % všech klientů zařazených do segmentu call centra. Při vyhodnocení M+3, tedy tři měsíce po rozeslání kampaně bylo zjištěno, že z dlouhodobého pohledu jako nejefektivnější komunikační kanál vyšla SMS, prostřednictvím které se podařilo přesvědčit k přihlášení do mobilního bankovnictví 16,90 % všech oslovených klientů.

Cílem druhé fáze kampaně bylo zacílit na klienty, které se v první fázi nepodařilo přivést do mobilního bankovnictví. Takových klientů bylo celkově 83,25 %. Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo od 634 respondentů zjištěno, že nejčastějšími důvody se kterými může banka dále pracovat jsou obava zákazníka o bezpečnost mobilní aplikace, dále přesvědčení klienta, že mobilní aplikace slouží pouze a nebo především pro potvrzování plateb v online obchodech, dále spokojenost s používáním internetového bankovnictví a tím absence motivace přejít do mobilního prostředí. Dalším ze zmíněných důvodů bylo zapomenutí nebo ztráta přihlašovacích údajů nebo například odůvodnění, že pokud klient nemá danou banku jako svojí hlavní, nevidí potřebu využívat její mobilní bankovnictví. Na druhé straně v odpovědích zaznělo i několik důvodů nebo překážek pro používání mobilního bankovnictví, se kterými banka nedokáže nic udělat. Takovými důvody byly například absence chytrého telefonu, který by umožňoval stažení aplikace nebo nedostatečné technické dovednosti ke stažení aplikace.

Dle autora práce by měl být kladen důraz na neustálý sběr a aktualizování dat při každé příležitosti, stejně jako na využití nově získaná data. Tato nově získaná data mohou při správném využití zvýšit efektivitu následných kampaní. Dalším doporučením autora je edukovat své klienty o funkcionalitách a možných využitích mobilního bankovnictví, jelikož pro některé z oslovených klientů je nedostatečná znalost aplikace překážkou k jejímu používání.

7 Použitá literatura

1. A Framework for digital business transformation. Cognizant [on-line]. [London]: Cognizant, 2014 [Citace: 23. 02. 2023]. Dostupné z: https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/a-frame-work-for-digital-business-transformation-codex-1048.pdf
2. BORE, R. J. Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. 4. vydanie, New Jersey: PEARSON/Prentice Hall, 2005. 506 s. ISBN 0-13-146956-8.
3. Businessinfo [Online] Businessinfo 2023. [Citace: 12. 02. 2023] https://www.businessinfo.cz/clanky/otravny-marketing-po-telefonu-v-cervenci-konci-firmy-potrebuji-souhlas-predem/
4. BUTTLE, F., & MAKLAN, S. (2015). Customer relationship management: concepts and technologies, (3rd Edition). Routledge, London: Taylor and Francis Group.
5. CARBO, Santiago. The Impact on Digitalization on Banking and Financial Stability. Journal of Financial Management, Markets and Institutions. 2017, roč. 5, č. 1, s. 133-140. ISSN 2282-717X
6. DIB, Allan. The 1-page marketing plan: Get new customers, make more money, and stand out from the crowd. Kanada: Friesens, 2018, s. 90. ISBN 978-1-989025-01-7.
7. DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.
8. FREHNER, Carmen. Email, SMS, MMS: the linguistic creativity of asynchronous discourse in the new media age. New York: Peter Lang, c2008. ISBN 9783039114511.
9. FREY, Petr. Marketingová komunikace nové trendy 3.0. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.
10. HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-120-8.
11. HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. Praha: Oeconomica, 2009, s. 65. ISBN 978-80-245-1520-5.
12. HOMMEROVÁ, D. CRM v podnikových procesech. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2.
13. CHAFFEY, Dave, a kol. Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 3. vyd. New York: k: Routledge, 2013, s. 613. ISBN 978-0-415-5335-5.

14. CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.
15. Ipsos [Online] Ipsos 2022. [Citace: 21. 02. 2023] https://www.ipsos.com/cs-cz/generace-y-jina-cilova-skupina
16. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
17. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš.vyd. Praha: Grada, 2013, s.320. ISBN 978-80-247-4670-8.
18. JANOUCH, Viktor, 2014. Internetový marketing. 2. vyd. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7. S. 71.
19. JANOUCH, V. Internetový marketing. Brno: Computer Press, 2020. ISBN 978-80-251-5016-0.
20. JESENSKÝ, Daniel. Marketingová komunikace v místě prodeje. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0252-5.
21. JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
22. KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada, 2011, s. 81. ISBN 978-80-247-3541-2.
23. KARLÍČEK, Miroslav, a kol. Základy marketingu. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-5869-5. S. 195
24. KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
25. KIRŠ, David a Mitchell HARPER. E-mail marketing: jak pečovat o klienty a prodávat e-mailem. V Brně: [Computer Press], 2010. ISBN 978-80-251-3201-2.
26. KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
27. KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. New Jersey: Hoboken, 2017. ISBN 9781119341208.
28. KRAJÍČEK, Jan. Marketing v peněžnictví: distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2005. ISBN 80-210-3659-1.

29. LINOFF, G. -- BERRY, M J A. Data mining techniques : for marketing, sales, and customer relationship management. Indianapolis: Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-65093-6.
30. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
31. MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK. Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4383-4.
32. NEL, Jacques a Christo BOSHOFF. "I just don't like digital-only banks, and you should not use them either": Traditional-bank customers' opposition to using digital-only banks. Journal of Re-tailing and Consumer Services. 2021, roč. 59, s. 102368. ISSN 0969-6989.
33. PŘIKRYLOVÁ, J. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.
34. ŘÍHA, David. Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností: manuál pro start úspěšného obchodníka. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1725-3.
35. SANTLEROVÁ, K., 2007. Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky. 1. Vyd. Praha. ISBN 978-80-247-1536-0.
36. SHARMA, Gaurav. What is digital banking? VentureSkies [online]. Luxembourg: VentureSkies, 2017 [Citace: 06. 03. 2023]. Dostupné z: https://www.ventureskies.com/blog/digital-banking#_ftn2
37. SLABOCH, Tomáš. Bankovnictví: Digitalizace bankovního sek-toru v ČR [online]. Economia, 2010 [Citace: 02. 03. 2023]. Dostupné z: https://download.ihned.cz/download/econo-mia/DOT/01_12_priloha_NESS.pdf
38. SPECCHIA, Antonio. Customer relationship management (CRM) for medium and small enterprises: how to find the right solution form effectively connecting with your customers. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022.
39. STANĚK, V. Řízení vztahů se zákazníky v podmínkách Českého Telecomu, a.s. Diplomová práce, Praha: VŠE Praha, 2003
40. STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-7169-813-X.
41. SWANSON, James. How Monsanto CIO talks about digital trans-formation. The Enterprisers project: a community helping CIOs and IT leaders solve problems [online]. New York: Red hat, 2018 [Citace: 22. 02. 2023]. Dostupné z:

https://enterprisersproject.com/ar-ticle/2018/5/how-monsanto-talks-about-digital-transformation

42. Tableau Products. Tableau. [Online] Tableau Software, 2019. [Citace: 04. 03. 2023] https://www.tableau.com/products .
43. Taylor, Dwight. Power BI vs. Tableau - Data visualization platforms battle to be 'king of the hill'. Analytics Magazine. [Online] 2019. [Citace: 04. 03. 2023] http://analyticsmagazine.org/power-bi-vs-tableau/.
44. Teach with digital technologies,. Victoria state goverment: educa-tion and training [online]. 2019 [Citace: 22. 02. 2023]. Dostupné z: https://www.education.vic.gov.au/school/teachers/teachingre-sources/digital/Pages/teach.aspx
45. TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998.
46. TROSBY, Finn, Ian HARRIS, Friedhelm HILLEBRAND a Kevin HOLLEY. Short message service (SMS): the creation of personal global text messaging. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010. ISBN 0470689935.
47. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
48. VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie reklamy. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada)., s. 21. ISBN 978-80-247-4005-8.
49. What is digital transformation?. RED HAT. The Enterprisers pro-ject: a community helping CIOs and IT leaders solve problems [on-line]. New York: Red hat, 2021 [Citace: 22. 02. 2023]. Dostupné z: https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transforma-tion#q1
50. Zakonyprolidi [Online] Businessinfo 2022. [Citace: 14. 02. 2023] https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-374
51. ŽEBRÁK, M. (2005). Zákazníci v rozhodování manažerů (Doktorská disertační práce). Vysoká škola ekonomická v Praze, Česká Republika.

8 Přílohy

8.1 Příloha 1 Dotazníkové šetření

Vážený kliente,
věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník zjišťuje Vaše zkušenosti a názory na mobilní bankovnictví [redacted] Vaše zpětná vazba je pro nás důležitá. Dotazník Vám nezabere více než 3 minuty.
Děkujeme

1. **Jaký je důvod, že nechcete nebo nemůžete používat mobilní bankovnictví [redacted]?**
   (otevřená odpověď)

2. **Chcete aby se Vám ozval náš operátor a pomohl Vám s instalací mobilní aplikace [redacted]?**

- Ano
- Ne