



# Konkurenční pozice Sberbank CZ, a.s. na českém trhu

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku  
*Autor práce:* **Bc. Žofie Semerádová**  
*Vedoucí práce:* doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Žofie Semerádová**  
Osobní číslo: **E15000522**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**  
Název tématu: **Konkurenční pozice Sberbank CZ, a.s. na českém trhu**  
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Představení a charakteristika Sberbank CZ
2. Současná situace na trhu bankovníctví
3. Teoretická východiska konkurence a konkurenčních strategií
4. Analýza konkurence Sberbank CZ
5. Určení konkurenční pozice a návrhy na její posílení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

**KALABIS, Z. Základy bankovníctví. Brno: BizBooks, 2012.**

**ISBN 978-80-265-0001-8.**

**KOTLER, P. et al. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.**

**ISBN 978-80-247-1545-2.**

**KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Principles of Marketing. 14th edition.**

**Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 0132167123.**

**WALKER, G. a L. T. MADSEN. Modern Competitive Strategy. 4th ed. New**

**York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-1-259-18120-7.**

**ZAMAZALOVÁ, M. et al. Marketing. 2. přepracované a doplněné vyd.**

**Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.**

**Elektronická databáze článků ProQuest**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Ing. Lubica Cinkánová**

Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá analýzou konkurenční pozice retailové banky Sberbank CZ. Předmětem této práce je zhodnocení jejího postavení v Liberci v porovnání s velkými bankami. K výzkumu byla vybrána Česká spořitelna, Československá obchodní banka, Komerční banka a Raiffeisenbank. Práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické. Teoretická část definuje některé pojmy konkurence, popisuje průběh analýzy konkurence, jmenuje konkurenční strategie a hlouběji se zabývá benchmarkingem, metodou měřící výkonnost firem. Praktická část hodnotí Sberbank CZ a další vybrané banky pomocí benchmarkingového modelu a dále prozkoumává spokojenost stávajících zákazníků Sberbank CZ prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě zjištěných poznatků je sestavena poziční mapa udávající pozice všech bank. Dále jsou nalezeny rozdíly ve výkonnosti Sberbank CZ a výkonnosti ostatních vybraných bank, jejichž zjištění také slouží jako podněty pro zlepšení její tržní pozice. Autorka v závěru práce předkládá návrhy, které by měly nedostatky odstranit.

Klíčová slova: benchmarking, bankovníctví, konkurenční výhoda, konkurenční pozice, mystery shopping, konkurenční strategie

## **Annotation**

### **Competitive position of Sberbank CZ in the Czech market**

The Diploma Thesis deals with the analysis of the competitive position of retail bank Sberbank CZ. The subject of this thesis is the evaluation of its position in Liberec compared to large banks. For the research were selected following banks Česká spořitelna, Československá obchodní banka, Komerční banka and Raiffeisenbank. The Diploma Thesis is composed of two parts, the theoretical and the practical. The theoretical part defines concepts of competition, also describes the course of competition analysis, appoints competitive strategies, and deals deeper with benchmarking, the method of measuring company performance. The practical part evaluates Sberbank CZ and other chosen banks using the benchmarking model and further examines Sberbank CZ's present customer satisfaction through the questionnaire survey. Based on the findings, the position of all chosen banks are determined. Furthermore, differences in Sberbank CZ's performance and the performance of other selected banks are found, whose findings also serve as a basis for improving her market position. At the end of the work, the author makes appropriate proposals that would eliminate the shortcomings.

Key words: benchmarking, banking, competitive advantage, competitive position, mystery shopping, competitive strategy

<b>SEZNAM ILUSTRACÍ.....</b>	<b>9</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>10</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A ZNAČEK.....</b>	<b>11</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU.....</b>	<b>14</b>
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ KONKURENCE .....	14
1.2 HODNOTA ZÁKAZNÍKŮ JAKO PŘEDPOKLAD KONKURENCESCHOPNOSTI .....	16
1.2.1 Spokojenost zákazníků.....	16
1.3 ANALÝZA KONKURENCE .....	18
1.3.1 Identifikace konkurenční firmy.....	19
1.3.2 Určení cílů konkurence .....	19
1.3.3 Identifikace konkurenčních strategií.....	20
1.3.4 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence .....	20
1.3.5 Odhad reakce konkurenta .....	20
1.3.6 Výběr konkurentů .....	21
1.3.7 Tvorba informačního systému o konkurenci .....	21
1.4 BENCHMARKING JAKO NÁSTROJ ANALÝZY KONKURENCE .....	21
1.4.1 Typy benchmarkingu .....	23
1.4.2 Modely benchmarkingu .....	25
1.4.3 Pětifázový model benchmarkingu.....	25
1.4.4 Nástroje měření konkurenčních výhod .....	28
1.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	30
1.5.1 Konkurenční postavení .....	30
1.5.2 Konkurenční tahy.....	31
1.5.3 Marketingový mix.....	34
<b>2 ANALÝZA KONKURENČNÍ POZICE SBERBANK CZ.....</b>	<b>37</b>
2.1 SOUČASNÁ SITUACE RETAILOVÉHO BANKOVNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....	37
2.2 PŘEDSTAVENÍ SBERBANK CZ A DALŠÍCH VYBRANÝCH BANK PRO POTŘEBY ANALÝZY.....	40
2.2.1 Sberbank CZ .....	40
2.2.2 Raiffeisenbank .....	41
2.2.3 Komerční banka .....	42

2.2.4	Československá obchodní banka .....	42
2.2.5	Česká spořitelna .....	43
2.3	ANALÝZA KONKURENČNÍ POZICE SBERBANK CZ POMOCÍ BENCHMARKINGU .....	44
2.3.1	Benchmarkingový model .....	44
2.3.2	Hodnotící kritéria a metodika hodnocení bank .....	45
2.3.3	Výsledky hodnocení bank podle vybraných kritérií .....	49
2.3.4	Celkové vyhodnocení služeb retailových bank .....	59
2.4	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ SBERBANK CZ .....	61
2.4.1	Charakteristika respondentů .....	61
2.4.2	Hodnocení spokojenosti klientů Sberbank CZ .....	64
2.5	STANOVENÍ KONKURENČNÍ POZICE SBERBANK CZ A DALŠÍCH VYBRANÝCH BANK POMOCÍ POZIČNÍ MAPY .....	71
<b>3</b>	<b>NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ KONKURENČNÍ POZICE SBERBANK CZ V LIBERCI .....</b>	<b>74</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>80</b>



## Seznam ilustrací

Obr. 1: Kroky při analýze konkurence .....	18
Obr. 2: Typy benchmarkingu.....	23
Obr. 3: Sběr dat pro potřeby benchmarkingu .....	27
Obr. 4: Poziční mapa .....	30
Obr. 5: Konkurenční tahy .....	32
Obr. 6: Logo Sberbank CZ .....	41
Obr. 7: Pětifázový model benchmarkingu.....	44
Obr. 8: Rozdělení respondentů podle věkových kategorií .....	62
Obr. 9: Rozdělení klientů podle doby využívání služeb Sberbank CZ .....	63
Obr. 10: Rozdělení respondentů na hlavní/vedlejší klienty Sberbank CZ .....	64
Obr. 11: Hodnocení spokojenosti zákazníků s bankou Sberbank CZ podle vybraných kritérií .....	65
Obr. 12: Míra doporučení banky přátelům a známým.....	67
Obr. 13: Změny vedoucí ke zvýšení míry doporučení od stávajících klientů .....	68
Obr. 14: Důvěra v banku .....	70
Obr. 15: Názor na titul 2. klientsky nejpřívětivější banka roku 2016 .....	71
Obr. 16: Poziční mapa 1 .....	72
Obr. 17: Poziční mapa 2 .....	73

## Seznam tabulek

Tab. 1: Charakteristika bank podle vybraných ukazatelů k 31. 12. 2016.....	39
Tab. 2: Oblasti a kritéria hodnocení .....	45
Tab. 3: Systém hodnocení poplatků spojených s vedením účtu .....	46
Tab. 4: Systém hodnocení poskytovaných služeb .....	47
Tab. 5: Hodnocení bank podle poplatků spojených s vedením studentského účtu .....	49
Tab. 6: Hodnocení bank podle úrokových sazeb.....	50
Tab. 7: Hodnocení bank podle úrovně poskytovaných služeb .....	51
Tab. 8: Srovnání vybraných funkcí mobilní banky .....	53
Tab. 9: Hodnocení bank podle jejich dostupnosti .....	54
Tab. 10: Hodnocení bank podle počtu jejich bankomatů .....	55
Tab. 11: Hodnocení bank podle jejich prostředí.....	56
Tab. 12: Hodnocení bank podle komunikace s klientem.....	58
Tab. 13: Celkové vyhodnocení vybraných bank .....	60

## Seznam použitých zkratk a značek

a.s.	akciová společnost
APCQ	Americké centrum pro produktivitu a jakost
CZ	Česká republika
ČS	Česká spořitelna
ČSOB	Československá obchodní banka
DEMO	demonstrační ukázka
KB	Komerční banka
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
ISIC	Mezinárodní studentská identifikační karta
SMS	služba krátkých textových zpráv
QR kód	kód rychlé reakce
VŠ	vysoká škola

# Úvod

V dnešním multikulturním světě, ve kterém se neustále mění technologie, instituce, hodnoty a očekávání, vládne všudypřítomná konkurence. Firma, která umí zaujmout, rychle reaguje na změny, organizuje své činnosti inovátorsky a má tvořivé lidi, získává konkurenční výhody, minimalizuje rizika, a tudíž na trhu získává určitou pozici. Lze tedy říct, že mezi významné faktory, které firmy posouvají dál, patří i konkurence, přesněji rivalita mezi konkurenty. Bez potřeby přizpůsobovat se ostatním a bez radosti z boje a hry by neexistoval nejen nenahraditelný pocit z úspěchu, ale ani pokrok.

Silné konkurenční prostředí funguje i na bankovním trhu. Jednotlivé banky musí neustále sledovat inovace v produktovém portfoliu svých konkurentů, monitorovat jejich cenovou politiku, komunikační strategie, vize a cíle. Banky musí především předvídat a přizpůsobit se zmíněným faktorům a snažit se neustále zlepšovat. Rozvoj produktů a služeb je v takto dynamickém oboru nezbytnou činností.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti mezi retailovými bankami. Retail, v českém překladu maloobchod, znamená, že banky takového druhu obsluhují klienty z řad občanů a drobných podnikatelů, nikoli korporace. Retailové klientele jsou poskytovány běžné bankovní produkty, nikoliv však některé nadstandardní služby. Mezi největší retailové banky v České republice patří Česká spořitelna, Československá obchodní banka, Komerční banka a Raiffeisenbank. Tyto tradiční banky jsou pod neustálým tlakem menších bank, které se snaží v určitých oblastech velké banky dohnat nebo dokonce předejít.

Cílem diplomové práce je určit tržní pozici Sberbank CZ, jakožto malé banky, v porovnání se zvolenými velkými bankami. V rámci analýzy konkurenčních pozic vybraných bank se běžně analyzují všechny pobočky retailových bank podle různých kritérií, mezi které patří celá řada číselných údajů. Nedílnou součástí podkladů pro analýzy jsou také mnohačetná mystery testování u všech hodnocených institucí, a kromě toho se sledují i vybrané hospodářské ukazatele. Autorka práce nemá zdroje ani kapacitu k hlubokému analyzování a ověřování všech kritérií, a proto je analýza zaměřena pouze na vybraná kritéria, jež byla využita pro posouzení konkurenční pozice Sberbank CZ ve srovnání s malým vzorkem

vybraných bank působících v Liberci. Důvodem pro volbu Sberbank CZ a zaměření diplomové práce byla skutečnost, že autorka ve Sberbank CZ pracovala.

Celá práce má obvyklou strukturu, tedy je složena z teoretické a praktické části. Teoretická část je pojata jako vstup do problematiky a věnuje se čistě teorii. Zde jsou vymezeny základní pojmy konkurence a konkurenční strategie. Dále jsou vyjmenovány kroky při analýze konkurence. Zvláštní kapitola seznamuje čtenáře s metodou benchmarking, která slouží k porovnávání se s konkurencí.

Praktická část představuje vybrané retailové banky a současnou situaci retailového bankovníctví na českém bankovním trhu. Banky jsou porovnávány a hodnoceny pomocí benchmarkingové analýzy. Hodnocení pozice Sberbank CZ doplňuje dotazníkové šetření zaměřené na zjištění spokojenosti stávajících klientů s bankou. Zjištěné poznatky byly využity ke stanovení konkurenčních pozic vybraných bank formou poziční mapy. V závěru autorka navrhuje opatření vedoucí ke zlepšení pozice Sberbank CZ.

# 1 Konkurence a konkurenceschopnost podniku

Při pohledu do historie marketingu je zajímavé sledovat, jak se vyvíjely jeho jednotlivé koncepce. Dříve, než došlo k přesunu filozofie orientované na zákazníka, firmy kladly důraz na propagační aktivity, které měly pomoci prodat zboží, které už firma vyrobila, a to za vysokou cenu a co nejvíce lidem, za účelem dosažení velkého zisku. Dnes již tomu tak není a oproti zmíněné prodejní koncepci se prosazuje takzvaná marketingová koncepce, kdy se firmy soustředí na potřeby zákazníků. Cílem podniků je nabízet produkty, které zákazníci ocení. V současné době ale není postačující porozumět pouze svým zákazníkům, je zvláště nutné věnovat pozornost své konkurenci, snažit se s ní poměřovat a nalézt způsoby, jak uspokojit zákazníky na zvolených cílových trzích lépe, tedy získat takovou konkurenční výhodu, která by zvýšila konkurenceschopnost podniku a vylepšila jeho konkurenční pozici.

Tato kapitola prezentuje teoretické poznatky související s problematikou konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. Tyto základní pojmy jsou vysvětleny také v kontextu s konceptem hodnoty pro zákazníka jako předpokladem spokojenosti zákazníků. Firmy se snaží zákazníkovi poskytnout nejvyšší dostupnou hodnotu, protože právě ta zvyšuje konkurenceschopnost podniku.

Poté přichází na řadu analýza konkurence, která je nezbytná pro určení konkurenčního postavení podniku na trhu. Zde jsou detailně popsány jednotlivé fáze a kroky. Práce představuje hojně využívanou metodu ke srovnávání a měření se s konkurencí – benchmarking, který je použit i pro tuto práci. Kapitola charakterizuje typy, nástroje a metody. Součástí kapitoly jsou i konkurenční strategie, které mají za cíl zvýšit pravděpodobnost úspěchu v dosahování určité konkurenční pozice.

## 1.1 Vymezení základních pojmů konkurence

Podle Nového akademického slovníku cizích slov **konkurence** představuje soutěžení, soupeření nebo hospodářskou soutěž (Buchtelová et al., 2005). Je zřejmé, že s konkurencí se lze setkat nejen v ekonomii, ale také v dalších vědních oborech, a to v politologii, sociologii, etice a samozřejmě i v biologii a ekologii. Ve všech případech platí, že konkurence je vztah dvou nebo více subjektů, tzv. konkurentů (Mikoláš, 2005). Už tehdy,

kdy se na planetě objevily první živé organismy, vznikla poprvé konkurence. Dva živočichové, aby přežili, využívali stejné nebo podobné zdroje, např. potravu, energii a sloučeniny, přičemž měli stejné podmínky k jejich získání (Čichovský, 2002). Čichovský (2002, s. 11) tedy definuje konkurenci jako „časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení“.

Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat dvě podmínky:

- musí být „konkurenční“, tedy konkurenceschopný, neboli musí disponovat konkurenčním potenciálem
- a musí mít „konkurenční“ zájem, resp. musí chtít někomu konkurovat, tedy musí disponovat specifickým potenciálem.

Proto je zvláště nutné uvědomit si rozdíl mezi konkurencí (výsledkem firmy) a konkurenceschopností (potenciálem firmy) (Mikoláš, 2005).

Mikoláš (2005, s. 64) mluví o **konkurenceschopnosti** jako o potenciálu vnímatelném konkurencí, který firma musí mít. Od konkurenceschopné firmy se očekává, že ví, co je standardem, kam míří vývoj, a že pozná možnosti a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním trendu. Konkurenceschopnost firmy není představována pouze konkurenční výhodou, ale i rozložením jejích silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Jestliže se firma chce stát úspěšnou, musí udržovat rovnováhu mezi těmito složkami potenciálu. Konkurenceschopnost je také dána logickým rozložením jejího potenciálu na dosažený účel podnikání (zisku) a na další složky (zásoby, provoz). Jakákoliv nesouměrnost vede k poklesu konkurenceschopnosti.

Čichovský (2002, s. 13) říká, že „*konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.*“

Jak již bylo zmíněno, míra konkurenceschopnosti je dána také **konkurenční výhodou**. Podle Zuzáka (2011, s. 79) je „*dosažení konkurenční výhody významným motivačním faktorem pro jednání podniku, pro jeho vlastníky a vrcholový podnikový management.*“

*Konkurenční výhoda je projevem úspěšnosti podniku a každý úspěch plodí další. Úspěšnost je veřejnosti a zákazníkům známa, vytváří pověst a dobrá pověst ovlivňuje veřejné mínění a jednání zákazníků“.* Kotler (2007, s. 568) definuje konkurenční výhodu jako „výhodu oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užitku.“ Jinými slovy, konkurenční výhodu získává firma, která uspokojí potřeby zákazníků lépe než konkurence.

Vyšší hodnota, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit, je zdrojem konkurenceschopnosti podniku. Dnes jsou zákazníci stále více náročnější, roste nabídka konkurence a kvalita nebo inovace produktů už nestačí. Pojmy hodnota a konkurenceschopnost od sebe nelze oddělit, neboť jsou navzájem velmi provázané.

## **1.2 Hodnota zákazníků jako předpoklad konkurenceschopnosti**

Není pochyb o tom, že hodnota nabízená zákazníkům zvyšuje konkurenceschopnost podniku. Jinými slovy, o tom, jak podnik prosperuje a jakou tržní pozici má vůči konkurenci, rozhodují hlavně zákazníci. Ti většinou nakupují a vracejí se k té společnosti, která nabízí takovou marketingovou nabídku, jež přináší zákazníkům nejvyšší získanou hodnotu. Je důležité, aby firma sledovala vývoj zájmů spotřebitelů a stala se nejlepší nejen ve výrobě produktů, ale také ve vztazích se zákazníky.

Spotřebitelé hledají nejvyšší dostupnou hodnotu s ohledem na náklady na vyhledávání nabídky, příjmy, omezené znalosti a mobilitu. Získaná hodnota pro zákazníka se tedy vyjadřuje jako rozdíl mezi celkovou hodnotou pro zákazníka a vynaloženými náklady. O celkové hodnotě rozhoduje celá řada faktorů – kvalita produktů, doprovodné služby, dostupnost prodejny, přístup zaměstnanců, cena produktů, image nabídky nebo zákaznickovy preference (Kotler, 2007).

### **1.2.1 Spokojenost zákazníků**

Hodnota pro zákazníka úzce souvisí s dalšími koncepty, jako je spokojenost či loajalita zákazníka, které významně zvyšují konkurenční výhodu a konkurenceschopnost firmy. Vytvoření a dodání hodnoty pro zákazníky se projeví v jejich spokojenosti. Čím více jsou splněna jejich očekávání od nákupu, tím větší je jejich spokojenost, a naopak. Očekávání si



zákazník tvoří individuálně. Většinou jsou založena na zkušenostech z minulých nákupů, referencích přátel nebo slibech podniku.

Kotler (2007, s. 182) definuje uspokojení zákazníka takto: „*Satisfakce je osobní pocit potěšení nebo zklamání vyplývající z porovnání získaného výkonu produktu ve vztahu k očekávání.*“

Jestliže firmy s neustále se zvyšujícími očekáváními podávají také očekávané výkony, budují si velkou loajalitu zákazníků. Spotřebitelé jsou pak velmi spokojeni a značku skoro nemění, anebo jsou dokonce nadšení, a produkt si kupují znovu a znovu. Vytvářejí si velmi silnou emociální vazbu a v tomto případě přestává jít pouze o rozumové rozhodnutí o nákupu. Firmy sledují svá očekávání, očekávání zákazníků a celkovou spokojenost i u konkurence. Snaží se oproti ní přinést větší uspokojení. Nesmí však zapomínat na své partnery, dodavatele a dealery, kterým musí také poskytovat nějakou úroveň spokojenosti a tím udržovat rovnováhu mezi všemi. Maximalizace zisku není vždy základem úspěchu (Kotler, 2007).

Ke sledování spokojenosti zákazníka lze použít řadu metod, například tyto:

- **Systém přání a stížností**

Firmy se snaží zákazníkům usnadňovat proces sdělování připomínek či přání formou formulářů nebo zákaznických linek zdarma. Klienti tak mohou sdílet své kladné nebo negativní zkušenosti. Některé firmy automaticky rozdávají formuláře všem zákazníkům, aby obdržely zpětnou vazbu. Chtějí, aby zákazníci věděli, že o ně má firma velký zájem.

- **Průzkumy spokojenosti zákazníků**

Systém přání a stížností nemusí být vždy dostačující, a proto firmy podnikají pravidelné průzkumy. Podniky sestavují a rozesílají dotazníky, aby zjistily, jaký mají zákazníci názor na nový výrobek nebo jak se jim líbí nová reklamní kampaň. Firmy se dají lehce oklamat, a proto je důležité, aby se prováděly nezávislé průzkumy, které zprostředkovávají magazíny a spotřebitelské asociace.

- **Mystery shopping**

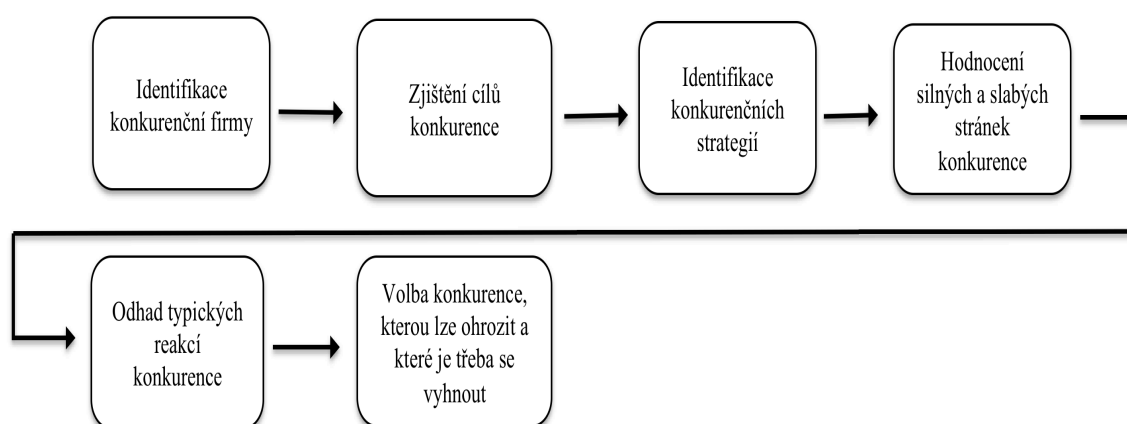
Mystery shopping je dnes velmi hojně užívaným způsobem sbírání informací o spokojenosti zákazníků. Mystery shoppers (fiktivní zákazníci) si hrají na skutečné zákazníky, aby zjistili, jak si s konkrétním problémem zaměstnanci poradí. Průzkumníci se zaobírají všelijakými aspekty chování zaměstnanců, např. jestli poskytli správné informace o produktu, byli zdvořilí nebo jestli nechali zákazníka dlouho čekat ve frontě. Vždy záleží na konkrétním zaměstnání a pozici zkoumaného.

- **Analýza ztracených zákazníků**

Jestliže podnik ztrácí své zákazníky, znamená to, že je dlouhodobě neuspokojuje. Firma by měla pravidelně provádět analýzu ztracených zákazníků, a tak zjišťovat důvody jejich odchodu ke konkurenci. Je nutné, aby společnost neustále ztracené zákazníky kontaktovala a zaznamenávala si míru této ztráty (Kotler, 2007).

### 1.3 Analýza konkurence

Jedním z nezbytných východisek pro určení konkurenční pozice je podrobná analýza konkurence. Firma si díky správné analýze odhaluje oblasti konkurenčních výhod a nevýhod a vytváří efektivnější marketingové kampaně proti konkurenci. Aby si podnik vybudoval vlastní konkurenční výhodu a silnou obranu proti konkurenci, musí o své konkurenci zjistit všechno, co jen dokáže. Kotler (2007, s. 568) uvádí základní kroky při analýze konkurence, které znázorňuje obrázek č. 1.



Obr. 1: Kroky při analýze konkurence

Zdroj: Kotler, 2007, s. 568

Analýza je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu, za čímž stojí odhalení jejich cílů, strategií, specifických předpokladů, dále vyhodnocení výhod a nevýhod konkurenčních výrobků a příčin tohoto stavu, zabývání se jejich nákladovým postavením. Poznatky plynoucí z analýzy mají předpovědět potenciální reakci konkurentů jako významný aspekt ovlivňující formulaci vlastní strategie, která by měla podniku přinést silnou pozici vůči konkurenci (Kotler, 2007).

### **1.3.1 Identifikace konkurenční firmy**

Pro firmu obvykle není těžké uvědomit si svoji konkurenci. Nejčastěji firma identifikuje konkurenty podle produktové kategorie, tedy na základě toho, že konkurence nabízí podobné produkty a služby a za podobné ceny. Dále firma vymezuje svoje konkurenty podle odvětvové konkurence. Odvětví je soubor firem, které vyrábějí produkty, jež představují substituty pro produkty analyzující firmy.

Někdy se však firma snaží hledat svoji konkurenci podle trhu. V tomto případě firma uspokojuje stejné potřeby a obsluhuje stejný segment zákazníků jako konkurence. Z čehož vyplývá, že tržní vymezení konkurence odkrývá daleko užší spektrum aktuální a také potenciální konkurence. Pokud by automobilka BMW hledala svého konkurenta z pohledu tržní konkurence, zřejmě by za svou konkurenci považovala Audi. Z odvětvového pohledu by pátrala mezi konkurenty nabízející jakýkoliv dopravní prostředek, který vykoná stejnou službu (Kotler, 2007).

### **1.3.2 Určení cílů konkurence**

Poté, co si podnik určí klíčové konkurenty, musí si také položit otázku, čeho chce v konkurenci na trhu dosáhnout. Mezi hlavní cíle většinou patří tvorba zisku. Některé firmy kladou důraz na krátkodobé cíle a jiné zase na ty dlouhodobé. Marketéři ale vědí, že konkurenti mají i jiné cíle, kterým přisuzují určitou důležitost. Může to být například cash flow, růst podílu na trhu, nové technologie, nízké náklady a další cíle. Znalost veškerých záměrů konkurenčních firem pomůže analyzující firmě zjistit, jak bude konkurence reagovat na její případné kroky a změny (Kotler, 2007).

### **1.3.3 Identifikace konkurenčních strategií**

Intenzita konkurence se určuje podle podobnosti konkurenčních strategií. Strategická skupina představuje soubor firem, které následují strategie stejné nebo podobné. Například Electrolux a Whirlpool patří do stejné skupiny, protože nabízejí produkty stejně drahé a se stejně kvalitním servisem. Konkurence působí i mezi skupinami. Některé skupiny se totiž mohou soustřeďovat na překrývající se segmenty nebo někteří zákazníci nevnímají velký rozdíl v jejich nabídce. Dokonce může jednotlivá firma expandovat a uspokojovat potřeby zákazníků ve stejném segmentu. Aby firma správně identifikovala strategickou skupinu v odvětví, musí sledovat všechny zmíněné dimenze, konkrétně kvalitu produktů, cenovou strategii, komunikační kanály a distribuční kanály všech svých konkurentů. A konečně, je nutné, aby podnik sledoval výzkum a vývoj u své konkurence, jejich finanční, výrobní a další strategie (Kotler, 2007).

### **1.3.4 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence**

Firma dlouhodobě sbírá veškeré informace o podnikání své konkurence, jestli zvládá plnit své cíle a jaké jsou její strategie a výkony. Tím získává jasný přehled o jejích silných a slabých stránkách, které se většinou dozví díky sekundárním údajům, z doslechu nebo osobní zkušenosti. Jenže pro firmu není někdy lehké údaje získat nebo jí znalosti nestačí. Musí si proto provést vlastní primární výzkum mezi zákazníky, dodavateli a dealery. Informace firma získává pomocí svých vytvořených dotazníků nebo dnes velmi populárnímu mystery shoppingu. V dnešní době se stále více rozmáhá také metoda benchmarkingu (Kotler, 2007).

### **1.3.5 Odhad reakce konkurenta**

Se vším, co se doposud firma dozvěděla o konkurenci, může předpokládat pravděpodobné kroky a reakce konkurenta, například snížení nákladů, vytvoření nového distribučního kanálu nebo představení nového produktu. Kromě toho musí poznat její kulturu a podnikatelskou filosofii, aby mohla dokonale předvídat její další kroky. Ovšem každá firma reaguje odlišně, někteří reagují rychle a na všechny druhy konkurenčního boje a jiní zase věří, že jejich zákazníci jsou dost loajální, a proto nereagují nijak výrazně. Neřeší, že konkurence rozšířila svoji reklamu, protože mají pocit, že je to neohrozí. Záleží také na odvětví, ve kterém firma operuje. V některých odvětvích firmy fungují v relativním

souladu a v jiných neustále bojují. Je ale dobré vědět, jak klíčoví konkurenti reagují, protože jen tak firma získá návod, jak si nejlépe udržet svou pozici na trhu (Kotler, 2007).

### **1.3.6 Výběr konkurentů**

Firma už zjistila, kdo jsou její hlavní konkurenti, a zařadila se do strategické skupiny, do které patří. Nyní se musí rozhodnout, na koho se bude soustřeďovat a koho bude naopak ignorovat. Většinou si vybírá slabší konkurenci, protože to vyžaduje kratší čas a nízké výdaje. Firma se ale pokouší vyzrát i na konkurenci silnější, protože tím získává větší schopnosti. Navíc i silná konkurence má své slabiny, a jestliže firma s ní boj vyhraje, získá více. Dalším pravidlem je, že většinou firmy soutěží s firmami, které jsou jim nejpodobnější. Proto BMW konkuruje radši Audi než Škodě.

Existence konkurentů má však také pozitivní dopad. V první řadě se konkurence snaží zvýšit poptávku. Firmy se navzájem dělí o náklady trhu nebo pomáhají zavést nové technologie. Kromě toho si zlepšují postavení vůči odborům a regulačním orgánům. Bohužel někteří konkurenti nejsou přínosní a nedodržují pravidla. Odvětvím otrásají vyhledáváním dotací, výraznějším riskováním a snahou koupit si trh, ne jej získat. Přísná pravidla udělování dotací, selektivní opatření a koalice mohou firmy přimět k tomu, aby se chovaly racionálně a dodržovaly zvyklosti (Kotler, 2007).

### **1.3.7 Tvorba informačního systému o konkurenci**

Informace sesbírat, interpretovat, rozdělit a použít je velmi časově a finančně náročná záležitost. Jenže manažeři včasné informace o konkurenci velmi potřebují, proto si větší firmy zřizují formální informační kanceláře. Informační systém rozpoznává nejdůležitější typy informací o konkurentech a jejich nejlepší zdroje, nepřetržitě kontroluje správnost a pravdivost všech informací a nakonec je interpretuje a vhodným způsobem uspořádává. Manažeři pak dostávají potřebné informace v podobě bulletinů, tištěných zpráv a studií nebo telefonicky (Kotler, 2007).

## **1.4 Benchmarking jako nástroj analýzy konkurence**

Benchmarking se zabývá analýzou konkurence. Firma musí nejen konkurenci nepřetržitě prozkoumávat, ale také se s ní měřit a snažit se zlepšit, aby si neustále zajišťovala

konkurenční výhodu oproti konkurenci. Je nutné mít na paměti, že samotný benchmarking nezaručuje vylepšení pozice na trhu. Zlepšení vyžaduje přijetí různých změn a opatření, které si žádají čas a peníze. Jinými slovy, je zapotřebí, aby se benchmarking stal základem pro realizaci projektů zlepšování. Benchmarking je tak důležitým nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti firmy.

Termín benchmarking vznikl z pojmu benchmark, který je chápán jako „*měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se hodláme inspirovat*“ (Nenadál, 2011). S nástrojem poprvé přišla firma Xerox Corp. v 70. letech 20. století v momentě, kdy se dostala do vážných ekonomických problémů. Firmu se z trhu snažili vytlačit japonští výrobci kopírek, protože měli nižší výrobní náklady. Firma Xerox zjistila, že má určité mezery v oblasti skladování, a proto požádala společnost L.L.Bean o hlubší srovnávací studii, zaměřenou na přístupy ke skladování. Studie byla úspěšná a benchmarking byl na světě. V začátcích benchmarking pouze porovnával a měřil určité procesy a činnosti, až potom se začal orientovat i na zkoumání rozdílů ve výkonnosti organizačních jednotek nebo celých firem.

Pojem poprvé definovalo Americké centrum pro produktivitu a jakost (APQC), které je považováno za významnou organizaci, zabývající se rozvojem přístupů, metod a realizací benchmarkingu. Podle této definice je benchmarking „*proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost*“ (Nenadál, 2011).

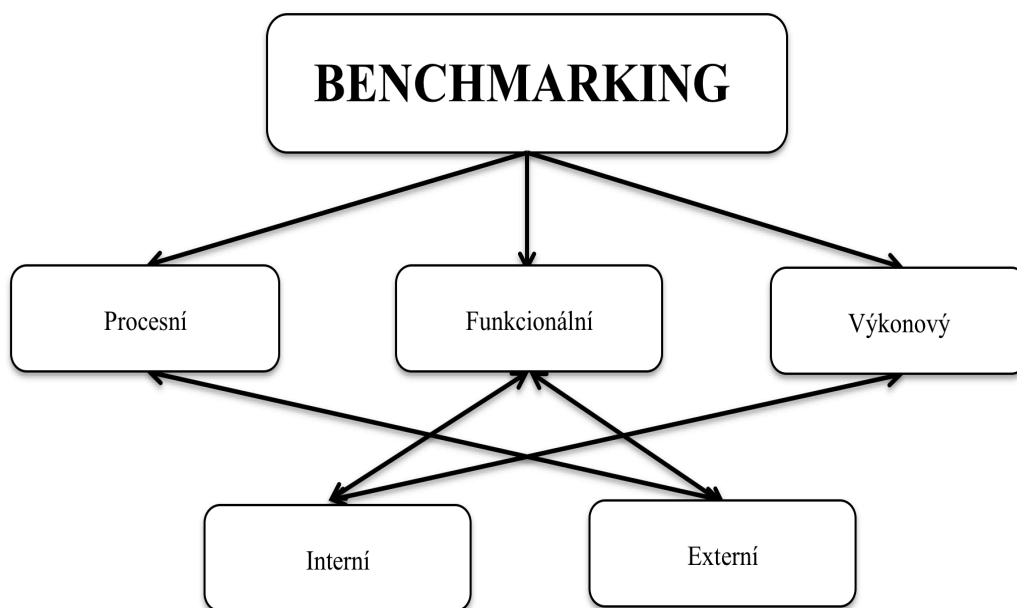
Další definici uvádí Slovník controllingu: „*Benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví*“ (Nenadál, 2011). Jak z definice vyplývá, benchmarking si vyžaduje vždy alespoň jednu organizaci, vůči které bude firma posuzovat vlastní realitu. Vybraná organizace by měla být lepší než analyzovaná firma a zároveň by měla být považována za partnera v odvětví. Partnerem nemusí být jen světová špička, ale organizace, o které je firma přesvědčena, že poslouží jako inspirace ke změnám a zlepšení.

Objektem srovnávacího procesu může být cokoliv: parametry konkrétního produktu, výkonnost jednotlivých procesů, schopnost nabízet určitou hodnotu zákazníkům či výkonnost organizace jako celku. Přičemž základem pro výběr objektu je poznaná slabina

v podniku. Výsledkem porovnání je nejen identifikace mezer vůči konkurenci, ale také jejich kvantifikace (Nenadál, 2011).

### 1.4.1 Typy benchmarkingu

Podle charakteru objektu se rozlišují tři základní typy benchmarkingu – výkonový, procesní a funkcionální, a dva základní přístupy – interní a externí. Propojení všech typů a přístupů znázorňuje obrázek č. 2.



Obr. 2: Typy benchmarkingu

Zdroj: Nenadál, 2011, s. 20

#### Výkonový benchmarking

Jak už z názvu vyplývá, tento typ měří a porovnává vybrané výkonové parametry, například výkon pracovníka, výkonnost stroje nebo výkonnost podniku jako celku. Často se firma srovnává s přímou konkurencí, a to s podniky vyrábějícími stejné produkty nebo s poskytovateli podobných služeb. Studii provádí více organizací za účasti třetí strany – konzultantů. Od firem spolupracujících na projektu se očekává, že mají k sobě navzájem velkou důvěru. Některá data se dají získat i návštěvou veletrhů nebo prostudováním produktového katalogu konkurence. Cílem je poznat svou relativní výkonnost. Nedostatkem tohoto typu je, že firma neřeší, jak dosahuje výkonnosti, ale sleduje pouze důsledky procesů.

### **Procesní benchmarking**

Druhý typ benchmarkingu měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou vůdčími (nejlepšími) v provádění těchto procesů. Předem je nutné si ověřit, že firma provádí zkoumané procesy na perfektní úrovni. Cílem je najít nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Odpovídá tedy na otázku, jak organizace dosahuje vynikající výkonnosti. Procesní benchmarking vyžaduje návštěvy partnerů, jasně daná pravidla a řádnou přípravu.

### **Funkcionální benchmarking**

Benchmarking funkcionální se zaměřuje na jednu nebo více funkcí konkrétních podniků. Nejčastěji je využíván v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Příkladem může být rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli nebo porovnání bezpečnostních garancí v leteckém provozu.

### **Interní benchmarking**

Benchmarking interní probíhá v prostředí jedné organizace mezi jednotlivými organizačními složkami, které vykonávají podobné funkce. Výsledkem interního benchmarkingu je nalezení vnitřního standardu výkonnosti podniku a snižování rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Oproti externímu benchmarkingu je časově nenáročný. Naopak mezi slabiny patří nemožnost provádění tohoto typu v malých a středních podnicích, které by se měly spíše zaměřit na okolní svět. Jestliže se malá nebo střední firma zahledí pouze sama do sebe, je malá pravděpodobnost nalezení nejlepší reality ve vlastním podniku a nenajde se konkurenční podnik, který vykonává zkoumané procesy efektivněji.

### **Externí benchmarking**

Tento typ porovnává dvě různé společnosti. Umožňuje stanovit si ty nejvyšší cíle a poučit se opravdu od nejlepšího konkurenta. Největší překážkou zůstává nalézt vhodného partnera, zvláště pak v situacích, kdy jsou si firmy jedinými konkurenty. U malých a středních firem je v podstatě tento přístup jedinou možností, jak provést benchmarking (Nenadál, 2011).



## 1.4.2 Modely benchmarkingu

Před zahájením samotného benchmarkingového projektu by měly mít firmy jasno o tom, jaký model benchmarkingu použijí. Existují tři známé a veřejně publikované modely benchmarkingu. Velmi respektovaným přístupem je model firmy Xerox, Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC) či Evropské nadace managementu jakosti (EFQM). Jejich přístupy k benchmarkingu se postupně ustálily v modely, které jsou dnes hojně využívány. Pokud je organizace označí za vhodné, mohou je adaptovat a použít ve svém vlastním prostředí. Je obecně známo, že není možné se zavděčit uvedenými modely všem podnikům, protože zkrátka nevyhovují jejich potřebám a požadavkům. Každá organizace potřebuje v rámci měření vlastní reality a jejího porovnávání s lepší realitou rozdílný počet kroků a fází. Proto si zpracuje svůj vlastní model benchmarkingu, ač inspirovaný uvedenými modely. Je však nutné, aby vlastně navržený model splňoval následující požadavky:

- Všichni zaměstnanci musí mít jasno o tom, čeho chce firma v benchmarkingu dosáhnout a jaké jsou předpokládané výsledky.
- Model musí obsahovat jasné postupy a kroky benchmarkingu a současně musí povolovat některé odchylky, pokud to bude manažer považovat za žádoucí.
- Model má být jednoduchý. Není podstatné, aby obsahoval mnoho fází.
- Rozsah, postupy a použitá terminologie by měly být jasné všem zainteresovaným stranám. Z tohoto důvodu se doporučuje, aby se používaly nejvíce používané pojmy z jednoduchého slovníku.
- Sestavený model by se měl stát součástí dokumentace v systémech managementu.
- Organizace by měla používat pouze jeden, pro všechny stejný model (Nenadál, 2011).

## 1.4.3 Pětifázový model benchmarkingu

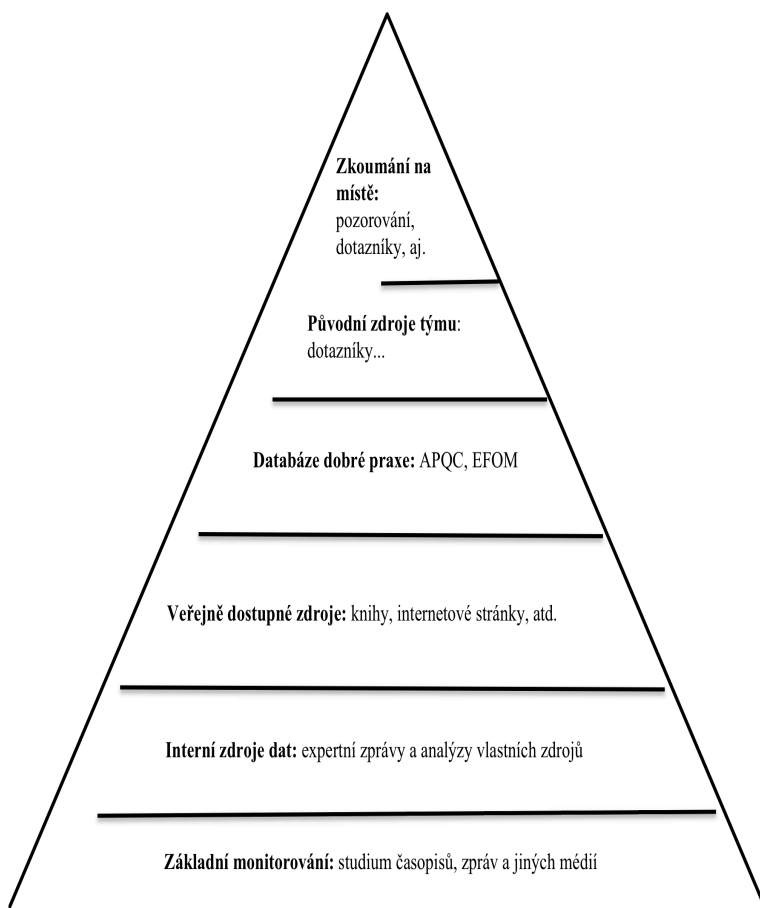
Kromě již zavedených modelů benchmarkingu existují i další, které se liší svou strukturou. Nenadál (2011, s. 45) navrhl vlastní model, který má pět fází – iniciační, plánovací, analytickou, integrační a realizační.

### **Iniciační fáze**

První fáze má za úkol v podniku vytvořit znalostní, kulturní a zdrojově přívětivé prostředí tak, aby se všechny benchmarkingové procesy uskutečňovaly bez zbytečných chyb a potíží. V tomto kroku je potřeba si říct, proč bude benchmarkingový projekt uskutečněn a za jakým účelem. Dále je nutné si osvojit celkovou teorii benchmarkingu, seznámit se s trhem, na kterém firma operuje, a na základě zjištěných faktů se musí vybrat vhodný model, kterým se bude firma řídit. Nakonec se určí způsob zaznamenávání zjištěných informací během výzkumu.

### **Plánovací fáze**

Druhá fáze je časově a zdrojově nejnáročnější, protože zahrnuje sběr dat jak o výkonnosti vlastní, tak o výkonnosti partnera. Nejprve se musí vybrat partner a charakteristiky, které budou předmětem zkoumání. Potom už nastává samotný sběr dat o výkonnosti jednotlivých podniků.



Obr. 3: Sběr dat pro potřeby benchmarkingu

Zdroj: Nenadál, 2011, s. 125

Obrázek č. 3 říká, že by měla firma vždy využít všech možných dostupných zdrojů, a to v pořadí, jež je ilustrováno v pyramidovém schématu. Směr kroků by měl být respektován v každé organizaci i s ohledem na související výdaje a výnosy. První čtyři poschodí představují sběr dat ze sekundárních zdrojů, které by neměla firma podcenit. Teprve až když členové týmu benchmarkingového projektu vyčerpají všechny možnosti, přistupují ke sběru dat z primárních zdrojů (dotazníky, pozorování).

### **Analytická fáze**

Další, pro tuto práci stěžejní, je fáze analytická, ve které členové týmu zpracovávají a vyhodnocují nashromážděná data a informace. Cílem je analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti a následně stanovení cílů vlastního zlepšování. Rozdíly (mezery) ve vlastní výkonnosti a výkonnosti partnerů se zaznamenávají do tabulky. V řádcích jsou uvedena dříve definovaná kritéria výkonnosti a ve sloupcích data zjištěná ve vlastní organizaci

a u partnerských organizací. Rozdíly se také zakreslují do grafů, které velmi rychlým a jednoduchým způsobem prezentují výsledky benchmarkingu (Nenadál, 2011).

Veškerá sesbíraná data slouží marketérům také pro posouzení potřeb tržního segmentu. Co a kolik trh potřebuje, za jakou cenu je spotřebitel ochotný produkt koupit a jaký distribuční kanál preferuje. Zkrátka, firma má za úkol zjistit, jakou hodnotu musí produkt nebo služba mít, neboť právě ta určuje motiv ke koupi. Výsledkem je zjištění, jakými konkurenčními výhodami musí produkt nebo služba disponovat, aby o ně měl spotřebitel zájem. Hodnota a konkurenční výhoda rozhodují o volbě produktu a producenta a o časoprostorné realizaci koupě v konkurenčním prostředí (Čichovský, 2002).

### **Integrační fáze**

Jakmile tým benchmarkingového projektu data sesbírá, vyhodnotí, zpracuje, odhadne budoucí vývoj sledovaných parametrů výkonnosti a navrhne cíle na vlastní zlepšení, jinými slovy splní všechny požadavky, které mu vrcholové vedení zadalo, převezme další aktivity vedení nebo pověření pracovníci. V té chvíli se podnik nachází v integrační fázi, kdy projednává výsledky benchmarkingového projektu, zabývá se šířením informací o lepší praxi v celé organizaci a definitivně určuje cíle vlastního zlepšování.

### **Realizační fáze**

V poslední fázi modelu se uplatňují všechny plány a cíle. Význam této fáze spočívá v plánování a realizaci vlastního zlepšování na základě zjištění a výsledků benchmarkingového projektu. Základem úspěchu je postoupení všech informací všem členům zlepšovacího týmu.

Benchmarking je neustálý proces, a proto po skončení realizační fáze by měla následovat opět fáze plánovací. Skutečnost zobrazuje také již zmíněná pyramida sběru dat. Je nutné si uvědomit, že s novým benchmarkingovým projektem je třeba sestavit i nový model tak, aby vyhovoval potřebám a požadavkům nového projektu (Nenadál, 2011).

#### **1.4.4 Nástroje měření konkurenčních výhod**

Marketingoví odborníci se vždy snažili nalézt způsob, jak zajistit měřitelnost konkurenčních výhod produktu. Účelem této snahy je nabídnout produkty se širokým

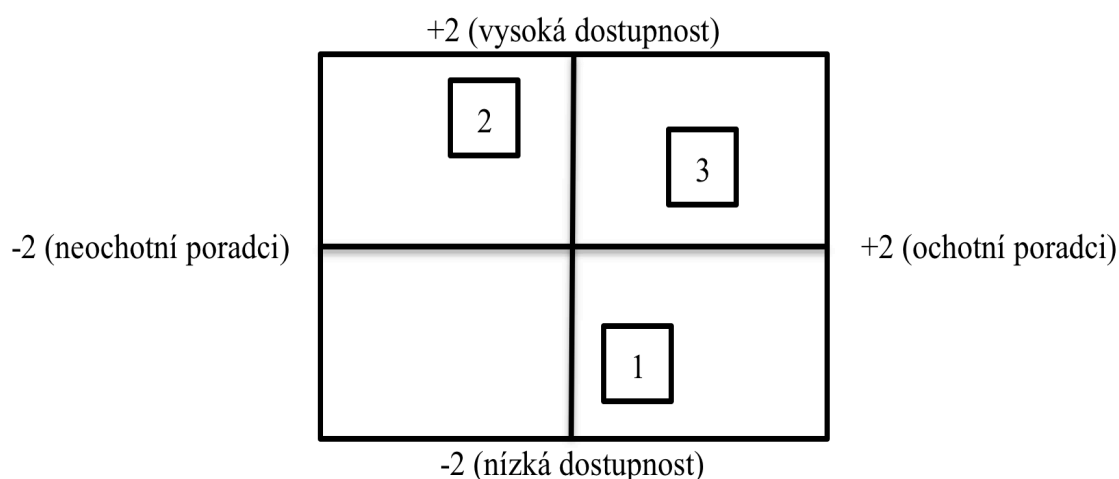
spektrém konkurenčních výhod a mít znalost přírůstků konkurenčních výhod v každé fázi distribučního procesu, což umožňuje definovat účinnost a efektivnost operací. Nástroje také pomáhají určit vztah mezi konkurenčními výhodami a hodnotou produktu. Čichovský (2002, s. 182) uvádí dvanáct metod vyhodnocení benchmarkingových dat a kvantifikace konkurenčních metod:

- parametrická metoda nej... konkurenčních výhod produktu,
- analýza silných a slabých stránek produktu,
- bostonská matice (BCG),
- tržní atraktivita jako míra konkurenčních výhod,
- matice General Electric (GE),
- modifikovaná teorie portfolia,
- scoring mapa konkurenčních výhod,
- road mapa konkurenčních výhod,
- poziční mapa konkurenčních výhod,
- vektory preferencí konkurenčních výhod,
- matematické modely agregovaných preferencí konkurenčních výhod,
- teorie tržních výklenků ve vztahu ke konkurenčním výhodám.

Pro potřeby této diplomové práce bude blíže vysvětlena poziční mapa konkurenčních výhod (PM).

### **Poziční mapa konkurenčních výhod**

Mapa slouží ke grafickému zobrazení dvou konkurenčních výhod a k tomu dvou konkurenčních nevýhod. Pokud je například konkurenční výhodou krátká záruka, odpovídající konkurenční nevýhodou je dlouhá záruka. Stejně tak platí, že konkurenční výhodou bude velká využitelnost oproti malé využitelnosti, jakožto konkurenční nevýhodě. Poziční mapa tedy znázorňuje vzájemnou funkční závislost konkurenčních výhod a nevýhod obou parametrů. Parametry se hodnotí v rozpětí od  $-2$  (krátká záruka, malá využitelnost) do  $+2$  (dlouhá záruka, velká využitelnost). Sestrojovat poziční mapu má smysl tehdy, pokud se do ní vnáší hodnoty více produktů (Čichovský, 2002).



Obr. 4: Poziční mapa

Zdroj: Čichovský, 2002, s. 221

Z obrázku č. 4 vyplývá, že nejvýhodnější pozici má firma č. 3, jejíž produkty mají velkou využitelnost a která poskytuje dlouhou záruku. Podnik s č. 1 má poměr příznivější ve prospěch velké využitelnosti, firma č. 2 pak ve prospěch dlouhé záruky na úkor malé využitelnosti produktů.

## 1.5 Konkurenční strategie

Ve chvíli, kdy firma zjistí všechny potřebné informace o konkurenci a zhodnotí ji, vybírá konkurenční strategie, které by jí dopomohly k lepší pozici na trhu. Při samotném výběru se sama sebe ptá, jaké marketingové strategie by měla použít a které jsou nejvhodnější pro konkrétní produkty a služby, divize a celou společnost. Firma proto musí důkladně zhodnotit situaci v daném odvětví a především své cíle, příležitosti a zdroje (Kotler, 2007).

### 1.5.1 Konkurenční postavení

Na trhu neexistuje jedna ucelená strategie, která by vyhovovala všem firmám. Některé firmy jsou velké, jiné malé. Některé jsou nově založené, jiné na trhu operují už delší dobu. Záleží také na tom, jaké má firma zdroje a cíle. Firmy chtějí dosáhnout buď velkého zisku, nebo dlouhodobého růstu. Michael Porter navrhl čtyři různé strategie, přičemž tři jsou strategie vítězné a jedna strategie poraženého.

### **Strategie celkového prvenství v nákladech**

Jestliže se firma snaží dosáhnout nízkých nákladů, ať už výrobních, nebo distribučních, touží po nastavení nižších cen, než za jaké prodává své produkty konkurence. Cílem firmy je mimo jiné získat větší podíl na trhu. Ne vždy zaručuje tato metoda prvenství ve snížení nákladů a zároveň vedoucí postavení na trhu.

### **Strategie diferenciacce**

V jiném případě firma volí strategii diferenciacce, která, jak už z názvu vyplývá, vytváří vysoce rozdílné produktové řady a marketingové programy, přičemž záměrem je stát se lídrem dané třídy v odvětví. Zákazníci upřednostňují tento podnik zvláště v případě ne příliš vysokých cen.

### **Strategie zaměření**

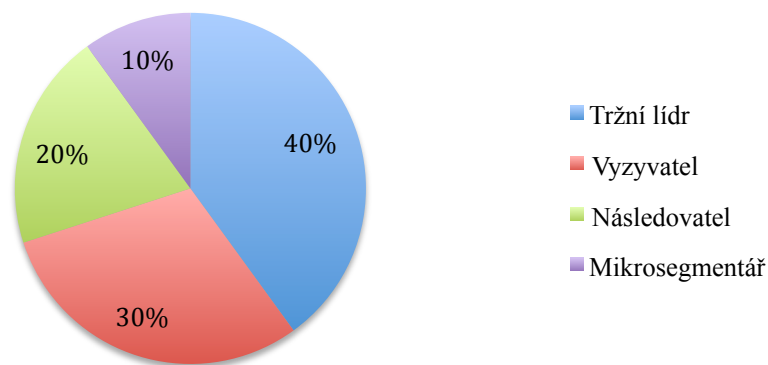
Poslední vítěznou strategií je strategie zaměření. Zde se firma nezaobírá celým trhem, ale soustřeďuje se na několik málo tržních segmentů, ve kterých může dosahovat výjimečných výsledků.

### **Strategie „na půli cesty“**

Ty firmy, které nezvolí ani jednu z výše uvedených strategií nebo se snaží uspět ve všech a zároveň v žádné, zůstávají na půli cesty. Nedominují ani nízkými náklady, ani výjimečnou obsluhou zvoleného segmentu, natož prémiovou hodnotou pro zákazníky. Většinou jsou takové firmy přijatelné, ale už ne zajímavé. Podniky tohoto druhu čelí rostoucímu tlaku konkurentů ze všech stran (Kotler, 2007).

## **1.5.2 Konkurenční tahy**

Firmy útočí na konkurenty nebo se brání proti hrozbám ostatních firem pomocí konkurenčních tahů. Tahy se odvíjejí od rolí, které firmy na trhu hrají, a od velikosti tržního podílu v odvětví, ve kterém působí. Dle záměru společnosti se jedná o strategii lídra, vyzyvatele, následovatele a mikrosegmentáře (výklenkáře). Dá se lehce odhadnout, kolik procent trhu každá pozice svým podílem asi obsazuje (viz obrázek č. 5).



Obr. 5: Konkurenční tahy

Zdroj: Kotler, 2007, s. 580

Na základě odhadu složení jednotlivých rolí za předpokladu, že trh zahrnuje pouze uvedené typy firem, může lídrovi může patřit například 40 % trhu, vyzyvateli třeba 30 %, následovateli pak 20 % a na mikrosegmentáře zbývá 10 %. Výše uvedené hodnoty jsou pouze ilustrační (Kotler, 2007).

### Tržní lídr

Jak již bylo naznačeno, tržnímu lídrovi patří na trhu největší podíl. Většinou si tuto dominantní pozici firma získá díky tomu, že vstoupí na daný trh jako první. Ostatní firmy uznávají jeho vůdčí postavení, i když nemusí být vždy úplně obdivován. Na tržního vůdce je nutné se zaměřit, je třeba ho vyzvat nebo ho napodobit či se mu úplně vyhnout. Lídr ostatní firmy obvykle vede při cenových změnách, distribučním pokrytí, zavádění nových výrobků a vynakládání prostředků na reklamu. Udržet se na vrcholu není ani pro lídra jednoduchou záležitostí. Musí neustále monitorovat prostředí, ve kterém operuje, a hlavně nesmí podcenit svoji konkurenci, která na lídra neustále tlačí. Tlak konkurence může vůdce omezit například vytvořením aliance s jinou firmou nebo fúzí či akvizicí. Silnou obranu proti konkurenci může vytvořit také zvětšováním svého tržního podílu, snižováním nákladů nebo zvyšováním celkové poptávky. Svůj podíl musí tržní lídr také chránit pomocí defenzivních a ofenzivních strategií, což znamená, že bude například vylepšovat svůj marketingový mix.



## **Vyzyvatel**

Velké můžou být i firmy, které v odvětví obsazují i druhé nebo třetí místo. Základní charakteristikou vyzyvatelů je agresivní útočení na lídra a ostatní konkurenty. O tom, na jak velkou firmu vyzyvatel zaútočí, rozhoduje jeho cíl. Jestliže vyzyvatel útočí na lídra, jeho záměrem je získání většího podílu na trhu. Pokud se soustřeďuje na jiné firmy, touží po jejich odstranění z trhu. Aby útočník vůbec uspěl vůči lídrovi, musí imponovat buď nízkými náklady, které snižují ceny, anebo schopností poskytnout zákazníkům lepší kvalitu za vyšší cenu. V opačném případě vyzyvatel raději zaútočí na stejně velké nebo menší firmy v odvětví.

## **Následovatel**

Konkurenční boj bývá velmi těžký, a proto firma raději volí pozici následovatele. Ten, jak název napovídá, kopíruje produkty nebo marketingové programy silného hráče na trhu, a to s vložením nižších investic. Navíc, následovatel se poučuje ze zkušeností vůdce. Často tak může dosáhnout podobných zisků jako tržní lídr, i když nezaujme jeho pozici. To neznamena, že následovatel pouze kopíruje produkty, reklamní kampaně a distribuční kanály a jiné strategie podle lídra. Může se stavět do pozice imitátora, který si zachovává určitou odlišnost v cenách, službách a dalších faktorech. Další podskupinou následovatele je adaptér, který sice přihlíží k produktům a marketingovým strategiím lídra, ale snaží se je vylepšovat. Z vlastností následovatele vyplývá, že se snaží si získat (udržet) stabilní podíl na trhu.

## **Mikrosegmentář**

Na velmi malé segmenty (tržní výklenky) v odvětví nebo na mezery na trhu se zaměřují mikrosegmentáři, jinak řečeno výklenkáři. Jedná se o malé firmy, které mají velmi omezené zdroje. Avšak i malé firmy s nepatrným podílem na trhu mohou dosahovat vysokých zisků, a to díky šikovnému využití mezer na trhu. Výklenkáři dokonale znají mikrosegmenty, jejich zákazníky a potřeby. Jinými slovy, soustředí se na prodej tomuto segmentu více než firmy zaměřené na celý trh. Většinou poskytují segmentu přidanou hodnotu, za kterou si můžou účtovat vyšší cenu. Vyhledavači mezer soustřeďují svoje ohnisko zájmu do jednoho nebo dvou mikrosegmentů, které vykazují zisk, jsou bezpečné a nabízejí růstový potenciál. Pokud se mezery rozrostou a začnou být velmi atraktivní,

hrozí, že začnou útočit velké konkurenční firmy. V takovém případě mikrosegmentář může získat silnou pozici vůči konkurentům vytvořením velké důvěry zákazníků (Kotler, 2007).

### **1.5.3 Marketingový mix**

Jakmile si společnost zvolí konkurenční strategii, začíná plánovat podrobnosti marketingového mixu, aby mohla úspěšně uvést a dlouhodobě realizovat svůj produkt nebo službu. Marketingový mix je složen ze čtyř strategických nástrojů, a to z produktu, ceny, distribuce a propagace. Tato diplomová práce je zaměřená na oblast bankovníctví, kde figurují především služby, proto je klasický marketingový mix doplněn o další tři složky, a to lidé, proces a materiální prostředí, které jsou využívány především v oblasti služeb. Jestliže firma správně zkomponuje všechny prvky mixu, měla by lehce obstát v konkurenčním prostředí (Tručka, 2013).

#### **Produkt**

Produktem může být na trhu cokoli, co je předmětem v procesu směny a co organizace nabízí spotřebiteli a jakýmkoliv zákazníkům k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Služby mohou být velmi odlišné, přesto mají některé společné charakteristiky. Mají nehmotný charakter, a proto se neočekávají hmotné výsledky. Nejsou skladovatelné, protože si podnik nemůže vytvořit zásoby, a proto musí být každý den připraven reagovat na poptávku klientů. Nejsou ani patentovatelné, protože konkurence veškeré služby rychle napodobuje. Další typickou vlastností je abstraktnost. O službách se říká, že jsou neviditelné, a proto je potřeba, aby se firmy prezentovaly kvalitní reklamou a zároveň poskytovaly tu nejlepší kvalitu (Kantnerová, 2016).

#### **Cena**

Jak uvádí Kotler et al. (2007, s. 71), „*cena je suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.*“ Cena je jedna z nejvýznamnějších složek marketingového mixu, protože jako jediná přináší podniku výnos. Je také velmi flexibilní, což znamená, že se dá rychle změnit (Vašítková, 2014).

## **Distribuce**

Distribuce činí službu dostupnou všem zákazníkům. Služby musí být poskytovány způsobem, který bude přínosem jak pro firmu, tak pro zákazníky, kterým přinese distribuce odpovídající hodnotu (Jakubíková, 2008). V souvislosti s distribucí se poskytovatelé služby rozhodují také o volbě alternativního zprostředkovatele služby. Způsob dodávky služeb zákazníkům se změnil s rozvojem telekomunikací a počítačových technologií, které velmi pomohly zefektivnit služby a významně přispěly k většímu pohodlí spotřebitelů (Vašítková, 2008). Příznivcem digitalizovaných služeb je zejména mladá generace, ta starší stále preferuje kamenné pobočky a osobní styk s prodejci (Česká bankovní asociace, 2016). V posledních letech se poskytovatelé služeb snaží kombinovat vlastní prodejní sítě se zapojením zprostředkovatelů, kteří umožňují, aby se služba dostala blíže ke spotřebitelům.

## **Propagace**

Marketingová komunikace má stejně důležitou váhu jako ostatní prvky marketingového mixu. Firma může nabízet výbornou službu, její distribuční kanály jsou plné a cena služeb je konkurenceschopná. Ale k tomu všemu je nutné, aby firma efektivně komunikovala se zákazníky. Marketing služeb využívá tradiční nástroje a těmi jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. S rozvojem sdělovacích prostředků a nových technologií se ke klasickým metodám komunikace přidává i přímý marketing, který cílí adresně na zákazníka a snaží se o bližší vztah s ním. Mezi nové nástroje komunikačního mixu se řadí i internetová komunikace, kterou preferují zejména mladí lidé.

## **Lidé**

Lidé hrají v procesu služeb nezastupitelnou roli. Atmosféru, která je nedílnou součástí služby, vytváří právě člověk. Sektor služeb pracuje přímo s klienty, lidmi, tudíž na dojmu velmi záleží. Důraz je kladen především na kvalitní servis, vystupování a celkové chování zaměstnanců, neboť klienti vstupují do procesu průběžně. Klient, který je nespokojený s chováním a přístupem pracovníka, se může velmi rozhodnout pro jiný podnik a navíc, může o špatné zkušenosti poreferovat svým známým, kteří jsou pro firmu potencionálními zákazníky. Důležitá je také práce manažerů a pracovníků na vyšších pozicích, kteří vytvářejí samotnou strukturu nabízených služeb. Lidský faktor netvoří jenom zaměstnanci, ale také samotní klienti, kteří musí se zaměstnanci aktivně spolupracovat.

## **Procesy**

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytované služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba nabízena. Samotný proces může probíhat přímo v kontaktu obou zúčastněných stran nebo prostřednictvím internetu. Dále se proces klasifikuje podle složitosti jednotlivých úkonů, které je potřeba provést pro poskytnutí služby. Banka musí sjednotit a standardizovat veškeré procesy tak, aby byly procesy pro zaměstnance i pro klienty relativně jednoduché, ale zároveň postihovaly velice rozmanité situace, a aby při nich nedocházelo ke zbytečným zmatkům a nesrovnalostem. Je proto nutné provádět analýzy procesů poskytované služby, vytvářet schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé prvky složitých procesů.

## **Materiální prostředí**

Materiální prostředí představuje nástroj, pomocí kterého se podnik prezentuje, a tedy podporuje svůj image ve vztahu k okolí. Jedním z prvků je vzhled budovy. První dojem při vstupu do ní může ovlivnit další chování zákazníka. Prostory by měly být funkční, logicky uspořádané a sladěné z hlediska materiálů a barev tak, aby se cítili dobře jak zákazníci, tak zaměstnanci. Nejdříve by si ale měla firma vybrat takové místo, které je pro klienty dobře dostupné, například v centru města, poblíž autobusové zastávky. Mezi další materiální prvky patří oblečení zaměstnanců, brožury a prospekty, reklamní plakáty a bannery (Vašítková, 2014).

## **2 Analýza konkurenční pozice Sberbank CZ**

V úvodu analýzy konkurenční pozice Sberbank CZ je představena současná situace retailového bankovníctví v České republice a dále jsou charakterizovány jednotlivé banky, které byly pro analýzu vybrány. V další kapitole je popsán průběh benchmarkingového modelu, který následně podle předem stanovených kritérií porovnává a hodnotí vybrané banky.

V druhé části analýzy jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření týkajícího se spokojenosti libereckých zákazníků banky Sberbank CZ. Klienti hodnotili také atributy, které byly dříve stanoveny pro pětifázový model benchmarkingu. Na základě všech zjištěných skutečností byly nalezeny rozdíly ve výkonnosti Sberbank CZ ve srovnání s výkonností ostatních vybraných bank, díky nimž autorka stanovila konkurenční pozice jednotlivých bank a navrhla opatření pro zlepšení tržní pozice Sberbank CZ.

### **2.1 Současná situace retailového bankovníctví v České republice**

Konkurence je žádoucím jevem také na trhu bankovníctví, a to už od 1. poloviny 19. století, kdy začaly vznikat první obchodní banky. Jejich počet na trhu neustále rostl a klesal z důvodu politických převratů, změn zákonů a hospodářských krizí. Až od začátku 21. století lze považovat bankovní systém za stabilní a moderně fungující odvětví s velkým potenciálem růstu. V dnešní době je trh dobře saturovaný a bankovní sektor dost velký. Samozřejmě i dnes některé banky zanikají, nicméně jen velmi málo. Většinou se tak děje z organizačních důvodů, v rámci krachu nebo kvůli změně vnitřní politiky. K prosinci 2016 bylo v České republice zaregistrováno 46 domácích nebo zahraničních bank.

Dříve chodili lidé do banky z vlastní iniciativy, aby si například otevřeli běžný účet, dnes se banky perou o zákazníky, a to prostřednictvím silné propagace. Předhánějí se v lepších a výhodnějších nabídkách služeb. Protože právě konkurence je nabádá zdokonalovat produkty a služby a také nakupovat a prodávat peníze tak, aby bylo dosaženo bankovního zisku. Přitom kvalita a ostatní podmínky služeb obchodních bank musí být na velmi podobné úrovni. Výrazně se nesmí odlišovat ani cena produktů a služeb jednotlivé banky. Ceny se stávají základem měření konkurence, protože banky mohou účtovat jiné poplatky

za vedení účtu nebo požadovat jiný úrok za poskytnutí spotřebitelského úvěru. Pokud má banka velmi odlišné ceny, nedodrží podmínky a ztrácí svou klientelu, která potom odchází k jiným bankám. Veškerá opatření směřují ke zdokonalování bankovní soutěže.

Míra úspěchu závisí na schopnosti pružně reagovat v interakci s klientem. Banky sice nabízejí zcela homogenní produkt, ale také silně diferenciovaný. Snaží se například zohledňovat úvěrové schopnosti klienta, podle kterých stanovují úrokovou míru. Ovšem banky si nekonkurují pouze cenami. Pro zákazníky je důležitá kvalita služeb, umístění poboček a bankomatů a kvalitní internetové bankovníctví. Každá banka se snaží inovovat svoje produkty vytvořením něčeho nového na úseku svých služeb nebo zdokonalováním stávajících služeb. Je zřejmé, že veškeré inovace si snaží osvojit i ostatní banky (Černohorský, 2006).

Určitým měřítkem úspěchu jednotlivých bank jsou soutěže, které se v České republice každoročně pořádají. Například Hospodářské noviny každoročně vyhláší po rozsáhlém výzkumu nejlepší banku roku, klientsky nejpřívětivější banku či bankovního inovátora. Prvenství v této prestižní soutěži získává ta banka, která klientům nabízí nejvýhodnější produkty a služby, komunikuje s nimi na kvalitní úrovni, je pro ně dostupná, disponuje novými technologiemi a inovacemi a zároveň vykazuje skvělé hospodářské výsledky, které svědčí o její stabilitě a přínosu pro akcionáře. Výsledky výzkumu poskytují veřejnosti ucelený obraz o finančním trhu a pomáhají lidem snadněji se orientovat v produktech a službách, které jsou finančními institucemi nabízeny. Ve výzkumu se hodnotí pouze retailové banky, které působí na českém trhu na základě platné licence ČNB, avšak bez stanovené minimální výše depozit (tzn. bank pro privátní klientelu).

Pro výzkum byly vybrány čtyři velké retailové banky a to Raiffeisenbank, Komerční banka, Československá obchodní banka a Česká spořitelna. Stejně jako úspěch, ani velikost banky není jednoduché poměřovat, protože existuje mnoho ukazatelů. Porovnávat lze například počet klientů, které banka obsluhuje, bilanční sumu neboli velikost celkových aktiv a celkový objem vkladů, které bance klienti svěřují. Také je možné velikost banky posoudit dle počtu bankomatů či poboček nebo podle počtu zaměstnanců. Pro zajímavost a přehlednost autorka sestavila tabulku č. 1, která uvedené banky z hlediska velikosti porovnává.

Tab. 1: Charakteristika bank podle vybraných ukazatelů k 31. 12. 2016

	Počet klientů	Bilanční suma (mil Kč)	Suma vkladů (mil Kč)	Počet bankomatů	Počet poboček	Počet zaměstnanců
Sberbank CZ, a.s.	108 310	71 965	59 049	29	28	851
Raiffeisenbank, a.s.	cca 500 000	318 278	227 463	145	136	3 030
Komerční banka, a.s.	1 654 000	922 737	699 377	768	392	8 476
Československá obchodní banka, a.s.	2 803 000	1 085 500	752 300	1 066	238	8 232
Česká spořitelna, a.s.	4 707 094	1 066 526	786 876	1 642	561	10 376

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že Sberbank CZ podle výše uvedených parametrů patří v porovnání s ostatními mezi malé banky. Ve všech sledovaných ukazatelích dosahuje nejnižších hodnot. Ve většině ukazatelů vede Česká spořitelna, ale bilanční sumu má větší Československá obchodní banka. Daleko od nich nemá ani Komerční banka, která má zase více bankomatů a zaměstnanců než Československá obchodní banka. Banky mají velmi podobné výsledky, a proto se jim říká „velká trojka“. Hodnocení bank pomocí různých soutěží ukazují, že přední příčky pravidelně obsazují největší a nejznámější banky. Mezi ně patří Raiffeisenbank, Komerční banka, Československá obchodní banka a Česká spořitelna. Dá se očekávat, že největší banky na trhu jsou zároveň také nejúspěšnější. Ovšem mezi jedničky se řadí i Sberbank CZ, která má výrazně kratší historii na českém trhu (nejbanka.cz, 2017).

Otázkou proto zůstává, proč je Sberbank CZ pro své klienty atraktivní a jakou pozici mezi úspěšnými bankami zaujímá. Hlavním důvodem úspěchu nebude velikost podniku. To, které faktory (například široké portfolio produktů a služeb, kvalitní komunikace se zákazníky, anebo také dostupnost) k tomu přispívají, bude předmětem další analýzy.

## **2.2 Představení Sberbank CZ a dalších vybraných bank pro potřeby analýzy**

Tato kapitola představuje banku Sberbank CZ a další banky, které byly pro potřeby analýzy vybrány.

### **2.2.1 Sberbank CZ**

Sberbank CZ je obchodní banka, která na českém trhu působí od 28. února 2013, kdy odkoupila celou východní divizi od rakouské bankovní skupiny Volksbank. Jejím hlavním akcionářem je Sberbank Europe AG se sídlem ve Vídni. Ta je dceřinou společností Sberbank Rusko, největší ruskou bankou, jež vznikla roku 1841. V dnešní době Sberbank Rusko spravuje více než 27 % veškerých bankovních aktivit v Rusku a zaměstnává přes 240 tisíc lidí.

Skupina Sberbank působí ve 21 zemích a má více než 140 miliónů klientů. Je považována za jednu z neúspěšnějších finančních institucí na světě s více jak 150letou historií a patří mezi dominantní hráče na trhu s moderními technologiemi a inovativními bankovními produkty.

Proto se i Sberbank CZ považuje za moderní banku s komplexní nabídkou služeb a produktů. Uspokojuje jak soukromé klienty, tak i malé a velké firmy a korporace. Nejvíce je banka aktivní v oblasti retailového bankovníctví, kde dosahuje skvělých výsledků, a to zejména díky e-shopu, pomocí kterého se bance daří prodávat běžné a spořicí účty, ale také úvěrové financování.

Sberbank CZ již získala řadu ocenění. V roce 2016 získala druhé místo v kategorii Klientsky nejpřívětivější banka roku a taktéž druhé místo v soutěži GEEN Zelená banka. V rámci projektu GEEN Zelená banka se zohledňuje vztah banky k ekologii a životnímu prostředí.





*Obr. 6: Logo Sberbank CZ*

Zdroj: <https://www.hyperfinance.cz/spolecnosti/sberbank/>

Jak lze vidět na obrázku č. 6, Sberbank CZ má zelenou barvu i v logu, přičemž tato barva má symbolizovat nejen orientaci na sociálně odpovědné aktivity spojené s přírodou, ale také svěží nabídku atraktivních produktů a služeb (SberbankCZ.cz, 2017).

### **2.2.2 Raiffeisenbank**

Obchodní banka Raiffeisenbank je jednou z nejvýznamnějších bank na českém trhu. Poskytuje široké spektrum služeb pro soukromé i firemní klienty. V roce 2013 oslavila dvacáté výročí od svého vzniku. Během dvaceti let se díky organizačnímu růstu vyvinula v pátou největší banku v České republice.

V roce 2008 Raiffeisenbank koupila a plně integrovala bývalou e-banku, což se ukázalo jako velmi dobré strategické rozhodnutí. Převzala velmi oblíbené e-konto, ve své době první účet s vedením zdarma v případě stanoveného obrátu. E-konto u Raiffeisenbank je dnes vyhlášováno mezi nejlepšími účty v České republice. Vedle toho dostává banka rok co rok řadu ocenění za nabídku kvalitních služeb s důrazem na potřeby klientů v daném regionu. V roce 2016 se stala Nejlepší bankou roku a také Klientsky nejpřívětivější bankou roku.

Raiffeisenbank patří do skupiny Raiffeisen, již založil německý filantrop Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a majoritním akcionářem banky je s 51 procenty Raiffeisen Bank International AG (RBI). RBI působí v Rakousku jako poskytovatel služeb investičním a firemním klientům a obsluhuje také klienty v řadě zemí střední a východní Evropy (Raiffeisenbank.cz, 2017).

### **2.2.3 Komerční banka**

Komerční banka patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Je třetí největší bankou v České republice. Lze ji označit za univerzální banku, protože poskytuje komplexní škálu produktů pro všechny typy klientů, od občanů až po velké korporace, v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví.

Komerční banka vznikla roku 1990 rozdělením předlistopadové Státní banky československé na centrální banku, kterou je dnes Česká národní banka, a na komerční banku, která nese název Komerční banka a na Slovensku Všeobecná úvěrová banka. Od roku 2001 je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí jedné z největších mezinárodních finančních skupin Société Générale.

Komerční banka pravidelně obsazuje přední příčky soutěže Nejlepší banka roku a má to své opodstatnění. Dosahuje výborných hospodářských výsledků a k vítězstvím jí dopomáhá také dobré hodnocení nabízených služeb a komunikace s klientem. Komerční banka se může pochlubit i dalšími oceněními, například Nejdůvěryhodnější banka roku 2016 a Online banka roku 2016. V roce 2015 získala také cenu za Finanční produkt roku a stala se druhým nejlepším Bankovním inovátorem (KomerčníBanka.cz, 2017).

### **2.2.4 Československá obchodní banka**

Československá obchodní banka, známá také pod zkratkou ČSOB, se specializuje na bankovní služby pro fyzické i podnikatelské osoby. Poskytuje služby drobným klientům, malým a středním podnikům, korporacím, městům a obcím. Kromě obchodní značky ČSOB působí banka také pod značkou Era (finanční centra) a Poštovní spořitelna (obchodní místa České pošty). ČSOB nabízí širokou škálu produktů, a to včetně produktů a služeb ostatních společností skupiny ČSOB.

ČSOB byla založena roku 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. V roce 1999 byla privatizována a od roku 2007 ji plně vlastní belgická banka KBC, která spadá do finanční skupiny KBC Group N.V. Do 1. ledna 2008 operovala také na

slovenském trhu bankovních služeb. 1. ledna 2013 uspořádala KBC Group všechny své aktivity na klíčových trzích do tří obchodních divizí, a to Belgie, Česká republika a Mezinárodní trhy.

V současné době patří ČSOB mezi tři největší banky a o prvenství soutěží s Českou spořitelnou, která vítězí ve všech zmíněných ukazatelích, kromě bilanční sumy, kterou má nižší. Pokud by se velikost firmy hodnotila podle celkových aktiv, byla by ČSOB považována za absolutně největší banku v České republice. Banka se může také pochlubit skvělými umístěními v mezinárodních soutěžích o nejlepší banky. V roce 2016 získala druhé místo v soutěži Nejlepší banka a stala se nejlepším Bankovním inovátorem. V minulých letech dostala také titul za Finanční produkt nebo Běžný účet (CeskoSlovenskaObchodniBanka.cz, 2017).

### **2.2.5 Česká spořitelna**

Česká spořitelna je podle mnoha hledisek největší banka v České republice. Její historie sahá až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší předchůdce České spořitelny. Česká státní spořitelna jakožto jediný peněžní ústav, který ukládal peníze od obyvatelstva, změnila v únoru roku 1992 svou právní formu na akciovou společnost. V roce 2002 se banka z 98 % stala součástí Erste Bank Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě.

Dnes je Česká spořitelna plnohodnotnou bankou, která poskytuje široký rozsah služeb nejen obyvatelům, ale i malým a středním podnikům a také obcím. Hraje nezastupitelnou roli ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry.

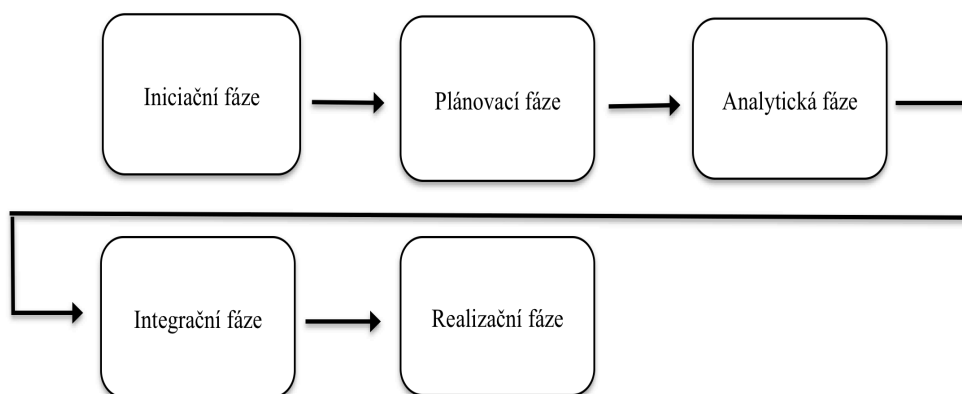
Česká spořitelna, coby banka s nejdélsí tradicí, si odnáší každoročně tituly za vykonávání svých služeb. Za rok 2016 banka obsadila třetí místo v kategorii Bankovní inovátor. V minulých letech se několikrát stala Nejlepší bankou roku nebo Klientsky nejpřívětivější bankou roku. Podle amerického časopisu Global Finance, který ve svém srovnání hodnotil 500 bank, je Česká spořitelna nejbezpečnější bankou regionu střední a východní Evropy (ČeskáSpořitelna.cz, 2017).

## 2.3 Analýza konkurenční pozice Sberbank CZ pomocí benchmarkingu

Konkurenční pozice Sberbank CZ a dalších vybraných bank byla analyzována pomocí pětifázového modelu benchmarkingu (Nenadál, 2011; viz kapitolu 1.4.3). Pro potřeby modelu byla definována kritéria hodnocení vybraných bank. Potřebná data byla získána ze sekundárních zdrojů, přesněji z webových stránek, sazebníků nebo výročních zpráv. Data byla doplněna o informace získané z mystery shoppingu, metody vlastního pozorování. Veškeré získané poznatky byly využity pro tvorbu poziční mapy, jež stanovila tržní pozice Sberbank CZ a ostatních vybraných bank v Liberci.

### 2.3.1 Benchmarkingový model

Jednotlivé fáze benchmarkingového modelu ukazuje obrázek č. 7. Model byl ovšem přizpůsoben účelům této diplomové práce. Tato práce se zabývala pouze prvními třemi kroky, které byly stěžejní, protože těmi ostatními už firmy procházejí v samotné praxi.



Obr. 7: Pětifázový model benchmarkingu

Zdroj: Nenadál, 2011, s. 45

Pětifázový model začíná iniciační fází, kde je třeba nejprve si osvojit teorii a techniky benchmarkingu, seznámit se s trhem, na kterém firma operuje, najít si způsoby zaznamenávání zjištěných informací a zvolit si model, podle kterého se bude postupovat. Potom se plynule přechází do plánovací fáze, kde se musí nejprve vybrat charakteristiky, které budou předmětem zkoumání. Dále se zvolí firmy, u kterých se budou zvolené charakteristiky zjišťovat a hodnotit. Potom bude následovat návrh metodiky sběru dat

u všech zkoumaných objektů a v závěru plánovací fáze nastane samotný sběr dat o výkonnosti jednotlivých podniků. V analytické fázi se všechna sesbíraná data vyhodnotí a navrhne se nová strategie ke zlepšení výkonnosti a pozice firmy.

### 2.3.2 Hodnotící kritéria a metodika hodnocení bank

Pro potřeby analýzy bylo stanoveno šest hodnotících oblastí, přičemž každá z nich obsahovala další hodnotící kritéria. U každé kategorie byla popsána pravidla hodnocení. Jak ukazuje tabulka č. 2, v první části byly pomocí sekundárních dat analyzovány některé poplatky a sazby produktů a ve druhé polovině byla prostřednictvím mystery shoppingu zkoumána kvalita komunikace zaměstnanců s klienty, prostředí banky a dostupnost.

Tab. 2: Oblasti a kritéria hodnocení

Oblast hodnocení	Hodnocená kritéria
Poplatky	Náklady na vedení studentského účtu, poplatek za ztrátu PIN k platební kartě, poplatek za výběr z bankomatu, poplatek za výběr hotovosti na pokladně
Sazby	Sazba spořicího a terminovaného účtu
Poskytované produkty a služby	Míra zabezpečení elektronického bankovníctví, benefity ke studentské kartě, funkce mobilní banky
Dostupnost	Poloha a bariéry pobočky, otevírací doba, počet bankomatů
Prostředí banky	První dojem a čekací doba, interiér pobočky, exteriér pobočky
Komunikace s klientem	Způsob jednání s klientem, odborné znalosti bankéřů, poskytnutí materiálů

Zdroj: Vlastní zpracování

Bližší popis zvolených oblastí hodnocení bank je uveden níže:

- **Poplatky spojené s vedením studentského účtu**

Pro většinu občanů hrají ceny služeb významnou roli, ať už se jedná o bankovní, finanční či jiné produkty. Zákazníci se můžou a nemusí rozhodovat ve volbě banky právě podle ceny, která má v bankovním sektoru formu sankčních a mimořádných poplatků a jiných nákladů například za vedení účtu. Každá banka má stanovenou svou cenovou politiku, která se odvíjí od konkurence, a to zejména od velké trojky, do které, jak již bylo zmíněno,

patří Česká spořitelna, Československá obchodní banka a Komerční banka.

Protože každá retailová banka nabízí občanům velmi mnoho produktů, konkrétně velký počet druhů běžných účtů, a tato práce se nezabývá detailním rozbořením a srovnáním všech produktů jednotlivých bank, bude zde pro přehlednost analyzován běžný studentský účet a s ním spojené náklady a poplatky. Mezi jednotlivá kritéria autorka zařadila náklady na vedení běžného studentského účtu, poplatků za ztrátu PIN k platební kartě, poplatků za výběr z bankomatu a poplatků za výběr hotovosti na pokladně. Pravidla hodnocení jsou znázorněna v tabulce č. 3.

Tab. 3: Systém hodnocení poplatků spojených s vedením účtu

Index	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80-89	90-99	> 100
Body	100-91	90-81	80-71	70-61	60-51	50-41	40-31	30-21	20-11	10-1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož obyvatelé (studenti) preferují nízké ceny (poplatky), bylo nižším poplatkům přiděleno vyšší bodové hodnocení. Nejnižší cenové úrovni byl přidělen index 0, za který mohla banka obdržet až 100 bodů. Vyšší index vyjadřoval, o kolik procent byly u dané banky poplatky vyšší. Konkurenční banka s vysokým indexem získala nízký počet bodů z důvodu vysokých poplatků.

- **Úrokové sazby bank**

V předchozí kategorii byla hodnocena úroveň poplatků, tedy výdaje, které musejí klienti hradit s vedením účtu. Při výběru banky občané také zohledňují nejlepší a nejvýhodnější úrokové sazby spořicíh účtů, které jim naopak přinášejí nějaké zisky. V této práci byly porovnávány úrokové sazby spořicího a terminovaného účtu. Hodnocení sazeb spořicíh účtů proběhlo podle stejné tabulky, která byla sestavena pro hodnocení poplatků. Ovšem tentokrát patřil nejnižší index a tedy nejvyšší bodové ohodnocení bance, která nabízí nejvyšší sazby spořicíh účtů. Vyšší index tím pádem vyjádřil, o kolik procent byla sazba

nižší u konkurence, které pochopitelně získala méně bodů.

- **Služby poskytované bankami**

Nevýhodou bankovních služeb je fakt, že se dají velmi snadno napodobit. Proto není možné, aby mezi sebou banky bojovaly skrze nabídku ojedinělých služeb, protože stejné či podobné produkty nabídne kterákoliv jiná banka. Pro banku je tedy těžké si v této oblasti udržet konkurenční výhodu. Banky se snaží odlišit zejména kvalitními a nadstandardními službami, například mírou zabezpečení internetového bankovníctví, dostupností a stažitelností sazebních poplatků, způsoby výpisů k běžnému účtu nebo kvalitně zpracovanou mobilní bankou. Zkoumaným atributem bylo v této práci zabezpečení elektronického bankovníctví, které je pro každou banku význačné. Dále byly blíže specifikovány benefity k běžnému studentskému účtu.

Nakonec byly porovnány některé funkce mobilní banky. Mobilní banka patří k užitečným aplikacím, které by neměly v mobilním telefonu chybět. Díky ní má klient informace o své bance kdekoliv a kdykoliv. Stačí být připojený k internetu. I přesto, že banky neustále vylepšují své mobilní aplikace a přidávají další funkce pro své klienty, nabízí hodně bank ve svých mobilních aplikacích jen základní nebo klienty běžně používané funkce. Řadu funkcí pak musí klient provádět v internetovém bankovníctví, na pobočce nebo prostřednictvím klientské linky. Hodnocení některých funkcí jednotlivých bank ukazuje následující tabulka č. 4. Každá funkce, pokud je součástí mobilní banky, obdrží 10 bodů.

*Tab. 4: Systém hodnocení poskytovaných služeb*

<b>Hodnocení</b>	Výborné	Velmi dobré	Dobré	Dostatečné	Nedostatečné
<b>Body</b>	81-100	61-80	41-60	21-40	0-20

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Dostupnost poskytovaných služeb**

Po celém území České republiky se nacházejí strategicky umístěné bankomaty a pobočky, elektronické kanály či distribuční sítě. V poslední době dochází k velkému nárůstu online služeb díky digitálnímu trhu, který je stále vyvíjen a díky kterému klient často nemusí pobočku navštěvovat, ale může si služby sjednat online přes internet nebo přes telefon. Záleží ovšem také na preferencích klienta. Mladší generace upřednostňuje online služby, starší lidé a náročnější klienti si raději zajdou do kamenné pobočky. Proto je důležitým impulsem při rozhodování o geografickém umístění pobočky otevírací doba banky a rozšířená síť bankomatů. Obzvláště klienti, kteří nemají výběry z cizích bankomatů zdarma, si zvolí tu banku, která disponuje největším počtem bankomatů v daném městě.

Je proto důležité se umět zákazníkovi a jeho potřebám přizpůsobit. Práce zkoumala polohu pobočky, bariéry vstupu, otevírací dobu a počet bankomatů. Kritérium bylo hodnoceno stejně jako u poskytovaných služeb (viz tabulku č. 4). Pravidla hodnocení počtu bankomatů byla obdobná jako u kritéria „Poplatky“ (viz tabulku č. 3).

- **Prostředí banky**

Banka se prezentuje především prostředím poboček, přičemž každá má svůj vlastní koncept, který podporuje její image. Jde o vzhled a přehlednost prostor banky, logo a o její zaměstnance. Svě prostory vybírá banka hlavně tak, aby byly dobře dostupné lidem, ale samozřejmě estetická úroveň hraje také velkou roli, a to proto, aby se klienti cítili dobře a pohodlně. Banky se prezentují také pomocí venkovního prostředí, a to prostřednictvím plakátů, bannerů nebo reklamních ploch. Diplomová práce analyzovala vzhled a přehlednost pobočky zevnitř a zvenku a celkovou dobu čekání na obsluhu. Hodnocení bylo stejné jako u poskytovaných služeb (viz tabulku č. 4).

- **Komunikace s klientem**

Lidský faktor hraje v bankovním sektoru zásadní roli. Proto jsou banky ochotny zaplatit za kvalitní zaměstnance velkou částku, protože právě oni jsou přidanou hodnotou banky. Je potřeba, aby si zaměstnanec s klientem budoval dlouholetý vztah a aby se klient stal ke své bance loajální a šířil o ní jen dobré zprávy. Odborné znalosti bankéřů ovlivňují funkční kvalitu služeb – kvalitu a rychlost poskytnutých informací, způsoby jednání s klienty, ochotu a vstřícnost poradců nebo poskytnutí materiálů. Hodnotilo se opět obdobně jako u poskytovaných služeb (viz tabulku č. 4).



Výsledky hodnocení bank podle zvolených kritérií jsou prezentovány v tabulkách. Čísla v tabulce zvýrazněná tučným písmem znázorňují celkové body, které banka za dané kritérium obdržela. Každá tabulka je doplněna komentářem vysvětlujícím bodové ohodnocení.

### 2.3.3 Výsledky hodnocení bank podle vybraných kritérií

#### Hodnocení bank podle výše poplatků

V této oblasti byly hodnoceny náklady na vedení studentského účtu, poplatky za ztrátu PIN k platební kartě, poplatky za výběr z bankomatu v ČR a poplatky za výběr hotovosti na pokladně v ČR. Hodnocení bank podle výše uvedených poplatků zobrazuje tabulka č. 5.

Tab. 5: Hodnocení bank podle poplatků spojených s vedením studentského účtu

Kritérium	Sberbank CZ		Raiffeisenbank		Komerční banka		ČSOB		Česká spořitelna	
	Index	Body	Index	Body	Index	Body	Index	Body	Index	Body
Náklady na vedení studentského účtu	0	100	49	51	0	100	0	100	0	100
Poplatek za ztrátu PIN k platební kartě	>100	0	>100	0	50	50	0	100	100	0
Poplatek za výběr z bankomatu v ČR	5	95	0	100	9	91	6	94	5	95
Poplatek za výběr hotovosti na pokladně v ČR	25	75	>100	0	>100	0	>100	0	0	100
<b>Celkem</b>	-	<b>270</b>	-	<b>151</b>	-	<b>241</b>	-	<b>294</b>	-	<b>295</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda: 0 bodů.....špatné hodnocení

100 bodů.....velmi dobré hodnocení

Na první pohled je zřejmé, že hodnocení bank se velmi liší. Raiffeisenbank má ve dvou ukazatelích nulový počet bodů, což jí předurčilo poslední místo v této kategorii hodnocení. Ostatní banky dosahují nulového hodnocení maximálně u jednoho z ukazatelů. Navíc, Raiffeisenbank nabízí studentský účet za 49 Kč, což nebývá u studentských účtů časté.

Většinou banky poskytují studentům vedení účtu zdarma. Na druhou stranu jako jediná si neúčtuje poplatek za výběr z bankomatu v ČR. Ostatní banky si účtují okolo 5-6 Kč za jeden výběr.

Vítězem, i když jen o jediný bod, se v této kategorii stala Česká spořitelna s celkovým počtem bodů 295. V porovnání s ostatními bankami jsou její poplatky nízké. Například její poplatek za výběr hotovosti na pokladně činí 40 Kč, kdežto ČSOB, Raiffeisenbank a KB požadují 150-200 Kč. Za ztrátu PIN k platební kartě si Raiffeisenbank žádá až 250 Kč za jeho obnovu, Sberbank CZ 160 Kč, Česká spořitelna 100 Kč a u Komerční banky si klienti zaplatí 50 Kč. U ČSOB si mohou klienti změnit PIN kód zdarma, což možná činí tuto banku jednou z nejlevnějších v tomto průzkumu. Celkově shrnuto, konečné výsledky se neliší nijak zásadním způsobem, až na cenovou politiku Raiffeisenbank, protože poplatek za vedení účtu je faktorem, který si banky udržují na podobné úrovni.

### Hodnocení bank podle výše sazeb spořicíh účtů

Je třeba zmínit, že úrokové sazby spořicíh účtů a termínovaných vkladů jsou na historicky nejnižší úrovni z důvodu nulové výkonnosti státních dluhopisů a pokladničních poukázek v návaznosti na regulaci inflace Českou národní bankou. Po ukončení intervencí se očekává zvýšení inflace a následně i mírné zvýšení úrokových sazeb na termínovaných vkladech a spořicíh účtech. Banky se proto teď nemají zapotřebí předhánět ve zvyšování sazeb a Česká spořitelna nenabízí termínovaný účet vůbec. Pro ukázkou aktuálních podmínek na bankovním trhu byla sestavena tabulka č. 6, ze které lze vyčíst, že se sazby od sebe velmi liší.

Tab. 6: Hodnocení bank podle úrokových sazeb

Kritérium	Sberbank CZ		Raiffeisenbank		Komerční banka		ČSOB		Česká spořitelna	
	Index	Body	Index	Body	Index	Body	Index	Body	Index	Body
Spořicí účet (do 150 000 Kč)	29	71	0	100	96	4	73	27	47	53
Termínovaný účet (na 1 rok)	0	100	93	7	93	7	67	33	x	x
Celkem	-	171	-	107	-	11	-	60	-	53

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda: 0 bodů.....špatné hodnocení

100 bodů.....velmi dobré hodnocení

Na celkově nejlepší sazby spořicíh účtů láká podle výsledků Sberbank CZ se sazbou 0,53 % na spořicím účtu a 0,15 % na termínovaném účtu. Raiffeisenbank má sice sazbu na spořicím účtu o 22 % vyšší, ale výše sazby na termínovaném účtu je pouze 0,01 %, což oproti Sberbank CZ představuje velký rozdíl. Velmi podobné počty bodů obdržely ČSOB a ČS, která termínované vklady pro občany ani nenabízí. Nejnižší počet bodů dostala Komerční banka, jejíž sazba na spořicím účtu činí pouze 0,03 % a na účtu termínovaném jen 0,01 %.

### Hodnocení bank podle úrovně poskytovaných služeb

Toto hodnocení zahrnovalo posouzení míry zabezpečení elektronického bankovníctví, benefitů poskytovaných ke studentské kartě a funkce mobilní banky. Výsledky hodnocení prezentuje tabulka č. 7.

Tab. 7: Hodnocení bank podle úrovně poskytovaných služeb

Kritérium	Sberbank	Raiffeisenbank	Komerční banka	ČSOB	Česká spořitelna
	Body	Body	Body	Body	Body
Míra zabezpečení elektronického bankovníctví	100	60	100	100	60
Benefity ke studentské kartě	0	85	100	20	75
Funkce mobilní banky	50	80	100	80	60
<b>Celkem</b>	<b>150</b>	<b>225</b>	<b>300</b>	<b>200</b>	<b>195</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda: 0 bodů.....špatné hodnocení                      100 bodů.....velmi dobré hodnocení

Bezpečnost internetového bankovníctví má pro všechny banky vysokou prioritu a věnují jí odbornou péči, proto získaly vysoký počet bodů. Banky zajišťují vícestupňovou ochranu, způsoby jsou ale odlišné. Komerční banka generuje každé tři roky nový certifikát, který si klienti mohou nainstalovat pouze na jednom počítači. Z důvodu absolutní bezpečnosti obdržela Komerční banka za tento atribut plný počet bodů. Stejně tak Sberbank CZ, která dává svým klientům malý plastový token, jehož číslo se na displeji každou minutu mění. Klient musí vyplnit při přihlášení svoje přihlašovací jméno a svůj stálý kód, který si sám navolil a plus číslo z tokenu. Klienti ČSOB se přihlašují do banky pomocí uživatelského

čísla a hesla. Poté jsou přesměrováni na jinou webovou stránku, kde vyplňují jednorázový kód, který obdrží pomocí SMS. Poněkud méně bezpečný způsob přihlašování má ČS. Klienti zadávají do systému heslo, které si zvolili dříve při založení účtu. Na stejné bázi funguje i Raiffeisenbank, proto dostaly obě banky méně bodů.

Co se týče výhod studentského účtu, z tabulky č. 7 je na první pohled vidět, že Komerční banka je ke studentům nejpřívětivější. Studentské konto mohou využívat mladí lidé, studenti a absolventi VŠ až do 30 let, kdežto u ostatních bank je hranice 26 let. Dále každý dostane k účtu zdarma embosovanou kartu, na které má i cestovní pojištění. A navíc, při předložení ISIC karty dostává každý student 350 Kč každý rok a jednorázových 350 Kč za založení účtu, který je aktivní a na kterém alespoň jednou za rok proběhla jedna bankovní operace. Raiffeisenbank poskytuje dvě výhody při splnění podmínky alespoň tři odchozích transakcí měsíčně. Jednak nemusí hradit 49 Kč za vedení účtu a také dostávají měsíčně 100 Kč na účet. I Česká spořitelna přispívá studentům, a to částkou 200 Kč jednou za rok na kartu ISIC. Další její výhodou pro mládež je výběr z bankomatu zdarma a stejný benefit poskytuje i ČSOB. Sberbank CZ byla ohodnocena 0 body, protože studentům neposkytuje žádné výhody.

Pro srovnání některých funkcí mobilní banky jednotlivých bank byla sestavena tabulka č. 8.

Tab. 8: Srovnání vybraných funkcí mobilní banky

Funkce	Sberbank	Raiffeisenbank	Komerční banka	ČSOB	Česká spořitelna
Obchod s cennými papíry		✓	✓		
Zmapování bankomatů a poboček	✓	✓	✓	✓	✓
Změna limitů na kartě			✓	✓	✓
Přehled o zůstatcích	✓	✓	✓	✓	✓
Informace o aktuálních kurzech	✓	✓	✓	✓	
Informace o poplatcích			✓		
Platba pomocí QR kódu	✓	✓	✓	✓	✓
Vyřízení půjčky		✓	✓	✓	✓
Provádění jednorázových plateb	✓	✓	✓	✓	✓
Nastavení trvalých příkazů		✓	✓	✓	
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>60</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 8 je zjevné, že značnou převahu má opět Komerční banka. Ta má jednu z nejpropracovanějších mobilních bank a jako jediná umožňuje klientům nahlížet přímo z aplikace do sazebníku poplatků. Na druhém místě s podobným rozsahem služeb se umístila ČSOB společně s Raiffeisenbank, jež je považována za průkopníka ve snímání QR kódů. Největší banka na trhu – Česká spořitelna – má základní mobilní aplikaci lehce nadprůměrnou, ale zato nabízí i řadu dalších, které jsou například schopny zaznamenávat, za co a kolik peněz člověk průměrně utrací, kolik peněz dohromady zbývá na hypotečním úvěru, nebo monitorují splátky. Nejvíce zaostává mobilní aplikace Sberbank CZ. Má nejnižší počet funkcí, nevyznačuje se žádnými vychytávkami, jinými slovy poslouží pouze nenáročným klientům, kteří nepotřebují nijak speciální funkce.

## Hodnocení bank podle dostupnosti

Toto kritérium v sobě zahrnovalo hodnocení polohy pobočky a bariéry vstupu, otevírací dobu a počet bankomatů. Autorka si vybrala od každé banky jednu pobočku v centru Liberce, kde mimo jiné hodnotila i atribut „Prostředí banky“ a „Komunikace s klientem“. Výsledky hodnocení dostupnosti jednotlivých bank lze vyčíst z tabulky č. 9.

Tab. 9: Hodnocení bank podle jejich dostupnosti

Kritérium	Sberbank	Raiffeisenbank	Komerční banka	ČSOB	Česká spořitelna
	Body	Body	Body	Body	Body
Poloha pobočky a bariéry vstupu	90	90	100	92	100
Otevírací doba	85	95	95	95	100
Počet bankomatů	4	13	58	100	83
<b>Celkem</b>	<b>179</b>	<b>198</b>	<b>253</b>	<b>287</b>	<b>283</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda: 0 bodů.....špatné hodnocení

100 bodů.....velmi dobré hodnocení

Co se dostupnosti týče, každá banka je lidem dobře dostupná, ale někteří si ovšem potrpí kromě dostupnosti i na vzhled pobočky. Sberbank CZ se ještě v květnu roku 2015 nacházela na ne příliš vzhledově příznivém místě a jejím klientům nebylo příjemné cokoliv řešit v takovém prostředí. Investovala proto do nových prostor. Dnes se pyšní velmi dobře vypadající pobočkou na Soukenném náměstí, kudy projde denně mnoho lidí. Jejím mínusem je bariéra v podobě schodů, takže osoby se zdravotním postižením se do budovy nedostanou. Stejný problém má i Raiffeisenbank, jež sídlí v Pražské ulici, spojující horní a dolní náměstí. Právě proto je oběma bankám přiděleno 90 bodů. ČSOB, sídlící v ulici 1. máje, získala 92 bodů, protože je poněkud přehlédnutelná a trochu vzdálená od centra Liberce. Pro osoby se sníženou schopností pohybu má však nainstalovanou rampu pro bezbariérový přístup. Strategické místo má Česká spořitelna, umístěná v obchodním domě Fórum. Dnes spousta lidí preferuje nákupy v nákupních centrech, a proto je větší pravděpodobnost, že zavítají i na pobočku ČS. Do banky se mohou dostat jak zevnitř, tak z ulice a zdravotně postižení si mohou nalézt trasu bez bariér. Vlastnosti výborné

dostupnosti splňuje i Komerční banka, kterou mohou občané naléznout v blízkosti rušného Šaldova náměstí.

U atributu „Otevírací doba“ patří k nejlepším opět Česká spořitelna, jež otevírá pobočku každý všední den od 9:00, stejně jako všechny obchody v domě, a zavírá v 18:00. ČSOB, Komerční banka a Raiffeisenbank mají každý den úplně rozdílnou dobu činnosti, a proto může na veřejnost působit otevírací doba zmatečně. Pokud plánují návštěvu pobočky, musí si pamatovat časy, ve kterých je pobočka dostupná, nebo je opakovaně vyhledávat. Z tohoto důvodu bylo bodové ohodnocení sníženo o 5 bodů. Nejhůře opět dopadla Sberbank CZ, která zavírá kamennou pobočku každý den v 16:30. Lidem, kteří pracují denně do večerních hodin, nemusí pracovní doba vůbec vyhovovat a mohou se z tohoto důvodu rozhodnout pro jinou banku. Dalším mínusem je zavřená pokladna v čase 12:00-12:30.

Tab. 10: Hodnocení bank podle počtu jejich bankomatů

Kritérium	Sberbank		Raiffeisenbank		Komerční banka		ČSOB		Česká spořitelna	
	Index	Body	Index	Body	Index	Body	Index	Body	Index	Body
Počet bankomatů	96	4	87	13	42	58	0	100	17	83
Celkem	-	4	-	13	-	58	-	100	-	83

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda: 0 bodů.....špatné hodnocení                      100 bodů.....velmi dobré hodnocení

Z tabulky č. 10 lze vyčíst, že u atributu počtu bankomatů dosáhla Sberbank CZ nejnižšího ohodnocení. Důvod je zcela jasný. V Liberci se vyskytuje pouze jeden bankomat, který je součástí jedné pobočky. Ani síť bankomatů Raiffeisenbank není rozsáhlá, v centru jsou dostupné tři bankomaty. Komerční banka se svými 14 bankomaty získala 58 bodů. Bankomaty jsou umístěné i mimo centrum a kromě výběru mohou občané peníze také vkládat. Tato funkce je novým trendem na trhu bankovníctví a počet vkladomatů stále roste. Česká spořitelna má bankomaty zvláště specializované. V Liberci se nachází 20 bankomatů, z nichž některé také slouží jako vkladové bankomaty, ale většina je uzpůsobena nevidomým a stroje dokonce umějí číst čárové a QR kódy. ČSOB se může pyšnit nejvyvinutějšími bankomaty, mezi jejichž funkce patří i bezkontaktní výběr,

dobíjení kreditu u mobilních operátorů a sjednání cestovního pojištění. Protože má banka nejvíce bankomatů, a to 24, získala plných 100 bodů.

### Hodnocení bank podle prostředí

Součástí hodnocení bank podle jejich prostředí byl první dojem a čekací doba, interiér a exteriér pobočky. Výsledky hodnocení jsou zaznamenány v tabulce č. 11.

Tab. 11: Hodnocení bank podle jejich prostředí

Kritérium	Sberbank	Raiffeisenbank	Komerční banka	ČSOB	Česká spořitelna
	Body	Body	Body	Body	Body
První dojem a čekací doba	100	60	99	75	85
Interiér pobočky	100	50	70	70	80
Exteriér pobočky	100	80	10	50	90
<b>Celkem</b>	<b>300</b>	<b>190</b>	<b>179</b>	<b>195</b>	<b>255</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda: 0 bodů.....špatné hodnocení                      100 bodů.....velmi dobré hodnocení

Sberbank CZ u atributu „První dojem a čekací doba“ získala plný počet bodů, protože už při vchodu byla atmosféra velmi přátelská a všichni bankéři sedící vpředu ihned zaregistrovali příchod nového zákazníka. Servisní bankéřka se ihned ptala s úsměvem na tváři, s čím může pomoci, a poté zavolala bankéřce, která se problému okamžitě začala věnovat. V Komerční bance sedí u vchodu dvě recepční, z nichž jedna méně sympatická slečna se klienta ujmula a po vyslechnutí žádosti ho předala kolegovi. V České spořitelně přivítal zákazníci pouze tzv. vyvolávací systém, který dokonce klientovi ukáže, za jak dlouho bude obslužen. V ČSOB kromě vyvolávacího systému také funguje recepce, z které se bohužel žádný pozdrav neozval. I když byla pobočka prázdná, zákaznice čekala okolo 10 min na obslužení. Nejméně vítaná se autorka cítila v Raiffeisenbank, kde si jí nikdo nevšimnul a kde nefunguje ani vyvolávací systém. Musela se proto sama usadit u bankéřky, která zrovna nikoho neobsluhovala.



Z pobočky Sberbank CZ dýchá vzdušnost. Je to dáno především její nedávnou rekonstrukcí, kombinací bílé a ikonické zelené barvy, velkými okny. Prostředí zdobí klavír, historické fotky budovy a barevné kožené sedačky. I přesto, že nemá banka zvláště oddělené přepážky, zákazník má pocit soukromí. Za vchodovými dveřmi stojí rozcestník, takže nemá ani problém najít např. pokladnu, oddělení hypotečních úvěrů či oddělení firemní klientely. ČS je též laděná do bílé barvy, ale se světle modrými prvky, takže interiér nepůsobí tolik studeně. Pobočka disponuje velkým počtem přepážek, přičemž každá je oddělena vysokou skříní a plastovým paravánem. Velmi rušivým elementem je hlučná hudba a špinavé židle v čekárně. Interiér Komerční banky působí velmi temně, protože všechny odstíny mají tmavou barvu. Navíc přepážky jsou v přízemí velmi natěsnané. Ale oproti Sberbank CZ má Komerční banka a ČSOB vyhrazené místnosti pro vážené klienty a firemní klientelu. I ČSOB může působit stejně temně a studeně, protože jsou prostory sladěny do šedé barvy a chybí pestré označení. Výhodou je dětský koutek, kde mohou pobýt neposedné děti, zatímco rodiče řeší bankovní operace. Velmi nešťastné místo si vybrala Raiffeisenbank, neboť je velmi malé, uvnitř se nachází pouze pokladna a dva malé stoly, kde zákazník nemá absolutně žádné soukromí a slyší každé slovo, které si řeknou u vedlejšího stolu. O přehlednosti a designu pobočky se nedá ani hovořit.

Sberbank CZ vítězí i ve třetí kategorii zvané „Exteriér pobočky“. Díky velkému zelenému logu je nepřehlédnutelná a prosklené tabule ji umožňují vystavit mnoho plakátů s upoutávkami. Výhodou polohy je umístění banky na prahu čistého malého náměstí, které doplňují rozkvetlé květiny. Česká spořitelna je dobře prezentována jak zevnitř obchodního domu, tak z ulice aktuálními plakáty ve všech výkladech. Budova, kde sídlí ČSOB, je sice poměrně velká, ale nemá kromě dominantního vchodu a nenápadných reklamních vlajek žádné poutače. Autorce se stalo, že banku přehlédla. Naproti tomu Raiffeisenbank je sice malá pobočka, ale zato se prezentuje viditelnými plakáty v relativně malé výloze. Interiér Komerční banky je tmavý a tudíž temný a to samé se dá říct i o exteriéru. Tmavě mramorová budova působí honosně, ale potřebuje zvláště osvětlené poutače v oknech. Tentokrát byla světla buď rozbitá, nebo pobočka prezentaci nevěnuje žádnou pozornost. Pro kolemjdoucího je tak těžké rozpoznat, kolem čeho se vůbec pohybuje.

## Hodnocení bank podle komunikace s klientem

Komunikace bank s klienty byla posuzována z hlediska způsobu jednání s klientem, odborných znalostí bankéřů a poskytnutí materiálů. Tabulka č. 12 prezentuje výsledky hodnocení.

Tab. 12: Hodnocení bank podle komunikace s klientem

Kritérium	Sberbank	Raiffeisenbank	Komerční banka	ČSOB	Česká spořitelna
	Body	Body	Body	Body	Body
Způsob jednání s klientem	100	40	98	45	90
Odborné znalosti bankéřů	100	50	95	50	100
Poskytnutí materiálů	100	0	20	0	95
<b>Celkem</b>	<b>300</b>	<b>90</b>	<b>213</b>	<b>95</b>	<b>285</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda: 0 bodů.....špatné hodnocení                      100 bodů.....velmi dobré hodnocení

Poslední kritérium dopadlo po všech stránkách opět ve prospěch Sberbank CZ. Osobní bankérka ve Sberbank CZ přivítala klienta s úsměvem jako všechny předešlé bankéřky, představila se a dokonce nabídla vodu nebo kávu, z čehož si zákaznice vyvodila, že má na ni poradce čas a že má zájem jí pomoci. Na začátku rozhovoru se poradkyně zeptala, zda může položit několik otázek, a poté si začala zapisovat odpovědi do prodejní mapy. Na konci se snažila uzavřít obchod tím, že vysvětlila výhody banky, předala vizitku a popřála hezký zbytek dne. Stejně nadšená byla autorka při návštěvě Komerční banky, kde rozhovor probíhal v maximálně přátelské atmosféře a podobně jako ve Sberbank CZ. Pouze příliš osobní otázky nebyly ze strany bankéře namísto, za což byly v hodnocení strženy 2 body. O něco hůře se cítila autorka v České spořitelně, kde bankérka po desetiminutové schůzce oznámila, že nemá čas se zákaznici déle věnovat. Po návštěvě ČSOB a Raiffeisenbank autorka neměla sebemenší zájem stát se jejich klientkou. V obou případech se bankérka nepředstavila, neprojevila o klienta zájem, nenabídla žádné doplňující produkty a nesnažila se uzavřít obchod. Osobní poradkyně v Raiffeisenbank dokonce působila znuděně a po

celou dobu jednání si podepírala hlavu. V ČSOB poradkyně věnovala klientovi sotva pět minut, přičemž nenechala klientku mluvit a neustále jí přerušovala.

Ve Sberbank CZ byly během jednání všechny otázky zodpovězeny, aniž by musely být položeny. Bankéřka působila profesionálním dojmem a měla velmi dobrý přehled o všech produktech, jež banka nabízí. Ani v Komerční bance nebylo potřeba ptát se na doplňující informace, pouze bylo poradci strženo pět bodů za neschopnost nalézt sazebník poplatků na webových stránkách bez pomoci klienta. Přesto se podařilo během desetiminutového hovoru autorku přesvědčit o výběru jejich banky a produktu. I v České spořitelně byly do detailu představeny potřebné produkty a jejich další alternativy bez nutnosti hledání informací v počítači nebo v produktových letácích. Bankéřky v ČSOB a Raiffeisenbank působily dojmem, že o produktech mnoho nevědí, a proto neustále nahlížely do počítače a ani nenabízely žádné alternativy produktů a jejich výhody, natož dotáhnout obchod do konce.

Poradkyně Sberbank CZ pracovala kromě mapy také s informačními letáky, které klientce následně věnovala společně s kompletním sazebníkem poplatků. Kromě papírových příruček bylo velmi příjemné se osobně seznámit s elektronickým bankovníctvím ve Sberbank CZ, Komerční bance i České spořitelně. Klientka mohla nahlížet do bankéřova počítače a sama si vyzkoušet, jak funguje banka na internetu. V České spořitelně mluvila poradkyně o produktech a užitečných aplikacích v mobilním telefonu, ke kterým sice příručky poskytla, ale musela si je na svůj stůl v průběhu rozhovoru doplnit, a proto banka v tomto kritériu nedosáhla plného počtu bodů. U banky ČSOB a Raiffeisenbank nelze kritérium Poskytnutí materiálů hodnotit jinak než nulovým počtem bodů, protože autorka sice produktové letáky na pracovním stole spatřila, ale bankéřka s žádným nenepracovala a dokonce autorce ani jeden nevěnovala. Komerční banku zachránila dvacet bodů zmiňovaná ukázka internetového bankovníctví.

#### **2.3.4 Celkové vyhodnocení služeb retailových bank**

Celkové hodnocení retailových bank bylo dáno součtem bodů získaných hodnocením výše prezentovaných atributů. Souhrnné výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 13. Čísla zvýrazněná tučným písmem znázorňují celkový počet bodů a nejlepší hodnotu dosaženou

za dané kritérium. Zvýrazněné hodnoty poukazují na banku, která byla u daného atributu hodnocena ze všech vybraných bank nejlépe. Banky mohly obdržet maximálně 1800 bodů.

Tab. 13: Celkové vyhodnocení vybraných bank

Kritérium	Sberbank	Raiffeisenbank	Komerční banka	ČSOB	Česká spořitelna
	Body	Body	Body	Body	Body
Cena	270	151	241	<b>294</b>	295
Sazby	<b>171</b>	107	11	60	53
Poskytované služby	150	225	<b>300</b>	200	195
Dostupnost	179	198	253	<b>287</b>	283
Prostředí banky	<b>300</b>	190	179	195	255
Komunikace s klientem	<b>300</b>	90	213	95	285
<b>Celkem</b>	<b>1370</b>	<b>961</b>	<b>1197</b>	<b>1131</b>	<b>1366</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda: 0 bodů.....špatné hodnocení

1800 bodů.....velmi dobré hodnocení

Nejlepší bankou v Liberci je s 1370 body Sberbank CZ. Nejvyšší ocenění si zasloužila díky kvalitní komunikaci s klienty, příznivým sazbám spořicích účtů a příjemným prostředím pobočky, ovšem zapracovat by měla na lepší dostupnosti a na úrovni poskytovaných služeb. Jen o čtyři body méně získala Česká spořitelna, které na rozdíl od Sberbank CZ nechybí inovace produktů a rozsáhlá síť poboček a bankomatů. Na druhé místo ji posunula nepříznivá úroveň sazeb spořicích účtů. Mezi tři nejlepší banky se na třetí místo dostala Komerční banka s 1197 body, která by se dostala na lepší pozici, pokud by zvedla úrokové sazby na spořicích účtech. Umístění mezi třemi nejlepšími institucemi jí zaručilo absolutní vítězství v oblasti poskytovaných služeb. Sazby neřeší ani ČSOB, která se umístila až na čtvrtém místě s 1131 body také z důvodu špatné komunikace svých bankéřů s klienty. Na druhou stranu je ČSOB ve viditelném předstihu, co se týče dostupnosti a cenové úrovně. S průměrným výsledkem, tedy 961 body, se na posledním

místě umístila Raiffeisenbank, která nevynikla ani v jednom z vybraných kritérií. Se svými klienty neumí komunikovat podle jejich představ, její služby jsou drahé a síť poboček a bankomatů není nijak rozvinutá. Její slabý výsledek pomohla zvednout pouze kvalita poskytovaných služeb.

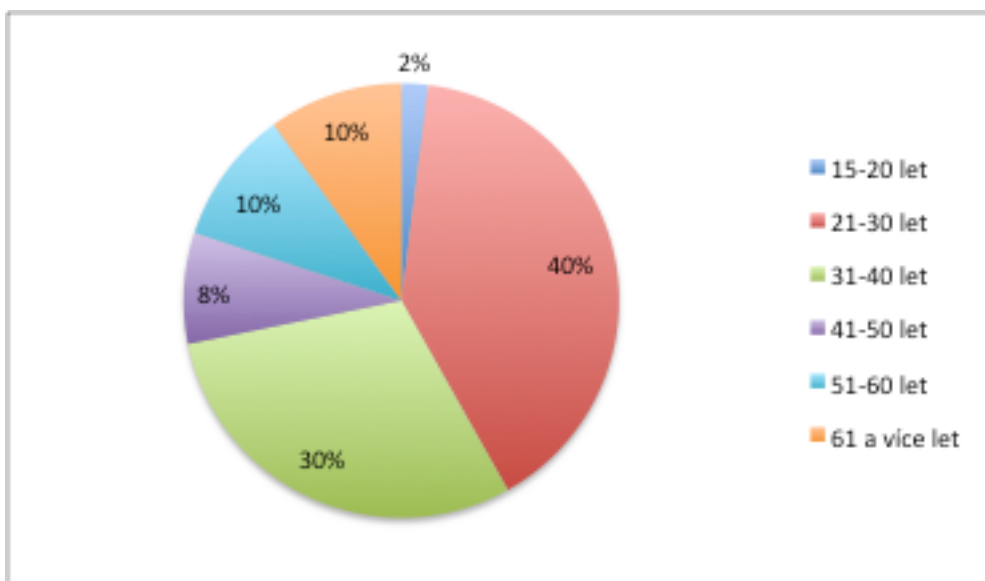
## **2.4 Analýza spokojenosti zákazníků Sberbank CZ**

Součástí hodnocení Sberbank CZ byla i analýza spokojenosti jejich klientů. Hodnocení spokojenosti stávajících zákazníků s bankou Sberbank CZ bylo realizováno pomocí dotazníkového šetření. Předmětem hodnocení byly produkty a služby, výše poplatků, sazby, dostupnost, pobočka a kvalita komunikace bankovních poradců. Cílem bylo identifikovat silné a slabé stránky banky. Sběr dat probíhal osobní formou komunikace v liberecké pobočce Sberbank CZ a dohromady bylo získáno 60 dotazníků. Vzorek dotázaných respondentů nelze v žádném případě považovat za reprezentativní. Získané informace mají pouze explorační charakter. Jejich účelem je nastínit spokojenost s hodnocením vybraných kritérií Sberbank CZ. Získané poznatky doplňují výsledky hodnocení získané výše uvedenou analýzou Sberbank.

Spokojenost zákazníků byla měřena pomocí pětibodové škály, případně vlastním komentářem respondentů. Použitý dotazník je součástí přílohy A. Dotazník obsahoval 16 otázek. Nejprve byly respondentům položeny klasifikační otázky, následovaly otázky zjišťující spokojenost klientů s danými atributy a otázky hodnotící banku jako celek.

### **2.4.1 Charakteristika respondentů**

Do vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zahrnuto 60 vyplněných dotazníků, z toho bylo 31 mužů a 20 žen. Strukturu respondentů podle věkových kategorií uvádí obrázek č. 8.

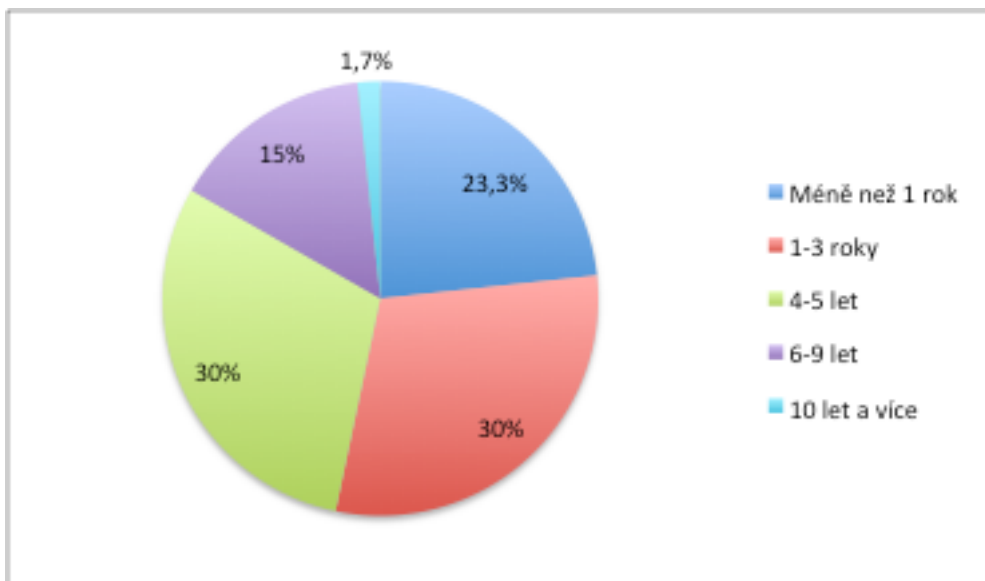


Obr. 8: Rozdělení respondentů podle věkových kategorií

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčetnější věkovou kategorií byli respondenti ve věku 21 až 30 let. Druhou největší skupinu tvořili lidé starší od 31 let do 40 let. Do tohoto produktivního věku většinou spadají jednatelé společností nebo finanční ředitelé, kteří navštěvují pobočku velmi často. Asi 8 % respondentů uvedlo věk v rozmezí 41 až 50 let. Přibližně 10 % čítala věková skupina 51-60 let a 61 nebo více let. Minoritní podíl respondentů byl ve věku 15 až 20 let, což je pravděpodobně dáno tím, že studenti v tomto věku jsou v klientele banky málo zastoupeni a ani banka jim nevěnuje velkou pozornost a nenabízí pro ně výhodné podmínky.

Strukturu respondentů podle délky využívání služeb Sberbank CZ uvádí obrázek č. 9.

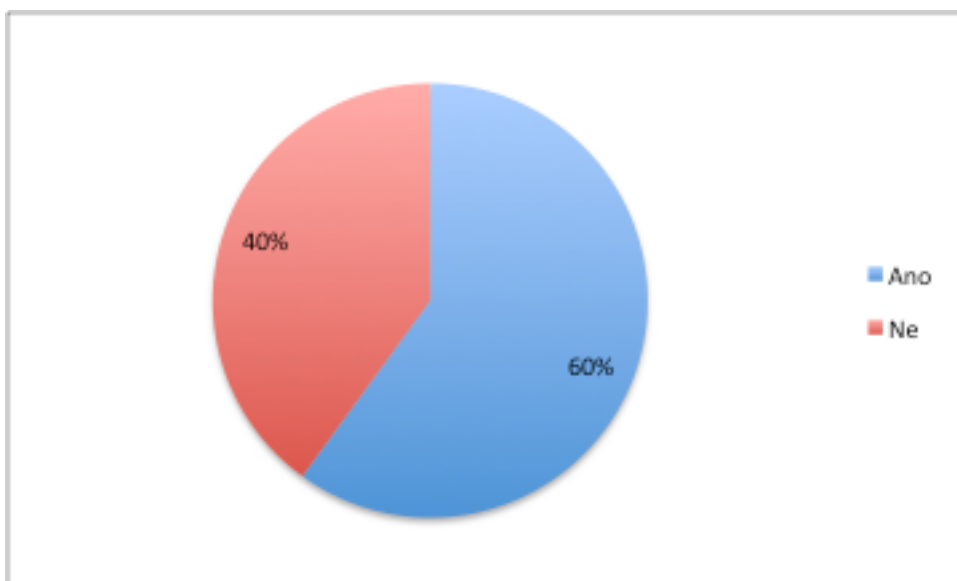


Obr. 9: Rozdělení klientů podle doby využívání služeb Sberbank CZ

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce dotázaných si nechává spravovat své finance ve Sberbank CZ od 1 roku do 3 let nebo od 4 let do 5 let. V roce 2015 banka otevřela novou moderní pobočku na Soukenném náměstí, proto je pravděpodobné, že se více zapsala do povědomí obyvatel Liberce a přilákala tak nové klienty. Dalších 23 % dotázaných zastupují lidé, kteří jsou klienty sotva 1 rok. Z důvodu krátké doby působení v Liberci mají nejmenší zastoupení klienti, kteří svěřují své finance Sberbank CZ 6-9 let nebo 10 let či více. Oproti ostatním bankám nemá dlouhou tradici a je možné, že někteří obyvatelé Liberce ji znají málo nebo o ní vůbec nevědí.

Obrázek č. 10 ukazuje zastoupení respondentů, kteří mají Sberbank CZ jako hlavní banku, tj. jejich hlavní tok financí je veden přes běžný účet Sberbank CZ (tzv. hlavní klienti), a zastoupení vedlejších klientů, kteří využívají banku spíše okrajově.



Obr. 10: Rozdělení respondentů na hlavní/vedlejší klienty Sberbank CZ

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotázaných respondentů spravuje své finance hlavně u Sberbank CZ, zbylých 40 % klientů důvěřuje jiné bance.

Z vedlejších klientů se 21 % respondentů pravidelně vrací ke Komerční bance, kde využívají velmi výhodného studentského účtu a výborných smluvních podmínek hypotečního úvěru. Stejně procento respondentů má založený účet primárně u České spořitelny kvůli nadstandardním službám. Okolo 17 % klientů vede svůj hlavní účet u Air Bank, a.s. z důvodu její oblíbenosti, skvělému přístupu jejich zaměstnanců, kvalitních služeb internetového bankovníctví, jednoduchým mobilním aplikacím a nízkým poplatkům. Dalších 13 % zákazníků využívá služeb spíše u UniCredit Bank, 8 % zákazníků má největší důvěru v Raiffeisenbank, 8 % zase v ČSOB, 4 % v mBank a zbylá 4 % klientů má založený účet u Monety Money Bank kvůli modernímu zpracování mobilní banky.

## 2.4.2 Hodnocení spokojenosti klientů Sberbank CZ

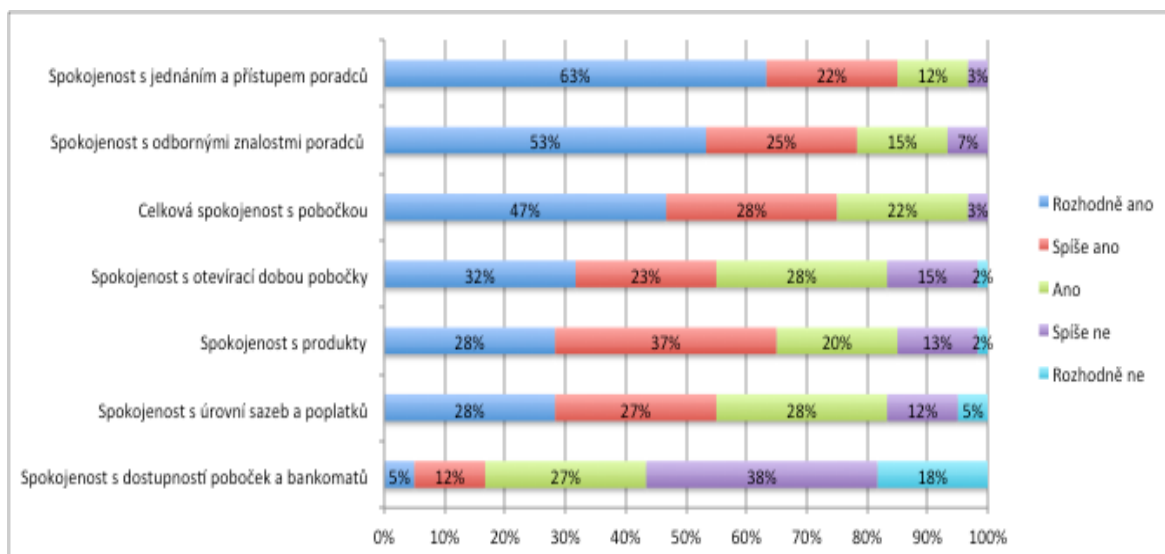
Spokojenost klientů Sberbank CZ byla hodnocena s využitím následujících atributů:

- Jednání a přístup poradců
- Odborné znalosti poradců
- Otevírací doba pobočky



- Hodnocení pobočky
- Produkty banky
- Úroveň sazeb a poplatků
- Dostupnost poboček a bankomatů.

Celkové vyhodnocení atributů z pohledu zákazníků znázorňuje graf na obrázku č. 11.



Obr. 11: Hodnocení spokojenosti zákazníků s bankou Sberbank CZ podle vybraných kritérií

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze shrnujícího grafu je zřetelné, že obdobně jako u předchozí benchmarkingové analýzy největší pochvala od klientů směřovala ke kvalitě komunikace s klientem. Taktéž se potvrdilo, že prostředí banky patří k jejím silným stránkám, pouze otevírací doba není pro klienty ideální. Menší připomínky mají respondenti k úrovni poskytovaných produktů a k úrovni sazeb a poplatků, stejně jako u předešlé analýzy. Největší problém byl spatřen opět u dostupnosti banky. V předchozí analýze dostala Sberbank CZ za tento atribut nejméně bodů a stejně tak si klienti stěžují na nedostatek poboček a bankomatů.

Nejlépe vyhodnocený atribut – lidský faktor – hraje v bankovním sektoru jednu z nejdůležitějších rolí vůbec. Zákazníci ovlivnění standardy kvality si velmi potrpí na jejich dodržování ze strany pracovníků. Sberbank CZ vysoce dbá na výběr a vzdělávání pracovníků, a proto respondenti ohodnotili ochotu a vstřícnost poradců velmi kladně –

63 % rozhodně spokojeno, 22 % spíše spokojeno, 12 % spokojeno. Pouze 3 % klientů nepovažuje vystupování obsluhy za adekvátní.

Bankovní poradci by měli také disponovat odbornými znalostmi jednotlivých produktů. Hodnocení spokojenosti klientů s odbornými znalostmi je podobné s předchozím atributem. Ovšem absolutní spokojenost klesla o 10 % a naopak celková nespokojenost vzrostla o 4 %.

Co se týče celkové spokojenosti s pobočkou, klienti jsou vcelku spokojeni. Do celkové spokojenosti s pobočkou mohou respondenti zařazovat např. vzhled pobočky, dobu čekání na obsluhu a dostupnost kamenné pobočky. Až 47 % klientů je s pobočkou rozhodně spokojeno, 28 % spíše spokojeno a 22 % spokojeno. Pouze 3 % respondentů odpovědělo záporně. Dalo by se to vysvětlit tím, že jsou nespokojeni s pracovní dobou.

Pobočka v Liberci otvírá každý den v 8:30 hod a zavírá v 16:30, přičemž od 12:00 do 12:30 mají zaměstnanci pokladny obědovou pauzu. Asi 16,7 % klientů by uvítalo delší pracovní dobu nebo jim vadí polední uzavření pokladny. Většina je sice spokojená, ale nedá se říci, že rozhodně.

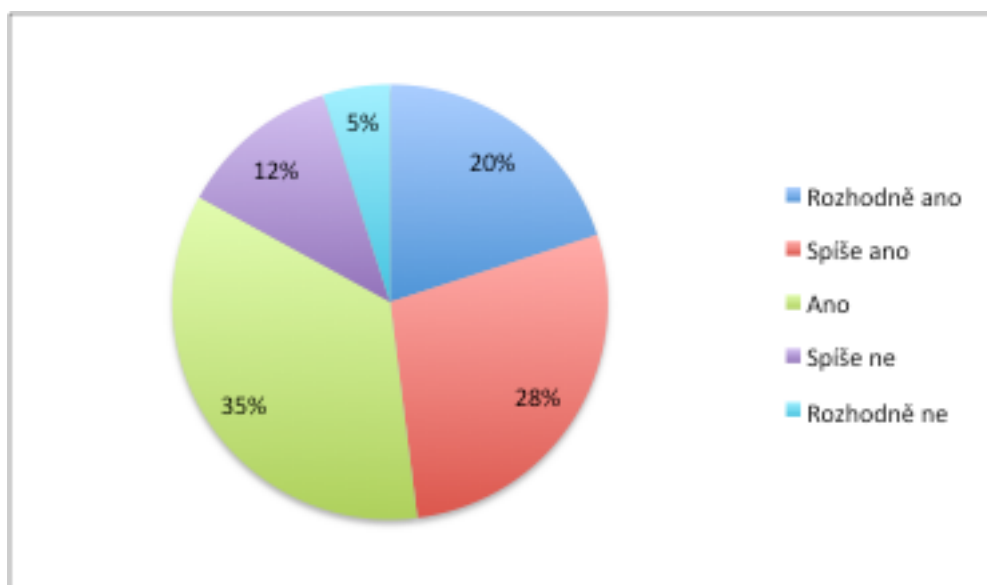
Sberbank CZ patří do sítě úspěšných bank s velmi rozmanitou a konkurenceschopnou nabídkou produktů, ale jak již bylo zjištěno výše, lidé utíkají za nadstandardními službami, nízkými sazbami hypotečních úvěrů a kvalitně zpracovaným internetovým a mobilním bankovníctvím k jiným finančním institucím. Celkem 15 % nespokojených klientů signalizuje, že by banka měla aktivně zjišťovat, proč některé produkty nejsou uspokojivé.

Pokud se jedná o výši sazeb a poplatků, pro 28 % klientů jsou výše velmi uspokojivé, pro 27 % spíše uspokojivé a pro 28 % uspokojivé. V současné době se velmi často hovoří o nepřehlednosti bankovních poplatků, nebo dokonce o jejich absurdnosti. Výsledek této analýzy naznačuje, že i Sberbank CZ s tímto problémem lehce bojuje, protože necelých 20 % klientů je přesvědčeno, že výše sazeb a poplatků neodpovídá jejich představám.

Nejméně spokojeni jsou klienti s dostupností poboček a bankomatů. Pouze 5 % klientů je absolutně spokojeno, 12 % spíše spokojeno a 27 % spokojeno. Až 60 % klientů se vyslovilo, že by uvítalo v okolí více bankomatů a poboček. Vysvětlení je jednoduché,

výběry z jiných bankomatů představují poplatek okolo 40 Kč. S velkou pravděpodobností klienti také zohledňují funkce bankomatů, které nemá Sberbank CZ vůbec rozvinuté oproti jiným finančním institucím.

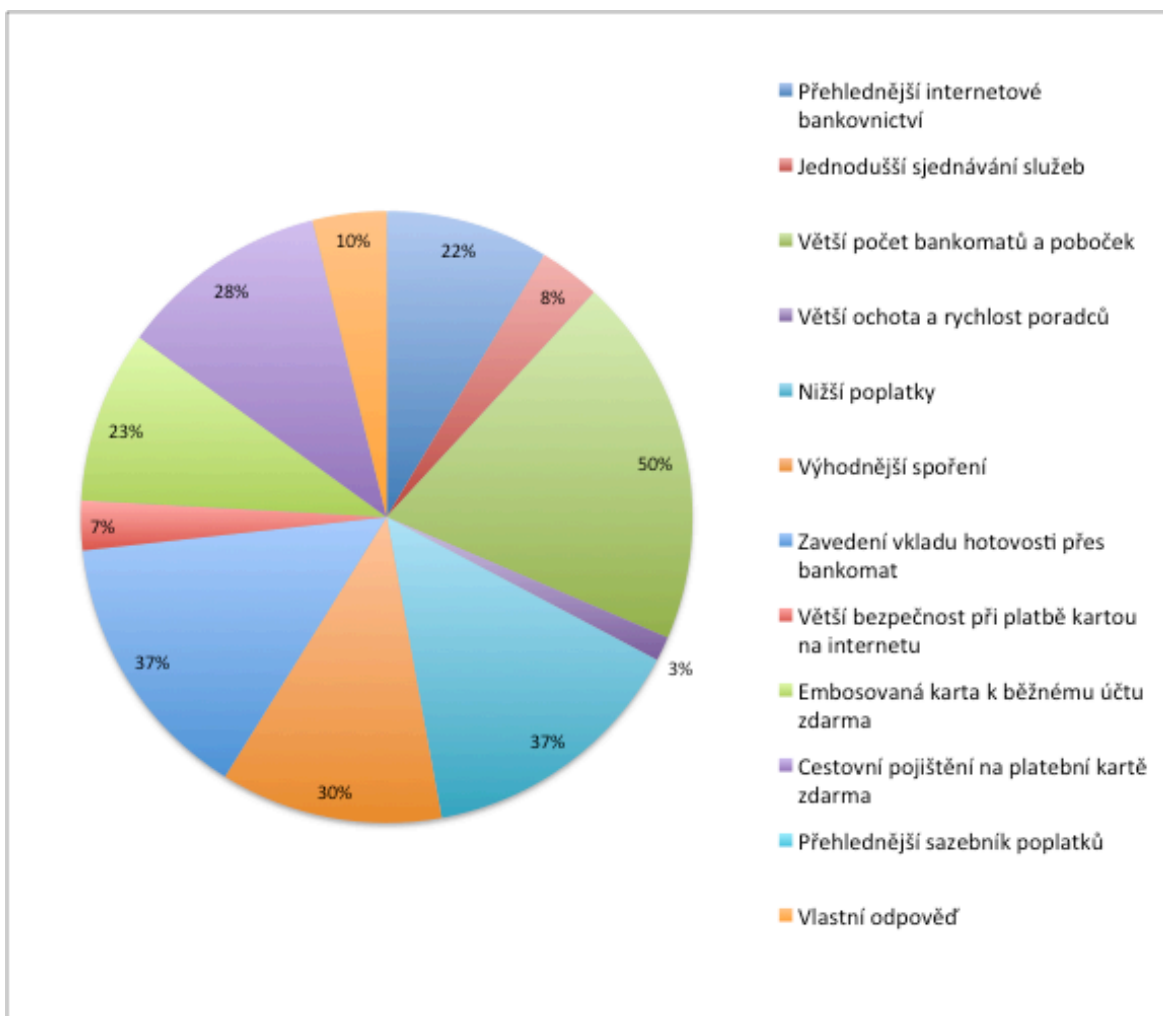
Zbylé otázky měly doplňující a shrnující charakter. V první z nich se klienti vyjadřovali k tomu, jak moc jsou ochotni banku doporučit svým přátelům a známým (viz obrázek č. 12).



Obr. 12: Míra doporučení banky přátelům a známým

Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř 84 % kladných odpovědí klientů svědčí o velmi dobrém jménu, které se šíří mezi stávajícími klienty. Ti jsou ochotni propagovat dobré jméno banky a doporučení Sberbank CZ, což vede ke kvalitním referencím. Bohužel 17 % respondentů by banku svým známým a přátelům nedoporučilo, nejspíš z důvodu jejích nedostatků. Zlepšení, která by klienti uvítali, ukazuje obrázek č. 13.



Obr. 13: Změny vedoucí ke zvýšení míry doporučení od stávajících klientů

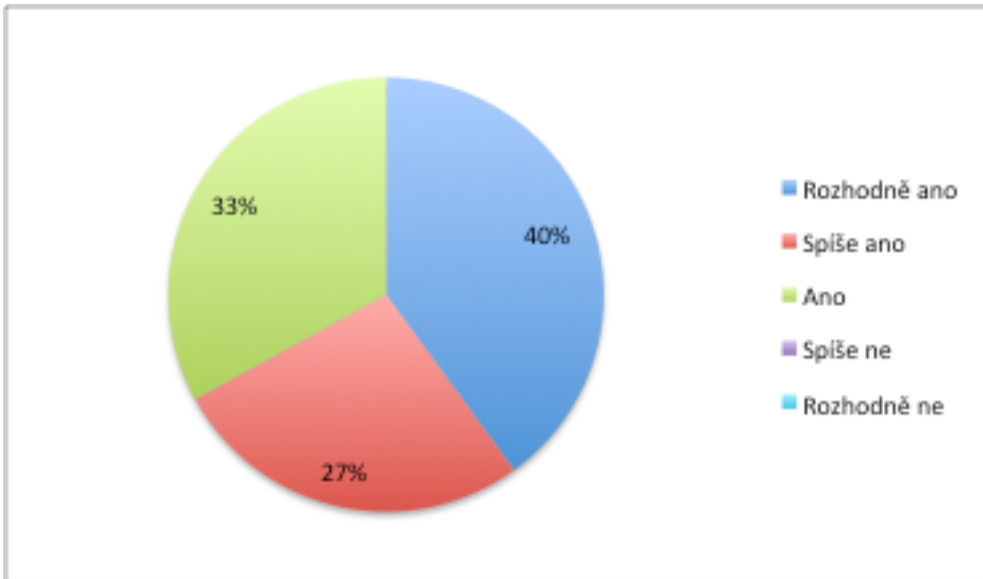
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 13 naznačuje, že by klienti uvítali některé změny a vylepšení. Až 50 % respondentů vyžaduje rozšíření sítě bankomatů a poboček. Jejich nedostatek patřil mezi největší nedokonalosti i v benchmarkingové analýze. Dalším 37 % respondentů přijdou poplatky zbytečně vysoké nebo dokonce nesmyslné. Stejně procento klientů by uvítalo možnost vkládání peněz přes bankomat. Až 30 % klientů by přivítalo vyšší sazby spořicíh účtů. Sazby nejsou hlavním tématem banky, a proto klienti zatím nemohou očekávat jejich výraznou změnu. Stejně jako v předchozí analýze, 52 % klientů si postěžovalo na nedostatečnou úroveň poskytovaných služeb k běžnému účtu. Za embosovanou kartu k běžnému účtu nechce platit zvláště 23 % respondentů a 28 % by chtělo cestovní pojištění na platební kartě zdarma. Téma internetového bankovníctví bylo taktéž několikrát rozebíráno. Celkem 22 % lidí v dotazníku připomnělo, že by banka měla zapracovat na

přehlednějším bankovníctví na internetu a mobilní bance, která nyní disponuje pouze základními funkcemi.

Dalších 7 % respondentů nepovažuje bezpečnost při platbě kartou na internetu příliš vysokou. U většiny bank musí klient při nákupu na internetu vyplnit ověřovací kód, který obdrží na svůj mobilní telefon, u Sberbank CZ nikoliv. Pouze 8 % klientů touží po jednodušším sjednávání služeb, aby bankovní operace probíhaly spíše elektronicky než papírově. V dnešní době banky umožňují např. založení běžného účtu přes internet bez pomoci bankéře, Sberbank CZ bohužel k této funkci ještě nedospěla. Další 3 % zaškrtnulo možnost „větší ochota a rychlost poradců“. Dotazník jen potvrzuje, že personál pobočky se jeví převážně profesionálně, ochotně, a dokáže klientům pomoci velmi rychle. Co se sazebníku poplatků týče, respondenti jsou s jejich vzhledem a funkčností naprosto spokojeni. Zbylých 10 % do kolonky „vlastní odpověď“ vyplnilo několik již zmíněných přípomínek a stížností. Klienti by byli ochotni Sberbank CZ více doporučit svým přátelům a známým, pokud by nabízela studentům výhody, přidala do portfolia platebních karet také bezkontaktní kartu, zrušila přístup do internetového bankovníctví pomocí nepraktického tokenu, celkově lépe vyřešila elektronické bankovníctví, zvýšila sazby na spořicíh účtech a žádala si nižší provize u akceptace karet přes terminál.

Součástí dotazníkového šetření bylo i zjištění, zda respondenti mají důvěru v banku. Výsledky prezentuje obrázek č. 14.

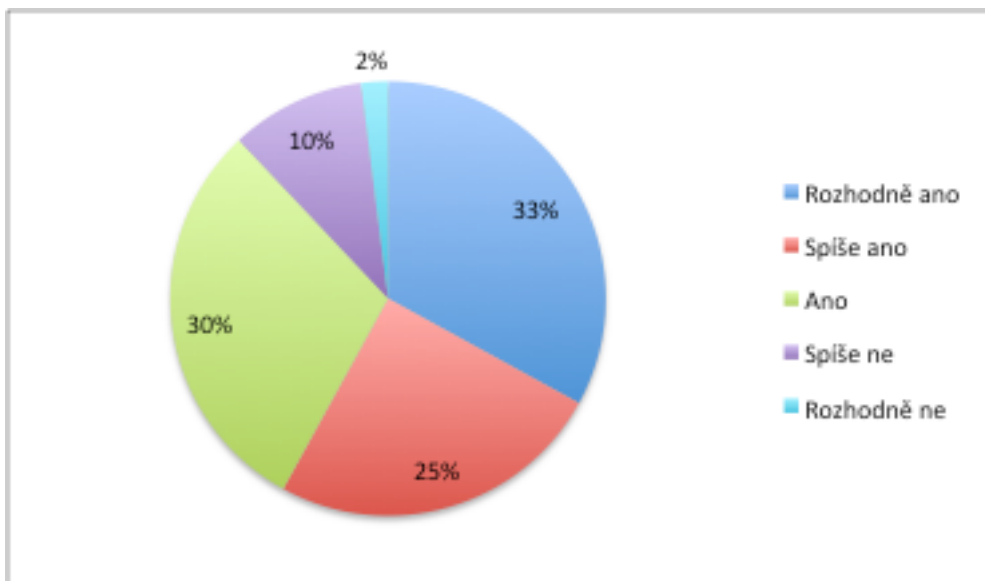


Obr. 14: Důvěra v banku

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 14 je evidentní, že respondenti Sberbank CZ důvěřují. I přesto, že banka nemá dlouholetou tradici a v Liberci pobočka nepůsobí nijak dlouho, vybudovala si během pár let působení na trhu dobré jméno. Důvodem vysoké důvěry může být finanční stabilita a také skvělé hospodářské výsledky, které banka vykazuje. Někteří mohou žít v domnění, že bance mohou věřit, protože je součástí skupiny Sberbank, největší ruské banky. Nakonec, důležité je, že banka vytvořila v očích zákazníků obraz důvěryhodnosti.

Jak se klienti po svých zkušenostech vyjadřovali k tomu, zda by zařadili banku mezi klientsky nejpřívětivější banky na českém trhu, ukazuje obrázek č. 15.



Obr. 15: *Názor na titul 2. klientsky nejpřívětivější banka roku 2016*

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší procento klientů (33 %) by jistě banku umístilo na první příčku, 25 % s titulem spíše souhlasí a 30 % se k získanému ocenění staví pozitivně, ale nedá se říci, že příliš přesvědčivě. Z pohledu zbylých 12 % nespokojených klientů Sberbank CZ nepatří mezi klientsky nejpřívětivější banky na trhu retailových bank.

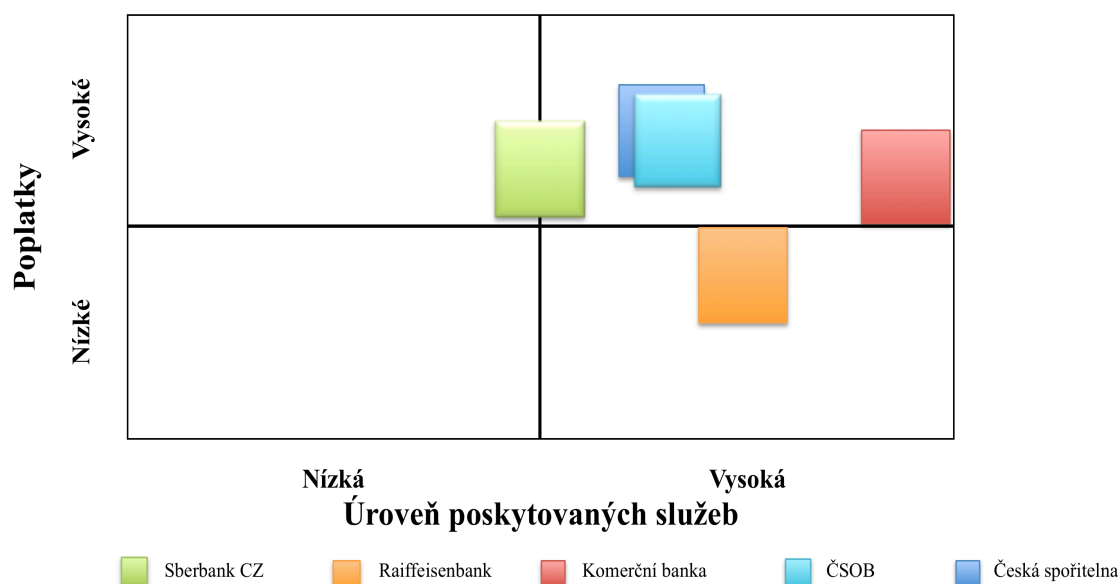
Na konec dotazníku byla také zakomponována jedna otevřená otázka, která měla za úkol zjistit další připomínky či pochvaly ze strany klientů. Pouze 8 % respondentů si dalo na dotazníku záležet a vyjádřilo svůj názor zvlášť. Někteří banku velmi pochválili, zejména za výhodné sazby spotřebitelských a hypotečních úvěrů, jiní si zase stěžovali na nevýhodnost studentských účtů, zastaralost aplikací a jiných služeb, chybějící bezkontaktní karty a nevýhodnost kreditních karet.

## **2.5 Stanovení konkurenční pozice Sberbank CZ a dalších vybraných bank pomocí poziční mapy**

Dá se říci, že se výsledky benchmarkingové analýzy a dotazníkového šetření velmi podobají až shodují. V obou případech je nejsilnější stránkou Sberbank CZ komunikace poradců s klientem a prostředí banky. Naopak největší slabiny byly nalezeny v úrovni poskytovaných služeb a v dostupnosti banky.

Z benchmarkingové analýzy vyšlo najevo, že nejlepší bankou v Liberci je Sberbank CZ. Výzkum sice poukazuje na silné a slabé stránky vybraných bank, ale celkový výsledek je velmi zkreslující, neboť eliminuje extrémny. Například Sberbank CZ a její bodové ohodnocení prostředí banky a komunikace s klientem je natolik velké, že v celkovém vyhodnocení skrývá výsledky dostupnosti a poskytovaných služeb, které měla ze všech bank nejhorší. Dotazníkové šetření jen potvrzuje, že má Sberbank CZ na čem pracovat.

Proto budou konkurenční pozice všech bank stanoveny pomocí poziční mapy, která bude zahrnovat klíčové ukazatele, které lidé nejvíce zohledňují při výběru banky. Jedná se o poskytované služby a výše poplatků. Z hlediska hodnoty, kterou banka nabízí, lidé nejvíce řeší, co dostanou, a cenu, kterou za to musejí zaplatit.



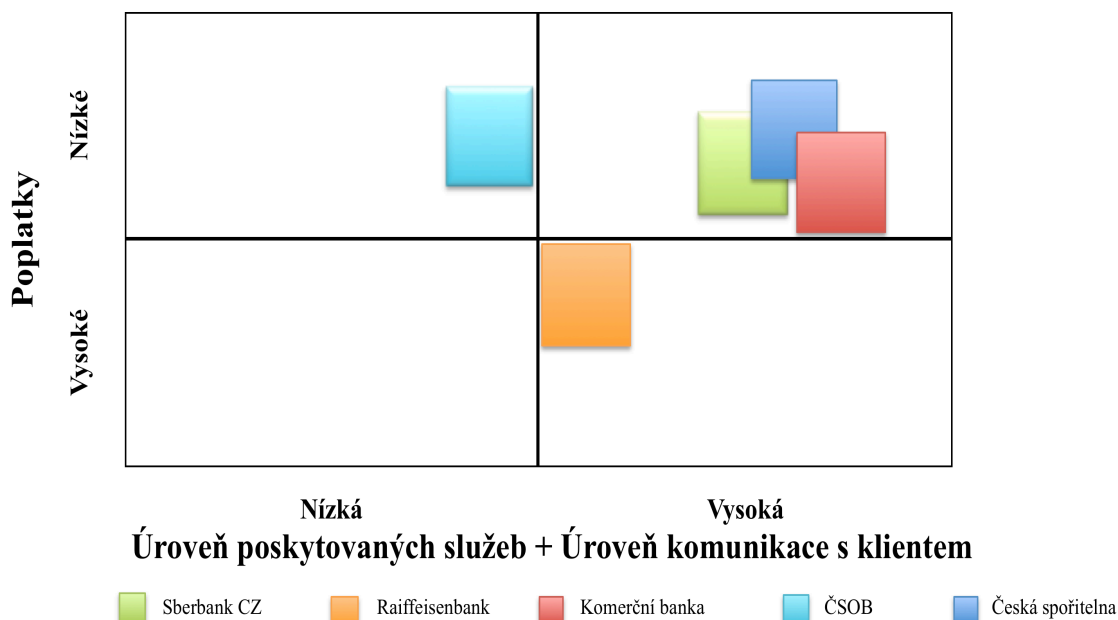
Obr. 16: Poziční mapa 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 16 je vidět, že z pohledu dvou ústředních faktorů Sberbank CZ nepatří v Liberci mezi nejlepší banky, protože jí stále chybí vyvinutější výběr produktů a služeb, jak potvrzuje benchmarkingová analýza a dotazníkové šetření. Naopak nejlepší pozici získala Komerční banka díky vysoké úrovni poskytovaných služeb a příznivé výši poplatků. Na druhé nejlepší pozici se díky vlnným cenám a nadprůměrné úrovni poskytovaných služeb nachází ČSOB společně s Českou spořitelnou. Raiffeisenbank, spadající do pravého spodního kvadrantu, má nejhorší pozici, a to kvůli vysokým poplatkům.



Pro ukázkou, na jakou pozici posunula Sberbank CZ její silná stránka – úroveň komunikace s klientem, byla vytvořena druhá mapa.



Obr. 17: Poziční mapa 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 17 je na první pohled vidět, že Sberbank CZ si polepšila ze čtvrtého místa na místo třetí. Stejně tak Česká spořitelna si pozici zdokonalila, protože s klienty umí komunikovat na velmi kvalitní úrovni. Naopak Komerční banka a ČSOB se posunuly směrem doleva v poziční mapě, protože jejich komunikace se takové kvalitě, jakou se pyšní Sberbank CZ, nevyrovná. Raiffeisenbank zůstává nejméně přitažlivou bankou v Liberci.

### **3 Návrh opatření na zlepšení konkurenční pozice Sberbank CZ v Liberci**

Sberbank CZ i přesto, že patří mezi úspěšné banky v Liberci, má stále co zlepšovat. Sberbank CZ nejde ruku v ruce s inovacemi, které si dnešní doba velmi žádá. Banka trpí zejména na nerozvinuté portfolio produktů a doplňkových služeb, nedostatek poboček a vyvinutějších bankomatů. Pokud by si chtěla banka na trhu vydobýt lepší místo, musela by přijmout opatření, která se autorka následně pokusí navrhnout.

Sberbank CZ by neměla opomíjet fakt, že dnešní digitální svět pohlcuje veškerou realitu. Založit si běžný účet kompletně online umožňuje pouze pár bank na českém trhu a Sberbank CZ mezi ně bohužel nepatří, z čehož vyplývá, že by mohla tento nedostatek napravit. Stejně tak by mohla zaktualizovat mobilní banku a zpřehlednit elektronické bankovníctví. Mobilní banka postrádá velmi mnoho užitečných funkcí, např. obchod s cennými papíry, změnu limitů na platební kartě, vyřízení půjčky, nastavení trvalých příkazů či získání informací o aktuálních poplatcích a sazbách. Navíc by měly být veškeré aplikace online, aby měli zákazníci okamžitý přehled o svých uskutečněných transakcích.

Jelikož si Sberbank CZ říká ekologická a praktická, mohla by také investovat finance do transformace papírových smluv na elektronické včetně elektronického podpisu. Klienti by nebyli zahlceni velkým množstvím papírů a banka by ušetřila měsíčně spoustu peněz za nákup papíru a tisk vůbec. Banka by měla také ze systému odstranit token, který klienti používají při placení na internetu a k přihlašování do elektronické banky. Klienti mnohem častěji u sebe nosí mobilní telefon, takže by banka mohla při každém přihlášení či placení pouze generovat kód, jenž zákazníci obdrží na svůj mobilní telefon, přičemž zabezpečení financí by bylo plně zachováno. Na druhou stranu by měla banka vložit do svého produktového portfolia bezkontaktní platební karty, jež lidé hojně využívají. Sberbank CZ poskytuje zatím pouze bezkontaktní kreditní kartu.

Sberbank CZ nevěnuje příliš velkou pozornost ani studentům, kteří jsou pro banky velmi perspektivní skupinou. Banka většinou předpokládá, že studenti zůstanou u banky i po ukončení studia. Po dostudování přecházejí na běžný typ konta a navíc banka na klienty

s běžným účtem zacílí s produkty z oblasti investic a úvěrů. Sice Sberbank CZ umožňuje studentům vedení běžného účtu zdarma, ale neposkytuje jim služby zdarma ani výhody, na které by je lehce nalákala. Proto by banka mohla zvážit vytvoření studentského konta s názvem „Fresh account“, které jak už z názvu vyplývá, by bylo vytvořeno speciálně pro mládež a poskytovalo jen svěží nabídku služeb.

S Fresh účtem by mohl student využívat plno běžných služeb zdarma, například všechny výběry z bankomatu a na přepážce. S kartou od Sberbank CZ by studenti mohli uplatnit slevy ve vybraných obchodech a pro studenty, kteří často cestují, by balíček obsahoval bez poplatku cestovní pojištění zahrnující i nebezpečné sporty a jednou týdně výběr v zahraničí zdarma. Banka by určitě studenty zaujala, kdyby jim poskytla bezúročnou půjčku do 50 tisíc Kč nebo půjčku s velmi nízkým úrokem, a to na účelové věci, například vybavení do bytu.

Co se týče poboček a bankomatů, Liberec není tak malé město, aby banka nebyla schopna otevřít další pobočku a rozmístit několik dalších bankomatů mimo centrum města. I když se mění chování klientů a stále více jich používá digitální služby, někteří lidé a zvláště starší osoby pořád upřednostňují kamennou pobočku, kde si vyberou nebo vloží peníze, sjednají si půjčku či proberou s poradci své osobní finance. Sberbank CZ by mohla otevřít pobočku v obchodním centru Plaza, které nabízí prostory k pronájmu. Nákupní dům je velmi strategické místo, kudy projde denně mnoho lidí.

Zrovna v tomto místě by mohl být umístěn i další bankomat s vedlejšími funkcemi, např. vkládání peněz, tisk krátké historie bankovního účtu, změna limitů na platební kartě, sjednání schůzky s osobním bankéřem, hlasové ovládání bankomatu pro slabozraké, nastavení oblíbeného výběru hotovosti, navýšení úvěrového rámce kreditní karty, uzavření cestovního pojištění, čtení čárového nebo QR kódu nebo vyplnění žádosti o půjčku.

Pokud se jedná o otevírací dobu liberecké pobočky, banka by mohla zvážit určité změny. Lidé pracující do odpoledních hodin by uvítali delší pracovní dobu, například do šesti hodin. Stejně tak by mohla ráno banka otevřít dříve, třeba od osmi hodin. Klienti by jistě přizpůsobení jejich povinnostem s radostí uvítali.

## Závěr

Aby byla firma úspěšná, musí neustále kontrolovat, zda plní své vize, a zdokonalovat cesty k jejich naplnění. Konkurenční boj nutí firmy rovněž monitorovat, kam směřuje konkurence, jaké jsou její cíle a strategie, kdo jsou její zákazníci a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází. Podnik díky pravidelným průzkumům snáze pochopí, jaká je jeho pozice v současnosti a kam by měl směřovat své aktivity v budoucnosti.

Cílem diplomové práce bylo určit konkurenční pozici liberecké Sberbank CZ v porovnání s velkými bankami. Úkolu bylo dosaženo pomocí benchmarkingového modelu, ze kterého vyšlo najevo, že i přes svou malou velikost oproti ostatním vybraným bankám Sberbank CZ celkově patří mezi nejlepší banky v Liberci. Na druhé straně podle klíčových činitelů, které zákazníci zohledňují při volbě banky, zaujímá horší pozici než další tři vybrané banky. Až při zapracování její silné stránky do poziční mapy banka získala třetí nejlepší pozici na bankovním trhu v Liberci. Dotazníkové šetření sloužilo jako doplňková část analýzy, která měla za úkol zhodnotit banku z pohledu jejích stávajících klientů. Výsledky šetření víceméně potvrdily závěry z benchmarkingové analýzy. Na základě obou analýz byly nalezeny oblasti, ve kterých Sberbank CZ nejvíce zaostává.

Banka bohužel zaspala svoji dobu a některá vylepšení měla být už dávno samozřejmostí. Banka podcenila svou dostupnost a design a jednoduchost svých služeb a i jejich funkčnost je silně limitující. Člověk pak nemá takový přehled o svých financích a práce s penězi je obtížnější. V dnešním konkurenčním prostředí banka musí sledovat trendy a pokračující technologický rozvoj, protože i bankovní sféra se neustále digitalizuje. Na českém trhu, v Liberci taktéž, je velký počet retailových bank, zákazník může proto v případě nespokojenosti s jednou bankou jednoduše přejít k jiné. Na základě zjištěných nedostatků bylo Sberbank CZ předloženo několik návrhů, které by zlepšily její konkurenční pozici vůči silným hráčům na bankovním poli, kdyby je implementovala do své strategie, zejména té produktové.

# Seznam použité literatury

## Citace

### Monografie

BUCHTELOVÁ, R, et al. *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. ISBN 978-80-200-1351-4.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

KANTNEROVÁ, Liběna. *Základy bankovníctví – teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-595-4.

KOTLER, P. et al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978 80-247-1545-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

NENADÁL, Jaroslav, aj. *Benchmarking – Mýty a skutečnost*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

TRUČKA, Jaroslav. *Marketing jako šachová hra*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0054-4.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

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

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

## Internetové zdroje

ČERNOHORSKÝ, J. *Konkurence a konkurenceschopnost a jejich aplikace v bankovníctví*. Veřejná správa. [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006 [vid. 2011-04-05]. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/35114/CernohorskyJ\\_Konkurence%20a%20konkurenceschopnost\\_VS\\_2006.pdf?sequence=1](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/35114/CernohorskyJ_Konkurence%20a%20konkurenceschopnost_VS_2006.pdf?sequence=1)

Česká bankovní asociace. *Běžné využití nejmodernějších technologií v bankovníctví očekává 52 % Čechů* [online]. Praha: Česká bankovní asociace, 28-11-2016 [vid. 2017-03-22]. Dostupné z: <https://www.czech-ba.cz/cs/bezne-vyuziti-nejmodernejsich-technologii-v-bankovnictvi-ocekava-52-cechu>.

Česká spořitelna. *Kdo jsme* [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>

ČSOB. *O ČSOB a skupině* [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine>

Komerční banka. *O bance* [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/>

Nejbanka.cz. *O projektu* [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: [http://nejbanka.cz/o\\_projektu](http://nejbanka.cz/o_projektu)

Raiffeisenbank. *O nás* [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-nas>

Sberbank CZ. *Představení banky* [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <https://www.sberbankcz.cz/o-bance/predstaveni-banky>

## **Bibliografie**

### **Monografie**

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

GLASER, Judith E. *Slovník controllingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261\_085-3.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KALABIS, Zbyněk. *Základy bankovníctví*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80 265-0001-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 0132167123.

WALKER, Gordon. a Tammy L. MADSEN. *Modern Competitive strategy*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-1-259\_18120-7.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, aj. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Internetové zdroje**

Idnes.cz. *Ekonomika*. [online]. [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <https://ekonomika.idnes.cz/>

Finparada.cz. *Finance na dlani* [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://finparada.cz>

## Seznam příloh

Příloha A – Dotazník .....	81
----------------------------	----



## Příloha A – Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Žofie Semerádová a jsem studentkou Technické univerzity v Liberci, magisterského studia. Nyní zpracovávám diplomovou práci, a proto bych Vás tímto chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je její nedílnou součástí. Moje práce má název “Konkurenční pozice Sberbank CZ, a.s. na trhu” a jejím cílem je určení konkurenční pozice v porovnání s velkými bankami. Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely mé diplomové práce.

Předem Vám velmi děkuji za Vaši ochotu a čas.

### **1. Kolik Vám je let?**

- 15-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

### **2. Jste žena, nebo muž?**

- Muž
- Žena

### **3. Jak dlouho jste klientem Sberbank CZ?**

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-5 let
- 6-9 let
- 10 let a více

### **4. Je Sberbank CZ Vaší hlavní bankou, tedy bankou, jejíchž služeb využíváte nejčastěji?**

- Ano

- Ne (která je tedy Vaší hlavní bankou a proč?)

**5. Jste celkově spokojeni s produkty Sberbank CZ?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**6. Jste spokojeni s cenovou úrovní sazeb a poplatků Sberbank CZ?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**7. Jste spokojeni s jednáním a přístupem poradců na pobočkách Sberbank CZ?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**8. Jste spokojeni s odbornými znalostmi poradců Sberbank CZ?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**9. Jste spokojeni s otevírací dobou pobočky Sberbank CZ?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano

- Ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**10. Jak jste celkově spokojeni s pobočkou Sberbank CZ?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**11. Je ve Vašem okolí dostatek poboček a bankomatů Sberbank CZ?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**12. Doporučili byste Sberbank CZ svým přátelům a známým?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**13. Co by mohla Sberbank CZ udělat, abyste byli ochotnější ji doporučit? (více možností)**

- Přehlednější internetové bankovníctví
- Jednodušší sjednávání služeb
- Větší počet bankomatů a poboček
- Větší ochota a rychlost poradců
- Nižší poplatky
- Výhodnější spoření

- Zavedení vkladu hotovosti přes bankomat
- Větší bezpečnost při platbě kartou na internetu
- Embosovaná karta k běžnému účtu zdarma
- Cestovní pojištění na platební kartě zdarma
- Přehlednější sazebník poplatků
- Vlastní odpověď

**14. Máte ve Sberbank CZ důvěru a působí na Vás jako stabilní bankovní subjekt?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**15. Sberbank CZ se v průzkumu stala druhou Nejprívětivější bankou za rok 2016. Souhlasíte s tímto výrokem?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**16. Sberbank CZ chci sdělit:**