

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

STANDARDY A PROCESY OBSLUHY KLIENTA V BANKOVNICTVÍ

Lenka HEŘMÁNKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Šárka Hyblerová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 2. 2. 2016

Děkuji Ing. Šárce Hyblerové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad, konzultací a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Banka.....	8
1.1 Bankovní obchody.....	9
1.2 Definice klienta z pohledu banky.....	11
1.3 Segmentace	12
1.4 Bankovní cyklus klienta	14
2 Profil společnosti.....	19
2.1 Segmentace a produktová nabídka.....	20
2.2 Vize a cíle.....	21
3 Současný obchodní a obslužný model.....	22
3.1 Prodejní a obslužné kanály	23
3.2 Výzvy současného modelu.....	25
4 Trendy v prodeji a obsluze klientů	27
5 Doporučení a návrh nového obslužného modelu	31
5.1 Principy nového modelu	31
5.2 Přínosy nového modelu.....	32
Závěr.....	34
Seznam literatury	36
Seznam obrázků a tabulek.....	38

Seznam použitých zkratk a symbolů

CRM	Customer Relationship Management
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
EFMA	mezinárodní bankovní asociace
FO	fyzická osoba
FOP	fyzická osoba – podnikatel
PO	právnícká osoba

Úvod

Pro téma své bakalářské práce jsem si zvolila oblast obsluhy klienta banky v České republice.

Důvodem je aktuálnost tohoto tématu v bankovním sektoru vzhledem ke strategickým změnám, které banky na českém trhu v důsledku udržení konkurenceschopnosti učinily.

Cílem této práce je analyzovat současný bankovní model prodejní a obslužné sítě jedné ze čtyř největších bank v České republice. Následně, na základě vyhodnocení současného stavu, trendů finančního trhu a očekávání klienta, navrhnout nový obchodní a obslužný model poboček.

Teoretická část mé práce bude obsahovat obecné informace o bance a jejím významu, členění jejích obchodů, definici klientů a jejich charakteristiku, a dále segmentaci bankovních klientů pro určení produktového portfolia a způsobu oslovování a obsluhy.

V praktické části blíže představím zvolenou banku k analýze, popíšu její klientské portfolio včetně aktuálně zvolené segmentace, dále zmapuji její současný prodejní a obslužný model a vyhodnotím oblasti, které mohou být slabým místem pro udržení atraktivnosti a pozice na trhu.

Do své práce uvedu i současné trendy a očekávání klienta, které zohledním v poslední kapitole v rámci doporučení a návrhu nového konceptu obsluhy bankovního klienta.

V závěru shrnu celkové zjištění ke zpracovanému tématu.

1 Banka

Banka je finanční instituce, jejíž funkcí je, mimo jiné, zprostředkovávat pohyb finančních prostředků mezi ekonomickými subjekty.

Z pohledu zákona je banka právnickou osobou, jejíž činnost je vymezena v zákoně č. 21/1992 Sb., o bankách z 20. prosince 1991.

„Bankami se rozumějí akciové společnosti se sídlem v České republice, které přijímají vklady od veřejnosti, a poskytují úvěry, a které k výkonu činností mají bankovní licenci“ (Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, část 1, § 1, odst. 1).

Legislativně se banky řídí zákonem č. 90/1992 Sb., o obchodních korporacích, dále výše uvedeným Zákonem o bankách a opatřeními České národní banky (dále jen „ČNB“).

Obchodní banky v České republice (dále jen „ČR“) mají zákonem určené právní formy a to buď akciová společnost, nebo státní peněžní ústav (ojediněle). Podmínkou k vykonávání činnosti banky je udělení bankovní licence ČNB. Na základě povolení lze užívat v názvu společnosti označení banka nebo spořitelna (Josková, 2014).

Ke dni 31. 12. 2015 působí v ČR 46 bank a poboček zahraničních bank.

V posledních letech nezaznamenala Česká republika výrazný nárůst bank nebo poboček zahraničních bank působící na našem trhu. Dle dostupných informací dochází jen ojediněle k přidělení nových a ukončení platných licencí. Bankovní trh lze z tohoto pohledu považovat za stabilní. Dokládají to níže uvedené přehledy počtu vzniklých a zaniklých subjektů za posledních 6 let zpětně, včetně stavu celkového počtu bank a poboček zahraničních bank v ČR. V letech 2010 až 2014 vstoupily na český trh například tyto banky: Fio Banka, ZUNO BANK, Air Bank. V loňském roce pak BNP Paribas a Bank of China (Česká národní banka, 2015).

Tab. 1 Celkový přehled počtu subjektů v letech 2010 - 2015

Rok	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Banky a pobočky zahraničních bank	46	45	44	43	44	41

Tab. 2 Počet subjektů vzniklých v letech 2010 - 2015

Rok	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Banky a pobočky zahraničních bank	2	1	2	1	3	2

Tab. 3 Počet subjektů zaniklých v letech 2010 - 2015

Rok	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Banky a pobočky zahraničních bank	1	0	1	2	0	0

Zdroj: Zpracováno dle dostupných dat ČNB - Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu (leden 2016)

1.1 Bankovní obchody

Podstatou činnosti banky je přijímání vkladů a poskytování úvěrů. Jejím cílem, jako jiných komerčních subjektů, je maximalizace zisku a/nebo zvyšování tržní hodnoty akcií banky (Revenda a kol., 2012).

Informace o finančních výsledcích její činnosti lze získat z účetních výkazů:

- bankovní bilance (rozvaha) a
- výkazu zisku a ztrát.

Bankovní bilance je přehled struktury majetku banky, kde aktiva představují majetek banky a pasiva pak vlastní a cizí zdroje krytí majetku banky, tzv. závazky a kapitál (Vyhláška 501/2002 Sb., 2015).

Vždy platí bilanční princip, že aktiva = pasiva.

Tab. 4 Bilance obchodní banky

AKTIVA	PASIVA
Pokladní hotovost	Závazky vůči bankám
Šeky	Závazky vůči klientům
Vklady u bank	Emise dluhopisů

Pokladniční poukázky	Rezervy ze zákona
Státní dluhopisy	Zákonné rezervní fondy
Jiné cenné papíry	Základní jmění
Úvěry klientům	Ostatní fondy a nerozdělený zisk
Majetkové účasti	Ostatní pasiva
Hmotný a nehmotný majetek banky	
Ostatní aktiva	

Zdroj: Vyhláška č. 501/2002 Sb.

Podle bilance banky lze členit bankovní obchody na:

- aktivní,
- pasivní,
- neutrální.

1.1.1 Aktivní obchody

Jsou uvedeny v aktivech banky. Banka je v roli věřitele a vznikají jí pohledávky z poskytování úvěrů nebo vlastnická práva při zakoupení majetkových cenných papírů.

1.1.2 Pasivní obchody

Jsou zařazeny v pasivech banky. Jedná se především o vklady klientů. Banka je v pozici dlužníka, například při emisi vlastních dluhopisů. Jelikož součástí pasiv je i vlastní kapitál, jsou veškeré obchody související s kapitálem banky taktéž pasivními obchody.

1.1.3 Neutrální obchody

Nejsou zahrnovány v bilanci banky. Ale mohou být uvedeny v podrozvaze. Například budoucí pohledávky – záruky, akreditivy.

Existuje tzv. zlaté pravidlo bankovníctví, které říká, že dlouhodobé úvěry by měly být financovány z dlouhodobých finančních zdrojů a tím banka přizpůsobuje svou úvěrovou politiku struktuře vkladů (Kalabis, 2012).

1.2 Definice klienta z pohledu banky

Základní definice klienta banky vychází ze smluvního vztahu mezi bankou a protistranou, tou může být fyzická nebo právnická osoba, a to na základě poskytnutých identifikačních údajů. Na takto získané informace se vztahuje ze zákona bankovní tajemství (Kalabis, 2012).

Banka musí o každém svém klientovi uchovávat informace po dobu deseti let počínaje následujícím kalendářním rokem po ukončení smluvního vztahu (Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách).

Klienty banky lze dělit na soukromou a firemní klientelu:

- fyzická osoba – občan,
- fyzická osoba – podnikatel,
- právnická osoba včetně subjektů veřejné správy.

A na základě tohoto rozdělení dochází k různým formám identifikace, která je ze zákonná povinná, pomocí identifikačních dokladů o jejich právní subjektivitě.

1.2.1 Fyzická osoba

U fyzické osoby – občana s trvalým pobytem na území ČR probíhá identifikace na základě předložení platného občanského průkazu. Pokud se jedná o cizince, tak jeho identifikačním dokladem je cestovní, služební diplomatický pas.

1.2.2 Fyzická osoba podnikající

Fyzická osoba – podnikající (dále jen „FOP“) je osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, nebo jako osoba zapsaná v obchodním rejstříku, nebo na základě jiného než živnostenského oprávnění dle zvláštních předpisů (podnikatelé – zemědělci). Mezi FOP nepatří tlumočníci, soudní znalci, vrcholoví sportovci, umělci apod.

FOP předkládá nejen občanský průkaz, ale i doklad prokazující podnikatelskou činnost.

1.2.3 Právnícká osoba

Právnícká osoba (dále jen „PO“) má několik právních forem. Lze je dělit na:

- obchodní společnosti – předkládají výpis z obchodního rejstříku
 - akciová společnost
 - společnost s ručením omezeným
 - veřejná obchodní společnost
 - komanditní společnost
 - družstvo
- příspěvkové organizace – dokládají zřizovací listinu
- společenství vlastníků jednotek – při zakládání účtu postačí stanovy, následně, po zapsání do OR, výpis o registraci
- nadace a nadační fondy – prokazují se výpisem z nadačního rejstříku vedený rejstříkovým soudem
- obce, svazky obcí, kraje – používá se platný doklad o volbě jejich orgánů
- obecně prospěšné společnosti – prokazují se výpisem z rejstříku o. p. s.

Dále sem patří církve a náboženské společnosti, soukromé a církevní školy, politické strany a hnutí, organizační složky státu, ambasády a velvyslanectví.

Každá z nich se prokazuje legislativně určenou listinou, která odpovídá zvolené formě podnikání (Kalabis, 2012).

1.3 Segmentace

Každý klient banky má své specifické potřeby v oblasti bankovních produktů a služeb, jejich četnosti využívání, včetně preferovaných způsobů obsluhy. Na základě toho lze stanovit typického klienta banky pro konkrétní produkty. Proto v rámci segmentace se definuje přesný popis potřeb a preferencí klienta, aby pro takto určenou cílovou skupinu byl dostupný odpovídající bankovní produkt, který splňuje klientovo očekávání.

Tak, jak existuje členění produktového portfolia dle funkce na finančně úvěrové produkty, depozitní - vkladové produkty, platebně zúčtovací produkty, investiční produkty, pokladní a směnářské produkty, tak i pro segmentaci klientů se sestavuje mix z produktového portfolia banky (Bloudek, 2013).

1.3.1 Proces segmentace

Všeobecný proces segmentace se skládá z následujících kroků:

- volba segmentačních kritérií pro průzkum trhu,
- analýza a profilování segmentačních skupin,
- výběr jednoho či více cílových segmentů,
- tvorba marketingového mixu a produktového portfolia.

Kritérií k členění klientů existuje celá řada, záleží to především na obchodní strategii, kterou banka uplatňuje.

1.3.2 Typy segmentací

Nejčastější typy segmentací:

- podle typu klienta – podnikatel vs. nepodnikatel,
- podle způsobu obsluhy klienta,
- podle potřeb klienta.

Segment dle typu klienta

V bankovníctví jsou klienti primárně rozděleni na dva hlavní segmenty. Jedná se o soukromou klientelu, čili fyzické osoby, jednotlivce, někdy označována jako „retailová“ klientela a druhou skupinou jsou podnikatelské subjekty, tedy firmy (malé, střední, velké), včetně fyzických osob podnikajících a velkých korporací.

Segment dle obsluhy klienta

Tuto segmentaci ovlivňuje několik faktorů, které mají podstatný vliv na zařazení klienta do konkrétní skupiny obsluhy, v některých případech aniž by sám klient tento způsob obsluhy vyžadoval či preferoval. Klíčovým faktorem je bonita klienta propojená na využívané bankovní produkty klientem.

Tab. 5 Segmentace dle obsluhy klienta

TYP KLIENTA	OBSLUHA	PRODUKTY
běžný klient (soukromá a firemní klientela)	běžný klientský pracovník	základní bankovní produkty běžný účet, kontokorent
náročnější klient		složitější bankovní produkty

z hlediska potřeb	osobní bankéř, firemní poradce, firemní poradce, bankovní specialista	investiční financování, fondy, export/import
bonitní klient (privátní klientela)	pracovník pro privátní klientelu	individuální produkty správa portfolií CP, investice

Zdroj: autor práce

Segment dle potřeb klienta

Dále lze segmentovat na základě potřeb klienta. Každý klient, tak jak žije svůj život a řeší své běžné každodenní potřeby, tak v jeho životě přichází významné milníky z pohledu banky, kdy u něj vzniká poptávka po bankovních produktech. V tom okamžiku vstupuje do jeho života banka se svou produktovou nabídkou.

Proto se nabízí právě tato segmentace, obvykle sekundární, navazující na předchozí dělení klientů na soukromou a firemní klientelu.

Tab. 6 Segmentace dle potřeb klienta

POTŘEBA	BANKOVNÍ PRODUKT	SEGMENTACE
pořízení nemovitosti	hypoteční úvěr	Bydlení
pořízení automobilu	leasing, povinné ručení	Úvěry, Pojištění
dovolená	kreditní karta, kontokorent	Úvěry
rozvoj firmy	investiční půjčka	Úvěry
vytopený byt	pojištění domácnosti	Pojištění
otevření prodejny	akceptace karet (platební terminál)	Platební komfort

Zdroj: autor práce

1.4 Bankovní cyklus klienta

S produktovou nabídkou banky a segmentací dle potřeb klienta velmi úzce souvisí tzv. bankovní cyklus klienta (banking customer lifecycle). Ten je postaven na základě analýzy dat (data mining) o chování klienta a to je ovlivněno jeho potřebami (Zafin, 2015).

Potřeby klienta určuje konkrétní životní období, makroekonomické jevy, vývoj spotřebitelského trhu a další.

Základní bankovní potřeby klienta jsou:

- platební transakce,
- financování a půjčky,
- spoření a investice,
- pojištění a zabezpečení.

Tyto základní potřeby lze konkretizovat v podobě životní události a propojit na bankovní službu anebo produkt.

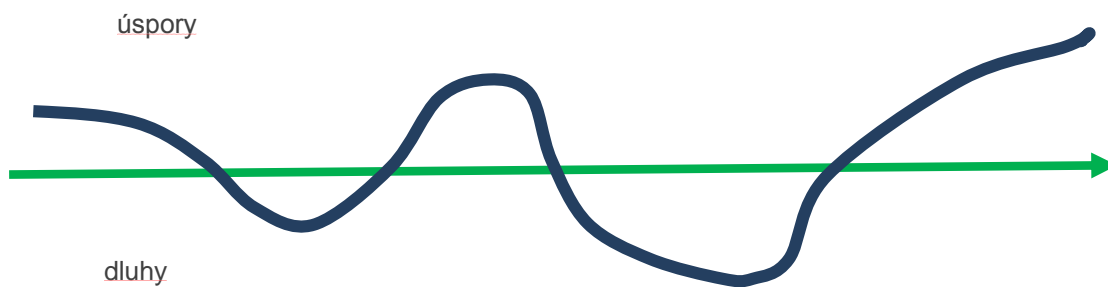
Například pořízení nemovitosti, vzniká potřeba financování v podobě hypotečního úvěru. Ten lze pojistit proti neschopnosti splácet, dále nemovitost je potřeba pojistit včetně domácnosti. K jedné potřebě klienta se vážou další potřeby a tím širší a zároveň komplexní nabídka banky pro klienta. Záleží pak již jen na strategii banky, které potřeby klienta se rozhodne pokrýt svou produktovou nabídkou.

Tab. 7 Rozšířený přehled základních potřeb klienta

PLATEBNÍ TRANSAKCE	FINANCOVÁNÍ A PŮJČKY	SPOŘENÍ A INVESTICE	POJIŠTĚNÍ A ZABEZPEČENÍ
tuzemské platby	automobil	vzdělání	domácnost
zahraniční platby	domácnost	podnikání	zdraví
bezhotovostní platby	svatba	životní rezerva	život
hotovostní operace	vzdělání	důchod	automobil
zahraniční transakce	dovolená	zdravotní neschopnost	
	finanční rezerva	dovolená	
	bydlení		

Zdroj: autor práce

Životní událost bývá vázána k určité životní etapě, viz znázornění v grafu, typické a významné události v životě s dopadem na finanční situaci klienta. Vývoj křivky odpovídá míře zadlužení a výši disponibilních peněžních prostředků klienta.



Zdroj: autor práce

Obr. 1 Křivka životních potřeb klienta

Bankovní klientský cyklus lze rozdělit do 5 etap:

- akvizice,
- aktivace,
- x-sell,
- retence,
- reaktivace.



Zdroj: autor práce

Obr. 2 Životní cyklus klienta

Celý tento proces provází analýza dat chování klienta. Aby jednotlivé fáze měly smysl a byly úspěšné, je potřeba znát chování a jeho potřeby. Tuto znalost lze získat na základě dostupných dat z vlastního klientského portfolia nebo prostřednictvím průzkumů v jednotlivých oblastech.

Při získávání klienta se banka soustředí na atraktivnost nabídky vybrané cílové skupině. Snaží se zaujmout klienta vhodnou nabídkou ve správný okamžik a prodat klientovi i zážitek v podobě pocitu správného rozhodnutí.

V této fázi není ještě klientem banky (je anonymní, potenciální klient) anebo může být již částečně identifikován ze strany banky (prospect client) na základě získaných dat například z marketingových kampaní nebo vlastnění produktu dceřiné firmy.

Po založení produktu přichází aktivace klienta v podobě on-boarding procesu. Klient je přivítán na palubě. Je potřeba poskytnout mu veškerý servis a nástroje pro aktivní využívání jeho nově založeného bankovního produktu. Tento proces bývá obvykle časován na období 3 – 6 měsíců. Pro představu, k běžnému účtu klient získává přístup do svého Elektronického bankovníctví, obdrží platební kartu, případně drobný dárek jako poděkování za založený účet. Je plánovaně kontaktován Klientským centrem za účelem aktivace platební karty a přístupových hesel. Následně je s ním veden rozhovor týkající se jeho spokojenosti s novým produktem a klientstvím. Díky jeho zpětné vazbě lze následně vylepšovat proces on-boardingu, jelikož jakákoli negativní zkušenost v případě akvizice a aktivace klienta je nežádoucí pro další budování vztahu s klientem.

Po aktivaci klienta, jeho „nalodění“, nastává fáze příležitosti pro prodej dalšího, dodatečného produktu, tzv. cross-sell. Podstatou je provázanost nového produktu na původně prodaný produkt. Například klient si založil běžný účet a následně je mu nabídnut kontokorent k tomuto účtu.

V oblasti retence se analýza soustředí na rozpoznání příznaků odchodu klienta. Je potřeba včas rozpoznat nespokojenost nebo další důvody k zamýšlenému odchodu, kroku změnit banku. Proto, na základě hloubkových průzkumů a dalších analýz, jsou stanoveny tzv. trigger, které mají spustit záchranu klienta v případě vykazování známek odchodu. Záchrana klienta spočívá v telefonickém kontaktování klienta ohledně jeho spokojenosti s bankou, zvýhodněné produktové nabídky nebo zatraktivnění klientství v podobě věrnostního programu a podobně. Míra záchrany závisí na míře profitability klienta.

Pokud se podaří klienta udržet, pak následuje fáze reaktivace v podobě posílení loajality spokojeného klienta vůči bance.

V případě, že klient odchází, je důležité získat informace o příčinách jeho odchodu. Zpětná vazba je cennou informací pro následné vyhodnocení a možnosti předcházet odchodu dalších klientů.

S celým životním cyklem klienta jsou spojené kampaně, které lze dle jednotlivých fází dělit na prodejní (akviziční, cross-sellové), servisní a retenční.

Jejich četnost, správné načasování a obsah je alfou a omegou úspěšného a kvalitního vztahu s klientem. Je potřeba neustále sledovat trendy na trhu a chování klientů.

2 Profil společnosti

Československá obchodní banka, a. s., (dále jen „ČSOB“) působí jako univerzální banka v České republice. Jejím akcionářem je od roku 1999 (od roku 2007 jediným) belgická KBC Bank, která je 100% dceřinou společností mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC Group.

ČSOB poskytuje své služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. V retailovém bankovníctví v ČR působí pod základními obchodními značkami – ČSOB (pobočky), Era (finanční centra) a Poštovní spořitelna (obchodní místa České pošty). ČSOB svým zákazníkům nabízí širokou škálu bankovních produktů a služeb, včetně produktů a služeb ostatních společností skupiny ČSOB (ČSOB, 2015).

Tab. 8 ČSOB v číslech (údaje k 30. 4. 2014)

Pobočky ČSOB pro soukromou a firemní klientelu	234
Era finanční centra	73
Korporátní pobočky ČSOB	11
Obchodní místa České pošty	cca 3 100
Bankomaty	1 023
Klienti	cca 2,9 mil.

Zdroj: webové stránky ČSOB

Skupina ČSOB zahrnuje ČSOB (včetně Ery a Poštovní spořitelny), Hypoteční banku, ČMSS, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring a od 1. ledna 2015 také Patrii (služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích). Od 1. ledna 2013 uspořádala KBC své aktivity na klíčových trzích do tří divizí. Všechny obchodní aktivity KBC v České republice byly zahrnuty do nově vzniklé divize Česká republika. Mimo skupinu ČSOB divize zahrnuje také ČSOB Pojišťovnu a ČSOB Asset Management (kolektivní financování a správa aktiv).

Do produktového portfolia skupiny ČSOB (divize Česká republika) kromě standardních bankovních služeb patří:

- financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření),
- pojistné produkty,
- penzijní fondy,

- produkty kolektivního financování a správa aktiv,
- specializované služby (leasing a factoring),
- služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích.



Zdroj: webové stránky ČSOB

Obr. 3 Loga brandů ČSOB

2.1 Segmentace a produktová nabídka

Segmentace ČSOB je standardně členěna na Lidé (fyzické osoby – občany) a Firmy (včetně drobných podnikatelů).

Primárně ČSOB cílí na oblast masového trhu retailové klientely se svou produktovou nabídkou a to skrze potřeby klientů v produktivním věku. Pro děti, studenty a mladé je jejich nabídka omezená, ale to vyplývá právě z potřeb tohoto segmentu. Naopak, vůči seniorům komunikují a nabízejí širokou škálu vhodných produktů prostřednictvím značky Poštovní spořitelna v pobočkách České pošty.

Segmentace ČSOB firemní klientely:

- Podnikatelé,
- Firmy s obrátem do 40 mil. Kč,
- Firmy s obrátem 40 mil. až 300 mil. Kč,
- Korporátní firmy a instituce s obrátem nad 300 mil. Kč,
- Společenství vlastníků bytových jednotek a bytová družstva,
- Obce, města, kraje,
- Neziskové organizace.

Produktová nabídka vůči jednotlivým subsegmentům podnikatelské sféry se skládá z depozitních a úvěrových produktů, platebního komfortu – akceptace karet a hotovostních řešení, specifik tržních rizik a export/importu a zaměření na finanční trhy.

2.2 Vize a cíle

Vize ČSOB jsou dlouhodobě zakotvené a banka se je snaží každým rokem díky střednědobým plánům vůči měnícímu se trhu naplňovat.

Svědčí o tom četná ocenění nejen na finančním trhu, která se ČSOB v uplynulých letech podařilo získat. V roce 2015 například: Privátní banka roku 2015, Banka bez bariér 2015, Zlatý certifikát za TOP odpovědnou firmu roku (kategorie odpovědný reporting), dva Stříbrné certifikáty za TOP odpovědnou velkou firmu roku 2015 za společensky odpovědný přístup k podnikání a společensky prospěšný projekt, Nejlepší banka 2015 a další (ČSOB, 2015).

Vize

- společensky a ekologicky zodpovědná společnost,
- banka první volby - banka, na kterou si lidé vzpomenou, když budou zvažovat koupi finančních produktů či služeb,
- proklientská, vstřícná banka, která rozumí svým klientům,
- být bezpečnou a důvěryhodnou bankou.

Cíle, které naplňují dlouhodobou vizi, jsou velmi jednoduché, nicméně je potřeba profesionálů, kteří jsou ztotožnění se strategií banky a odhodláni dosáhnout jich:

- klient je na prvním místě - zajistit mu pohodlí a dodat slíbené,
- chovat se vůči klientovi proaktivně a transparentně,
- rychle reagovat a spolupracovat.

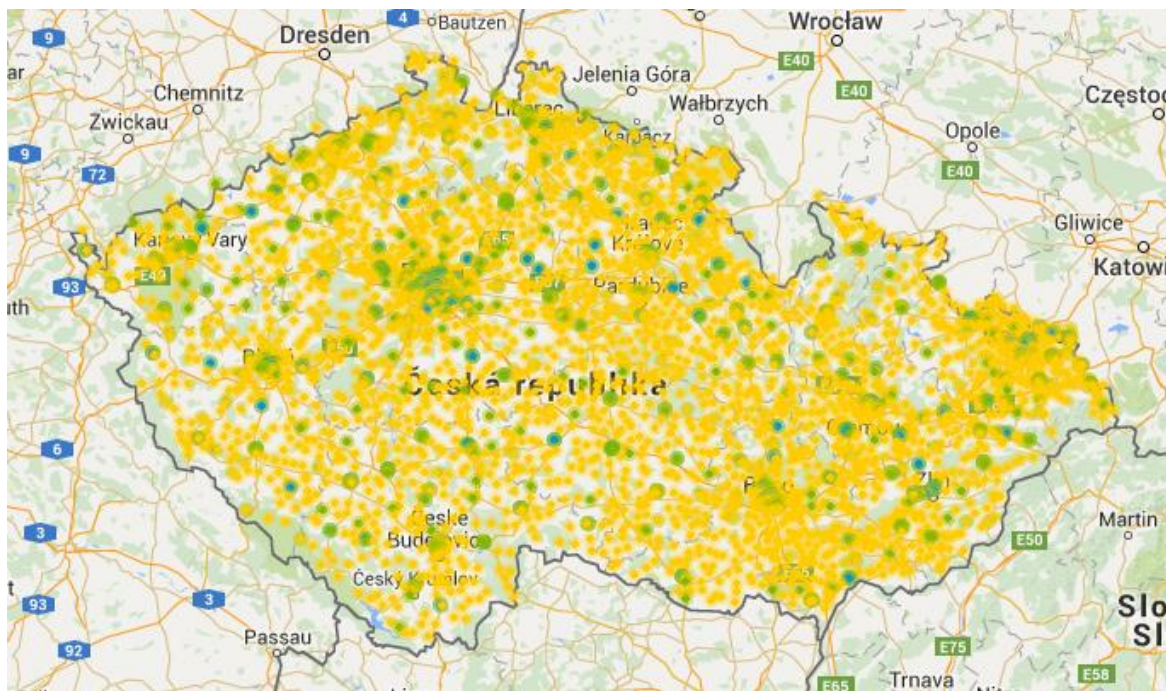
Stanovených cílů chce banka dosahovat za dodržování hlavních zásad, kterými jsou:

- být v obchodování čestní a ve vztazích korektní,
- při jednání odpovědní a diskrétní,
- respektovat zákony a jednat eticky.

3 Současný obchodní a obslužný model

ČSOB provozuje 234 retailových poboček ČSOB včetně poboček pro firemní klientelu, dále 75 Era finančních center a dále banka využívá přes 3300 prodejních míst České pošty (ČSOB, 2015).

Počet bankomatů ČSOB a Ery ke konci roku 2014 činil 1098, počet vkladových bankomatů na konci loňského roku dosáhl výše 98.



Zdroj: webové stránky ČSOB (platné k 25. 11. 2015)

Obr. 4 Mapa poboček ČSOB včetně bankomatů

Síť kontaktních míst je tvořena pobočkami různých velikostí, které jdou cestou obsluhy osobními bankéři a budováním vztahů. Model obsluhy využívá rozdělení klientů do skupin dle jejich preference a bonity.

Klientům nabízí dva typy obsluhy:

- vztahovou – profesionální a odborné finanční poradenství pro krátkodobý i dlouhodobý horizont, které je založeno na jedinečném vztahu. Jeho základem je znalost klienta, vzájemná důvěra a kvalitní lidské setkání. Vztahový pracovník se s klientem setkává osobně přímo v pobočce nebo prostřednictvím moderních technologií. Setkání může proběhnout i mimo otevírací dobu pobočky, podle časových možností klienta.

- Transakčně-asistenční – kvalitní a rychlý servis v oblasti hotovostního a bezhotovostního platebního styku, správy účtů, produktů spotřebního financování a elektronického bankovníctví včetně platebních karet. Poskytuje rovněž poradenství v oblasti hotovostního a bezhotovostního platebního styku, správy účtů, produktů spotřebního financování a elektronického bankovníctví včetně platebních karet.

Úloha kamenných poboček spočívá nejen v poskytování asistence při využívání bankovních produktů, ale především v akvizici nových klientů a v prodeji dalších, navazujících bankovních produktů, již stávajícím klientům.

3.1 Prodejní a obslužné kanály

Nejvýznamnějším prodejním kanálem obchodního a obslužného modelu ČSOB jsou bezesporu výše popsané kamenné pobočky.

Nicméně rozsáhlou pobočkovou sítí doplňují i další důležité servisní a prodejní kanály:

- klientské centrum,
- elektronické a mobilní bankovníctví,
- webové stránky,
- bankomaty,
- prodejní místa a služby 3. stran – Česká pošta, COOP.

Majoritní podíl na akvizici klientů patří stále pobočkové síti banky, nicméně výše uvedené kanály mají významné role v konceptu péče o klienta a komunikace na něj v rámci prodeje dalších produktů již stávajícímu klientovi.

Řízená péče o klienta začíná již založením prvního bankovního produktu. Každý nový klient je zařazen do procesu „on-boarding“, který zpravidla zajišťuje **Klientské centrum** (dále jen KC). V období prvních 12 měsíců jsou v systému banky nastaveny jednotlivé servisní aktivity, které souvisí s nastartováním aktivního využívání bankovního produktu. V praxi to znamená, že pracovník KC volá v předem určené dny po založení produktu (běžného účtu) klientovi ohledně prvního přístupu do elektronického bankovníctví. Dále ověřuje, zda obdržel platební kartu ke svému účtu a potřebuje asistenci pro její aktivaci prostřednictvím bankomatu nebo ji chce aktivovat přes KC. Také nabízí pomoc při nastavování trvalých příkazů

či inkas. Proces „nalodění“ je velmi důležitý pro utvrzení klienta, že si vybral správnou banku, která se o něj stará. Z pohledu banky je důležité aktivovat klienta na daný produkt, protože pouze aktivní klient přináší bance příjmy.

KC ČSOB je situováno v Hradci Králové a Náchodě. Je zodpovědné i za další aktivity, jakými jsou řešení dotazů volajících, ať už se jedná o klienty či neklienty banky. Poskytují informace o produktech a službách banky, řeší stížnosti a reklamace, které dále směřují na kompetentní oddělení v bance. V rámci oslovování nových klientů spolupracují s kolegy z poboček a sjednávají schůzky bankéřům.

Nicméně klíčovou rolí KC je prodej dalších bankovních produktů, takzvaný cross-sell, prostřednictvím cílených přímých kampaní podle behaviorální analýzy klienta vedoucí ke sjednání dalších produktů. Tato analýza je v synchronizaci s lifecycle klienta a on-boardingovým procesem.

Elektronické bankovníctví (dále jen ELB) je nedílnou součástí správy bankovních produktů a většina klientů preferuje internetové bankovníctví před návštěvou pobočky, pokud se jedná o jednoduché transakce související s běžným účtem. Klienti ČSOB zaznamenávají plánované odstávky funkčnosti ELB. Důvodem jsou aktualizace a neustálý vývoj nových komponent této služby. Při využívání ELB je kladen velký důraz na bezpečnost. Nejen ze strany banky, ale i klienta samotného. Je nutné, aby dodržoval zásady pro bezpečné užívání ELB. To je popsáno na webových stránkách ČSOB.

ELB banka využívá i k prodeji dalších bankovních produktů. Ve svém internetovém bankovníctví klient vidí všechny své produkty. Neobsluhuje jen běžný účet, ale má okamžité informace o tom, kolik mu zbývá na doplacení úvěru nebo naopak, do jaké výše limitu jej banka zafinancuje. Prostřednictvím ELB může klient uzavřít smlouvu na úvěr, například v rámci nabídky předschváleného limitu, nebo spořicí produkt.

Součástí ELB v ČSOB je služba Komfortní datová schránka (dále jen KDS), která umožňuje přístup do Datové schránky právě prostřednictvím ELB. Díky KDS klient získá možnost archivace dokumentů v elektronické podobě po libovolně dlouhou dobu zdarma, má tedy zajištěnou uznatelnost a platnost elektronických dokumentů po dlouhou dobu bez nutnosti jejich přerazítkování časovými razítky.

Internetové bankovníctví doplňuje plnohodnotně mobilní bankovníctví, tzv. SmartBanking. Jedná se o aplikaci v chytrém mobilním telefonu či tabletu, která umožňuje přihlásit se a obsluhovat svůj účet na mobilním zařízení.

Webové stránky ČSOB (www.csob.cz) mají především informační význam a pomáhají potencionálnímu klientovi získat informaci o nabídce banky včetně platného sazebníku a kampaních. Lze na nich dohledat základní informace o bance, jejích výsledcích, novinkách, volných pracovních místech, oceněních, atd.

Prostřednictvím webových stránek je možné zažádat o kontaktování bankéřem či KC, sjednat bankovní produkt (běžný účet, úvěr) nebo se připojit do ELB.

„ČSOB na konci července 2015 spustila nový vzhled svého firemního webu. Struktura nového designu je postavena na snadnější orientaci v nabídce a zavedení nové sekce, která radí v různých životních situacích a při řešení potřeb jako je koupě auta, bytu, apod.“ (www.csob.cz, 30. 7. 2015, Aktuality).

Bankomaty (dále jen ATM), ať už se jedná o vkladové či klasické výběrové, jsou využívány pro kampaňová sdělení. Rozeznají klienta ČSOB dle vkládané platební karty a na základě toho, dokážou rozlišit, zda zobrazit na displeji akviziční nabídku nebo nabídku financování stávajícímu klientovi.

Pobočky České pošty využívá ČSOB pro prodej produktové řady Era kanálem s označením „Poštovní spořitelna“ a dále pro obsluhu v základním rozsahu i pro klienty s produkty ČSOB. Zejména se jedná o vklady a výběry. Klienti ČSOB mohou bezhotovostně platit služby České pošty.

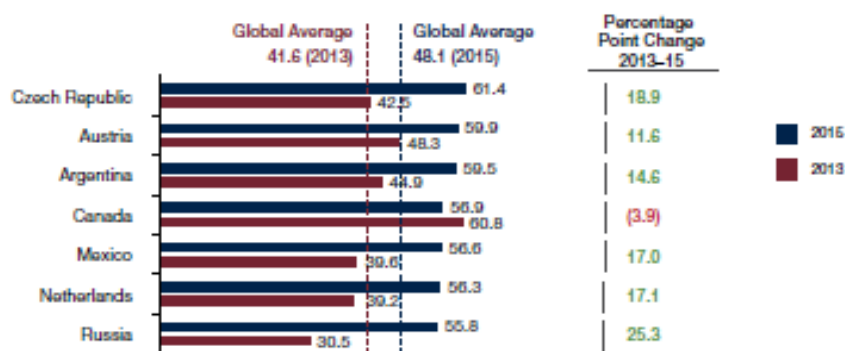
Nicméně, dle vyjádření člena představenstva ČSOB, pana Petra Hutly v deníku Hospodářských novin ze dne 2. listopadu 2015, lze očekávat pozvolné utlumování značky Era na České poště a Finančních centrech a silnou marketingovou podporu pro značku Poštovní spořitelna (Skalková, Hospodářské noviny, 2. 11. 2015, str. 12).

3.2 Výzvy současného modelu

Stávající obchodní model čelí několika výzvám ve vztahu k novým trendům na trhu, změně chování klientů a interní efektivitě. Současný klient je náročný a své bankovníctví chce obsluhovat různými způsoby. Disponuje moderními

technologiami, které to umožňují. A pokud už přijde do pobočky, chce se v ní cítit příjemně.

O tom, že úroveň péče o klienta v ČR je vysoká a klient je senzitivní na přístup ze strany banky k řešení jeho požadavku, svědčí i světové prvenství: „O dobrém přístupu retailových bank v ČR svědčí i pozitivní zkušenosti zákazníků. Zatímco celosvětový průměr zákazníků s pozitivními zkušenostmi s retailovými bankami je 48,1 %, Česko je s 61,4 % v této statistice nejlepší na celém světě. Zlepšení ČR je v tomto průzkumu za poslední dva roky po Rusku druhé největší. V celkové spokojenosti následují za Českem zákazníci v Rakousku, Argentíně a Kanadě“ (ČTK, 10. 6. 2015, Capgemini: Bankám se nedaří zlepšovat vztahy s klienty).



Zdroj: EFMA – World Retail Banking Report 2015

Obr. 5 Zákazníci s pozitivní zkušeností, (% porovnání let 2013 a 2015)

Výzvy, které vyplývají ze současného stavu, jsou:

- propojení a synchronizace dat o klientovi napříč bankovními systémy,
- přístup klientských pracovníků ke stávajícímu a potencionálnímu klientovi,
- nastavení on-boarding procesu a retence,
 - znát okamžiky potřeb klienta na základě dostupných dat,
 - pravidelné kontaktování klienta za účelem udržení vztahu,
 - oslovení klienta s relevantní nabídkou ve správný čas na základě znalosti klienta a kvalitní analýzy klientských dat,
- transparentnost a jednoduchost pro snadnou orientaci v brandech a produktové nabídce s dopadem na celkové vnímání prodejní sítě,
- uspořádání interiéru a vybavení poboček banky,
- nákladovost vlastní pobočkové sítě.

4 Trendy v prodeji a obsluze klientů

Mobilní komunikace, internet a multikanálové služby ovlivňují očekávání klientů a roli poboček v poskytování služeb a akvizici klientů. Přes vzrůstající důležitosti digitálního bankovníctví, tradiční pobočky jsou stále důležitý kanál pro získávání nových klientů a obsluhu stávajících (Cícha, 10. 6. 2015, tisková zpráva).

Dokládá to průzkum společnosti Deloitte, která shrnuje trendy v následujícím přehledu.

Mění se chování zákazníků souvisí s nástupem nové generace, která má potřebu po bankovních službách. Věková kategorie studenti začíná být zajímavou segmentační skupinou, která se přesouvá do cílové skupiny mladých, kteří budou v průběhu několika let řešit bydlení, pořízení vozu, a podobně. S touto novou klientelou přichází i trend digitalizace a onlinizace. Naopak, střední věková kategorie se soustředí na kvalitu. Uvědomuje si hodnotu svého času a své životní priority. Očekává maximální servis ze strany banky.

V důsledku toho se mění model obsluhy bank. Banky dosud rozvíjely své komunikační kanály, interní i externí. Nyní se rozšiřují i v oblasti prodejní a servisních kanálů. Svá call centra posilují kapacitně a zakládají expertní linky pro určité oblasti finančního trhu. Na pobočkách se snaží o příjemnou a neformální atmosféru s možností využití moderního vybavení, které je klientovi po dobu návštěvy pobočky k dispozici. Toto zařízení bankéř využívá pro demo ukázky nebo přímo klientovi pomáhá online nastavit své produkty s jeho asistencí.

Pobočky jsou odlišovány svou velikostí, ve smyslu počtu bankéřů na pobočce, dále rozsahem služeb a asistencí. Znamená to, že některé pobočky jsou určeny pouze pro soukromou nebo firemní klientelu. A dále se můžeme již setkat s bezhotovostními pobočkami – bankéři již na přepážce nemají k dispozici žádné bankovky a mince. Taková pobočka je obvykle vybavena vkladovým bankomatem, přes který lze vkládat a vybírat hotovost v případě potřeby s asistencí bankéře.

Asistenční pobočky se většinou nachází v obchodních centrech. Jedná se o malé kiosky, kde je k dispozici zpravidla jeden bankéř, který je schopen pomoci s dotazy týkající se základních bankovních produktů. Tyto asistenční pobočky využívají především mladá banky.

Dalším trendem při investicích do image banky například skrze rozšiřování kvalitní infolinky či nového designu poboček je neustále nutné dbát na provozní efektivnost. Samozřejmě, že online kanály jsou nízkonákladové a pro banku nejsnadněji řízené, ale nemohou nahradit možnost osobního kontaktu s bankéřem v reálném čase, na konkrétním místě.

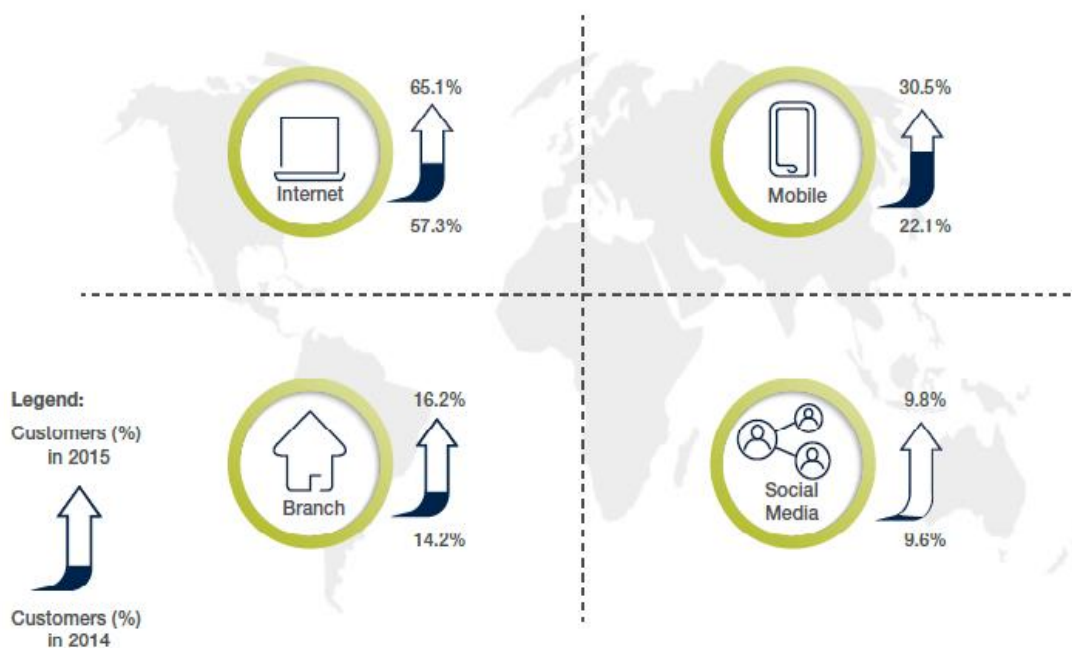
Mění se chování zákazníků a jejich očekávání	1	Mobilní komunikace a sociální sítě jsou generací mladých lidí využívány intuitivně a totéž očekávají od bankovních služeb a obsluhy na pobočkách
	2	Současní klienti očekávají na pobočkách služby nejvyšší kvality
Mění se role poboček	3	Multi-kanálový přístup podtrhuje roli pobočky v poskytování poradenství a při přizpůsobování nabídky individuálním klientům, přičemž vlastní řešení potřeby klienta začíná zpravidla stále častěji mimo pobočku (internet)
	4	Charakter poboček a struktura sítě jsou na trhu diverzifikovány ve smyslu pobočkových formátů jejich funkčního rozsahu a servisního modelu
Pokračující zlepšování provozní	5	Současný distribuční model vyžaduje neustálé řízení provozní efektivity každé pobočky

Zdroj: Deloitte

Obr. 6 Hlavní trendy v oblasti finančních služeb a distribuční sítě

Důležitý význam poboček pro klienta potvrzuje i průzkum Mezinárodní bankovní asociace.

„Bankám se nedaří více směřovat zákazníky z poboček ke kanálům s nižšími náklady. Navzdory výraznému nárůstu oblíbenosti internetu a mobilních kanálů u uživatelů byl dopad na využití poboček minimální.“, vyplývá to z výroční zprávy o retailovém bankovníctví (World Retail Banking Report, 2015, str. 10).



Zdroj: EFMA – World Retail Banking Report 2015

Obr. 7 Využití nízkonákladových bankovních kanálů (% porovnání v letech 2014 – 2015)

Zpráva World Retail Banking Report vychází z průzkumů v 32 zemích a z informací od více než 16.000 zákazníků retailových bank z celého světa.

Se stále zvyšujícím se počtem uživatelů mobilního bankovníctví a používání platebních karet pro bezhotovostní transakce lze očekávat velmi pozvolné snižování významu bankovek a mincí a četnosti hotovostních transakcí, vkladů a výběrů hotovosti, v pobočkách bank. Svou důležitou pozici pro vklady a výběry hotovosti do určité míry zastávají vkladové bankomaty, které klienta nijak neomezují otevírací dobou pobočky a jsou mu k dispozici nonstop.

„Za důvěryhodný kanál pro platební transakce považuje 84% respondentů výzkumu svou vlastní banku. Pouze pět procent dotázaných uvedlo některého z alternativních a současně internetových zprostředkovatelů, například Paypal, Google nebo Apple. Čtyři procenta za důvěryhodný kanál označila sociální sítě“ (CIO Business World, říjen, 2015, str. 21). Tento průzkum dokazuje, že klient od své banky očekává zabezpečení pro své finance, absolutní kontrolu nad nimi a současně, že veškerá data, která o něm banka má, nemohou a nebudou zneužita (Plecháček, 2015, str. 32 a 33).

Na druhou stranu ovšem vnímá velmi negativně, pokud data a informace o něm nejsou propojena skrze veškeré bankovní systémy jeho banky. Například, pokud zavolá na infolinku kvůli problému s přístupem do elektronického bankovníctví a jeho zprovoznění vyžaduje návštěvu pobočky z důvodu nové smluvní dokumentace, očekává, že v okamžiku, kdy se dostaví na pobočku banky, bude bankéř schopen dohledat záznam o jeho problému v údajích o klientovi.

Plošné sdílení dat v rámci všech obslužných kanálů banky lze docílit používáním nástroje **Customer Relationship Management** (dále jen CRM), které shromažďuje veškeré informace o klientovi. Nejen přehled jeho produktů a služeb, které využívá, ale veškeré aktivity zahájené ze strany klienta nebo banky. To znamená včetně marketingového, servisního či informačního oslovení.

Kvalitní CRM je závislé na kvalitních vstupech prostřednictvím data miningu. Jedná se o zpracovávání a vyhodnocování velkého množství dat. Analýzou chování klienta lze předjímat jeho další potřeby v následujícím období a tím mu nabídnout vhodný produkt v pravou chvíli.

Dalším významným přínosem ve sdílení dat je online využití klientských dat v rámci mobility bankéřů. Vzhledem k tomu, že banky reflektují na časovou dispozici svých klientů, existují mobilní bankéři, kteří i mimo obvyklou pracovní dobu jedou za klientem a jsou vybaveni nejčastěji moderním tabletem. Díky technice a inovativnímu přístupu banky jsou schopni s klientem vyplnit a odeslat žádost o produkt či podepsat smlouvu v okamžiku nabídky.

5 Doporučení a návrh nového obslužného modelu

Vzhledem k současnému způsobu obsluhy a fungování pobočkové sítě ČSOB navrhuji přizpůsobit nový obchodní model měnícímu se chování zákazníků a snaze udržet existující rozsah obchodní sítě.

Nový obslužný model by klientovi nabízel možnost volby nejen způsobu, kterým je obsluhován, ale také úroveň obsluhy, kterou preferuje. Přitom se však neodlišuje kvalita a design služeb, standardy chování a komunikace, které jsou konzistentní ve všech formách obsluhy banky. Klient je ten, kdo si volí způsob, jakým chce být obsloužen. Úkolem klientského pracovníka je pak klienta nadchnout, aby produkty a služby své banky opakovaně využíval.

5.1 Principy nového modelu

Pro obsluhu klienta ve fyzickém prostředí je definována sada základních principů:

- klient je středem pozornosti,
- volba je na klientovi,
- vždy jednoduše, transparentně a srozumitelně,
- klientský zážitek je pozitivní a konzistentní.

V novém uspořádání interiéru poboček ČSOB a Ery jsou definovány tři zóny obsluhy klienta. Oblast každodenního bankovníctví, oblast specialistů a oblast prémiového bankovníctví.

V oblasti každodenního bankovníctví bude moci klient navštívit jakoukoli pobočku a bude vždy stejně kvalitně obsloužen a všichni pracovníci napříč pobočkami o něm budou mít stejné informace.

Další částí nového obslužného modelu bude oblast specialistů. Zde bude poskytovat klientům složitější produkty, jako jsou investice, pojištění nebo náročnější hypotéky. Úkolem pracovníků zóny každodenního bankovníctví bude vzbudit v klientovi o tyto služby zájem. Když se klient rozhodne nabídku využít, obslouží ho specialista.

Tím se dostáváme k další oblasti obslužného modelu, tedy k prémiovému bankovníctví, které zatím funguje pouze v pobočkách ČSOB. V zásadě bude platit,

že prémiové bankovníctví bude poskytnuto každému klientovi, který o tento způsob obsluhy projeví zájem a bude ochoten si za tuto službu zaplatit.

Každý klient si bude moci vybrat způsob obsluhy. Cílem je, aby služby nabízené vztahovými bankéři byly pro klienty natolik zajímavé, že je budou sami vyhledávat.

Principy nového modelu nebudou realizovány pouze přes pobočky banky, nýbrž budou úzce propojené na kvalitní proces on-boardingu a retence s využitím ostatních kanálů banky.

5.2 Přínosy nového modelu

Veškeré navrhované změny v novém obslužném modelu by měly řešit současná slabá místa – především sdílení dat v rámci banky, transparentní a srozumitelná komunikace, efektivnost prodejních a obslužných kanálů banky se zachováním dostupnosti a kvality.

Na přínosy nového modelu lze nahlížet ze dvou úhlů, přínosy pro klienta, které lze využít i v rámci konkurenční výhody a komunikace na klienta a dále přínosy pro banku, v jakých oblastech dojde ke zlepšení či např. řešení stávajících otevřených interních otázek.

Z pohledu klienta lze vnímat tyto hlavní přínosy:

- zvýšení dostupnosti služeb banky,
- způsob kontaktu – klient volí dle svých preferencí a je ochoten za vyšší standard obsluhy zaplatit,
- kontaktní místa jsou svým členěním přizpůsobena všem způsobům obsluhy,
- klient dostává stejnou kvalitu služeb ve fyzickém i virtuálním světě,
- banka reaguje v pravou chvíli a správnou nabídkou na jeho potřeby.

Z pohledu banky pak:

- zvýšení spokojenosti a retence klientů (udržení či navýšení výnosů klienta),
- úspora nákladů vhodnou kombinací typů fyzických a virtuálních kontaktních míst,
- jednotná kvalita podpory napříč celou pobočkovou sítí,
- zjednodušení procesů pro pobočkovou síť,
- zjednodušení interních procesů při obsluze klienta,

- rozšíření zpracování dostupných dat s návazností na jejich využití a sdílení v rámci CRM.

Jednotlivé přínosy, jak pro klienta, tak pro banku, naplňují vize i cíle banky. Banka se stává transparentní a srozumitelnou nejen pro veřejnost, ale i pro samotné zaměstnance, kteří se tak snáze orientují v produktové nabídce a klientském portfoliu díky kvalitním a sdíleným datům o klientovi. Tím se vyvarují nedorozumění při osobním setkání s klientem, dokáží rychle a správně reagovat na jeho požadavky a plnit jeho očekávání, se kterým přišel na pobočku.

Je nutné si uvědomit, že spokojenost klienta a splnění jeho očekávání, má vliv nejen na výnosy a zisk banky, ale současně spokojeným klientem se zvyšuje pozitivní vnímání banky. Vždyť spokojený klient je nejlepší a nejlépe fungující reklamou.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat aktuální prodejní a obslužný model jedné ze čtyř nejvýznamnějších bank v ČR. Na základě analýzy a vyhodnocení doporučit řešení pro rizikové oblasti tohoto tématu, konkrétně – navrhnout nový model obsluhy pobočkové sítě.

Informace jsem čerpala z dostupných zdrojů – tisk, internet a rozhovory se zaměstnanci banky. S poskytnutými informacemi bylo nutné pracovat obezřetně vzhledem k jejich citlivému obsahu.

Svou práci jsem rozdělila do pěti kapitol. První z nich popisuje banku, její význam a podstatu fungování v obecné rovině. Dále definici klienta banky a segmentaci bankovního trhu. Klient banky je alfou a omegou pro banku. Dle klienta se tvoří segmentace a strategie banky, která je důležitá pro získání významného podílu trhu. Určit ideální segmentaci vyžaduje znalost trhu a odbornost. Je nutné vědět, jak jej rozdělit do skupin, které jsou navzájem odlišné a uvnitř skupiny jsou klienti s homogenním chováním. Správná segmentace klientů má výrazný vliv na výnos banky.

V druhé kapitole se věnuji souhrnnému představení zvolené společnosti, včetně přiblížení její vize a cílů a segmentaci klientského portfolia. Informace jsem získala z veřejně dostupných zdrojů (tiskové zprávy, rozhovory v tištěných médiích, webové stránky společnosti a podobně). Vybraná společnost, jejíž obslužný model jsem se rozhodla analyzovat, používá totožnou segmentaci jako ostatní banky podobného významu v ČR. Toto zjištění není překvapivé, jelikož základní segmentace na základě rozdělení, zda se jedná o soukromou nebo právnickou osobu je jednoduché a přirozené. Členění na další subsegmenty v těchto dvou základních skupinách se již částečně liší od jiných bank. Některé banky se více zaměřují na segment mladých a studentů, jiné pouze na soukromou klientelu a některé banky mají zase různá kritéria pro firemní klientelu. Například výše obrátu firem nebo rozdělení některých sporných právnických osob, zda patří do komerční oblasti či neziskového sektoru.

Třetí kapitolou pokračuji v analýze současné pobočkové sítě a charakteristiky obsluhy a péče o klienty, tak jak je vnímána z mého pohledu – klienta této banky a Poté následuje analýza a identifikace oblastí k řešení. Jako největší problém v pobočkové síti ČSOB vnímám neprovázanost jednotlivých brandů a produktových

portfolií. ČSOB sází na širokou dostupnost své sítě (včetně poboček České pošty), ale klient není schopen rozpoznat, do jaké pobočky patří a kde jej obslouží.

Čtvrtá kapitola mé bakalářské práce uvádí současné trendy a očekávání ze strany klienta banky. Přestože v dnešní době převládá v rámci rychlosti a úspory času preference virtuální komunikace, naopak klienti banky mají stále zájem o kamenné pobočky. Vyjadřují pro ně bezpečnost a záruku stabilní firmy. Proto je potřeba soustředit se nejen na inovaci a rozvoj digitálních kanálů pro bankovní sektor jako je samoobslužný smartbanking, videobankéř nebo chat s bankéřem, ale zdokonalovat prostředí, ve kterém se banka setkává se svým klientem osobně.

A na nový koncept pobočky jsem se zaměřila v poslední kapitole, která nabízí doporučení pro řešení s cílem zvýšení komfortu obsluhy klienta a naplnění jeho očekávání. Zároveň také snížit odchodovost klientů, udržení či navýšení jeho výnosovosti a tím dosáhnout vyšší efektivity obslužného modelu.

Lze předpokládat, že nový model pobočkové sítě bude vyžadovat investice. Ale navzdory současnému trendu preference elektronické obsluhy bankovních produktů a zvýšení komfortu obsluhy pro klienta i klientského pracovníka, tlaku konkurence, vykompenzuje finanční náročnost i úsilí odpovědného útvaru banky.

V poslední době můžeme již zaznamenat několik inovativních řešení ze strany ČSOB. Například nový komunikační styl – TV reklama s kampaní na půjčky. ČSOB neprodává hypotéku nebo úvěr, ale pomáhá klientovi v jeho situaci, kdy potřebuje půjčit od banky. Změnila se tonalita sdělení, která cílí na potřeby klienta a nekomunikuje bankovní produkt.

Věřím, že nový komunikační styl se projeví i v přístupu klientských pracovníků poboček ČSOB. V tomto roce existují nové pobočky ČSOB a Era v novém pojetí a stylu (2x Praha, Olomouc, Brno). Jejich prostor je členěn do několika obslužných zón a celkový prostor působí vzdušně, transparentně a neformálně. Také se snižují náklady na administrativu a dokumentaci v rámci online prodeje běžných účtů a spotřebitelských úvěrů.

Tento přístup umožňuje pracovat s potřebami klientů a tím se zaměřuje na poskytování kvalitního přístupu ke klientům. Ze segmentově orientovaného přístupu lze očekávat zvyšování kvality a tedy i výnosnosti portfolia, nižší odchodovost, vyšší spokojenost a vyšší akvizice klientů. Produktové nabídky jsou pak správně cílené.

Seznam literatury

AUTOR ČTK *Capgemini: Bankám se nedaří zlepšovat vztahy s klienty*. blesk.cz [online]. Dostupné z URL: <http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-live-ekonomika/324181/capgemini-bankam-se-nedari-zlepsovat-vztahy-s-klienty.html?utm_source=blesk.cz&utm_medium=copy>.

BLOUDEK, J., HENYCH, M. *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press, 2013. 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1.

Center.cz *Zákon o obchodních korporacích* [online]. Dostupné z URL: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h5d1.aspx>>.

Center.cz *Zákon o bankách* [online]. Dostupné z URL: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/banky/>>.

CÍCHA, P. *Retailové banky čelí nové konkurenci, slabší vztahy se zákazníky nahrávají nebankovním subjektům - tisková zpráva*. ČIA News [online]. [cit. 10. 6. 2015]. Dostupné z URL: <http://www.cianews.cz/cs/1437184-capgemini-retailove-banky-celi-nove-konkurenci-slabsi-vztahy-se-zakazniky-nahravaji-nebankovnim-subjektum-tiskova-zprava>>.

Česká národní banka *Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu* [online]. Dostupné z URL: <https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB07.INTRO_PAGE?p_lang=cz>.

Československá obchodní banka *Aktuality* [online]. Dostupné z URL: <<https://csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/servis-pro-media/aktuality>>.

Československá obchodní banka *O ČSOB a skupině* [online]. Dostupné z URL: <<https://csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine>>.

Československá obchodní banka *Pololetní zprávy* [online]. Dostupný z URL: <<https://csob.cz/portal/o-csob/povinne-uverejnovane-informace#pololetni-zpravy>>.

EFMA *World Retail Banking Report 2015* [online]. Dostupné z URL: <https://www.fr.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/world_retail_banking_reportwrbr_2015_final_web.pdf>.

e-pravo.cz *Vyhláška 501/2002 Sb.* [online]. Dostupné z URL: <<http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/vyhlaska-ze-dne-16-zari-2015-ktou-se-meni-vyhlaska-c-5012002-sb-ktou-se-provadeji-nektera-ustanoveni-zakona-c-5631991-sb-o-ucetnictvi-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-pro-ucetni-jednotky-ktou-jsou-bankami-a-jinymi-financnimi-institucemi-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-20716.html>>.

JOSKOVÁ, L., PRAVDA P. *Zákon o obchodních korporacích*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. 96 s. ISBN 978-80-247-4834-4.

KALABIS, Z. *Základy bankovníctví/Bankovní obchody, služby, operace a rizika*. Brno: BizBooks, 2012. 168 s. ISBN 978-80-265-0001-8.

KŘÍŽ, L. *Sbohem, hotovosti!* CIO Business World: Dvuměsíčník IDG. Praha: říjen 2015, č. 5., str. 20 a 21. ISSN 1803-7321.

PLECHÁČEK, P. *Banky se musí proti kybernetickým hrozbám aktivně bránit*. Bankovníctví: měsíčník 4H production. Praha: 2015, roč. 22, č. 1, str. 32 a 33. ISSN 1212-4273.

Portál veřejné správy *Vyhláška 501/2002 Sb.* [online]. Dostupné z URL: <<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=54044&nr=501~2F2002&rpp=15#local-content>>.

REVENDA, Z. a kolektiv *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 5. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2012. 423 s. ISBN 978-80-7261-240-6.

SKALKOVÁ, O. *ČSOB utlumuje značku Era*. *economia*: deník Hospodářské noviny. Praha: 2. listopadu 2015, str. 12.

Zafin *Customer Lifecycle Management for Retail Banking* [online]. Dostupné z URL: <<http://zafin.com/solutions/clm-retail/>>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Křivka životních potřeb klienta.....	16
Obr. 2 Životní cyklus klienta	16
Obr. 3 Logo brandů ČSOB	20
Obr. 4 Mapa poboček ČSOB včetně bankomatů.....	22
Obr. 5 Zákazníci s pozitivní zkušeností	26
Obr. 6 Hlavní trendy v oblasti finančních služeb a distribuční sítě.....	28
Obr. 7 Využití nízkonákladových bankovních kanálů	29

Seznam tabulek

Tab. 1 Celkový přehled počtu subjektů v letech 2010 - 2015	8
Tab. 2 Počet subjektů vzniklých v letech 2010 - 2015.....	9
Tab. 3 Počet subjektů zaniklých v letech 2010 - 2015.....	9
Tab. 4 Bilance obchodní banky	9
Tab. 5 Segmentace dle obsluhy klienta.....	13
Tab. 6 Segmentace dle potřeb klienta.....	14
Tab. 7 Rozšířený přehled základních potřeb klienta.....	15
Tab. 8 ČSOB v číslech	19

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Lenka Heřmánková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Standardy a procesy obsluhy klienta v bankovníctví		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Šárka Hyblerová, Ph. D.		
KATEDRA	KFRP - Katedra finančního řízení podniku	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	29		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	8		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	Cílem této práce bude analyzovat současný bankovní model prodejní a obslužné sítě jedné ze čtyř největších bank v České republice. Následně, na základě vyhodnocení současného stavu, trendů finančního trhu a očekávání klienta, navrhnout nový obchodní a obslužný model poboček.		
KLÍČOVÁ SLOVA	klient, banka, segmentace, obsluha, proces, produkt		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Lenka Hermankova		
FIELD	6208R163 Business Management and Finance		
THESIS TITLE	Standards and processes of customer service in banking		
SUPERVISOR	Ing. Sarka Hyblerova, Ph. D.		
DEPARTMENT	KFRP - Department of Financial Management	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	29		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	8		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>In my bachelor thesis I analyze the current banking model of sales and services of one of the four largest banks in the Czech Republic. Subsequently, based on the evaluation of the current situation, trends in financial markets and expectations of the client, to design a new business model of branch</p>		
KEY WORDS	client, bank, segmantation, service, process, product		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			