

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategické marketingové plánování

Lucie Němcová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Němcová Lucie

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Strategické marketingové plánování

Anglický název

Strategic marketing planning

Cíle práce

Diplomová práce se zabývá problematikou marketingu služeb – konkrétně jeho aplikací v bankovním sektoru. Cílem práce je posouzení současného nastavení marketingového mixu vybrané služby Komerční banky a návrh opatření, která povedou ke zlepšení dosavadní strategie v dané oblasti, k zatraktivnění služby pro zákazníky atd.

Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy strategického řízení se zaměřením na marketingové aktivity a jejich specifika u služeb jako základního produktu. Práce se skládá z analýzy marketingových příležitostí a identifikace hrozeb, výběru cílových trhů, návrhu marketingové strategie a plánování jednotlivých marketingových nástrojů. V praktické části jsou dané skutečnosti uplatněny v rámci konkrétního tržního prostředí. Použité metody: analýza–syntéza, indukce–dedukce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu, statistické metody, deskripce aj. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu.

Harmonogram zpracování

1. Shromáždění literatury a informačních zdrojů – studium podkladů – do 10. 6. 2013
2. Určení cíle práce a metodiky – do 30. 6. 2013
3. Tvorba zadání práce – do 30. 8. 2013
4. Zpracování teoretických východisek – rešerše odborné literatury a relevantních informačních zdrojů – do 20. 10. 2013
5. Realizace vlastní práce – analytická část (analýza sekundárních dat, primární šetření) + syntetická část práce (návrhy a doporučení) – do 1. 2. 2014
6. Zpracování konečné verze práce (čistopisu) – do 20. 2. 2014
7. Komplexní korektura textu – do 20. 3. 2014

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

marketingové řízení, strategický marketingový proces, marketingové plánování, marketingový mix, zákazník, služby

Doporučené zdroje informací

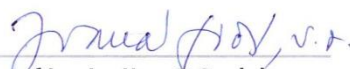
BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
HESKOVÁ, Marie. Teorie, management a marketing služeb. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5.
HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
JANOUCHEK, Viktor. Internetový marketing: Prosaďte se na webu a sociálních sítích. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.
KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní – EUPRESS, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.
KOTLER, Philip, KELLER, L. Kevin. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
MEFFERT, Heribert. Marketing & management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

Vedoucí práce

Vokáčová Lucie, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 30.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci *Strategické marketingové plánování* jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Lucii Vokáčové za konzultace, odborné a užitečné rady, které mi k vypracování mé práce poskytla. Vřelé poděkování patří mé rodině za podporu při studiích.

Dále bych chtěla poděkovat také vedení Komerční banky a. s. v Kladně za možnost absolvování diplomové praxe a zaměstnancům společnosti za poskytnutí informací o podniku.

Strategické marketingové plánování

Strategic marketing planning

Souhrn

Záměrem práce je posouzení vnějšího a vnitřního prostředí Komerční banky v rámci odvětví finančního zprostředkování a zhodnocení současného nastavení marketingového mixu bankovní služby. Konkrétně se jedná o bankovní službu pro municipality zajišťující Platební styk. Teoretická část práce představuje východiska pro zpracování vlastní části práce. Analýza vnějšího prostředí je realizována na základě informací získaných z výročních zpráv a již existujících a vyhodnocených výzkumů v odvětví bankovníctví. Vnitřní prostředí je hodnoceno zejména na základě informací o Komerční bance dostupných na intranetu a webových stránkách banky. Závěrem vyvozeným z těchto dvou kapitol je následné generování strategické alternativy. Tato alternativa slouží bance jako nástroj k dosažení jejích cílů.

Klíčová slova: marketingový mix, služby, marketingové plánování, zákazník, marketingové řízení, veřejný sektor

Summary

The work is focused on assessment of the external and internal environment of Commercial bank in the financial intermediation sector and assess the current settings of the marketing mix of banking services. Specifically is a banking service for municipalities ensuring Payments. The theoretical part presents the basis for the processing of the part. External environment analysis is conducted on the basic of information obtained from annual reports and existing research and evaluated in the banking sector. The internal environment is assessed mainly on the basis of information on Commercial Bank available on the intranet and website of the bank. In conclusion drawn from these two chapters is subsequent generation of strategic alternatives. This alternative serves the bank as a tool to achieve its objectives.

Keywords: marketing mix, service, marketing planning, customer, marketing management, public sector

Obsah

1.	Úvod.....	9
2.	Cíl práce a metodika	10
3.	Teoretická východiska	12
3.1	Význam marketingového řízení	12
3.1.1	Proces poskytování hodnoty	12
3.1.2	Podnikatelské koncepce	14
3.2	Marketing služeb	15
3.2.1	Charakteristika Služeb	16
3.2.2	Uplatnění marketingu ve službách.....	19
3.2.3	Marketing v bankovníctví.....	21
3.3	Marketingový proces.....	24
3.3.1	Fáze marketingového procesu	24
3.3.2	Strategické plánování.....	26
3.4	Marketingový mix služeb.....	28
3.4.1	Produkt.....	28
3.4.2	Cena	31
3.4.3	Distribuce.....	33
3.4.4	Marketingová komunikace	34
3.4.5	Lidé	37
3.4.6	Proces.....	38
3.4.7	Materiální prostředí.....	39
4.	Charakteristika Komerční banky, a.s.	40
5.	Vlastní práce	42
5.1	Vnější prostředí	42
5.1.1	STEP Analýza.....	42
5.1.2	Analýza odvětví	47
5.1.3	Analýza trhu.....	48
5.1.4	Analýza zákazníků	61
5.2	Vnitřní prostředí	65
5.2.1	Obchodní a finanční výsledky KB.....	65
5.2.2	Analýza marketingového mixu Komerční banky	65
5.2.3	Analýza konkurenceschopnosti	77
6.	Zhodnocení a doporučení.....	78
6.1	Generování strategických alternativ.....	78

6.2	Volba marketingové strategie	81
7.	Závěr	83
8.	Seznam použitých zdrojů.....	85
9.	Přílohy.....	87

Seznam použitých obrázků

Obrázek č. 1:	Tradiční struktura společnosti	13
Obrázek č. 2:	Moderní zákaznický orientovaná struktura	13
Obrázek č. 3:	Úloha marketingu u výrobků a služeb	20
Obrázek č. 4:	Životní cyklus produktu	30

Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1:	Tempo růstu HDP k 1.4.2014	43
Tabulka č. 2:	Srovnání vybraných bank dle hodnoty bilančních sum.	48
Tabulka č. 3:	Analýza konkurenceschopnosti - Hodnocení silných a slabých stránek.	77
Tabulka č. 4:	Hodnocení příležitostí	94
Tabulka č. 5:	Hodnocení ohrožení	94
Tabulka č. 6:	SWOT matice	79

1. Úvod

Základem procesu marketingového řízení jsou marketingové strategie a plány, které slouží k řízení marketingových aktivit. Firmy se musí zvolené strategie držet a zároveň musí hledat cesty k jejímu vylepšování. Fungující marketing potřebuje, aby podniky měly znalost hodnoty pro zákazníka, její tvorbu, poskytování a udržování. Společnosti se orientují na klienta a efektivně reagují na jeho proměnlivé potřeby. V rámci strategického marketingu je nezbytná znalost makroprostředí a mikroprostředí. Samotný proces marketingového řízení obnáší rozbor marketingových příležitostí, výběru cílových trhů, navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, realizace a kontroly marketingového úsilí. Uplatnění marketingu ve službách je závislé jak na znalosti obecných podmínek fungování firem v daném prostředí, tak konkrétních podmínek sektoru služeb včetně charakteru služeb samotných.

2. Cíl práce a metodika

Cíl

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku marketingu služeb konkrétně v bankovním sektoru. Záměrem práce je posouzení vnějšího a vnitřního prostředí Komerční banky v rámci odvětví finančního zprostředkování a zhodnocení současného nastavení marketingového mixu bankovní služby pro municipality. Jedná se o bankovní službu zajišťující Platební styk. Na základě tohoto zjištění dochází k výběru nejvhodnější alternativy, jež bance poslouží k naplnění jejich stanovených cílů.

Metodika

Základním předpokladem diplomové práce a výchozí částí vlastní práce je zpracování teoretických východisek. Teoretická východiska představují průřez informacemi souvisejícími s marketingovým řízením, marketingem služeb, průběhem marketingového procesu zejména pak strategického plánování a informacemi ohledně marketingového mixu. Zpracování teoretické části spočívá v komparaci poznatků z uvedených literárních zdrojů na dané téma. Praktická část práce zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí zvolené finanční instituce v rámci odvětví finančního zprostředkování.

Ověření současného postavení Komerční banky v rámci daného sektoru včetně zhodnocení aktuálního nastavení marketingového mixu služby pro municipality je založeno na syntéze informací načerpaných prostřednictvím:

- *Pozorování firemního prostředí Komerční banky* prostřednictvím absolvované praxe. Náplní mojí práce na pozici Welcome officer je oslovení klientů pobočky jejich směřování na bankovní poradce, příjem platebních příkazů, tisk a výdej výpisů, přijetí pošty pro zaměstnance banky, její třídění a roznos, skenování a kopírování pro bankovní poradce.
- *Sběru informací dostupných na intranetových stránkách banky*. Tato data slouží zejména jako podklad pro charakteristiku zvoleného subjektu. Dále pro získání informací ke zpracování STEP analýzy v rámci vnějšího prostředí a v rámci

vnitřního prostředí jsou informace použity v kapitole *Obchodní a finanční výsledky a Analýza marketingového mixu*.

- *Sběru dat z webových stránek společnosti nebo dostupných webových stránek souvisejících s bankovníctvím.* Webové stránky Komerční banky a. s. slouží pro doplnění STEP analýzy v rámci vnějšího prostředí a Analýzu marketingového mixu v rámci vnitřního prostředí. Internetové stránky konkurenčních bank jako je ČSOB a Česká spořitelna jsou využity ke zpracování kapitoly *Analýza konkurentů*.
- *Rozhovorů směřovaných k vybraným klientům banky.* Tyto rozhovory slouží jako doplnění analýzy vnějšího prostředí banky ve spojení s hodnocením spokojenosti klientů s nabízenou službou. Jedná se o dotazy pro 10 osob a to mužů i žen ve věku od 20 do 30 let. Dotazník je zaměřen na klienty Komerční banky se středoškolským i vysokoškolským vzděláním s hrubým příjmem od 25.000,- do 30.000,-.

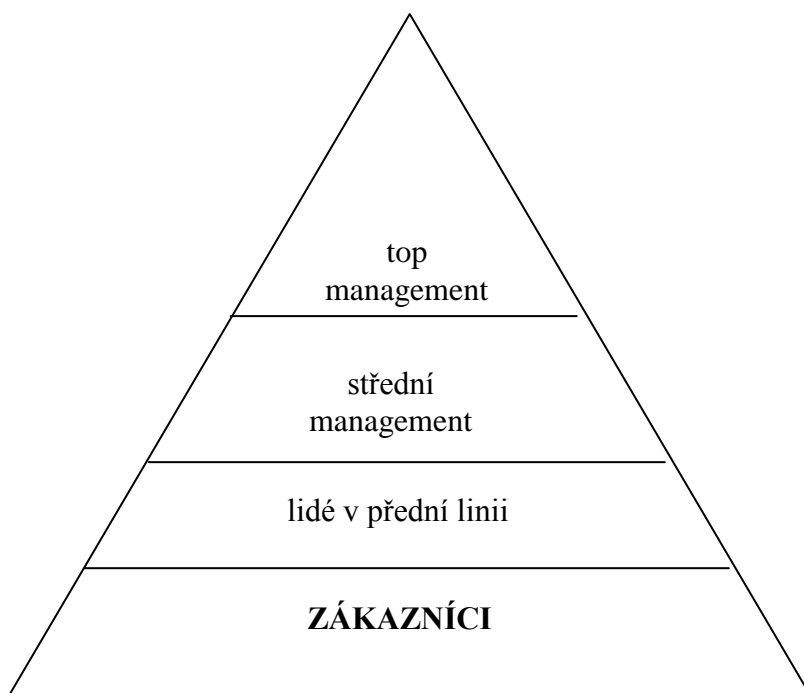
3. Teoretická východiska

3.1 Význam marketingového řízení

Význam marketingu se pozvolna zvyšuje spolu s měnícími se vývojovými stupni, kterými marketing během let prochází. V rámci porozumění pojmu marketing management je vhodné zmínit, co obnáší proces poskytování hodnoty. Existují dva pohledy na marketing. Tradiční pohled je uplatňován především v ekonomikách, pro které je charakteristický nedostatek zboží či služeb, spotřebitelé nejsou vybíraví, co se týče kvality a vlastností produktu. Příkladem je základní potravinářské zboží v rozvojových zemích (Kotler, Keller, 2007, s. 75). Druhý pohled se týká společností, jejichž činností není pouze produkce a prodej, ale je pro ně důležité poskytnout klientovi určitou hodnotu (Kotler, Keller, 2007, s. 75). Tento pohled je uplatňován v ekonomikách, kde existují pestré možnosti volby a tradiční pohled je překonán požadavky a potřebami spotřebitelů.

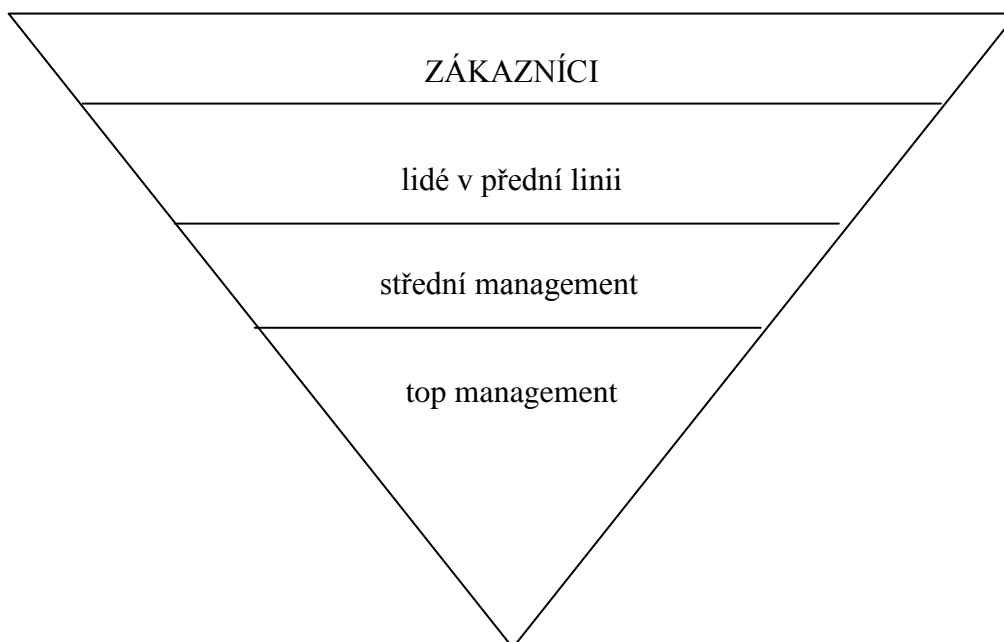
3.1.1 Proces poskytování hodnoty

Samotný proces poskytování hodnoty zahrnuje tři na sebe navazující kroky, jimiž jsou: volba hodnoty, předávání hodnoty a sdělování hodnoty. Je důležité, aby volba hodnoty předcházela samotné tvorbě produktu. Posláním marketingových pracovníků je provést segmentaci, vybrat odpovídající trh a vytvořit strategii pro ukotvení hodnoty na trhu (Zamazalová a kol., 2010, s. 75). Tento koncept složený z návaznosti činností segmentace, zaměření, positioning tvoří podstatu strategického marketingu (Kotler, Keller, 2007, s. 75). Existuje dvojitý pohled na vytváření hodnoty pro zákazníky. Tím zastaralejším je tzv. tradiční struktura společnosti (viz Obrázek č. 1).



Obrázek č. 1: **Tradiční struktura společnosti** (Kotler, Keller, 2007, s. 178)

Úspěšní marketingoví pracovníci, pro které jsou zákazníci jediným nositelem zisku tuto strukturu ve tvaru pyramidy, obrátili (viz Obrázek č. 2)



Obrázek č. 2: **Moderní zákaznický orientovaná struktura** (Kotler, Keller, 2007, s. 178)

Některé ze společností byly založeny již spolu s touto moderní strukturou, kde vrchol tvoří klient a jejich hlavní strategie je prosazování zájmů klientů (Kotler, Keller, 2007, s. 179). Pokud je zvolena vyhovující hodnota pro trh, produkt je specifikován, následně je určena jeho cena, je vyroben a distribuován (Zamazalová a kol., 2010, s. 11). Procesy jako jsou vývoj produktu, stanovení ceny, výrobní činnost a následnou distribuci označujeme jako předávání hodnoty. Třetí fáze, kterou je sdělování hodnoty zahrnuje aktivity prodejních sil, podpory prodeje a reklamy.

3.1.2 Podnikatelské koncepce

Vývojový posun, ke kterému v oblasti marketing managementu dochází, je možné ztotožnit se samotným vývojem jednotlivých podnikatelských koncepcí. Tyto podnikatelské koncepce zastupují určitý způsob podnikatelského myšlení, jež se zaměřuje na to jak nejefektivněji naplňovat předem nastíněné cíle (Zamazalová a kol., 2010 s. 5). V době svého nástupu se marketing orientoval převážně na výrobu a prodej (Meffert, 1996, s. 20). Nadále dochází k orientaci na předmět výroby tedy kvalitní produkt. Toto zaměření šíří myšlenku, že zákazníci preferují produkty vyšší kvality, s lepšími funkčními vlastnostmi a inovačními prvky (Kotler, Keller, 2007, s. 53). V následující etapě se marketing zaměřuje přímo na požadavky a potřeby spotřebitelů. Zároveň s touto etapou se rozšiřuje pole působnosti marketingu, který nalézá své uplatnění také u poskytovatelů služeb, v sociálních organizacích, politických stranách a veřejné správě (Zamazalová a kol., 2010, s. 8).

Výrobní koncepce jako nejstarší podnikatelský přístup posuzuje spotřebitele jako ty, kteří upřednostňují snadno dostupné a finančně nenáročné produkty. Marketingoví pracovníci výrobně zaměřených podniků se orientují na docílení vysoké výrobní efektivity, nízkých nákladů a objemné distribuce (Kotler, Keller, 2007, s. 53).

Výchozími předpoklady **výrobní koncepce** jsou design produktu a jeho kvalita. V případě vysoké konkurence je třeba výrobek o to důrazněji prosazovat na trhu. Prodejci zaměřeni na výrobek a jeho vlastnosti se nezabývají tím komu a na kterém trhu bude produkt distribuován (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 5).

Cílem **prodejní koncepce** je prodat to, co již bylo vyrobeno a zaměřit se tak na potřeby prodejce nikoli vyrobit to, co by mohlo být prodáno. Tato koncepce je založena na

tom, že zákazník musí být obvykle ke koupi přemluven (Zamazalová a kol., 2010, s. 5). Tuto myšlenku shrnuje a doplňuje Zamazalová, podle které: „*Prodejní koncepce upřednostňuje potřeby prodávajících před potřebami zákazníků.*“

V polovině padesátých let 20. století vznikla filosofie zaměřená na zákazníka a jeho požadavky a potřeby. **Marketingová koncepce** je založena na tom, aby si vybraná společnost, jež ji realizuje vedla efektivněji než konkurence (Kotler, Keller, 2007, s. 54). Úkolem integrovaného marketingu je přinést marketingové činnosti a sestavit zcela integrované marketingové programy tak aby utvářely, sdělovaly a poskytovaly hodnotu spotřebitelům. Integrovaný marketing zohledňuje například využití marketingového mixu (Kotler, Keller, 2007, s. 57). Součástí marketingové koncepce je také tzv. vztahový marketing, který napomáhá k vytvoření dlouhodobých a trvalých vztahů mezi zákazníky a dalšími marketingovými partnery (Kotler, Keller, 2007, s. 56). S marketingem veřejných služeb je spojována pozvolná aplikace marketingové koncepce do dalších oblastí. Jedná se například o oblast sociálního marketingu (Janečková, Vašítková, 2000, s. 33).

Holistická marketingová koncepce naplňuje požadavek ohledně dosažení rovnováhy mezi potřebami spotřebitelů a dlouhodobými sociálními či etickými zájmy společnosti (Zamazalová a kol., 2010, s. 6). Sociální marketing je tedy podskupinou marketingu jako marketing služeb, cestovního ruchu či politický marketing (Zamazalová a kol., 2010, s. 411). Typickým rysem sociálního marketingu je skutečnost, že se opírá především o dobrovolnou spolupráci než o přesvědčovací způsob účinku. Sociální marketing je preferován zejména nekomerčními institucemi, zájmovými a nestátními organizacemi, ekologickými hnutími a charitativními organizacemi (Zamazalová a kol., 2010, s. 412). Mezi marketingem komerčního sektoru a marketingem sociálním existuje několik rozdílů. Hlavní ideou sociálního marketingu je blahobyt společnosti, skupiny nebo jednotlivce zatímco v komerčním marketingu je zásadním cílem dosažení zisku. Možní konkurenti u komerčního marketingu jsou zastoupeni organizacemi, jež nabízejí srovnatelné služby zatímco u sociálního marketingu zápolí manažeri s preferovaným jednáním cílové skupiny. Podstata sociálního marketingu vede ke zlepšení veřejného zdraví a ochraně životního prostředí. (Zamazalová a kol., 2010, s. 428)

3.2 Marketing služeb

3.2.1 Charakteristika Služeb

Neustále zvyšující se zájem o oblast služeb nabízí celou škálu možností jak přesně a jasně charakterizovat samotný pojem služba (Cetlová, 2002, 63.). Jak uvádí Kotler a Keller.: „*služba je jakýkoli akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoli. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.*“ Službu můžeme ze širšího marketingového hlediska vnímat jako druh produktu. Výrobek a služba tak tvoří dva typy produktu (Cetlová, 2002, s.63). Úsek služeb je dosti obšírný . Zahrnuje činnosti zabývající se od jednoduchých procesů až po ty složité, jež jsou počítačem řízené. V odvětví služeb se angažují jednotlivci, malé firmy či nadnárodní organizace (Janečková, Vašítková, 2000, s.19). Mezi oblasti služeb patří například vládní sektor zahrnující školy, poštovní služby, hasičské a policejní sbory, armádu, nemocnice, soudy, úřady práce či úvěrové agentury. Další oblast služeb představuje soukromý neziskový sektor (muzea, charity, církve, univerzity, nadace), podnikatelský sektor (banky, letecké společnosti, pojišťovny, hotely, právní firmy, lékařské praxe, realitní kanceláře), většina pracovníků ve výrobním sektoru (účetní, firemní právníci, počítačová operátoři) a někteří pracovníci v maloobchodním sektoru (úředníci, pokladní, prodavači a prodavačky), (Kotler, Keller, 2007, s. 440). Službám náleží čtyři typické vlastnosti, které je charakterizují a zároveň s tím odlišují od výrobků. Těmito vlastnostmi jsou: **nehmatatelnost**, **nedělitelnost**, **proměnlivost** a **pomíjivost** (Kotler, Keller, 2007, s. 443).

Nehmatatelnost služeb spočívá v tom, že je na rozdíl od fyzických výrobků není možné zhodnotit některým z lidských smyslů. Není možné je ohmatat, uvidět, ucítit, ochutnat ani uslyšet (Zamazalová a kol., 2010, s. 344). Z toho důvodu, že není zákazník schopen předem odhadnout výsledek, který mu služby přinese a cítí tak vyšší nejistotu, kladou poskytovatelé služeb vysoký důraz na kvalitu. Zárukou kvality mohou získat důvěru potencionálního zákazníka. Chce-li se například určitá bankovní instituce jevit jako „rychlá“ banka může tuto strategii zrealizovat pomocí marketingových nástrojů (viz podkapitola 4.3 Marketingový mix služeb).

Marketingoví odborníci v oblasti služeb musí být schopni nehmatatelnost služeb proměnit a zformovat do konkrétní výhody, jež bude pro klienta směrodatná (Kotler, Keller, 2007, s. 443). Nehmotnost služeb s sebou nepochybně nese:

Složitější předání hodnoty služeb. Vzhledem k tomu, že služby nelze například zabalit do atraktivního obalu musí marketeři jejich nabídku zpestřit jiným způsobem. Prostředkem ke zviditelnění služby může být například tvorba nabídkového katalogu, brožury apod. (Zamazalová a kol., 2010, s. 344)

Složitější získávání klienta pro danou službu. Služba může být méně vyhledávána a využívána z důvodu neinformovanosti klientů, žádných předchozích zkušeností s jejím využíváním nebo nedůvěry v ní. Tato nedůvěra a pochybnosti plynou z nemožnosti spoléhat se na smyslové vjemy. (Zamazalová a kol., 2010, s. 345)

Obtížnější reakce na „ponákové chování“. Výběr některých výrobků klade silný tlak na emocionální stránku rozhodování klienta. Jakási obava ze správné volby často vede ke sledování okolí a jeho zkušenosti s nákupem téže služby. Tato předchozí reakce kupujících pak může být významným rozhodujícím faktorem o koupi produktu novým zákazníkem. (Zamazalová a kol., 2010, s. 345)

Nedělitelnost služeb je dána především tím, že na rozdíl od hmotných výrobků je místo, kde jsou spotřebovány totožné s místem a časem, kde jsou poskytovány. Druhý aspekt neoddělitelnosti služeb spočívá v tom, že klient má osobu, jež je poskytuje výrazně spojenou se samotnou službou. Ve velkém množství případů je poskytovatel významnou součástí hodnoty, kterou klienti od služby očekávají. Z tohoto důvodu mají velký význam jejich znalosti, vystupování, chování i vzhled, jež mohou mít vliv na vnímání kvality, ceny a ochotu klientů k opakovaným nákupům (Zamazalová a kol., 2010, s. 346). Toto spojení poskytovatele a služby samotné je typické zejména v kategorii služeb v oblasti medicíny, lázeňství, pojišťovnictví, cestovním ruchu a bankovníctví.

Proměnlivost služeb. Vzhledem k tomu, že kvalita služeb souvisí s tím, kdo je poskytuje a také časem i místem, kde jsou poskytovány, jsou služby považovány za proměnlivé (Kotler, Keller, 2007, s. 444). Například jeden poskytovatel vzdělávací služby vystupuje jako sympatický a profesionálně zdatný člověk, ke kterému máme důvěru a na druhé straně tutéž službu provozuje člověk nepříjemný a odměřený. Tito lidé mají velký vliv na to jak klient vnímá využívání samotné služby i její kvalitu a z toho důvodu

poskytovatelé služeb eliminují tuto nejistotu potencionálního klienta různými postupy. (Hesková, 2012, s. 23)

Těmito postupy jak zajistit a kontrolovat kvalitu poskytování služeb jsou:

1. Investice do správných postupů výběru, přijímání a zaškolení zaměstnanců.

Vhodné jednání poskytovatele služby se projevuje především jeho kompetentností, iniciativou, projevem dobré vůle a schopností řešit problémy. Významným krokem každé firmy, která chce zajistit správné poskytování a kvalitu služeb je tedy výběr a získání vhodných zaměstnanců a jejich následné proškolení (Kotler, Keller, 2007, s. 444).

2. Standardizace procesu výkonu služby. Pro eliminaci negativ, která souvisejí s proměnlivostí služby je vhodné zavést opatření pro zvýšení kontroly kvality při jejím poskytování (Hesková, 2012, s. 23). Zavedení různých standardů kvality (např. systému společenské odpovědnosti firmy, ISO norem, interních směrnic pro kvalitu) slouží pro zachování kvality služeb (Hesková, 2012, s. 24).

3. Monitoring spokojenosti zákazníků se provádí pomocí systémů přání a stížností, výzkumů zákazníků. Podniky mají také možnost vytvořit databáze s informacemi o odběratelích (Kotler, Keller, 2007, s. 445).

Pomíjivost. Služby není možné uchovávat, skladovat či vracet. V případě, že nejsou v daný moment spotřebovány, dochází k jejich ztrátě. Nekvalitní fyzický produkt je možné reklamovat a jeho spotřebitel může požadovat slevu či náhradu zatímco u služby bývá s reklamací kvality občas problém. Například reakce nespokojené klientky na výsledek práce její kadeřnice je složitou situací (Hesková, 2012, s. 24). Pomíjivost nebo-li neskladovatelnost služeb s sebou nese potřebu vypořádat se s nesouladem mezi nabídkou a poptávkou po službách. Na rozdíl od fyzických výrobků zde není možné zvládnout tento nesoulad pomocí zásob. (Zamazalová a kol., 2010, s. 347) Možné strategie, které vhodněji sladí poptávku s nabídkou služeb jsou:

Na straně nabídky

- **Přijetí zaměstnanců na částečný pracovní úvazek** pro pokrytí poptávky v době špičky.

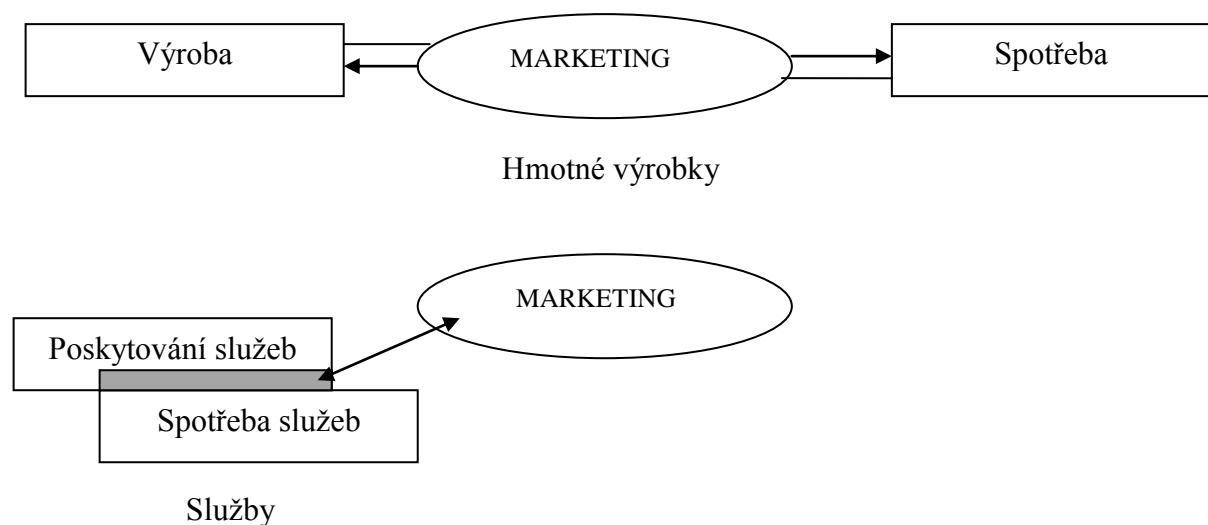
- **Zvýšení účasti spotřebitelů.** Nakupující si například sami uloží nakoupené zboží do igelitových tašek.
- **Realizování společných služeb,** kdy se například více zdravotních zařízení podělí o nákupy lékařského vybavení.
- **Předběžné zajištění prostor** pro budoucí rozrůstání subjektu poskytujícího službu. (Kotler, Keller, 2007, s. 446)

Na straně poptávky

- **Cenová diferenciacce,** která převede část poptávky z období špiček mimo ně. Například se jedná o levnější vstupenky do kin v průběhu týdne než o víkendy.
- **Komplementární služby,** které slouží zákazníkům jako možnost zkrácení či redukce čekání. Tento význam mají bankomaty v bankách.
- **Rezervační programy,** jež často využívají letecké společnosti. (Kotler, Keller, 2007, s. 445)

3.2.2 Uplatnění marketingu ve službách

Klasická teorie marketingu tvoří základ marketingu služeb. Rychlý rozvoj úseku služeb v posledních letech směřoval k významnému rozmachu samotného marketingu služeb. Postupy manažerů služeb souvisejí s nalézáním specifík, která jsou odvozena od jedinečných charakteristik produktu služby (viz kapitola 2.1) a dalších vlastností. Mezi tyto další vlastnosti spadá skutečnost, že výsledkem poskytnutí služby není převod vlastnictví a fakt, že služba vede ke změně podmínek, ale nemusí být zpravidla spojena s fyzickým výrobkem (Hesková, 2012, s. 104). Dříve podniky služeb zaostávaly ve využívání marketingu za čistě výrobními firmami. Důvod toho byla skutečnost, že byly podniky služeb příliš malé nebo to byly profesionální společnosti, jež marketing nepoužívaly z důvodu velké poptávky či nízké konkurence (Kotler, Keller, 2007, s. 446). Vzhledem k tomu, že na počátku procesu poskytování služeb nejsou zcela zřejmá přání a představy klienta, je pro podniky v oblasti služeb aplikace marketingových přístupů komplikovanější, než je tomu u výrobních podniků (Zamazalová a kol., 2010, s. 351). Jak znázorňuje Obrázek č. 3.



Obrázek č. 3: Úloha marketingu u výrobků a služeb (Zamazalová a kol., 2010, s. 353)

Význam marketingu v oblasti služeb je založen na vyvážení procesu poskytování služeb a jejich spotřeby takovým způsobem, aby zákazníci ocenili kvalitu nabízených služeb a udržovali nadále vztah s jejich poskytovatelem, čímž zůstanou věrnými klienty (Zamazalová a kol., 2010, s. 353). V předchozích letech pečovaly firmy služeb téměř o všechny zákazníky, ale dnes již mají tyto společnosti tolik informací o spotřebitelích, že mají možnost roztrždit své klienty do ziskových vrstev. Tento přístup aplikují na své klienty například bankovní instituce, které svým výnosnějším zákazníkům poskytují zvláštní služby, slevy či propagační nabídky a oproti tomu ostatní klienti hradí vyšší poplatky a dostávají pouze základní služby. (Kotler, Keller, 2007, s. 447)

Od poloviny devadesátých let existuje v České republice nový způsob uplatnění marketingu služeb, marketing veřejných služeb. Pro marketing veřejných služeb je typická vysoká interakce s klientem. Jedná se především o čisté, nehmotné služby. Marketing veřejného nebo-li netržního sektoru se značně liší od marketingu tržních služeb. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 32)

Příklady těchto rozdílů jsou následující:

Poptávající a nabízející realizují své vztahy na tradičních trzích na základě svobodných rozhodnutí. Zatímco veřejné služby často svobodný výběr poptávajícím neumožňují a tím mají výběr poskytovatelů omezen (Janečková, Vašítková, 2000, s. 32)

Cíle organizací, jež fungují ve veřejném sektoru, se stěží kvantifikují. Veřejný sektor se zaměřuje zejména na společenské potřeby, které jsou spojeny s tvorbou technické a sociální infrastruktury, místní správou a státem. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 32)

Muzeum či knihovna plní zejména vzdělávací úlohu. Uživatelem těchto vzdělávacích činností může být celá společnost, samotný student nebo jeho rodiče. Na základě toho je u širokého spektra veřejných služeb složité identifikovat jediného jejího uživatele. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 33)

Odborníci v oblasti managementu, kteří pracují v organizacích nabízející veřejné služby, mají omezenou volnost rozhodování, protože je limitují statutárně určené standardy. Například marketing středních škol zohledňuje celostátně zavedené normy. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 33)

Většina nástrojů marketingového mixu služeb veřejného sektoru je uzpůsobena potřebám konkrétních klientů. Údaje o těchto klientech jsou jen zřídka manažerům dostupné. Například cena vyjadřuje spíše centrálně určené společenské hodnoty namísto hodnoty pro klienta. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 33)

3.2.3 Marketing v bankovníctví

Nemá-li každá organizace výstižně a jasně stanoveny své cíle a poslání dochází u ní ke stagnaci jejího vývoje a fungování. Obzvláště v oblasti českého bankovníctví je nástup stagnace dosti rychlý a to nejen vlivem pružných změn vnějšího prostředí, ale i zvyšujícího se konkurenčního tlaku na oblast klientely. Úspěch a správné fungování bankovních institucí finančního segmentu českého trhu je z toho důvodu ovlivněno významnou změnou podnikové kultury a procesu strategického plánování (Cetlová, 1998, s. 1). Významným místem pro realizaci obchodů s penězi je *finanční trh*. Finanční trh je dílčí

součástí trhu zboží a práce a představuje nakupování a prodej peněz na dané období, směřujících k místům, kde jsou správně zhodnoceny (Polidar, 1999, s. 13). Nezbytnou podmínkou pro realizaci bankovních obchodů jsou organizační a technické plány potřebné pro výkon stanovených aktivit. Spadá sem například vyhotovení plánu pro sestavení organizační struktury banky, proces při zřizování poboček, vybavení trezory, výpočetní technikou, místnostmi. Důležité je nepochybně technické zajištění vedení účtů, platebního a zúčtovacího styku či směnárenské činnosti (Polidar, 1999, s. 23). Oblast služeb je nejvýrazněji se vyvíjející součástí všech vyspělých ekonomik. Tato celková změna v úseku služeb je způsobena řadou mikroekonomických i makroekonomických změn, jež mají vliv na uvažování marketingových pracovníků. (Cetlová, 1998, s. 4)

Mezi makrotrendy, které ovlivňují trh bankovních služeb, spadá:

- rostoucí variabilita a nestálost makroekonomického okolí (nestabilita úrokových sazeb, pohyblivé směnné kurzy),
- deregulace trhu (přibývání zahraniční konkurence s výhodnými úrokovými sazbami),
- značný pokrok informační i bankovní technologie (nové elektronické spoje pro poskytování bankovních služeb) (Cetlová, 1998, s. 4).

Výše zmiňovanými mikroprocesy, jež se dalším způsobem podílejí na formování trhu s bankovními službami, jsou: zvýšená konkurence, zvýšené riziko, rozrůznění služeb a globalizace trhu (Cetlová, 1998, s. 5).

Zásadním posláním bankovního managementu je schopnost zkoordinovat několik bankovních cílů, jimiž jsou solventnost, likvidita a rentabilita (Polidar, 1999, s. 70). Solventnost vyjadřuje schopnost banky splácet ze svých běžných příjmů běžné závazky a náklady i v situaci, kdy v jejím hospodaření vznikla ztráta (Polidar, 1999, s. 74). Banka musí být připravena řešit tyto situace bez toho, že by jakýmkoli způsobem či postupem ohrozila své klienty a jejich vklady do kapitálu banky. Ojedinečnost bankovního podnikání je založeno na tom, že banka neobchoduje s vlastními finančními prostředky, ale přijímá peníze od vkladatelů a ty pak následně prodává dlužníkům. Realizuje tedy obchody s penězi, které nejsou v jejím vlastnictví a jejichž majitelé je mohou vyžadovat od banky téměř kdykoli nazpět. Likvidita tedy znamená schopnost bankovní instituce vyplácet

vkladatelům jejich peníze na požádání (Polidar, 1999, s. 70). Posledním z významných bankovních cílů je rentabilita. Bankovní rentabilita je takový stav, při kterém jsou náklady nižší než výnosy a banka tak dosahuje zisku (Polidar, 1999, s. 70).

Expertní centrum pro veřejný sektor ho definuje jako:

- municipality (obce, města, kraje, dobrovolné svazky obcí, regionální rady regionů soudržnosti),
- dceřiné společnosti municipalit (příspěvkové organizace zřízené municipalitami, obchodní společnosti založené a vlastněné z více jak 50% municipalitami),
- ostatní veřejný sektor (veřejné vysoké školy, veřejné výzkumně vývojové instituce, státní podniky, fakultní nemocnice a ostatní státní nemocnice, psychiatrické léčebny, státní fondy, zdravotní pojišťovny). (intranet KB)

Cílený marketing

Pro účinné a efektivní poskytování bankovních služeb je realizován proces segmentace. Ta je postupem, který seskupuje klienty se stejnými charakteristikami do jednoho segmentu. Tímto způsobem se redukuje odchylka mezi potřebami zákazníků a nabídkou bankovních služeb. V rámci segmentace v bankovníctví rozlišujeme dva hlavní segmenty trhu, jimiž jsou společnosti a jednotlivci. Každý z klientů má své specifické vlastnosti, ale přesto vykazuje i určité společné rysy s ostatními klienty. Jsou-li na pozici zákazníků společnosti je ukazatelem společných charakteristik s obdobnými firmami jejich velikost, obrat, počet organizačních jednotek či charakter činnosti. Klient v zastoupení jednotlivce spadá do skupiny fyzických osob a srovnávat ho s ostatními zákazníky je možné na základě bližších charakteristik (Cetlová, 2002, s. 43). Hlavní cíl segmentace spočívá v odhalení společných charakteristik klientů, které umožní zjistit jejich potřeby. Výsledek tohoto procesu vede k redukci a předcházení vzniku nespokojenosti klientů a k efektivnímu vymezení rozsahu nabízených služeb. (Cetlová, 2002, s. 43). Až do počátku devadesátých let nebyla mezi bankami v České republice taková konkurence, jako je tomu dnes. Všechny finanční aktivity bankovních institucí byly usměrňovány státem. V současnosti je tomu zcela jinak. Bankovní instituce fungují ve velice konkurenčním prostředí a musí vynaložit značené úsilí, aby poskytovaly finanční služby na lepší úrovni než ostatní banky a získaly, případně si udržely své klienty. Banky za tímto účelem

vytvářejí produkty, jež jsou nastaveny přímo pro potřeby individuálních klientů. Jedná se o balíčky služeb sjednané s podniky a určité dohody se soukromými osobami. Tento přístup se v bankovníctví nazývá systémem osobního bankovníctví (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 50). Segment soukromých osob používá nejčteněji ukazatele, které vycházejí z demografických faktorů, jako jsou: věk, majetek, zaměstnání, pohlaví, vzdělání, národnost či náboženství (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 50). Naproti tomu segment podnikatelské sféry zohledňuje kritérium ekonomické aktivity a velikosti (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 57).

Druhá etapa cíleného marketingu představuje tržní zacílení. Jedná se o volbu toho, na které segmenty se firma zaměří. Tato fáze zahrnuje stanovení hledisek hodnocení vhodnosti segmentů, vyjádření významnosti kritérií pro hodnocení vhodnosti segmentů, rozhodnutí o hodnotících škálách, samotné ohodnocení, zajištění srovnatelnosti hodnot, rozhodnutí o algoritmu a jeho uplatnění. Po volbě tržních segmentů dochází na rozvoj marketingového přístupu k jednotlivým segmentům. Tržní umístění, jež je třetí etapou procesu cíleného marketingu zahrnuje strategické marketingové úvahy, které jsou prostřednictvím marketingových nástrojů naplňovány v rámci marketingového plánu (Zamazalová a kol., 2010, s. 159)

3.3 Marketingový proces

3.3.1 Fáze marketingového procesu

Plánování

Proces marketingového řízení spočívá v analyzování marketingových příležitostí, průzkumu a volby cílových trhů, z nastínění marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování a provádění marketingové kontroly (Zamazalová a kol., 2010, s. 25). Marketingové plánování je uspořádané a racionální prosazování podnikových i tržních činností, které jsou odvětvím základních podnikových a marketingových cílů (Zamazalová a kol., 2010, s. 25). Plánování managementu bankovní instituce se orientuje zejména na strategické a taktické plánování. Strategické plánování spočívá ve stanovení primárních dlouhodobých podnikatelských cílů, zatímco taktické plánování zohledňuje krátkodobé činnosti a cíle podporující cíle globální

(Cetlová, 1998, s. 11). Strategie a cíle zvolené na vrcholovém stupni banky představují základnu a východisko pro plánování na nižším stupni řízení (Cetlová, 1998, s. 11). Klíčový záměr marketingového plánování spočívá v úkolu dospět ke kooperaci jednotlivých sektorů firmy při její podnikatelské činnosti (Kolektiv, 2007, s. 17). Rozhodujícím nástrojem k řízení a koordinaci marketingových aktivit je marketingový plán. Tento plán musí být dostatečně flexibilní, aby byl schopen reagovat na měnící se podmínky na trhu (Kolektiv, 2007, s. 17). Marketingový plán operuje taktéž na dvou stupních: strategickém a taktickém (Kotler, Keller, 2007, s. 81). Strategický marketingový plán rozpracovává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která je nabízena a založena na analýze těch nejlepších tržních příležitostí (Kotler, Keller, 2007, s. 82). Naproti tomu taktické marketingové plány stanovují specifické marketingové taktiky a soustředí se především na oblast marketingového mixu tedy na produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci (Zamazalová a kol., 2010, s. 26).

Realizace

Proces realizace marketingových plánů je druhou podstatnou etapou marketingového řízení. Implementace znamená převedení marketingových programů do činností, realizovaných takovým způsobem, aby společnost dosáhla předem stanovených cílů (Kolektiv, 2007, s. 22). V momentě, kdy podnik vytvoří vlastní strategie, musí vypracovat detailní podpůrné programy, aby nedošlo k tomu, že vynikající marketingová strategie vyhoří na špatné realizaci (Kotler, Keller, 2007, s. 95). Jakmile jsou zformulovány marketingové programy musí manažeři provést odhad výše firemních nákladů a na každý marketingový program aplikovat také kalkulaci nákladů (Kotler, Keller, 2007, s. 96). Manažeři musí vždy vyvinout značné úsilí pro naplnění těchto aktivit. Velký význam při realizaci marketingových strategií má organizační struktura podniku, rozhodovací systém, způsob odměňování zaměstnanců a firemní kultura. Ta je dána žebříčkem hodnot, jež zaměstnanci společnosti sdílejí (Zamazalová a kol., 2010, s. 28). Ve fázi realizace je také nezbytné, aby společnost brala zřetel na veškeré své zúčastněné osoby a jejich požadavky či potřeby. Převážné množství firem se zaměřuje pouze na své akcionáře. Okolnosti nasvědčují tomu, že tento přístup je nezbytné přehodnotit. Firmy musí věnovat svoji pozornost mimo jiné i svým klientům, zaměstnancům, dodavatelům či distributorům. Jen s tímto přístupem mohou dosáhnout dostatečných zisků právě pro výše zmiňované

akcionáře. Mezi zúčastněnými osobami existují dynamické vztahy, které jsou vzájemně propletené. Aby společnost zajistila spokojenost klientů, poskytuje služby vyšší kvality. Tento fakt vede k opakovanému vyhledávání a využívání dané služby, tím roste zisk a také spokojenost ostatních zúčastněných osob, které se odhodlají k dalším investicím (Kotler, Keller, 2007, s. 96)

Kontrola

Fáze kontroly plní významnou funkci managementu. Tato konečná etapa marketingového řízení obnáší aktivity, pomocí nichž manažeři zjišťují, zda dovršené výsledky odpovídají předem vytyčeným cílům (Jakubíková, 2008, s. 35). Společnosti musejí také neustále sledovat nový vývoj daného segmentu trhu, v rámci kterého realizují svoji činnost. Existují oblasti, které se rozvíjejí pomalu, zatímco jiné prostředí má naopak nepředvídatelně dynamický vývoj. Dojde-li k jakékoli změně, musí firma upravit své programy, strategie případně i cíle a také přehodnotit svoji implementaci. V případě, že by firma nevládla reagovat na změnu prostředí, potýká se s problémem znovu získat ztracené postavení (Kotler, Keller, 2007, s. 97). Kontrolou plánovací a realizační fáze mohou být odhaleny odchylky, u kterých je nutné zjistit jejich příčiny a rozměry. Odhalené problémy mohou mít počátky jak v etapě plánování, tak ve fázi realizační. Například pochybení ve fázi plánování je vytyčení obtížně dosažitelných až neuskutečnitelných cílů. Problémy v rámci realizační etapy mohou vzniknout zanedbanou přípravou důležitých činností (Boučková, 2003, s. 29).

3.3.2 Strategické plánování

Strategický marketing je typický svojí orientací na budoucnost, budoucí zákazníky, jejich potřeby a požadavky a také na budoucí fungování společnosti. Marketing na strategické úrovni vyzdvihuje problematiku rozvoje společnosti, výběru strategií a rozvoje firmy ve spojení s jejími cíli. Strategické myšlení musí prolínat všemi úrovněmi managementu dané společnosti. Zaměstnanci jednotlivých oblastí firmy musí sledovat prostředí, identifikovat jeho změny a analyzovat dopady na fungování společnosti. Dlouhodobá orientace strategického marketingu spočívá ve volbě cílového trhu, strategického segmentu, kombinaci nástrojů marketingového mixu a základních

strategických činnostech (Jakubíková, 2008, s. 60). V rámci aplikace procesu tvorby strategického plánu na bankovníctví vzniká šest hlavních etap, jež tvoří tzv. životní cyklus strategického plánování. Mezi tyto fáze procesu strategického plánování patří: určení strategických cílů, vnitřní a vnější analýza banky, SWOT analýza, zpracování strategie banky, formulace strategického plánu a kontrola plnění strategického plánu včetně jeho aktualizace (Cetlová a kol., 1998, s. 20).

1. **Určení strategických cílů** je spojováno se schopností realizovat zisk u tržně orientovaných společností. Organizace, které působí ve veřejném sektoru chtějí dosahovat společenského užitku. Další cíle mohou být orientovány na kvalitu (Janečková, Vašítková, 1998, s. 54). Jak uvádí pí Ing. Helena Cetlová tak tato výchozí fáze je podložena třemi na sebe navazujícími dokumenty, jimiž jsou: výchozí tržní strategie, hlavní záměry banky a strategické cíle (Cetlová, a kol., 1998, s. 20)
2. **Vnitřní a vnější analýza banky** nebo-li situační analýza zahrnuje rozbor aktuálního stavu podnikání společnosti. V rámci mikroprostředí dochází k analýze zákazníků, konkurence, odběratelů a dodavatelů. Dochází k hodnocení primárních údajů o produktu, trhu, situaci makroprostředí, což se děje na základě faktorů PEST (Zamazalová a kol., 2010, s. 29).
3. **SWOT analýza** zohledňuje porovnání silných a slabých stránek společnosti a také příležitostí a hrozeb a to co se týče skutečné pozice společnosti ve vztahu k vnitřnímu (silné, slabé stránky) a vnějšímu (příležitosti, hrozby) prostředí (Cetlová, 2002, s. 18). Akronym „SWOT“ je zkompletován na základě počátečních písmen anglických slov strenghts (silný), weaknesses (slabé), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (Cetlová, 2002, s. 18).
4. **Zpracování strategie banky** obnáší volbu marketingových kroků, které vedou k dosažení cílů (Zamazalová a kol., 2010, s. 29). Pí Ing. Helena Cetlová uvádí jako jednotlivé součásti strategie: volbu cílové segmentu trhu, rozhodnutí o vlastní konkurenční výhodě společnosti a takové nastavení nástrojů marketingového mixu, aby bylo dosaženo stanoveného cíle (Cetlová, 2002, s. 20).
5. **Formulace strategického plánu** je v případě bankovních institucí realizována většinou na dobu tří až pěti let. Tento strategický plán banky obsahuje

zkompleťované výstupy nabité v rámci jednotlivých etap strategického plánování a zahrnuje také rozhodnutí vedení banky o volbě strategie pro další rozvoj finanční instituce (Cetlová a kol., 1998, s. 30).

6. **Kontrola plnění strategického plánu** se soustřeďuje na skutečnost, zda společnost dosáhla vytyčených cílů. V této fázi dochází také ke kontrole toho, zda nevznikají odchylky od plánů a v případě, že tomu tak je, ke zjišťování jejich příčin a úpravám plánů tak, aby bylo ve výsledku stanovených cílů dosaženo (Janečková, Vašítková, 2000, s. 55). Korekce cílů i strategií je velice důležitá záležitost a tyto úpravy musejí vycházet z mimořádných a významných příčít (Cetlová, 1998, s. 31).

3.4 Marketingový mix služeb

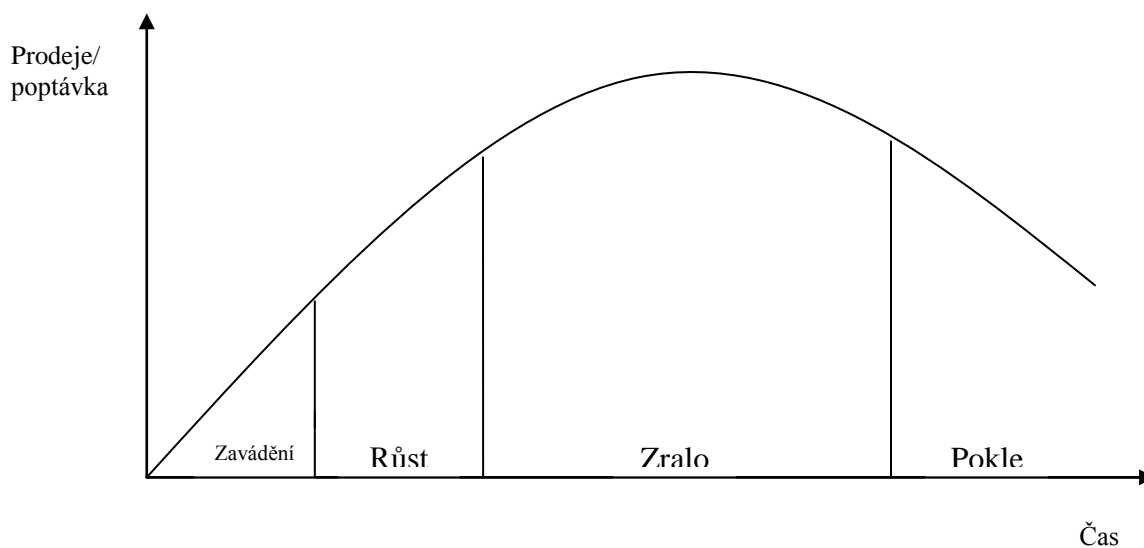
3.4.1 Produkt

Často je výrobek chápán pouze jako hmotná nabídka, ale ve skutečnosti je více než jen to. Produktem se rozumí cokoli, co je trhu nabídnuto k uspokojení požadavků a potřeb zákazníků. Jedná se o fyzické zboží, služby, zážitky, místa, nemovitosti či informace (Kotler, Keller, 2007, s. 410). Jak uvádí Jakubíková: „*produkt je základem každého podnikání. Vidinou podniku je tedy docílit toho, aby produkty jeho cílový trh preferoval a byl ochoten za ně zaplatit vyšší cenu*“ (Jakubíková, 2008, s. 154). Produkt je vyhledán spotřebitelem za účelem uspokojení jeho požadavků a potřeb, které mohou být základní, praktické či emocionální (Jakubíková, 2008, 155). Na základě této skutečnosti je vhodné zmínit, že marketing vychází z předpokladu, že produkt není vyhledáván pouze pro svoji základní funkci, ale z důvodu široké škály jeho dalších vlastností. Mezi tyto vlastnosti se řadí fakt, že k produktu náleží určitá značka, obal, design a služby. Tato fakta shrnuje pojem *komplexní chápání výrobku* nebo-li totální výrobek (viz příloha A). Podle Kotlera a Kellera: „*Marketéři tradičně klasifikují výrobky na základě jejich charakteristik trvanlivosti, hmatatelnosti a využití (spotřební nebo průmyslové). Každý typ výrobků má vlastní strategii marketingového mixu.*“ Produkty je možné podle trvanlivosti a hmatatelnosti členit do tří skupin:

1. **Netrvanlivé zboží.** Toto hmotné zboží se většinou spotřebuje jednorázově nebo jen při několika použitích jako například pivo či mýdlo.
2. **Trvanlivé zboží.** Jedná se o hmotné zboží, jež vydrží častá použití jako například oděvy.
3. **Služby** představují nehmatatelné, nedělitelné, proměnlivé a pomíjivé produkty (viz bod 2.1). (Kotler, Keller, 2007, s. 412)

Jako již bylo výše zmíněno, obecně produktem rozumíme vše, co podnik nabízí spotřebiteli k naplnění jeho požadavků a potřeb. U samotných služeb je produkt chápán jako určitý proces a to často bez hmotných výsledků. Významným faktorem, jež definuje službu, je její kvalita (Janečková, Vašítková, 2000, s. 29). V současné době se nejvíce pozornosti soustřeďuje na zdokonalování a zlepšování kvality služeb. Bankovní produkty mají bohužel jednu zásadní nevýhodu, která spočívá v možnosti snadno je napodobit. Z tohoto důvodu využívají bankovní instituce nástroje pro výzkum a inovace pouze krátkodobě. Současné bankovní produkty tak mají velice krátký životní cyklus. Tato skutečnost vyplývá z tvrdého konkurenčního boje. Konkurence se neostýchá přisvojit si již existující služby, provést drobné změny k jejímu zlepšení a následně poskytovat tuto službu pod svojí záštitou (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 84).

Návrh strategií v oblasti produktu se zaměřuje na tři skupiny výrobků, jimiž jsou: Individuální výrobek, určený klientovi k uspokojení jeho potřeb. Výrobová řada, která je kategorií tvořenou jednotlivými produkty, jež jsou ve vzájemných vztazích. Třetí skupinu představuje výrobový mix jako seskupení daných individuálních výrobků a výrobových řad, jež firma svým klientům nabízí (Horáková, 2000, s. 60). Pro každou skupinu výrobků musí být stanovena vhodná strategie. (viz příloha B) Tato strategie zohledňuje celkový podnikový strategický směr, který pomáhá realizovat (Horáková, 2000, s. 62). Zásadním faktorem pro tvorbu marketingových strategií pro individuální produkty je životní cyklus výrobků, který vystihuje změny u produktů napříč jednotlivými etapami jejich existence na trhu (Horáková, 2000, s. 62). Mezi hlavní fáze životního cyklu patří: zavádění, růst, zralost a pokles (viz Obrázek č. 4).



Obrázek č. 4: **Životní cyklus produktu** (Jakubíková, 2000, s. 110)

Strategie, které mohou být realizovány ve **fázi zavádění**, jsou například:

- **Strategie intenzivního marketingu** nebo-li „rychlý nástup“ zohledňující působivou reklamu a vysokou cenu výrobku.
- **Strategie výběrového proniknutí**, která spoléhá na segment trhu, kde kupující nový výrobek očekávají a jsou ochotni za něj vysokou cenu zaplatit i bez působivé reklamy.
- **Strategie širokého proniknutí**. V této strategii je zohledněna nízká cena výrobku, která je doprovázená vlivnou reklamou.
- **Strategie pasivního marketingu** se soustředí na rozlehlý trh, na kterém se kupující zaměřují především na cenu, a konkurence se nijak zvlášť neovlivňuje. (Jakubíková, 2000, s. 111)

V etapě růstu se výrobová strategie snaží o získání trvalé náklonnosti spotřebitelů, kterou může ohrozit nastupující konkurence. Významný je pro danou firmu v této fázi také vstup na nové segmenty trhu (Horáková, 2000, s. 63). Možnými strategickými postoji v této etapě je: inovace produktu, zvýšení kvality výrobku, zvětšení sortimentu výrobku, využití nových distribučních sítí (Jakubíková, 2000, 112). Etapa zralosti vyžaduje uplatnění strategií zaměřené na obměnu produktů, trhu či marketingových nástrojů

(Zamazalová a kol., 2010, s. 187). Firma může modifikací produktu zvýšit objem prodeje, modifikací trhu vyzískat nové zákazníky a obměnou jednotlivých nástrojů marketingového mixu dospět k obdobným závěrům jako u předchozích dvou strategií. Například snížením ceny lze docílit nárůst zákazníků a proniknutí na nové segmenty trhu (Zamazalová a kol., 2010, s. 187). Značným strategickým problémem ve fázi poklesu je rozhodnutí ohledně existujícího produktu, u kterého klesá prodej, výdělek a konkurence je silná (Horáková, 2000, s. 64). V úvahu pak připadají postoje zaměřené na zvýšení investic s cílem získat lepší konkurenční pozici, vyřazení neefektivních spotřebitelských skupin, zachování současných výrobků bez omezení marketingové podpory, sklizení, které obnáší dosažení vysokého zisku při značné redukci vybraných nákladů a nebo poslední možné řešení spočívající ve vyřazení výrobku (Jakubíková, 2000, s. 113). Zdroje určené pro podporu tohoto produktu může pak firma uplatnit v jiných výrobních odvětvích (Horáková, 2000, s. 64).

3.4.2 Cena

V minulosti byly ceny stanovovány vzájemným vyjednáváním mezi prodávajícími a kupujícími. Tzv. smlouvání je i v současné době dosud v některých zemích světa realizováno. Určení jednotné ceny pro veškeré zákazníky je relativně krátkodobou záležitostí zavedenou na konci 19. století (Kotler, Keller, 2007, s. 470). Při určování výše ceny se nejedná pouze o prostou kalkulaci nákladů, ale společnosti vycházejí z prognózy ekonomického vývoje a strategických úvah o ukotvení produktu na trhu. V rámci stanovování ceny se zohledňuje také chování konkurentů a to jakou oni volí cenovou strategii (Zamazalová a kol., 2010, s. 205). Firmy vymezují ceny různými způsoby. V malé společnosti se tímto zabývá ředitel, ve větších firmách je stanovení cen úkolem manažerů jednotlivých divizí. V tomto případě top management určí obecné cenové cíle a následně odsouhlasí či odmítne ceny navržené na nižší úrovni vedení (Kotler, Keller, 2007, s. 471). Svůj význam má také vztah ceny a kvality. Velké množství spotřebitelů vnímá cenu jako ukazatel kvality. Vytváření cen podle image je vhodné například u drahých automobilů či parfémů. U automobilů je tomu tak, že cena takového výrobku je opravdu neodmyslitelně spojována s jeho kvalitou a určitou formou luxusu (Kotler, Keller, 2007, s. 473). Rozhodnutí o ceně je klíčovým rozhodovacím procesem v rámci tvorby marketingové

strategie, při kterém je nutné správně odhadnout jak budou spotřebitelé na dané ceny reagovat. Zároveň s tím je třeba zohlednit výrobní náklady, náklady na marketingovou komunikaci, distribuci a různá legislativní omezení (Jakubíková, 2008, s. 216). Cena služeb také odráží některé jejich specifické vlastnosti, jimiž jsou například dosažitelnost, rychlost či dodávky (Hesková, 2012, s. 144). Jedna z charakteristik služeb tedy neoddelitelnost služby od jejího poskytovatele přináší další zvláštnosti při stanovování cen služeb. Například veřejné služby nemají žádnou cenu, popřípadě mají cenu dotovanou. Na základě toho musí organizace soustředit svoji pozornost nabídkové straně určení ceny tedy nákladům (Janečková, Vašítková, 2000, s. 30). Především v oblasti bankovníctví je cena a její stanovení velice citlivou záležitostí, která je předmětem tlaku na trhu. V rámci poskytování bankovních služeb existují klienti, kteří jsou velice citliví na změnu ceny nabízených bankovních produktů případně na změnu úrokových sazeb. Na základě těchto změn pak případně volí či mění svoji kmenovou bankovní instituci. Naopak existují i tací klienti, kteří si stojí za tzv. klientskou věrností a zůstávají věrni své bankovní instituci. Od této skutečnosti je neodradí ani výše zmiňované výkyvy cen případně úrokových sazeb. Takovýto spotřebitel využívá pro všechny základní bankovní operace tuto svoji kmenovou banku, následně prozkoumá trh a případně provádí další operace s ostatními bankami, které nabízejí v daném momentě výhodnější podmínky (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 95). Banka může klientovi poskytovat určitý bendit či bonus. Například jistou odměnu za věrnost (Kotler, Keller, 2007, s. 443).

Formulace cenových strategií jsou zaměřeny na různé aspekty (viz příloha C). Některé podniky určují cenu svých produktů tak, aby maximalizovaly svůj zisk, zatímco jiné volí cenu s ohledem na spotřebitele (Jakubíková, 2000, s. 158). Vytvoření ideální cenové strategie daného podniku souvisí s povahou organizace, charakteristikou výrobku, distribučními kanály, ale zejména s daným tržním segmentem, kde je produkt nabízen (Horáková, 2000, s. 158). Příprava cenové strategie obnáší sběr velkého objemu informací, jejich utřídění, analýzu a vhodné využití (Jakubíková, 2000, s. 158). Pro dosažení firemních úkolů jsou využívány čtyři základní strategie:

- **Diferenční cenová strategie** nebo-li strategie „sbírání smetany“, kdy prvotní vysoké ceny nového produktu umožní pokrýt náklady na výzkumu a vývoj rychleji. Takto oceněný produkt musí mít splňovat všechny předpoklady, pro které nebudou

zákazníci váhat o jeho koupi. Dojde-li k poklesu prodeje, dochází následně ke snížení takto stanovené ceny.

- **Konkurenční cenová strategie** je dána nízkou zaváděcí cenou produktu a docílení velkého objemu prodeje. Podnik volí tuto strategii v případě, že má v úmyslu maximalizovat tržní podíl a růst prodeje.
- **Strategie ocenění výrobní řady** je určena firmám, které vystupují na trhu s více než jedním individuálním produktem. V rámci této strategie firmy usilují o maximalizaci zisku za celou výrobní řadu.
- **Strategie psychologické ceny** zohledňuje psychologický faktor zákaznické reakce na cenu. Spotřebitelské preference a chápání produktu má vliv na cenové ohodnocení. (Horáková, 2000, s. 66).

3.4.3 Distribuce

Většina společností neprodává své produkty konečným spotřebitelům přímo. Existuje mezi nimi spousta prostředníků, kteří zastávají své funkce. Tito prostředníci vytvářejí marketingové nebo-li distribuční kanály. Těmito kanály prochází produkt po jeho vytvoření, než se dostane ke konečnému zákazníkovi (Kotler, Keller, 2007, s. 506). Vytvoření správně fungujícího distribučního systému není snadná ani levná záležitost, která trvá i několik let. Jde o významné rozhodnutí na strategické úrovni, které zohledňuje i fakt, zda podnik realizuje svoji činnost na místním či mezinárodním trhu (Zamazalová a kol., 2010, s. 225). Volené distribuční kanály musí co nejvíce vyhovovat také spotřebitelům a nejen možnostem společnosti. Náklady vynaložené na distribuci představují velké investice a významnou součást prodejní ceny produktu (Zamazalová a kol., 2010, s. 225). Výše zmiňované marketingové kanály se nesoustřeďují pouze na distribuci fyzických produktů. Také společnosti poskytující služby se setkávají s otázkou jak zpřístupnit své služby konečným uživatelům. Například školy vytvářejí systémy pro rozšíření vzdělání, nemocnice systémy pro poskytování zdravotní péče a i politici volí k oslovení svých voličů určité sdělovací prostředky. Mezi tyto prostředky spadají televizní reklamy, direct mail, billboardy, fax, e-maily či webové stránky. Marketingové kanály mají svůj význam také v odvětví služeb v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví či cestovního ruchu (Kotler, Keller, 2007, s. 514). V rámci marketingu

služeb představují činnosti jimiž jsou výroba, distribuce a spotřeba jediný proces. Osobní interakce mezi poskytovatelem služby a jejím spotřebitelem má významný vliv na volbu distribučního systému. Distribuční cesty u většiny služeb jsou jednodušší a přímější než je tomu u fyzických produktů (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 148). Distribuční sítě představují všechna místa, na kterých může dojít k interakci mezi společností a klientem (Cetlová, 2002, s. 55). Distribuce je i v oblasti služeb velmi důležitou součástí marketingového mixu pomocí níž se finanční produkty umísťují na trh a zároveň s tím způsob distribuce také odlišuje jednu banku od druhé (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 149).

Volba strategie v oblasti distribuce se zaměřuje na volbu nejefektivnějšího způsobu cesty a neoptimálnější počet distributorů (Horáková, 2000, s. 67). Mezi základní distribuční strategie řadíme:

- **Strategii intenzivní distribuce**, která je zaměřena na prodej velkého objemu výrobků na vhodných místech. Jedná se o běžné produkty každodenní potřeby, které slouží k uspokojení základních potřeb spotřebitelů.
- **Strategii selektivní distribuce**. V tomto případě se jedná o distribuci zboží na zredukovaném počtu míst. Nabízí možnost vybudování pevnějších vazeb mezi výrobcem produktu či poskytovatelem služby a distributory.
- **Strategii exkluzivní distribuce** je založena na předpokladu, že se s daným produktem obchoduje pouze na omezeném počtu míst. Výrobce či poskytovatel služby velice obezřetně vybírá distributora, který nesmí nabízet konkurenční produkty. Tato strategie se týká především luxusních výrobků s vyššími cenami. (Horáková, 2000, s. 67)

3.4.4 Marketingová komunikace

Moderní marketing nespočívá pouze ve vytvoření kvalitního produktu, stanovení jeho přijatelné ceny a zpřístupnění produktu na trhu. Podniky musí také komunikovat s potenciálními klienty (Kotler, Keller, 2007, s. 573). Marketingová komunikace slouží společností k přesvědčování spotřebitelů o výrobcích a značkách, jež prodávají. Přestože nejvýznamnější součástí programu marketingové komunikace je reklama, není rozhodně

tím jediným. Tzv. marketingový komunikační mix je tvořen šesti hlavními formami komunikace, jimiž jsou: reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations, direct marketing a osobní prodej (Kotler, Keller, 2007, s. 574).

Komunikační strategie mají přínos především pro dostatečnou informovanost spotřebitele a pro zlepšení prodeje zboží (Horáková, 2000, s. 67). Strategie reagují na jednotlivé komponenty komunikačního mixu a v rámci něj jsou formulovány (Horáková, 2000, s. 67). Podnik má možnost volby mezi dvěma strategiemi prodeje:

- **Strategií „push“**, u které se jedná o to protlačit výrobek od výrobce přímo ke spotřebiteli. Podnik přesvědčuje k nákupu výrobků velkoobchod, ten musí ovlivňovat maloobchod a maloobchod má vliv na nákup zboží kupujícím (Jakubíková, 2000, s. 175).
- **Strategií „pull“**. V marketingové komunikaci je tato strategie orientována na cílového zákazníka. Podnik se snaží vyvolat zájem a poptávku na straně spotřebitele, který následně požaduje daný produkt na trhu. V podstatě se jedná o proces, kdy zákazník přiměje distribuční mezičlánky, aby získaly daný výrobek od výrobce a umístily ho v distribuční síti (Horáková, 2000, s. 68).

Reklama je jednou z nejvýznamnějších složek komunikačního mixu, denně se s ní setkáváme v nejrůznějších sdělovacích prostředcích, jimiž jsou televize, rádia, internet, tištěná média apod. (Zamazalová a kol., 2010, s. 262). Je to „*jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb identifikovatelných subjektem*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 574). Hlavní výhoda této složky komunikačního mixu spočívá v tom, že dokáže oslovit rozsáhlý okruh společnosti. Naopak její nevýhoda je způsob neosobní, jednosměrné komunikace kvůli čemuž je méně přesvědčivá (Zamazalová a kol., 2010, s. 262). Bankovní instituce začaly projevovat zájem o reklamu teprve v nedávné době. Konkrétně v České republice je tato skutečnost spojována s rokem 1991. Nejdříve se jednalo o kampaně orientované na prezentování těch největších bank v televizi, tisku či rozhlase. Následně banky přicházejí s projekty, které nabízejí konkrétní bankovní produkty (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 122). Brožury, reklamní, nabídkové letáky a fotografie musí na klienta dělat dojem rychlosti a efektivity (Kotler, Keller, 2007, s. 443).

Podpora prodeje představuje širokou škálu krátkodobých nástrojů, které stimulují a ovlivňují zákazníka k vyzkoušení nebo koupi určitého produktu či služby (Kotler, Keller, 2007, s. 574). Význam této složky komunikačního mixu narůstá spolu se zvyšující se konkurencí, nesnadnou diferenciací jednotlivých produktů i s nízkou oddaností klientů ke značce. Peněžní prostředky na ni vynaložené překračují finance určené například reklamě. Tato skutečnost potvrzuje, jaké důležitosti podpora prodeje nabývá (Zamazalová a kol., 2010, s. 270). Podpora prodeje má za cíl zvýšení obrátu společnosti, kterého dosahuje dočasným snížením ceny, odměnou stávajících klientů, nabídkou výhodnějšího balení apod. (Jakubíková, 2008, s. 256). Zatímco reklama dává zákazníkovi důvod ke koupi, podpora prodeje poskytuje speciální podnět ke koupi daného produktu. Existují tzv. nástroje spotřebitelské podpory, jako jsou vzorky, kupony, snížení ceny či prémie. Další nástroje podpory obchodníků spočívají například v poskytnutí zboží zdarma a nástroje zaměřené na podporu prodejní síly, jimiž jsou veletrhy, konference apod. (Kotler, Keller, 2007, s. 624).

Události a zážitky se uplatňují v rámci marketingové komunikace z toho důvodu, že člověk si mnohem lépe zapamatuje to, co sám prožije, než to co pouze slyší či vidí (Zamazalová a kol., 2010, s. 282). Každodenní setkání spotřebitele se značkou dané společnosti ovlivňuje přístup spotřebitele k této značce a jeho důvěru či vztah k ní. Z pohledu manažerů existuje hned několik důvodů, proč je vhodné sponzorovat události. Jedná se o to ztotožnit se s vybranou cílovou skupinou, zvýšit informovanost o firmě a jejím produktu, vytvořit zážitky a navodit pocity, dát najevo svoji vnímavost vůči sociálním problémům a odměnit klíčové zaměstnance (Kotler, Keller, 2007, s. 631).

Public relations. Podstatou správného fungování PR jsou obousměrně fungující vztahy mezi podnikem a jeho okolím tj. zaměstnanci, dodavateli, odběrateli, ale také vládou, veřejnou správou, bankovními institucemi či médii (Zamazalová a kol., 2010, s. 279). Jak uvádí Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph. D.: „*Veřejnost je definovaná množina lidí, kteří mají k firmě nějaký vztah, ať už přímý nebo nepřímý, nebo o ni projevují z nějakého důvodu zájem.*“ (Jakubíková, 2008, s. 258) Velké množství firem zřizuje vlastní PR oddělení, která vytvářejí odborné rady pro vrcholový management. Tato oddělení se zaměřují na vztahy s tiskem, publicitu produktů, korporátní komunikaci, lobbying

a poradenství (Kotler, Keller, 2007, s. 632). Veřejnost dané organizace můžeme členit na vnitřní, kterou tvoří zaměstnanci, vedení, akcionáři a vnější, jež představují klienti, odbory nebo úřady (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 132).

Direct marketing spočívá v budování dlouhodobého a pevného vztahu s potenciálními zákazníky, od kterých očekává reakce přes různé komunikační cesty jako je telefon, pošta, internet nebo osobní návštěva (Jakubíková, 2008, s. 261). Jednou z výhod direkt marketingu je možnost přímého zacílení a na základě toho efektivnější oslovení. Přímá komunikace přináší větší efekty než například masová reklama. Negativum v rámci přímého marketingu hrozí v otázce narušování soukromí a ochraně osobních údajů. Kvůli tomuto je třeba zabránit duplicitním záznamům o klientech ve firemní databázi, aby nedošlo k opakovanému oslovení téhož klienta (Zamazalová a kol., 2010, s. 277). Direkt marketing je realizován prostřednictvím direkt mailu, katalogů, telemarketingu či internetových stránek. Kotler a Keller definují direkt marketing jako: „*využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků.*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 642)

Osobní prodej. Zaměříme-li se na speciální charakteristiky služeb (viz bod 2.1) je patrné, že poskytovatel služeb zastává obtížnější pozici než prodejce fyzických produktů. U služeb je tomu tak, že jsou produkovány, poskytovány a spotřebovány ve stejném okamžiku tedy zároveň (Torres, Bernardo, Cigánková, 1998, s. 140). Osobní prodej může být uskutečňován osobním kontaktem prodejce a zákazníka, přes telefonní komunikaci či přes korespondenci (Jakubíková, 2008, s. 260). Samotný proces prodeje je složen z několika fází, jimiž jsou: oslovení zákazníka, zjištění jeho požadavků, předvedení produktu, uzavření prodeje a na závěr poprodejní etapa. To zda prodejce docílí spokojenosti je možné posoudit výzkumnou metodou „Mystery shopping“. Ve spolupráci s „mystery“ zákazníkem se pozorují a následně vyhodnocují, vyjednávací a komunikační schopnosti samotných prodejců (Zamazalová a kol., 2010, s. 276).

3.4.5 Lidé

Tato složka marketingového mixu zohledňuje jak zákazníky tak především zaměstnance vybrané společnosti. Některé ze služeb jsou založeny na přímém zapojení klientů do procesu poskytování služby. Blízké okolí klientů zastoupeno známými, přáteli či rodinami má také určitý vliv na reklamu a dobré jméno daného podniku. Nejklíčovějším subjektem v rámci poskytování služeb jsou zaměstnanci dané instituce. Velký význam je přisuzován především zaměstnancům, kteří jsou v osobním kontaktu s klienty (Hesková, 2012, s. 158). Musejí to být takoví lidé, kteří mají vhodnou image, příjemné vystupování a jsou ochotni sloužit lidem. Dalším podstatným článkem je management dané organizace, který není pro běžného klienta viditelný (Hesková, 2012, 158). Nedílnou součástí společnosti je také tzv. pomocný personál, který tvoří zázemí dané firmy v oblasti IT technologií či administrativě (Hesková, 2012, s. 159). Služby díky svým typickým charakteristikám vyžadují fyzickou účast nabízejícího i kupujícího. V bankovníctví je tomu v současné době tak, že se od tohoto přesvědčení upouští. Služby jsou poskytovány také telefonicky či prostřednictvím internetu. Vzhledem k tomu, že v této oblasti finančních služeb hrají významnou roli lidé, je nutné tyto pracovníky důkladně vybírat, zvažovat jejich přijímání a následně pravidelně proškolovat. Jedině tento přístup může pomoci k naplnění stále náročnějších představ a požadavků klientů (Cetlová, 2002, 57). Počet zaměstnanců banky je třeba stanovit tak, aby byl dostatečný a pokryl momenty větších náporů ze stran klientů (Kotler, Keller, 2007, s. 443). Právě ve společnostech, ve kterých mají pracovníci organizace přímou interakci se zákazníkem, je nezbytné, aby sdíleli vnitřní pravidla, hodnoty a poslání organizace (Janečková, Vašítková, 2000, s. 33). Hlavní poslání interního marketingu je založeno na přijímání, zaučování a motivování schopných zaměstnanců, kteří budou správně sloužit klientům. Interní marketing musí být ve společnosti realizován na dvou stupních. V rámci prvního stupně mají rozličné marketingové funkce pracovat společně a svoji spolupráci musí usměrňovat s ohledem na potřeby klienta. Na druhé úrovni je marketing realizován i dalšími odděleními kromě těch marketingových, která opět berou v potaz myšlení z hlediska zákazníka. (Kotler, Keller, 2007, s. 58)

3.4.6 Proces

Procesy jsou souhrnem postupů a aktivit, se kterými se musí zaměstnanci ztotožnit a musejí je respektovat. Proces je jedním z významných nástrojů marketingového mixu, který je uplatňován především v sektoru služeb (Cetlová, 2002, s. 58). Procesy spočívají v kontaktu mezi spotřebitelem a poskytovatelem služby a projevují se jako několik na sebe navazujících kroků. Na základě množství těchto kroků posuzujeme komplikovanost samotného procesu poskytování služby (Hesková, 2012, s. 156). Průběh jednotlivých procesů odráží stejně jako ostatní nástroje marketingového mixu kvalitu služeb. Jednotlivé postupy, které se realizují při poskytování služeb představují důležitý nástroj, který má vliv především na spolehlivost, rychlost a obecně kvalitu nabízených služeb (Cetlová, 2002, s. 58).

3.4.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí je dáno dojmy, jež klient získá při návštěvě prostředí, ve kterém je vybraná služba běžně poskytována. Toto prostředí má vliv na samotné zaměstnance, ale především na klienty. Ti se následně do takového prostředí, které pro ně bylo příjemné raději vracejí, respektují více případné zvýšení cen, mají větší trpělivost a pochopení při stání ve frontě a jsou otevřenější komunikaci (Hesková, 2012, s. 157). Materiální prostředí je dáno tvorbou firemního loga, interiérového vybavení jeho barvami apod. . Znak, pod kterým se banka prezentuje představuje takovou kombinaci tvarů a barev, které opět vypovídají o rychlosti poskytované služby (Kotler, Keller, 2007, s. 443). Současné trendy se soustřeďují na tvorbu loga každé společnosti, které jako jeden z mnoha faktorů tvoří image společnosti. Tento trend je v současné době typický především pro bankovní instituce. Ty jsou umístěny tak aby byly snadno dostupné, jejich vnitřní prostory jsou kreativnější, mají vhodnější osvětlení a příjemnou atmosféru vytváří v pozadí hrající hudba (Cetlová, 2002, s. 58). Vnější i vnitřní prostory banky mají vypovídat o jejím charakteru a postavení v rámci daného segmentu. Situovanost pokladen a obslužných míst u bankovních poradců musí být řešena tak, aby obsluha zákazníků probíhala plynule, hladce a bez komplikací (Kotler, Keller, 2007, s. 443). Veškerá elektronika a nábytek banky má mít současnou podobu. Vybavení jako celek vypovídá o určité úrovni instituce. (Kotler, Keller, 2007, s. 443).

4. Charakteristika Komerční banky, a.s.

Komerční banka je akciovou společností, jejíž předmět podnikání vyplývá z ustanovení zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů. Předmětem podnikání banky je přijímání vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů, investování do cenných papírů na vlastní účet, finanční pronájem (finanční leasing), platební styk a zúčtování, vydávání a správa platebních prostředků, např. platebních karet, cestovních šeků, poskytování záruk, otevírání akreditivů, obstarávání inkasa, poskytování investičních služeb. (Justice, 2014)

Mezi předmět činnosti banky se řadí také obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem, finanční makléřství, směnářská činnost (nákup devizových prostředků), výkon funkce depozitáře, poskytování bankovních informací, pronájem bezpečnostních schránek, vydávání hypotečních zástavních listů. Dále jsou předmětem podnikání činnosti vykonávané pro jiného, pokud souvisejí se zajištěním provozu banky a provozu jí ovládaných jiných bank, finančních institucí a podniků pomocných bankovních služeb v tomto rozsahu:

- a) činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- b) zprostředkování obchodu,
- c) inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- d) správa a údržba nemovitostí,
- e) pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- f) činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.
- g) zpracování dat, služby databank, správa sítí. (Justice, 2014)

Komerční banka, a.s. je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní finanční skupiny Sociétés Générale. (viz příloha G) Komerční banka patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. KB je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti Skupiny Komerční banky nabízejí další specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební spoření, leasing,

factoring, spotřebitelské úvěry a pojištění dostupné prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě. Prostřednictvím pobočky zaměřené na obsluhu korporátních klientů působí KB rovněž ve Slovenské republice. (Justice, 2014)

Historie

Komerční banka byla založena v roce 1990 jako státní instituce a v roce 1992 byla transformována na akciovou společnost. Akcie KB jsou kotovány na Burze cenných papírů Praha i v RMSystému již od jejich vzniku. Globální depozitní certifikáty (GDR) zastupující akce KB se obchodují na Burze cenných papírů v Londýně od roku 1995. V roce 2001 koupila státní 60% podíl v Komerční bance Société Générale. Po této privatizaci začala KB kromě své tradičně silné pozice na trhu podniků a municipalit výrazně rozvíjet aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele. Součástí rozvoje retailových aktivit byl i nákup zbývajících 60% podílu v Modré pyramidě v roce 2006, kterým Komerční banka získala plnou kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice. (Justice, 2014)

Skupiny Société Générale

Komerční banka je od října 2001 důležitou součástí mezinárodního retailového bankovníctví skupiny Société Générale, která je jednou z největších evropských finančních skupin. Skupina SG rozvíjí diverzifikovaný model univerzálního bankovníctví, v němž spojuje finanční stabilitu se strategií udržitelného růstu. Cílem je zastávat referenční pozici v oblasti bankovníctví orientovaného na obsluhování klientů, být uznávanou bankou na svých trzích, nablízku svým zákazníkům, kteří si skupinu SG volí díky kvalitě a nasazení jejích týmů. (Justice, 2014)

Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE spadá Komerční banka do oddílu 64 – Finanční zprostředkování, kromě pojišťovnictví a penzijního financování, skupiny 64.1 – Peněžní zprostředkování a třídy 64.19 – Ostatní peněžní zprostředkování.

5. Vlastní práce

5.1 Vnější prostředí

5.1.1 STEP Analýza

Prostřednictvím níže uvedené STEP analýzy dochází k rozboru stávající situace vnějšího okolí, jež má vliv na fungování vybrané bankovní instituce. Zmiňovaná analýza směřuje také k předvídání budoucích vlivů, které mohou ovlivnit chod daného podniku. Obecně se jedná o zjištění příležitostí a hrozeb, které vyplývají z faktorů existujících mimo podnik.

Sociální

Občané České republiky ukládají své volné finanční prostředky nejčastěji na běžný účet. V současnosti má takto své peníze uloženo sedm z deseti lidí. Druhý nejčastější způsob nakládání s volnými finančními prostředky představuje spoření doma či ukládání peněz stranou. Tento způsob ukládání peněz využívá každý druhý Čech. Jedná se především o starší lidi nad šedesát let a osoby s nižšími příjmy domácnosti. Stavební spoření, jako způsob zhodnocování finančních prostředků, se stále drží v popředí zájmu občanů České republiky. Smlouvu o stavebním spoření má uzavřenou polovina Čechů. Do stavebního spoření ukládají své peníze častěji lidé v produktivním věku a osoby s vyšším vzděláním. Více než třetina Čechů má uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění či životním pojištění. (PPM Factum, 2014)

Technicko-technologické

V lednu 2013 bylo firemní počítačovou sítí vybaveno téměř 70 % podniků v České republice. Na to zda má podnik firemní počítačovou síť, má vliv také to, do jakého odvětví podnik náleží. Pokud spadá do odvětví peněžnictví a pojišťovnictví, potom měl podnik v lednu 2013 firemní počítačovou síť z více než 90 %. Intranet nebo-li interní webové stránky měla v lednu 2013 v České republice třetina podniků. V roce 2013 mělo k dispozici extranet 15 % podniků. Nejfrekventovaněji používaným open source softwarem je mezi podniky s deseti a více zaměstnanci webový prohlížeč. Připojení k internetu je v podnikatelském sektoru již dlouhodobě naprostou samozřejmostí. Již

v roce 2003 dosáhl podíl podniků připojených k internetu 90 %. Ve velké míře je internet podniky využíván k bankovním a finančním službám. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014)

Ekonomické faktory

Trend HDP

Vývoj HDP pokračoval v roce 2013 v negativním trendu, kdy výkon české ekonomiky meziročně klesl o 0,9 % (viz Tabulka č. 1). Při bližším pohledu na jednotlivé kvartály je však patrné, že ČR vystoupila z recese ve 2. čtvrtletí 2013, nicméně meziroční růst HDP byl zaznamenán až v posledním čtvrtletí. Predikce vývoje HDP naznačují, že pozvolné oživení ekonomiky by mělo pokračovat i v roce 2014. V roce 2013 byla růstová výkonnost české ekonomiky podobně jako v předešlém roce horší než u ekonomik sousedních států. Vzhledem k jejím dobrým základům (např. bezproblémový stav bankovního sektoru) je však patrné, že tento vývoj souvisel spíše s pokračující slabou důvěrou firem a spotřebitelů v budoucí vývoj. (MFCR, 2014)

Tabulka č. 1: **Tempo růstu HDP k 1.4.2014**

Tempo růstu HDP	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČR	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1,0	-0,9
EU 28	0,4	-4,5	2,0	1,6	-0,4	0,1
Eurozóna	0,4	-4,5	1,9	1,6	-0,7	-0,4
USA	-0,3	-2,8	2,5	1,8	2,8	1,9

Zdroj: Eurostat

Prostředky použitelné na finančním trhu

Celkový objem prostředků, po dalším meziročním růstu (5,3 %), dosáhl na konci roku 4,4 bil. Kč. V absolutní hodnotě nejvíce narostl objem nejvýznamnější položky a to depozit u úvěrových institucí. Největší relativní nárůst zaznamenaly prostředky ve fondech kolektivního investování (14,7 %) a ve III. penzijním pilíři (14,4 %). (MFCR, 2014)

Inflace

V roce 2013 se míra inflace pohybovala pod inflačním cílem a za celý rok vykázala růst o 1,4 %. V říjnu se inflace dostala dokonce pod 1 %. ČNB již nemohla na danou situaci reagovat snížením úrokových sazeb, proto se vývoj inflace pokusila ovlivnit skrze kurzový kanál a v listopadu přistoupila k devizovým intervencím, pomocí kterých hodlá bránit posilování kurzu koruny pod úroveň 27 CZK/EUR, a to minimálně do začátku roku 2015. Koruna ke konci roku meziročně oslabila vůči euru o 9,1 % na 27,4 CZK/EUR a vůči dolaru o 4,4 % na 19,9 CZK/USD. (MFCR, 2014)

Úrokové sazby

Základní sazba ČNB (2T repo) byla ponechána po celý rok 2013 na úrovni 0,05 %, což se projevilo v pokračujícím poklesu průměrné úrokové sazby nových úvěrů a v mírně nižším úročení vkladů. RPSN z nových úvěrů na spotřebu klesla o 0,9 p.b. na 15 %, RPSN na bytové nemovitosti poklesla o 0,2 p.b. na 3,5 %. (MFCR, 2014)

Vklady a úvěry

Objem bankovních vkladů vzrostl o 6,7 % a na konci roku dosáhl 3,3 bil. Kč. Bankovní úvěry zaznamenaly oproti roku 2012 vyšší dynamiku růstu (6,5 % oproti 2,4 %) a na konci roku 2013 dosáhly 2,5 bil. Kč. Ukazatel podílu úvěrů v selhání na celkových klientských úvěrech meziročně mírně poklesl z 6 % na 5,9 %. Poměr klientských vkladů ke klientským úvěrům je v ČR dlouhodobě stabilní a ke konci roku 2013 dosahoval úrovně 146,4 %. (MFCR, 2014)

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti podle výběrového šetření pracovních sil (VŠPS), tedy podle ukazatele sloužícího k mezinárodnímu srovnání, v roce 2013 stagnovala na 7,0 %. Vývoj míry nezaměstnanosti v tomto pojetí byl podstatně lepší, než by odpovídalo ostatním makroekonomickým ukazatelům. V roce 2013 pokračoval růst zaměstnanosti zejména v důsledku vyššího počtu zkrácených pracovních úvazků. Míra ekonomické aktivity ve věkové kategorii 15 – 64 let se meziročně zvýšila o 1,3 p.b. a dosáhla 72,9 %. (MFCR, 2014)

Politické faktory

Vládní sektor

Hospodaření vládního sektoru za rok 2013 skončilo deficitem ve výši 1,5 % HDP. Oproti předchozímu roku se tak jedná o výrazné zlepšení (o 2,7 p.b.). Celkový dluh vládního sektoru dosáhl ke konci roku 2013 hodnoty 46 % HDP. (MFCR, 2014)

Regulace zahraničního obchodu

Pokud jde o zahraniční obchod, pak poměr deficitu běžného účtu platební bilance k nominálnímu HDP dosáhl 1,4 % (o 0,1 p.b. více než v předcházejícím roce). Vývoj běžného účtu platební bilance byl tradičně ovlivněn rostoucím deficitem bilance výnosů způsobeným zejména výplatou dividend zahraničním investorům (který navíc meziročně vzrostl). Výrazný meziroční nárůst salda finančního účtu byl způsoben zejména rostoucími krátkodobými vklady zahraničních bank a zvýšeným zájmem zahraničních investorů o tuzemské vládní a bankovní dluhopisy. Schodek bilance výnosů z přímých investic byl korigován narůstajícím přebytkem obchodní bilance, v níž pozitivní saldo tradičně nejvíce ovlivnil export strojů a dopravních prostředků. V roce 2013 pokračoval pozitivní trend vývoje obchodní bilance, která dosáhla rekordního přebytku 188 mld. Kč a od minulého roku tak došlo k jejímu zlepšení o téměř 40 mld. Kč. Poměr obchodní bilance k nominálnímu HDP dosáhl 4,8 % (tj. o 0,9 p.b. více než v roce 2012). Důvodem pozitivního vývoje obchodní bilance bylo především oživení globální ekonomiky, zejména Německa. V průběhu roku navíc podpořilo konkurenceschopnost domácích vývozců oslabení koruny. Tento efekt by měl přetrvat během celého roku 2014. Obchodní bilance by tak mohla v roce 2014 dosáhnout dalšího rekordního přebytku, záleží ovšem bude také na vývoji domácí spotřeby, a tedy případném zvýšení importu. Současný vývoj zahraničního obchodu do značné míry vychází z oslabení domácí měny, a to jak oslabení během nedávné finanční krize, tak oslabení v důsledku devizových intervencí. (MFCR, 2014)

Legislativa

Zákonodárství související s poskytováním bankovních služeb municipalitám je přímo spojeno s legislativou, jež upravuje záležitosti týkající se financí ve veřejném sektoru obecně. Veřejný sektor je striktně regulován, základní právní normy pro veřejný sektor jsou následující:

- Zákon o obcích č. 128/2000 Sb.,

- Zákon o krajích č. 129/2000 Sb.,
- Zákon o hl. m. Praha č. 131/2000 Sb.,
- Zákon o rozpočtovém určení daní (RUD) č. 243/2000 Sb.,
- Zákon o rozpočtových pravidlech (tzv. státní kasa) č. 218/2000 Sb.,
- Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů č. 250/2000 Sb.,
- Zákon o veřejných zakázkách 137/2006 Sb. (intranet KB)

V prosinci roku 2013 bylo Poslaneckou sněmovnou Parlamentu České republiky schváleno zákonné opatření Senátu č. 341/2013 (postup pro období vlády v demisi), kterým se mění zákon o veřejných zakázkách s účinností od 1. 1. 2014. Hlavní změny zákona o veřejných zakázkách (viz příloha D) se týkají:

- 1. Zvýšení limitů pro VZ malého rozsahu** – VZ na služby a dodávky byly původně ve výši 1 000 000 Kč, nyní jsou ve výši 2 000 000 Kč. VZ na stavební práce byly původně ve výši 3 000 000 Kč, nyní jsou ve výši 6 000 000 Kč. Základní přehled finančních limitů dle předmětu veřejné zakázky a dle typů zadavatelů platný od 1.1.2014 je k nahlédnutí v příloze D.
- 2. Změkčení podmínek u zrušení zadávacího řízení v případě, že zadavatel obdržel a nebo mu zbyla pouze jediná nabídka.** Zadavatel, který musel zrušit předchozí zadávací řízení z důvodu jediné nabídky, může v následujícím (opakovaném) výběrovém řízení vybrat vítěznou nabídku, i když obdržel nebo mu zbyla pouze jedna nabídka. Opakované výběrové řízení musí být vypsáno pouze formou otevřeného výběrového řízení, a to i v případě, že první neúspěšné výběrové řízení bylo vypsáno jako zjednodušené podlimitní řízení.
- 3. Nahlížení do zprávy o posouzení a hodnocení nabídek.** Právo nahlížet do zprávy o posouzení a hodnocení nabídek nemají pouze ti uchazeči, jejichž nabídka byla hodnocena, ale také ti, jejichž nabídka byla posouzena a v rámci posuzování vyřazena, čili nedošlo k jejímu hodnocení. (intranet KB)

Každá významnější novela zákona v oblasti financí veřejného sektoru, která vchází v platnost, s sebou nese dopad na výši nákladů, které bankovní instituce vynaloží právě

v této oblasti nabídky bankovních produktů. Je to tak především z toho důvodu, že tato legislativní změna přináší změny i v podmínkách poskytování bankovních služeb municipalitám.

V oblasti české legislativy nabyly v roce 2013 účinnosti nové předpisy upravující druhý a třetí penzijní pilíř a činnost investičních společností a investičních fondů. Dále byly novelizovány předpisy upravující oblasti činnosti ČNB, spotřebitelského úvěru, směnářské činnosti a odpovědnosti z provozu vozidla. Na evropské úrovni se prioritními tématy staly legislativní návrhy související se vznikem tzv. bankovní unie, rámce pro ozdravné postupy a řešení problémů úvěrových institucí a investičních podniků, nová regulace trhů s finančními nástroji a centrálních depozitářů, platebních služeb, snižování nadměrného spoléhání se finančních institucí na externí rating a smlouvy o úvěru na bydlení. (MFCR, 2014)

5.1.2 Analýza odvětví

Bankovní peněžní instituce (CZ-NACE 64.19 – banky, spořitelny bez ČNB) realizovaly za leden až prosinec roku 2013 celkové výnosy ve výši 217,3 mld. Kč, z toho finanční výnosy tvořily 213,6 mld. Kč. Z celkového objemu nákladů komerčních bank a spořitelny ve výši 140,5 mld. Kč připadalo na finanční náklady 62,2 mld. Kč. Výsledek hospodaření u bankovních peněžních institucí je oproti rozdílu celkových výnosů a celkových nákladů vyšší o zisk (nižší o ztrátu) z vybraných finančních a jiných operací (jde např. o operace devizové, derivátové nebo o obchody s cennými papíry), u kterých nejsou podle nové metodiky od roku 2007 sledovány výnosy a náklady avšak jsou sledovány výsledkově, tj. jako zisk nebo ztráta z těchto finančních a jiných operací. V 1. - 4. čtvrtletí činil rozdíl celkových výnosů a celkových nákladů 76,7 mld. Kč a ztráta z vybraných finančních a jiných operací 3,1 mld. Kč. Bankovní peněžní instituce tak dosáhly hospodářského výsledku před zdaněním ve výši 73,6 mld. Kč, což znamenalo meziroční pokles o 4,0%. Během 1. - 4. čtvrtletí bylo ve všech 45 bankách a stavebních spořitelnách zaměstnáno v průměru 39 396 zaměstnanců, což je o 1,3 % méně než ve stejném období roku 2012. Průměrná mzda fyzických osob meziročně se snížila o 9,2 % a dosáhla hodnoty 49 712 Kč. Výnosové úroky tvořily v 1. -4. čtvrtletí roku 2013 částku 154,9 mld. Kč, nákladové úroky 49,4 mld. Kč. Výnosové úroky se tak meziročně snížily

o 9,1 % a nákladové se snížily o 20,9 %. Úroková marže komerčních bank se snížila z 107,9 mld. Kč v 1. - 4. čtvrtletí 2012 na 105,5 mld. Kč, v 1. - 4. čtvrtletí 2013. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014)

Domácí bankovní sektor je dlouhodobě ziskový a z pohledu mezinárodního srovnání výrazně převyšuje průměr států eurozóny. Pro ziskovost sektoru je určující především výkonnost segmentu velkých bank, které tvoří 60 % aktiv sektoru a které dosáhly v roce 2013 návratnost aktiv 1,7 %. Významnější meziroční pokles návratnosti aktiv zaznamenal segment středních bank, ale i stavebních spořitelen a segment malých bank vykázal opětovně ztrátu. V roce 2013 dosáhla návratnost aktiv bankovního sektoru jako celku 1,3 %, což představuje meziroční pokles o 0,1 p. b. Čistý zisk sektoru meziročně poklesl o 4,5 %. (ČNB, 2014)

Komerční banka je jednou z největších bank na českém trhu a spolu s Českou spořitelnou, ČSOB a Unicredit bank se řadí mezi tzv. velkou bankovní čtyřku (viz Tabulka č. 2). Mezi nízkonákladové banky nové generace se řadí například mBank, Fio Banka, Equabank, Zuno bank. (BANKY, 2014)

Tabulka č. 2: Srovnání vybraných bank dle hodnoty bilančních sum.

Velikost	Název banky	Bilanční suma vtis. Kč
Velké	Československá obchodní banka	936 593 000
	Česká spořitelna	892 598 000
	Komerční banka	754 810 000
Střední	Raiffeisenbank	202 947 000
	GE Money Bank	140 967 000
	J & T BANKA	72 558 000
Malé	LBBW Bank CZ	27 608 000
	Wüstenrot hypoteční banka	19 416 000
	Fio banka	13 535 000

Zdroj: Banky, 2014

5.1.3 Analýza trhu

Analýza konkurentů

Česká spořitelna a. s.

Česká spořitelna je největší bankou na českém trhu což je dáno počtem klientů ve výši 5,3 milionů, objemem poskytnutých hypotečních či spotřebitelských úvěrů, velikostí vkladů nebo počtem vydaných karet. O jejím významu vypovídá vůdčí postavení ve všech důležitých oblastech bankovníctví. Jedná se o moderní instituci orientovanou na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

Produkt

V roce 2013 banka rozšířila produktovou nabídku poskytovanou klientům Osobního bankovníctví o Spořicí účet, Spoření ČS a Prémiové vklady s investičním příběhem (Farmaceut, Fast Food a Sport Style). Pod značkou ERSTE Premier nabízí Česká spořitelna nadstandardní bankovníctví klientům s vyššími příjmy či větším majetkem. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

Běžný účet v české měně pro klienty komunální sféry

Jedná se o běžný účet určený klientům komunální sféry (kraje, města, obce) s velkou škálou navazujících produktů a služeb. Specifický charakter běžného účtu s možností otevření podúčtů umožňuje vést komplexní rozpočtové hospodaření. Mezi základní operace s produktem patří provádění hotovostních a bezhotovostních operací v tuzemsku i v zahraničí pomocí jednorázových, trvalých příkazů a platebních instrumentů, sjednání trvalého příkazu k úhradě pro pravidelně se opakující platby, trvalého příkazu k inkasu zajišťující doplnění peněžních prostředků na účet při poklesu pod pevně stanovenou částku, vinkulace vkladu, souhlasu s inkasem, sjednání trvalého příkazu pro nulování příjmových a výdajových účtů při měsíčním bilancování rozpočtových prostředků. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

Běžný účet pro dotace ze Státního fondu rozvoje bydlení

Nabídka zřízení tohoto účtu je poskytována krajům, městům, obcím a organizacím zřízených republikovými orgány. Jedná se o kreditní běžný účet určený výhradně

k bezhotovostnímu čerpání dotace na vybranou účelovou akci ze Státního fondu rozvoje bydlení. Účet je zřízen na základě předložení Oznámení o limitu výdajů ze Státního fondu rozvoje bydlení. Pro každou dotovanou investiční akci je veden samostatný účet. Peněžní prostředky na účtu nejsou úročeny. K zahájení čerpání dotace je nezbytná osobní účast majitele účtu na obchodních místech České spořitelny, vyplněný převodní příkaz z účtu dotace ve prospěch účtu dodavatele, faktura s částkou odpovídající čerpání a s identifikací konkrétní financované akce. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

Běžný účet v cizí měně

Běžný účet v cizí měně s širokou škálou navazujících produktů a služeb je určen podnikatelům, malým firmám, veřejnému sektoru, neziskovému sektoru a soukromé klientele. Klient může mít vedeno více běžných devizových účtů v různých i stejných měnách. Běžný účet v cizí měně je možné zřídit ve vybraných měnách z kurzovního lístku České spořitelny (EUR, USD, CHF, GBP, CAD, DKK, JPY, SEK). Základními operacemi jsou bezhotovostní úhrady pravidelně se opakujících plateb pomocí trvalých příkazů k úhradě, souhlasů s inkasem, trvalých příkazů k inkasu, bezhotovostní úhrady plateb v tuzemsku i v zahraničí pomocí jednorázových příkazů a ostatních platebních instrumentů, hotovostní vklady a výběry, možnost blokace zůstatku na žádost klienta. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

MultiCash

Tato služba poskytovaná Českou spořitelnou je určena těm, kteří realizují vysoký objem platebních příkazů, potřebují v jedné aplikaci obsluhovat více samostatných právních subjektů, používají službu MultiCash pro obsluhu svých účtů u jiné banky a klientům agendy sběrných účtů, kteří nemají v České spořitelně vedený běžný účet. Multicash je mezinárodní multibankovní systém přímoho bankovníctví, jehož prostřednictvím může klient obsluhovat účty vedené v různých bankách nejen na území České republiky, ale i v zahraničí. Z toho vyplývá i možný rozsah jeho nasazení. Na jedné straně může být aplikací, jež bude obsluhovat jediný běžný účet malé společnosti vedený u jedné banky v České republice a na straně druhé může být nasazen v rozsáhlé podnikové síti nadnárodní korporace, která jím bude schopna obsluhovat své účty vedené v různých

měnách, u několika domácích i zahraničních bank. Základní operace se týkají oblastí platebního styku, reportů apod. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

MultiCash WebSign 24

Doplňková služba klientské aplikace MultiCash, která prostřednictvím aplikace v internetovém prohlížeči umožňuje pouze kontrolu a vzdálené podepsání platebních souborů zaslaných do banky ze standardní aplikace MultiCash. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

Business 24 Databanking

BUSINESS 24 Databanking je služba přímého bankovníctví, která umožní spojení s bankou přímo z Vašeho ekonomického systému. Můžete provádět platby jednotlivé, platby hromadné, můžete kontrolovat zůstatky na bankovních účtech, stahovat datové výpisy z banky a nemusíte přitom opustit nejen Vaši kancelář, ale ani prostředí vašeho ekonomického programu. S Databankingem již není nutné hlásit se do internetového bankovníctví vždy, když chcete provést platby nebo získat datové výpisy. Vše je dostupné přímo z prostředí účetní aplikace. Použití služby Databanking šetří čas, snižuje chybovost a zjednodušuje obsluhu při spolupráci s bankou. Bezpečnost přenášených transakcí je zajištěna moderními kryptovacími metodami. Komunikace je zajištěna metodou SSL a data jsou podepisována klientským certifikátem, který je bezpečnostním autentizačním standardem služby BUSINESS 24. Databanking nabízí přehled účtů a zůstatků na účtech, stažení datových výpisů přímo do účetního systému, přehled transakční historie, jednorázový příkaz v CZK z cizoměnového účtu, tuzemský platební příkaz k úhradě a inkasu, zahraniční a příhraniční platební příkaz. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

SERVIS 24 Internetbanking

SERVIS 24 Internetbanking Vám slouží jako prostředek pro obsluhu Vašich účtů prostřednictvím internetu. Tipy pro usnadnění práce jsou oblíbené položky pro vlastní nastavení, opětovné odeslání realizované platby, grafické ztvárnění příjmů a výdajů formou grafu, ikony pro jednodušší a rychlejší provedení požadavků. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

BUSINESS 24

BUSINESS 24 představuje službu přímého bankovníctví České spořitelny, která umožňuje klientům obsluhovat účty pomocí internetu. Slouží k provádění bezhotovostních platebních transakcí a dalších operací na běžných, vkladových, spořicích a úvěrových účtech. Umožňuje zobrazení pasivních operací na kreditních a debetních platebních kartách, provádění aktivní operace na kartách, přístup k účtům 24 hodin denně a je dostupná na internetové adrese www.business24.cz v českém i anglickém jazyce. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

BUSINESS 24 Mobilní banka

Aplikace BUSINESS 24 Mobilní banka umožňuje vzdálený přístup uživatelů k jejich účtům. V rámci jedné aplikace je možné obsluhovat účty více klientů, zobrazuje přehled účtů a transakcí, umožňuje zadávat domácí platby i pomocí QR kódu a připodepisovat veškeré transakce, pracuje se šablonami příjemců uložených v internetovém bankovníctví, umí přijímat upozornění o přichozích transakcích, vyhledává pobočky a bankomaty České spořitelny, a. s. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

@FAKTURA 24

Jedná se o odesílání a příjem faktur v elektronické podobě a případně spojení s jejich proplacením prostřednictvím kanálu přímého bankovníctví. V modelu, který banka nabízí, je využito tzv. konsolidačního modelu tzn. že výstavce zašle fakturu ve vlastním datovém formátu konsolidátorovi a ten ji po konverzi do požadovaného formátu odešle příjemci faktury. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

Cena

Odhad reálné hodnoty finančních instrumentů je prováděn na základě údajů o příslušných tržních hodnotách a informacích o finančních prostředcích. Jelikož pro významnou část finančních prostředků skupiny nejsou dostupné údaje o tržních cenách, jsou odhady reálné ceny hodnoty pro tyto instrumenty založeny na posouzení současných ekonomických podmínek, aktuálních směnných kurzů, úrokových sazeb a dalších faktorů. Mnohé z výše uvedených odhadů se vyznačují jistou mírou nejistoty a jejich stanovená reálná hodnota nemůže být vždy zaměňována za skutečnou tržní hodnotu a v mnoha případech by nemusela být dosažena při prodeji daného finančního instrumentu. Změny ve

východích předpokladech použitých pro stanovené reálné hodnoty by mohly mít významný dopad na stanovenou reálnou hodnotu. V roce 2004 došlo ke změně metodiky odhadu reálné hodnoty u produktů, u nichž není smluvně stanovena splatnost (např. vklady na viděnou, vkladní knížky, kontokorenty, vklady ze stavebního spoření). U těchto produktů skupina aplikovala princip rovnosti účetní a reálné hodnoty. Srovnatelné údaje za předchozí období byly upraveny. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

Distribuce

Pobočková síť České spořitelny provozuje 653 poboček a více než 1 536 bankomatů a představuje tak jednu z největších bankovních sítí v České republice s kvalitním regionálním pokrytím a snadnou dostupností pro všechny klienty. Pobočková síť zůstává v rámci vícekanálového prodejního modelu stále základní výkonnou obchodní složku banky a poskytuje širokou nabídku služeb soukromé klientele, malým a středním podnikům. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

Marketingová komunikace

V soutěži Fincentrum ČS získala titul Banka roku 2013 a podesáté v řadě ocenění Nejdůvěryhodnější banka roku. Toto ocenění je o to důležitější, že v něm hlasují výhradně klienti. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

Reklama

Přestože je počet klientů České spořitelny vysoký, má zájem na získávání nových. Na výši počtu nových zákazníků mají významný vliv cílené kampaně. V prvním pololetí roku 2013 proběhla úspěšná akce, kdy nový zákazník získal účet zdarma pro sebe i dalšího nového klienta, kterého sám doporučil. Na konci roku zase dostávali za nový účet kávovar, i tato akce se setkala s velkým úspěchem. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

Public relations

V oblasti vztahů s veřejností jsou institucionálními partnery Kooperativa pojišťovna, Poradna při finanční tísni a Česká společnost ekonomická zatímco strategickým partnerem je Česká národní zdravotní pojišťovna. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

Direct marketing

V polovině roku uvedla banka na trh inovovaný Osobní účet II, jehož součástí je nový způsob bezkontaktního placení formou bezkontaktní nálepky. S novým Osobním účtem byl také odstartován nový marketingový koncept, který cílí na rodiny s dětmi. Na speciální webové stránce www.rodinanasbavi.cz najdou klienti inspiraci, jak strávit volný čas s dětmi. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

Sponzoring

Česká spořitelna je generálním partnerem festivalu Pražské jaro nepřetržitě od roku 2001. Mezinárodní hudební festival je pravidelnou přehlídkou vynikajících světových umělců, symfonických orchestrů a komorních těles. Koná se každoročně v Praze od 12. května do 4. Června. Je od svého počátku reprezentativní přehlídkou světové hudební kultury a jejích nejnovějších trendů. Další aktivitou, na jejímž sponzoringu se ČS podílí je seriál amatérských závodů *Kolo pro život*, kterého se každoročně účastní tisíce zájemců všech věkových i sociálních skupin. Projekt Kolo pro život za podpory České spořitelny odstartoval v roce 2000 a od té doby je spořitelna jeho generálním partnerem až dodnes. (ČESKÁ SPOŘITELNA A.S., 2014)

Proces

Česká spořitelna realizuje významné strategické změny formou projektů. Přínosy se projevují na zvýšení klientské spokojenosti, zvýšení výnosů a provozní efektivity a v omezení rizik. Projekty jsou připravovány na základě předchozího průzkumu potřeb současných i potenciálních klientů banky a na základě očekávaného vývoje technologií. Většina projektů se tedy zabývá vývojem nových technologií a produktů pro klienty. Česká spořitelna se snaží přinášet svým zákazníkům nové a spolehlivé inovativní služby například v oblasti internetového a mobilního bankovníctví, v oblasti bezkontaktní technologie plateb nebo realizací konsolidačních aktivit za účelem zefektivnění aplikačního portfolia. Ročně je v České spořitelně realizováno mnoho desítek projektů. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

Materiální prostředí

Součástí většiny modernizací a rekonstrukcí je budování bezbariérových přístupů do poboček. Takto je uzpůsobeno již 375 budov. Ve spolupráci s Pražskou organizací vozičkářů proběhlo mapování bezbariérovosti poboček a bankomatů ve městech nad 25 tisíc obyvatel. Závěry slouží jako podklad pro další úpravy poboček. Diskrétnost

v pobočkách je podporována, kromě prvků vnitřního vybavení a uspořádání, také hudební kulisy v čekacích zónách. Instalace hudby, její obsahové složení i možnost regulace hlasitosti jsou v pobočkách ze strany klientů i poradců vnímány pozitivně. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

Lidé

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším nástrojem pro zdravé směřování banky a pro její úspěch v silně konkurenčním prostředí. ČS vnímá kvalifikované, kvalitní, spokojené a profesionální zaměstnance motivované k dlouhodobému optimálnímu výkonu jako svoji konkurenční výhodu. Svým zaměstnancům proto nabízí rovné podmínky, přátelské pracovní prostředí a možnost se dále vzdělávat. Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v ČS směřuje k většímu využívání jejich potenciálu pomocí inovativních rozvojových metod. Základem rozvoje zaměstnanců je Katalog interního vzdělávání. Souhrnná nabídka zahrnuje prezenční kurzy, e-learningy, materiály k samostudiu a nástroje pro měření dosaženého rozvoje. Vzdělávání je dostupné každému zaměstnanci banky a cíleně podporuje princip samoučící se organizace. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

V současné době je v rámci bankovníctví zaváděn systém osobních bankéřů, kteří se soustředí na konkrétní klienty a jejich produktové portfolio. Cílem tzv. drobného bankovníctví je udržení a posílení vedoucí pozice na trhu v klíčových segmentech za pomoci diferencovaných obslužných modelů, které byly zavedeny v posledních letech, a které se osvědčily jak u vyšších spotřebitelských segmentů, tak u malých podniků. V roce 2014 se drobné bankovníctví zaměří zejména na zásadní rozvinutí banky v online světě a propojení s prodejními kanály, kde dochází k mezilidským interakcím tak na individuální nabídku pro každého, kterou banka poskytne na základě permanentní analýzy dat o klientovi, a to v reálném čase a nezávisle na prodejním kanále. (ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S., 2014)

Československá obchodní banka, a. s.

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku. ČSOB

poskytuje své služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. (ČSOB, 2014)

Produkt

ČSOB Municipální program je určený obcím, městům, svazkům obcí a krajským úřadům, včetně jimi založených organizací, je komplexní nabídkou finanční služby s vazbou na produkty a služby poskytované v rámci celé skupiny. Výhoda spočívá v tom, že obce získají optimální řešení svých požadavků a potřeb v oblasti platebního styku, zhodnocování volných finančních prostředků a financování provozních i rozvojových aktivit. Mezi další přednosti patří:

- kvalita služby s individuálním servisem poskytovaným vybraným zkušeným firemním bankéřem příslušné pobočky ČSOB,
- nadstandardní podmínky financování zvýhodněné, přizpůsobené potřebám a finančním tokům jednotlivých subjektů municipální sféry,
- zvýhodněné poplatky a úrokové sazby ČSOB Municipálního konta, ČSOB Konta pro neziskové organizace a navazujících dalších vybraných produktů a služeb pro klienty z komunální sféry,
- rychlost díky využití vysoce moderního platebního a zúčtovacího systému pracujícího v reálném čase (on-line) a služeb elektronického bankovníctví k vašemu přímému spojení s ČSOB (ČSOB Linka 24, ČSOB Internetbanking 24 a ČSOB BusinessBanking 24),
- poradenství v oblasti peněžních toků, správy volných finančních prostředků a optimalizace investičních záměrů,
- přístup ke zdrojům na financování provozních i investičních potřeb, včetně financování rozvojových programů s využitím zdrojů EU a státu. (ČSOB, 2014)

Municipální program standardně nabízí:

ČSOB Municipální konto

Tento produkt ČSOB je určený výhradně pro potřeby měst, obcí, svazků obcí a krajských úřadů k uskutečnění platebního styku. Představuje komplexní nabídku cenově a úrokově zvýhodněných služeb k pokrytí základních potřeb v oblasti platebně-zúčtovacího styku:

- zřízení a vedení platebního účtu,
- zasílání výpisů,
- zvýhodněné pásmové úročení zůstatku platebního účtu,
- služby elektronického bankovníctví (ČSOB Linka 24, ČSOB Internetbanking 24 a ČSOB BusinessBanking 24),
- mezinárodní embosovanou platební kartu, nebo Vkladovou kartu Maestro,
- možnost povoleného přečerpání. (ČSOB, 2014)

ČSOB Cash pooling fiktivní

Jedná se o efektivní zhodnocení volných finančních prostředků uložených na netermínovaných účtech města a také na dalších netermínovaných účtech organizací, které jsou městem zřízeny (ČSOB, 2014).

ČSOB Konto pro neziskové organizace

Konto je určené pro všechny typy příspěvkových organizací, které jsou zřízeny municipalitou a které potřebují jednoduchý, dobře ovladatelný a ekonomicky dostupný platební účet. Je výhodné svojí všestranností a zároveň přesným zacílením na konkrétní potřeby klientů, jimiž jsou:

- zřízení a vedení platebního účtu,
- zasílání výpisů,
- zvýhodněné pásmové úročení zůstatku platebního účtu,
- služby elektronického bankovníctví (ČSOB Linka 24, ČSOB Internetbanking 24 a ČSOB Business Banking 24),

- mezinárodní embosovanou platební kartu nebo Vkladovou kartu Maestro. (ČSOB, 2014)

Fond rozvoje bydlení obce a související služby

Vedení tohoto účtu je komplexním řešením určeným obcím pro vedení účtu FRB obce na opravy, modernizaci bytu a současně i pro správu a vedení půjček z FRB, které obce poskytují fyzickým nebo právnickým osobám. (ČSOB, 2014)

Zhodnocování volných finančních prostředků

Prostřednictvím základních depozitních produktů ČSOB (Termínovaný vklad, Spořicí účet), podílových fondů ČSOB a KBC nebo formou individuálního investičního scénáře připraveného specialisty ČSOB Asset Management, a.s., člena skupiny ČSOB:

- Termínovaného vkladu,
- Spořicího účtu,
- Podílových fondů ČSOB a KBC,
- nebo individuálního investičního scénáře připraveného vám na míru specialistou ČSOB Asset Managementu. (ČSOB, 2014)

ČSOB Komunální financování

Komunální financování nabízí portfolio úvěrových produktů, které zajistí financování přizpůsobené potřebám a finančním tokům jednotlivých subjektů. Individuální přístup k řešení každého případu a využití všech dostupných podpůrných programů (včetně programů EU) umožní nalézt optimální složení finančních prostředků potřebných pro provozní i investiční financování obcí, měst, svazků obcí a krajů (PPÚ pro municipality, Účelový úvěr pro klienty komunální sféry, ČSOB program pro spolufinancování projektů z Fondů EU):

- povolené přečerpání účtu pro municipality,
- účelový úvěr pro klienty komunální sféry,
- ČSOB Program pro spolufinancování projektů z fondů EU. (ČSOB, 2014)

Cena

Reálná hodnota finančního nástroje představuje hodnotu, za kterou může být aktivum směřeno nebo závazek vypořádán mezi obeznámenými smluvními stranami za běžných tržních podmínek. Finanční nástroje klasifikované jako finanční aktiva nebo finanční závazky vykazované v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty nebo nástroje k obchodování nebo realizovatelná finanční aktiva jsou oceňovány reálnou hodnotou s použitím kótovaných tržních cen, jestliže je publikovaná cena kótovaná na aktivním veřejném trhu. U finančních nástrojů, které nejsou obchodovány na aktivních veřejných trzích, jsou jejich reálné hodnoty odhadnuty s použitím modelů oceňování, kótovaných cen nástrojů s podobnými charakteristikami, diskontovaných peněžních toků nebo jinými metodami. Tyto metody odhadu reálné hodnoty jsou značně ovlivněny předpoklady používanými Skupinou včetně diskontní sazby, likvidity a kreditních ukazatelů a odhadu budoucích peněžních toků. (ČSOB, 2014)

Distribuce

Počet bankomatů ČSOB ke konci roku 2013 bylo 1006 a poboček 245. Počet vkladových bankomatů se během roku 2013 zdvojnásobil z 34 na 79 a klienti pak za stejnou dobu vložili 7, 9 mld. Kč. Novinkou je smartbankingová aplikace, která nabízí funkce jako je dobíjení kreditu, sjednání cestovního pojištění a prohlížení platební karty či blokování částky na účtu. Za rok si aplikaci stáhlo přes 100 tisíc uživatelů, kteří s její pomocí provedli transakce v úhrnné částce převyšující 5 mld. Kč. Ve všech Era Finančních centrech po celé České republice byla zavedena služba Era eScribe. Neslyšící či těžce nedoslýchaví lidé se pohodlně domluví s klientskými pracovníky a eScribe přepíše vše, co klientům říkají na obrazovku monitoru. (ČSOB, 2014)

Marketingová komunikace

Mezi nejvýznamnější ocenění roku 2012 patří titul Nejlepší banka v ČR 2012, který ČSOB udělil magazín Global Finance a zároveň zařadil banku do Klubu vítězů, kam patří banky, které byly nejčastěji oceňovány za 25 let udělování cen tímto magazínem. ČSOB získala ocenění také v soutěži Hospodářských novin, kde získala druhé místo v kategorii Banka roku 2012. Ve veřejném hlasování 4. Ročníku Ankety společenské odpovědnosti ČR a SR pro rok 2013 získala ČSOB 1. Místo v kategorii „Podnikatelský sektor nad 250 zaměstnanců“. (ČSOB, 2014)

Reklama

V květnu roku 2014 byla spuštěna kampaň Bankopojištění, které je kombinací toho nejlepšího z banky a pojišťovny. Kampaň je zaměřená na pojištění domácnosti a domů, které si klient může sjednat na pobočkách ČSOB. V případě nečekané události jsou klientovi poskytnuty peníze na opravu bydlení nebo na pořízení nového vybavení. Klient si může pojistit byt, dům, chatu, vybavení, garáž, zahradu i bazén. Součástí pojištění jsou i nonstop asistenční služby. Zdarma tak klient využije službu zámečnicka k odemknutí zabouchnutých dveří. (ČSOB, 2014).

Public relations

V rámci udržování vztahů s veřejností probíhá letos v ČSOB již 7. Ročník dobrovolnických dnů *Pomáháme společně*, v jejichž průběhu pomáhají zaměstnanci ČSOB neziskovým organizacím po celé České republice. Letos zatím pomohlo 795 zaměstnanců 63 neziskovým organizacím. (ČSOB, 2014)

Direct marketing

Svým firemním klientům ČSOB nabízí novou hotovostní službu pro maloobchodníky a logistické společnosti, která umožňuje vkládat hotovost přímo v jejich prostorech. Útvar Finanční trhy spouští bezplatnou aplikaci pro uživatele chytrých telefonů, která umožňuje jednoduchý přístup k aktuálním zprávám, analýzám a prognózám vydaným ČSOB. (Výroční zpráva ČSOB 2013)

Sponzoring

ČSOB podporuje v oblasti kultury Dejvické divadlo, které se během své existence stalo fenoménem na české divadelní scéně. Další podporovanou oblastí ze stran ČSOB je sportovní aktivita. Od roku 2005 je banka generálním partnerem golfového areálu Golf Hostivař v Praze. Golf je jedním ze sportovních odvětví, které se v České republice rozvíjí nejdynamičtěji. Areál je také využíván pro setkání s klienty v rámci připravovaného *Golfového odpoledne*. (ČSOB, 2014)

Proces

Ambicí skupiny ČSOB je dosahovat vysokou a udržitelnou výkonnost. Aby bylo možné tento cíl naplnit, management průběžně vyhodnocuje své strategické volby a řídí portfolio aktivit. Klíčové zdroje (lidský kapitál, kapitál, likvidita a kapacita pro tvorbu ICT) jsou alokovány do oblastí, které nejlépe odpovídají této ambici. V reakci na externí

a interní výzvy skupina ČSOB upravila svůj obchodní model tak, aby lépe sloužil potřebám klientů a zároveň posílil klíčové dovednosti potřebné pro dlouhodobé udržení odlišnosti skupiny ČSOB na finančním trhu. Obsluha segmentů bankovníctví pro fyzické osoby a firemní bankovníctví je klíčovou částí podnikání skupiny ČSOB. V oblasti služeb korporátního bankovníctví skupina ČSOB aplikuje řízení vytvořené hodnoty. (ČSOB, 2014)

Materiální prostředí

Ke stavbě nového ústředí ČSOB mimo centrum Prahy v Radlicích motivovaly banku dvě záležitosti. Jednak snaha o úspory a o změny firemní kultury, které nové sídlo přináší. Druhý neméně závažný důvod je orientován mimo banku, protože nové ústředí prospívá také samotné lokalitě Radlic. Otevřená, vstřícná budova s velkým důrazem na ekologické aspekty má pro ni přínos ve znovuoživení a zkvalitnění veřejného prostoru. Budova nového ústředí ČSOB je nástrojem k dosažení optimálního pracovního prostředí a prostředkem pro dobré fungování banky. (ČSOB, 2014)

Lidé

Téma rovných příležitostí je součástí celofiremního průzkumu Spokojenost zaměstnanců. Pro svůj další rozvoj může každý zaměstnanec využít širokou škálu nabízených kurzů a tréninků podle svého zaměření a potřeb. ČSOB pomáhá svým zaměstnancům sladit profesní a osobní život např. flexibilní pracovní dobou, zkrácenými pracovními úvazky i možností práce z domova (tzv. home office), kterou v roce 2012 využilo 11,5 % zaměstnanců. Na podzim roku 2012 získala ČSOB grant z Evropského sociálního fondu na projekt Práce i rodina – rovné šance pro práci rodičů v ČSOB. Jeho tématem je rovnováha pracovního a soukromého života zaměstnanců, posílení spolupráce manažerů se zaměstnanci a zlepšení integrace zaměstnanců- rodičů na rodičovské dovolené do pracovního procesu. (ČSOB, 2014)

5.1.4 Analýza zákazníků

Ke konci roku 2011 obsluhovala Skupina KB 2,6 milionů klientů (na konsolidované bázi). Samotná KB měla 1 602 000 klientů, což je meziročně o 0,8 % více, z toho 1 336 000 byli občané. Dalších 266 000 zákazníků bylo z řad podnikatelů, firem

a korporací (včetně obcí a sdružení). Modrá pyramida stavební spořitelna, a. s. obsluhovala 649 000 zákazníků a penzijní připojištění u Penzijního fondu KB, a. s. využívalo 508 000 občanů. Služeb společnosti ESSOX s.r.o. využívalo 288 000 aktivních klientů. (Justice, 2014)

Komerční banka rozvíjí koncept „Znej svého klienta“, který vyžaduje zapojení bankovních poradců v tom ohledu, aby znali potřeby svých klientů. Každý zákazník banky má v místě své kmenové pobočky svého bankovního poradce. Tento poradce nese osobní zodpovědnost za svěřené portfolio klientů, za obchodní výsledky i za budování vztahu se zákazníky. K zajištění efektivního přizpůsobení modelu obsluhy přesným potřebám klientů nastoluje Komerční banka systém důkladné segmentace. Segmenty nejvyšší úrovně jsou v Komerční bance následující:

- občané,
- malé podniky a podnikatelé (roční obrat do 60 milionu Kč),
- podniky a municipality (roční obrat do 1,5 miliardy Kč),
- velké podniky (roční obrat nad 1,5 miliardy Kč). (KB a. s., 2014)

Následně se rozpracovává soustava subsegmentů, přičemž základními cíli ve všech skupinách zůstává:

- zajistit dlouhodobý osobní přístup ke každému klientovi,
 - zajistit nabídku klíčových produktů odpovídající skutečným potřebám,
 - uspokojovat náročné potřeby klientů,
- díky aktivnímu způsobu obsluhy poskytovat individuální finanční poradenství. (KB a. s., 2014)

Podniky a municipality

Požadovanou úroveň péče o klienta KB podporují vedle kvalifikovaných bankovních poradců i týmy speciálně zaměřených odborníků. Počet zaměření se na základě se na základě pozitivních zkušeností klientů i banky postupně rozšiřuje a vytváří i týmy specialistů pro jednotlivé ekonomické a podnikatelské sektory jako například zdravotnictví, zemědělství, podnikatele v oblasti nemovitostí a pro veřejnou správu.

Odborný servis v souvislosti s čerpáním podpory ze zdrojů Evropské unie nabízí i regionální KB EU Point specialisté, kteří v roce 2011 konzultovali přes tisíc dotačních projektů. Oproti minulosti se věnovali více projektům v pokročilé fázi realizace, tzv. udržitelnosti projektu. Tak jak se tyto projekty postupně realizují, klienti rovněž navyšují čerpání úvěru. Celková čerpaná výše úvěru na předfinancování či spolufinancování dotovaných projektů opět oproti loňsku vzrostla. Komerční banka dále rozšířila přístup podnikatelů k získání úvěru za zvýhodněných podmínek ve spolupráci s Evropskou investiční bankou (EIB). Malí a střední podnikatelé mohou díky programu EIB získat nižší úrokovou sazbu u úvěru na financování rozvojových projektů. (KB a. s., 2014)

Zákazníci v segmentu municipalit a veřejného sektoru v roce 2011 často očekávali od Komerční banky asistenci a předání zkušeností při řešení situací vyplývajících ze snižování daňových příjmů v souvislosti s makroekonomickým zpomalením. Komerční banka proto dále prohloubila své expertní služby poskytováním odborných konzultací v oblasti výkladu zákona o veřejných zakázkách, optimalizace dluhové služby veřejných rozpočtů, efektivní struktury financování rozvojových projektů a možností bezpečného zhodnocování volných finančních prostředků. Od konce roku 2011 nabízí Komerční banka tyto expertní služby také malým a středním municipalitám, a to prostřednictvím své sítě regionálních EU Point specialistů. Rozvoj produktové nabídky sledoval cíl Ambice 2015 upevnit referenční pozici Banky. Mezi novinky v nabídce patřil například Investiční úvěr zajištěný pronajímanou nemovitostí. Usnadnění přístupu k bankovním službám umožnila implementace nové technické platformy mezinárodního multibankovního systému přímého bankovníctví Multicash, prostřednictvím kterého mohou klienti obsluhovat své účty vedené v různých bankách nejen na území České republiky, ale i v zahraničí. Novinkou v oblasti platebních terminálů byla Akceptace platebních karet v cizích měnách, která umožňuje obchodníkům přijímat placení za svou produkci kromě české koruny i v dalších měnách, na počátku roku 2012 mezi ně patřilo euro, americký dolar, britská libra a ruský rubl. Služba může být poskytována jak prostřednictvím platebního terminálu v kamenném obchodě, tak v prostředí e-shopu. (KB a. s., 2014)

Rozhovory s vybranými klienty banky pro zhodnocení spokojenosti s běžným účtem Komerční banky (viz příloha E)

Jedná se o rozhovory s 10-ti osobami a to mužů i žen ve věku od 20 do 30 let. Dotazník je zaměřen na klienty Komerční banky se středoškolským i vysokoškolským vzděláním s hrubým příjmem od 25.000,- do 30.000,-.

Dva z deseti dotazovaných si vybrali svoji banku na základě porovnání výše bankovních poplatků a výhodných podmínek vedení účtu. Šest lidí zvolilo svoji finanční instituci na základě doporučení některého z členů rodiny. Dva oslovení respondenti zvažovali svoji volbu s ohledem na důvěryhodnost instituce. Většina oslovených klientů Komerční banky se cítí být spokojena se svým běžným účtem zatímco dva respondenti projevují nespokojenost především z důvodu nedostatečné informovanosti a výše poplatků. Šest z celkové počtu oslovených klientů obsluhuje svůj účet prostřednictvím internetového bankovníctví, dva lidé kvůli prováděným operacím osobně navštěvují pobočku Komerční banky, a poslední dva formou mobilního bankovníctví či přes bankomat. Oslovení klienti, kteří se cítí být spokojeni se svým současným účtem, by ho doporučili svým známým. Většina respondentů se neorientuje v aktuálním sazebníku bankovních poplatků Komerční banky. Jen pár z deseti dotázaných považují sazebník Komerční banky dostupný na webových stránkách za přehledný, ostatní ho nevyhledávali. Osm z deseti dotazovaných se cítí být spokojeno s poplatky, jež jim banka účtuje, ostatní by uvítali výhodnější podmínky.

Většina respondentů byla spokojena s informacemi, jež jim bankovní poradci při zakládání účtu poskytli. Dva z dotázaných si nevzpomínají vzhledem k tomu, že účet zakládali přibližně 10 let nazpět přesto veškeré doplňující informace, které potřebovali, vždy na dotaz získali. Osm oslovených klientů je spokojeno s dostupností bankomatů komerční banky, další dva by uvítali větší pokrytí.

S reklamou na jakékoli bankovní produkty se setkali všichni dotazovaní. Největší povědomí v paměti klientů zanechávají v současné době nízkonákladové banky jako je Airbank, z těchto řad si klient vybavil také Fio banku a mBank, někteří si vzpomenu na Komerční banku, další jednotlivci pak na Českou spořitelnu nebo ČSOB. Reklamu na některé z produktů Komerční banky zaregistrovali všichni oslovení. Na základě reklamy si nezřídil nikdo z dotazovaných žádný bankovní produkt.

Větší počet klientů komerční banky projevuje spokojenost s jejími službami a nehodlá přejít k jiné bankovní instituci, zatímco tři z deseti oslovených uvažují o změně a to především z důvodů vysokých poplatků za vedení běžného účtu, na trhu finančních institucí existuje podle nich kvalitnější banka, cítí nedůvěru vůči bance.

5.2 Vnitřní prostředí

5.2.1 Obchodní a finanční výsledky KB

Ve druhém čtvrtletí roku 2014 divize IBFS vytvořila příspěvek k čistému zisku Skupiny ve výši 318 mil. eur, což je podstatně více než ve stejném období loňského roku . Toto viditelné zlepšení je výsledkem uspokojujivé provozní výkonnosti, jež vzrostla o 4 % na 827 mil. eur, spolu s výrazným snížením nákladů na riziko. (intranet KB)

Výnosy celkově vzrostly o 2 % díky odolnosti činnosti KB v Mezinárodním retailovém bankovníctví a dalšímu trvalému růstu v oblasti Pojištění a Finančních služeb pro korporátní klienty. Mezinárodní retailové bankovníctví si zachovalo obchodní dynamiku po celé čtvrtletí. V oblasti pojištění vzrostly výnosy o více než 6%, s dalším významným růstem aktivních účtů v životním pojištění a přetrvávající silnou dynamikou v oblasti pojistné ochrany. Finanční služby korporátním klientům pokračovaly v rostoucím trendu (13% nárůst výnosů), s trvalým růstem v oblasti vozových parků a akvizicí významných nových klientů v ALD Automotive, jakož i s obnoveným růstem objemů v Societe Generale Equipment Finance. Kombinace tohoto nárůstu výnosů a efektivního řízení nákladů vedla ke zlepšení poměru nákladů k výnosům v divizi o 0,6 bodu na 56,2%. Celkové náklady na riziko v rámci divize poklesly oproti druhému čtvrtletí roku 2013 o 21% (tedy přibližně o 83 mil. eur) a o 18% oproti prvnímu čtvrtletí roku 2014. Tento pokles byl zejména viditelný ve střední a východní Evropě a v Africe, a to v souvislosti s celkovým zlepšením jejich hospodářského prostředí a zavedenými opatřeními. Hospodářské výsledky IBFS za druhé čtvrtletí tedy vykazují pozitivní trend. Jsou výsledkem snahy při posilování či rozvíjení obchodu s klienty, řízení nákladů nebo při dalším posilování synergií mezi různými oblastmi činností IBFS. Jde o významný krok v dosahování strategie Komerční banky generovat růst a zvyšovat ziskovost. K naplnění této strategie je třeba dále pokračovat a posilovat iniciativy, které umožní zvyšovat výnosy i produktivitu a dále optimalizovat lidské zdroje. (intranet KB)

5.2.2 Analýza marketingového mixu Komerční banky

Produkt

Zvoleným produktem v rámci analýzy marketingového mixu je Platební styk poskytovaný Komerční bankou obcím a krajům. Municipality mohou v rámci této služby využít: balíček municipality, běžný účet Fondu rozvoje bydlení a účelový účet půjčky, tuzemský platební styk, zahraniční platební styk, elektronické bankovníctví, platební karty, platební terminály pro municipality a dohodu o správě kupní ceny. (KB a. s., 2014)

Balíček municipality

Tato služba zahrnuje finanční produkty a služby, jež zabezpečí efektivní a spolehlivou správu municipálních financí. Vedle běžných bankovních služeb poskytuje celou řadu užitečných volitelných služeb poskytovaných nejen městu, obci či kraji, ale i představitelům samosprávy. Základní nabídka zahrnuje běžný korunový účet a výběr jedné služby přímého bankovníctví (PC bankovníctví Profibanka, internetové bankovníctví MojeBanka Business, telefonní bankovníctví Expresní linka KB). Variabilní nabídka obsahuje například municipální úvěr, leasingové produkty (financování aut, dopravní nebo stavební techniky, technologických zařízení a nemovitostí) nebo fondy IKS (efektivní zhodnocení volných finančních prostředků). Balíček municipality mohou zřídit oprávnění zástupci obcí, měst, svazků obcí nebo krajských úřadů na základě předložení originálu z ustavujícího zasedání obecního zastupitelstva o volbě starosty a jeho zástupce. (KOMERČNÍ BANKA A.S., 2012)

Běžný účet Fondu rozvoje bydlení a účelový účet půjčky

Finanční pomoc ze FRP je věnována městům a obcím a jejich prostřednictvím i soukromým vlastníkům domů na péči o stávající bytový fond. Tento fond slouží pro modernizaci obecních bytových domů, poskytování úvěrů soukromým vlastníkům bytového fondu v obci a majitelům bytů. Finanční zdroje státní půjčky je možné čerpat až po nabytí účinnosti vyhlášky obce a po uzavření smlouvy s bankovní institucí. **Běžný účet FRB** je určen municipalitám, kterým se na tento účet převádí finance ze Státního fondu rozvoje bydlení. **Účelový účet půjčky** je vhodný pro fyzické či právnické osoby, které mají podepsanou smlouvu s municipalitou o poskytnutí úvěru z FRB. Tato půjčka je splatná jednorázově do 10 let od jejího poskytnutí. Podmínky zřízení obnášejí předložení:

- originálu zápisu z ustavujícího zasedání obecního zastupitelstva o volbě starosty a jeho zástupce,
- rozhodnutí municipality o zřízení FRB,
- podepsané smlouvy o spolupráci při použití prostředků z FRB mezi municipalitou a KB,
- založení účtu FRB municipalitou v KB,
- podepsané smlouvy mezi municipalitou a jednotlivými příjemci půjček z FRB, vedení běžných účtů jednotlivých příjemců půjček z FRB v KB. (KOMERČNÍ BANKA A.S., 2012)

Tuzemský platební styk

Tuzemský hotovostní platební styk

Jedná se o službu zahrnující vklady v hotovosti v korunách či cizí měně na účty vedené u KB, na účty klientů ČNB a na vybrané účty vedené v jiných bankách – na účty Modré pyramidy stavební spořitelny, a. s. a účty Penzijního fondu Komerční banky a. s., výběr hotovosti z účtů vedených u KB výběrním lístkem nebo šekem, případně platební kartou klientům i neklentům KB, tzv. Cash advance. Tato služba také nabízí možnost výměny hotovosti v Kč, směnářské služby. (KOMERČNÍ BANKA A.S., 2012)

Tuzemský bezhotovostní platební styk

Tato služba zabezpečuje převody finančních prostředků mezi účty v KB v Kč nebo v cizí měně a do jiných bank v ČR v Kč prostřednictvím Zúčtovacího centra ČNB. Jedná se například o jednorázové příkazy (příkazy k úhradě, expresní platby v korunách do jiných bank v tuzemsku, neodvolatelná platba v Kč, příkazy k inkasu), trvalé příkazy (trvalý příkaz k úhradě, převod nadměrného zůstatku bez pevného termínu, převod pro zajištění minimálního zůstatku na účtu, převod nadměrného zůstatku s pevným termínem), Povolení inkasa, připisování poštovních poukázek na účty klientů KB. (KOMERČNÍ BANKA A.S., 2012)

Zahraniční platební styk

Komerční banka provádí v rámci zahraničního platebního styku převody v měnách AUD, BGN, CAD, CNY, CZK, CHF, DKK, EUR, GBP, HRK, HUF, JPY, NOK, PLN,

RUB, RON, SEK, TRY nebo USD. Platby ve výše uvedených měnách je možné převádět na účty vedené v tuzemské i cizí měně. Zahraniční platební styk zahrnuje úhrady ze zahraničí v cizí měně nebo v Kč („došlo“), úhrady do zahraničí v cizí měně nebo v Kč („vyšlo“) a úhrady v tuzemsku v cizí měně („došlo, vyšlo“). V rámci členství ČR v EU poskytuje Komerční banka tzv. příhraniční platby, které vyhovují standardům dle příslušného nařízení Evropského parlamentu a rady (ES). V tomto případě se jedná o KB EuroPlatbu, SEPA EuroPlatbu. (KOMERČNÍ BANKA A.S., 2012)

Elektronické bankovníctví

Elektronické bankovníctví nabízí tři možnosti. **Profinbanka** tedy PC home banking, která je určena pro klienty s měsíčním objemem transakcí do 4.000 položek. **Přímý kanál** směřovaný ke klientům s měsíčním objemem transakcí nad 4.000 položek a **MojeBanka Business** (internet banking), jejich cílovou skupinou je management firem jako nástroj i pro vzdálenou autorizaci transakcí nebo pro menší společnosti s nižším objemem transakcí. Pro Municipality je nejideálnější kombinací spojení systémů Profibanka a MojeBanka Business. **KB eTrading** je nástrojem, který napomáhá k realizaci obchodů finančního trhu a to konkrétně spotů a depozit přímo prostřednictvím klientova počítače. Prostřednictvím **telefonického bankovníctví Expresní linka KB** je umožněno zákazníkům z řad municipalit využívat bankovní služby kdykoli a kdekoli přes klientskou linku 955 559 559. **Mojeplatba** zaměřená především na příjem plateb na internetu zprostředkovává municipalitám příjem bezhotovostních plateb na internetu přímo při hrazení služeb klientem. Elektronické bankovníctví jako celek zaručuje vysokou bezpečnost a spolehlivost systému, okamžité záúčtování a připsání převáděných finančních prostředků adresátovi v rámci banky bez časové prodlevy, přístup do banky dvacet čtyři hodin denně po celý rok, snadné a přehledné ovládání, úsporu nákladů a možnost zaškolení i instalace aplikací pracovníky KB zdarma. (KOMERČNÍ BANKA A.S., 2012)

Platební karty

Komerční banka vystavuje mezinárodní čipové platební karty a nabízí širokou škálu věhlasných mezinárodních karet následujících asociací:

- MasterCard,

- VISA,
- Diners Club.

Zástupci samospráv mají možnost v KB získat elektronické, embosované i prestižní platební karty s vysokými limity podle jejich potřeb pro platby v tuzemsku i zahraničí, výběry hotovosti, cestovní pojištění a doplňkové služby. Zásadní podmínkou pro získání platební karty je vedení běžného účtu v Komerční bance. Karta následně umožňuje snadný a rychlý přístup k financím, pohodlí při bezhotovostních platbách nebo u široké síti obchodníků, kteří přijímají platební karty, výběh hotovosti na pobočkách bank ve směnárnách, trvalý přístup k hotovosti v síti bank po celém světě, mezinárodní cestovní pojištění a pojištění zneužití. (KOMERČNÍ BANKA A.S., 2012)

Doplňkové služby

Pojištění Profi Merlin slouží jako ochrana před následky ztráty, krádeže nebo zneužití služebních platebních karet. **Komplexní pojistné programy** k embosovaným, stříbrným a zlatým platebním kartám mohou chránit také přímé rodinné příslušníky cestující spolu s držitelem karty. Cestovní pojištění vstupuje v platnost automaticky po překročení hranice a hradí například výdaje za lékařské ošetření v zahraničí, náklady spojené se zpožděním letu, ztrátou zavazadel či s odpovědností za škodu na zdraví a majetku třetí osoby. **Asistenční služby pro motoristy** představují tuzemské i mezinárodní služby technické pomoci jako jsou silniční, odtahové služby či zapůjčení náhradního automobilu, služby poskytované se slevami nebo za zvýhodněných podmínek. (KOMERČNÍ BANKA A.S., 2012)

Platební terminály pro municipality

Platební terminály slouží občanům municipalit k placení platební kartou na úřadech za služby, nutné poplatky nebo vzniklé pokuty. Na základě jediné smlouvy s Komerční bankou může municipalita přijímat všeobecně známé platební karty všech karetních asociací vydané jakoukoli bankou v ČR i v zahraničí. Komerční banka přijímá jak magnetické tak i čipové karty. Úřadům jsou platební karty poskytovány zdarma včetně zajištění servisu, základního školení a poskytnutí veškerých informačních materiálů a manuálu (jediný náklad, který úřadům vzniká je transakční poplatek z každé platby

kartou). Výhody platebních terminálů spočívají v omezení manipulace s hotovostí v pokladnách, jednoduchá identifikace plátce a účelu platby, přehlednost a lepší kontrola provedených plateb. Podmínky zřízení spočívají v uzavření smlouvy o přijímání platebních karet s KB a v technické připravenosti klienta pro instalaci platebního terminálu. (KOMERČNÍ BANKA A.S., 2012)

Dohoda o správě kupní ceny

Dohoda o správě kupní ceny dává jistotu prodávajícímu i kupujícímu, že při splnění předem dohodnutých podmínek získá prodávající peníze za svoji nemovitost a kupující nemovitost za svoje peníze. Jedná se o službu pro klienty, z nichž jeden prodává a druhý kupuje přesně definovanou nemovitost na území ČR a tato skutečnost je podložena kupní smlouvou. Podstata spočívá v tom, že kupující je povinen složit kupní cenu ve výši, jež vyplývá z kupní smlouvy, závazkem banky je pak tuto kupní cenu převzít do správy a za sjednaných podmínek vyplatit prodávajícímu. Jedná se o jednoduchý proces, který zajišťuje bezpečnost financí určených pro nákup či prodej nemovitosti. Pro uzavření dohody o správě kupní ceny není třeba mít účet u Komerční banky. Podmínky zřízení této dohody o správě kupní ceny jsou identifikační doklady, kupní smlouva, výpis z katastru nemovitostí. (KOMERČNÍ BANKA A.S., 2012)

Kvalita produktu

Od roku 2004 se měří úroveň kvality služeb v Distribuční síti prostřednictvím následujících nástrojů: Interní indikátory kvality, Standardy kvality, Garantovaná úroveň služeb a Utajené nákupy. Od roku 2006 se v rámci KB používá Barometr spokojenosti k získávání zpětné vazby týkající se spokojenosti klientů. V roce 2010 se začala měřit Okamžitá klientská spokojenost a v Top korporátním segmentu se tak získává zpětná vazba na základě osobních schůzek s klienty. Nejnovějším nástrojem pro měření klientské spokojenosti je tzv. „Score card“ z roku 2011. Ve stejném roce byly implementovány nové Standardy kvality platné nejen pro distribuční síť, ale také pro všechny úseky centrály Komerční banky neboť profesionalita je jednou z hlavních firemních hodnot, která se týká všech zaměstnanců banky. (KB, a. s., 2014)

Ochranné známky, licence a podlicence

Komerční banka používá ochranné známky pro označování konkrétních produktů a služeb, a to v České republice i ve Slovenské republice. Používané ochranné známky byly registrovány u příslušných úřadů průmyslového vlastnictví v České republice i ve Slovenské republice. U českého Úřadu průmyslového vlastnictví má Komerční banka registrováno celkem 168 ochranných známek. Ve věci dalších 11 ochranných známek bylo zahájeno registrační řízení, a tato řízení nebyla ještě ukončena. Ve Slovenské republice, u Úřadu průmyslového vlastnictví Slovenské republiky, je registrováno 7 ochranných známek. V rámci finanční skupiny Komerční banky poskytuje Komerční banka některým dceřiným společnostem licence ke svým ochranným známkám. V některých případech je Komerční banka rovněž nabyvatelem licencí i podlicencí, a to zpravidla od poskytovatelů IT služeb. (KB, a. s., 2014)

Cena

Tvorba ceny produktu Komerční banky je postavena na dvou fázích. První fáze spočívá ve stanovení vhodného ekonomického benchmarku z hlediska aktuálních tržních podmínek a na úrovni portfolií banky. Ve druhé fázi dochází ke stanovení klientské ceny na základě kombinace marketingových cílů a parametrů produktu z pohledu klientů. Nastavení vhodného ekonomického benchmarku je v kompetencích výboru ALCO. Klientské úrokové sazby a jejich metodika jsou stanoveny na základě vnějších ekonomických podmínek Výborem pro obchod. V obou případech jsou zastoupeni členové vrcholového vedení společnosti. ALM určuje, případně plánuje externí úrokové sazby pro dané depozitní produkty a stanovuje základní sazby Komerční banky, od kterých jsou vyvozovány sazby úvěru. ALM také podporuje obchodní síť Komerční banky prostřednictvím specifické intranetové aplikace při oceňování významných transakcí. Tato aplikace zprostředkovává jednotlivým obchodníkům přímé napojení na odborníky z ALM, kteří zrealizují přesné ocenění daného obchodu tak, aby přidaná hodnota obchodu byla vhodně určena a zároveň s tím i zajištěna. Strategii v této oblasti je nabízet klientům produkty s konkurenceschopnými úrokovými sazbami ovšem vždy při zohlednění nákladů spojených s cenou likvidity a se zajištěním proti úrokovému riziku, aby marže a finanční stabilita zůstaly zachovány i při případných změnách tržních podmínek. V oblasti měnových obchodů útvar ALM navrhuje Výboru pro obchod kurzová rozpětí a zajišťuje vydávání kurzovního lístku Komerční banky. (intranet KB)

Distribuce

Komerční banka vytváří pro budování vzájemných vztahů se svými klienty pobočkovou síť, kde má každý klient svého stálého bankovního poradce. Tato pobočková síť představuje distribuční místo služeb poskytovaných klientům v oblasti správy jejich financí. Zároveň s tím mají zákazníci přístup k plnému spektru distribučních kanálů, které naplňují potřebu efektivnosti, bezpečnosti a pohodlí. Způsob obsluhy jednotlivých skupin zákazníků je přizpůsoben jejich potřebám na základě podrobné segmentace klientely. Vzhledem k tomu, že Komerční banka považuje kvalitní poradenství za svoji významnou konkurenční výhodu, neustále investuje do zvyšování kompetencí bankovních poradců a do jejich vybavenosti nezbytnými informacemi. Zároveň s tím jsou další investice orientovány do modernizace kanálu přímého bankovníctví a zlepšování pobočkové sítě s cílem nabídnout klientům snadný přístup k produktům a službám Skupiny KB. Strategie Skupiny v drobném bankovníctví stále spatřuje potenciál v úvěrování, s ambicí překonat tržní růst v oblastech spotřebitelských půjček, hypoték a půjček malým podnikům. Komerční banka si klade za cíl dosahovat ziskového růstu aktiv pod správou, a to zejména díky rozvoji poradenského přístupu přínosného pro zákazníky a orientovaného na komplexní řešení jejich finančních potřeb. Objem aktivit Modré pyramidy je v současné době rozšiřován tak, aby obsahoval širokou nabídku produktů Skupiny KB, a doplnil tak další distribuční síť Komerční banky. Skupina také v roce 2011 rozvíjela souhrnné řešení spoření na penzi, mimo jiné v souvislosti s očekávanou implementací důchodové reformy v České republice, která byla již uskutečněna. (KB, a. s., 2014)

Komerční banka udržuje dlouhodobé vzájemně přínosné vztahy s klienty a dalšími partnery a je univerzální bankou s diverzifikovaným distribučním modelem. Komerční banka poskytuje svým zákazníkům souhrnnou nabídku finančních produktů a služeb. Pravidelnými inovacemi se banka snaží co nejvhodněji pokrýt měnící se požadavky a představy klientů a umožnit nastavení nabídky na míru konkrétnímu zákazníkovi. Klienti Komerční banky mají k dispozici 399 bankovních poboček, 729 bankomatů a plnohodnotné přímé bankovníctví podporované dvěma telefonními centry. Počet klientů využívajících alespoň jeden kanál přímého bankovníctví, jako je internet nebo telefonní bankovníctví, dosáhl 1 061 000 na konci roku 2011, což znamenalo 66,2 % z celkového počtu klientů. (KB, a. s., 2014)

Marketingová komunikace

Již po šesté hodnotily Hospodářské noviny český finanční sektor a Komerční banka obsadila nejvyšší příčky s titulem Nejlepší banka 2014. Ocenění Nejlepší banka je udělováno na základě zhodnocení několika kritérií jak z pohledu klienta, tak z oblasti ekonomické. (intranet KB)

Podruhé v řadě získala Komerční banka ocenění Czech Superbrands 2014. Ocenění je určeno významným společností, s jasnou a efektivní komunikací a strategií budování image a značky. Soutěž je složena ze dvou částí. Nezávislého výzkumu na vzorku populace, hodnotícím image a vnímání českých firem z pohledu spotřebitelů a následném hlasování odborné poroty, složené z předních osobností českého byznysu. (intranet KB)

Reklama

Příprava jednotlivých typů kampaní je formalizována v závazném procesu. V rámci popisu procesu jsou definovány jednotlivé kroky její přípravy, odpovědné osoby a doby obvyklé pro tyto definované procesní kroky. Každá kampaň má v průběhu přípravy definovány kontrolní body, v rámci kterých je schvalováno pokračování v přípravě propagace nebo zahájení její realizace. Kampaň může být spuštěna až po úspěšném finálním schválení. Zahájení a průběh propagace řídí projektový manažer (zástupce útvaru Přímý marketing), který dbá na včasné informování o případných změnách, či úpravách a to především prostřednictvím aplikace UNICA. Nedílnou součástí tohoto procesu je fáze vyhodnocení, která se realizuje vždy jeden měsíc po jejím ukončení v případě, že v rámci kampaně není časově omezená platnost nabídky. V případě omezené platnosti nabídky se vyhodnocení realizuje k datu ukončení její platnosti. (intranet KB)

Útvar marketingové komunikace KB spustil v únoru 2014 novou reklamní kampaň Komerční banky. Konceptně se nadále drží personifikace, která je pro banku charakteristická již od roku 2007. Po šaolinských mniších a sumistech všan nyní banku reprezentují angličtí gentlemani. Jedná se o vybranou společnost anglických gentlemanů, pevných ve svých morálních zásadách, s vytříbeným chováním, ale samozřejmě také se smyslem pro suchý anglický humor. (intranet KB)

Události a zážitky

Komerční banka podpořila turné Lucie. Už před dvěma lety správně odhadla potenciál návratu legendární kapely Lucie. Na koncerty se prodalo více než 100 tisíc vstupenek a na každé z nich bylo vytištěno logo KB. Banka tímto podpořila brand awareness (znalost značky), ale také pro své klienty zorganizovala jedinou událost a to neveřejnou pódiovou zkoušku v O2 aréně s pronajatým celým klubovým patrem. Šlo tedy o soukromý koncert. (intranet KB)

Public relations

Komerční banka pravidelně předává své znalosti klientům i formou vzdělávacích konferencí a seminářů. V roce 2011 připravila Komerční banka řadu konzultačních i poradenských akcí pro své klienty. Banka se stala generálním partnerem několika celostátních i regionálních odborných konferencí orientovaných například na podporu exportérů, na možnosti financování podniku nebo na využívání alternativních zdrojů energie. Tradicí je spolupráce s vládní agenturou CzechTrade. Komerční banka nově navázala na užší spolupráci se Sdružením praktických lékařů a s úspěchem se opětovně zúčastnila Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně. Jedna z dalších cest předávání informací klientům je magazín Export Journal, který je orientován především na exportéry. Tento magazín přináší sektorové pohledy a praktické názory uznávaných osobností na dění v oblasti exportu, produkty a služby Komerční banky. (KB, a. s., 2014)

Direct marketing

U Komerční banky aktuálně neprobíhá žádná speciální akce určená podnikatelům. V nedávné době však KB zaslala vybrané skupině svých klientů neveřejnou nabídku podnikatelského úvěru s velmi zajímavou úrokovou sazbou (3,9% - 9,9%). Oproti konkurenci tak KB cílí na vybrané klienty, kteří mohou získat lepší nabídku, než kterou je odpuštění úroků v druhé polovině splácení. Další zvýhodněnou nabídku, kterou KB mediálně i prostřednictvím direkt marketingové kampaně komunikovala, byla nabídka pro zemědělce na koupi půdy za 3,59 %, která platí do konce měsíce září. (intranet KB)

Proces

Základní vizí Komerční banky je vytváření hodnoty pro zákazníky, akcionáře a zaměstnance. V podnikových segmentech usiluje banka o posílení postavení referenční banky pro podniky. Pozornost je zaměřena na optimalizaci procesu ve službách korporátním zákazníkům což zahrnuje sladění cílů poboček všech společností ve Skupině a vytváření specializovaných kompetenčních center. Nabídka služeb dceřiných společností je úzce spojena s distribuční platformou Komerční banky, včetně nabídky společnosti Factoring KB a společnosti SGEF poté, co KB získala 50,1 % podíl v této společnosti v květnu 2011. Po dokončení restrukturalizace aktivit na Slovensku v roce 2011 se pobočka KB v Bratislavě zaměří na využití potenciálu korporátního segmentu na Slovensku. (KB, a. s., 2014)

Komerční banka se zaměřuje na ustavičný rozvoj svých obchodních aktivit a spolu s tím obezřetně řídí související rizika. Spolupráce s ostatními členy Skupiny KB, společnostmi ze skupiny SG a s jinými nezávislými partnery umožňuje Komerční bance poskytnout vysoce sofistikované produkty a potřebnou flexibilitu v neustále se měnícím prostředí. Konkurenceschopnosti portfolia produktů je docíleno díky výbornému know-how a zkušenostem zaměstnanců Skupiny. Komerční banka si je spolu s tímto vědoma svých odpovědností vyplývajících z jejího postavení přední české finanční instituce. (KB, a. s., 2014)

Materiální prostředí

V roce 2012 otevřela Komerční banka první pobočku, do které se promítl nový design. Poprvé se s pobočkou v novém stylu setkali v Praze na Andělu. Podle zkušeností získaných v provozu bude nový koncept rozvíjen i v dalších pobočkách. Pilotní projekt se týká nejen interiéru, ale také přístupu pracovníků pobočky. Klienti by měli tyto změny zaznamenat na první pohled. Nový koncept zavádí nové pracovní role, v bankovních halách vznikají nové klientské zóny a upravuje se stávající operační model poboček. Komerční banka se zaměřuje na zvyšování klientské spokojenosti a větší diskrétnosti primárně pro TOP segmenty, ale i pro ostatní. Práce bankovních poradců je efektivnější díky tomu, že mají na starost méně servisních činností a více času pro obchodování. (KB, a. s., 2014)

Lidé

Komerční banka poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu tréninkových programů a kurzů pro rozšíření jejich kvalifikace na stávajících pozicích. Zvláštní důraz byl v roce 2011 věnován vzdělávání zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky v pobočkové síti. Nově KB připravila systém tréninku pro manažery zaměřený na vedení lidí, rozvíjen byl program Talent Management. (KB, a. s., 2014)

Komerční banka staví na dlouhodobých vztazích se svými zaměstnanci. Z tohoto důvodu se pro ně snaží vytvořit příjemné pracovní podmínky a pečovat o jejich fyzické i mentální zdraví. Tento záměr naplňuje program Moje Vitalita. V rámci něj nabízí banka podporu v oblasti zdravého životního stylu a poskytuje informativní osvětu o aktivitách probíhajících přímo na pracovišti. Mezi již realizované aktivity patří spolupráce se zdravotní pojišťovnou OZP (Oborová zdravotní pojišťovna) na projektu Zdravá firma, workshopy Relaxace v openspace a školení Mozek v kondici. (intranet KB)

Jako hlavní místo pro budování vzájemných vztahů se svými klienty KB buduje pobočkovou síť, kde má každý zákazník svého stálého bankovního poradce. Formát obsluhy jednotlivých skupin zákazníků je přizpůsoben jejich potřebám na základě podrobné segmentace. Kromě moderní a klientsky orientované pobočkové sítě mají klienti přístup k plnému spektru distribučních kanálů, které naplňují potřebu efektivnosti, bezpečnosti a pohodlí. Banka si klade za cíl investovat do této oblasti, aby se stala integrovanou vícekanálovou bankou, a tak využila synergii mezi všemi dostupnými kanály. Platforma Modré pyramidy je více využívána pro prodej širší nabídky produktů Skupiny KB, a doplňuje tak distribuční síť KB. (KB, a. s., 2014)

5.2.3 Analýza konkurenceschopnosti

Tabulka č. 3: Analýza konkurenceschopnosti - Hodnocení silných a slabých stránek

Nástroj marketingového mixu	Váha	Komerční banka	Váhové hodnocení KB	Česká spořitelna	Váhové hodnocení ČS	ČSOB	Váhové hodnocení ČSOB
Produkt	0,22	3	0,66	5	1,1	4	0,88
Cena	0,20	2	0,4	5	1	3	0,6
Distribuce	0,16	3	0,48	5	0,8	4	0,64
Marketingová komunikace	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Lidé	0,12	5	0,6	4	0,48	3	0,36
Proces	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Materiální prostředí	0,09	3	0,27	5	0,45	4	0,36
Součet vah	1	X	3,25	X	4,46	X	3,35

Zdroj: vlastní zpracování

Nejlepší bodové hodnocení v oblasti produktu uděluji České spořitelně na základě informací získaných z přehledu jejích nabízených produktů v oblasti municipalit. Tento souhrn představuje nejširší nabídku na trhu velkých bank. Cenu jako nástroj marketingového mixu jednotlivých bank hodnotím na základě poplatků, které banky účtují svým klientům. I v této oblasti získává největší výhodu Česká spořitelna za nejnižší poplatky. V rámci distribuce je kritériem bodového hodnocení především počet dostupných poboček a bankomatů uvedených bank. Česká spořitelna poskytuje nejvyšší počet bankomatů i poboček a to 1536 bankomatů a 653 poboček. ČSOB má pro své klienty k dispozici 1006 bankomatů a 245 poboček a Komerční banka 729 bankomatů a 399 poboček. Na základě těchto čísel si opět nejlépe vede Česká spořitelna. V oblasti marketingové komunikace zejména reklamy a získaných ocenění je v současné době nejvýraznější Komerční banka stejně jako v péči poskytované svým zaměstnancům a průběhu celého procesu nabízených produktů. Materiální prostředí je nejpříznivější u poboček České spořitelny, která pozvolna buduje bezbariérové přístupy pro handicapované klienty a získává tím další výhodu.

6. Zhodnocení a doporučení

6.1 Generování strategických alternativ

Zhodnocení příležitostí a hrozeb

Mezi nejvýznamnější příležitosti Komerční banky v současné době patří široké pokrytí internetovým připojením, které bance umožňuje nejen nabízet ale dále inovovat internetové bankovníctví. Další takto významné příležitosti představuje vyšší dynamika růstu bankovních úvěrů, obecně ziskovost bankovního sektoru a mimo jiné existence projektů na čerpání prostředků z fondů Evropské Unie. Středně významná je možnost oslovení neklientů, kteří doposud spoří doma a nevyužívají služeb jiné bankovní instituce nebo jsou ochotni ukládat své volné finanční prostředky na běžné účty. Ohrožení v rámci finančního sektoru může naopak představovat horší růstová výkonnost české ekonomiky než v zahraničí či existující legislativní omezení a v užším rozsahu pak pokles počtu zaměstnanců v daném odvětví. (viz příloha F)

Zhodnocení silných a slabých stránek

Slabé stránky Komerční banky představuje, co se produktu týče například užší produktová nabídka v oblasti municipalit oproti konkurenci. V rámci dalšího marketingového nástroje konkrétně ceny se jedná o nevýhodu ve výši poplatků, jež Komerční banka pro své zákazníky stanovuje. Tyto zákazníci hodnotí jako příliš vysoké ve srovnání s konkurencí. V rámci distribuce je slabinou menší počet dostupných poboček či bankomatů, které jsou klientům k dispozici. Záležitostí, která má nedostatky a plánuje se její inovace je také materiální prostředí jednotlivých poboček Komerčních bank, které je zastaralé. Naopak mezi silné stránky banky spadá například její pozitivní image stabilní finanční instituce, která je důvěryhodná a roky osvědčená. Své výhody v oblasti pozice na trhu banka využívá také pro své reklamní kampaně. Významný kapitál banky představují její schopní a proškolení bankovní poradci na prodejních pozicích banky. Všechny tyto silné stránky jsou potvrzeny získanými oceněními jak ze stran odborníků tak samotných klientů.

Tabulka č. 4: SWOT matice

		Slabé stránky					Silné stránky							
		Užší produktová nabídka v oblasti municipalit oproti konkurenci	Vyšší poplatky za tytéž služby oproti konkurenci	Menší počet poboček a bankomatů	Zastaralé materiální prostředí a vybavenost poboček		Stabilní, jistá a důvěrohodná pozice na trhu	Poutavá reklamní kampaň	Schopní a proškolení bankovní poradci	Získaná ocenění s ohledem na názory klientů				
PŘÍLEŽITOSTI	Internetové pokrytí pro poskytování služby internetového bankovníctví													
	Vyšší dynamika růstu bankovních úvěrů							C						
	Ziskovost bankovního sektoru													
	Existence projektů na čerpání prostředků z fondů EU	A												
	Ukládání peněz na běžné účty (=zlepšení nabídky této služby)		B											
	% lidí spořicí doma (=noví klienti)								D					
	Výkonnost segmentu velkých bank													
	Změkčení podmínek u zrušení zadávacího řízení													
OHROŽENÍ	Růstová výkonnost české ekonomiky horší než v zahraničí						E							
	Legislativní omezení													
	Pokles počtu zaměstnanců v bankovním sektoru								F					

Zdroj: studijní podklady

Z výše uvedené SWOT matice (viz Tabulka č. 4) tedy přehledu příležitostí, hrozeb a slabých, silných stránek je možné vyčíst několik strategických alternativ, které povedou banku k lepším výsledkům v následujícím období. Z podkladů vyplývá:

A. V rámci společenské odpovědnosti je jednou z alternativ orientace na projekty ohledně zlepšování životního prostředí například prostřednictvím výroby energií z obnovitelných zdrojů. Vzhledem k příležitosti existence projektů na čerpání prostředků z fondů evropské unie může banka neustále zdokonalovat svoji nabídku poradenství pro municipality i v této oblasti.

B. občané České republiky ukládají podle statistik své volné finanční prostředky na běžné účty. Jedna ze slabých stránek podniku jsou vysoké bankovní poplatky, kvůli kterým někteří klienti konkrétně Komerční banky pocítují nespokojenost se svým stávajícím účtem. U potenciálních nových klientů tato skutečnost přináší neochotu nový účet si u banky založit. Navrhovaným řešením je tedy sestavení takových podmínek na běžném účtu, které by podpořilo zákazníky, jež doposud nemají vedený účet a využívají například jen službu úschovy v trezorových schránkách, aby si tento účet zřídili a přesvědčili se o nově a výhodněji nastavených poplatcích za jeho vedení a transakcí v rámci něj prováděných. Další možnost nabízí zhodnocování finančních prostředků prostřednictvím stavebního spoření, které je u Čechů taktéž nadále oblíbené.

C. Vzhledem k tomu, že je v současnosti na trhu bankovních úvěrů vyšší dynamika jejich růstu je možné využít silnou stránku v oblasti výrazných reklamních kampaní pro podpoření nabídky právě Komerční bankou poskytovaných úvěrů a oslovení tak klientů, jež zvažují nabídky úvěru využít.

D. Silná stránka v oblasti lidského kapitálu banky tedy zaměstnanci s odpovídajícím vzděláním, průběžně proškolení a praxí prošli mohou být motivováni a využiti k neustálému a pozvolnému získávání nových doposud neoslovených klientů. Jedná se například o potenciální zákazníky, kteří doposud upřednostňují odkládání peněz doma namísto uložení svých volných finančních prostředků u bankovní instituce.

E. Silná pozice Komerční banky v segmentu velkých bank spolu s její důvěryhodnou, jistou a lety ověřenou image slouží jako opěrný bod v období kdy je růstová výkonnost české ekonomiky horší než v zahraničí. Je to dáno především tím, že přesto, že by banka byla touto situací nepříznivě ovlivněna má ve svém portfoliu stálé, věrné klienty, kteří tvoří její kapitál a jsou na oplátku pro ni v tomto období dočasnou

jistotou. Z průzkumu trhu prováděného v rámci sestavení výroční zprávy KB pro rok 2013 vyplývá, že téměř 50% středních a větších podniků v České republice je klientem Komerční banky. Tato vůdčí pozice na trhu je pro banku trvalým závazkem a Komerční banka rozvíjí své aktivity rovněž v segmentu korporátních klientů. Jedná se o jednu ze silných stránek této bankovní instituce.

F. V momentě, kdy dojde ke snížení počtu zaměstnanců v bankovním sektoru a může to znamenat negativní dopad například v oblasti prodejních pozic v Komerční bance je jejím jakýmsi druhem jistoty tým proškolených zaměstnanců, kteří dokáží svým pracovním nasazením, získanou praxí a odborností krátkodobě vykompenzovat nedostatek lidí v této oblasti. Jedná se například o situace, kdy se klientské portfolio a práce původně určená třem zaměstnancům dočasně rozdělí mezi stávající dva na dané pozici.

6.2 Volba marketingové strategie

Vhodnou volbu strategické alternativy pro Komerční banku v současné době představuje využití jedné ze silných stránek banky ve prospěch příležitosti. Konkrétně se jedná o realizaci reklamní kampaně ve prospěch zvýšení poskytovaných bankovních úvěrů. V oblasti reklamních kampaní je z pohledu klientů komerční banka úspěšnější a výraznější oproti konkurenci. Je tedy na místě, aby tuto svoji silnou stránku využila ve svůj prospěch. Z obchodních a finančních výsledků komerční banky za první tři čtvrtletí roku 2014 je zřejmá vyšší dynamika růstu bankovních úvěrů. Nejdynamičtěji rostly objemy hypoték a úvěry středním a velkým podnikům. Hrubý objem úvěrů se meziročně zvýšil o 4,0 %. V segmentu občanů rostl objem úvěrů na bydlení o 4,4 %, přičemž hypotéky narostly o 9,8 %, zatímco objem úvěrů od Modré pyramidy klesl meziročně o 12,5 % v důsledku preference hypoték v prostředí nízkých úrokových sazeb a také skutečnosti, že Modrá pyramida dnes prodává i hypotéky KB. Nárůst zaznamenalo také spotřebitelské úvěrování poskytované KB a společností ESSOX a to 3,4 %. Celkový objem úvěrů podnikům rostl meziročně o 4,0 %, přičemž výraznější růst jsme dosáhli v segmentu středních a velkých podniků a to o 4,4 % včetně financování od společnosti Factoring KB. V segmentu Small Business došlo k poklesu objemu úvěrů o 0,9 %. Zůstatek financování společnosti SGEF stoupl meziročně o solidních 7,2 %.

Cílové zákazníky, na které je kampaň zaměřena představují zejména mladí lidé, kteří chtějí budovat zázemí pro sebe, svoje soužití a zakládat rodiny. Právě tito lidé v současné době nejčastěji využívají nabídky výhodných hypoték, díky kterým získají potřebné finanční prostředky. Cílem marketingové kampaně je připomenout klientům férovou nabídku „Hypotéky bez poplatků“. V rámci této akce má být poukázáno na skutečnost, že nabídka zahrnuje zpracování, spravování úvěru i ocenění nemovitosti zdarma, navíc s garantovanou sazbou 2,99 % pro všechny. Konkrétněji se jedná o Hypoteční úvěr se zálohovým čerpáním. Tento úvěr slouží zejména k výstavbě nebo rekonstrukci nemovitostí svépomocí a klient u něj nemusí dokládat faktury. Peníze mu banka pošle na běžný účet a klient pouze před dalším čerpáním prokazuje, že již poskytnuté prostředky použil na sjednaný účel. Mezi novinkami tohoto produktu je například možnost kombinace účelu v jednom úvěru (např. koupě pozemku a výstavba rodinného domu), kombinace zálohového čerpání a čerpání na faktury, možnost uvolnění každého čerpání až do výše 120 % hodnoty zastavených nemovitostí a větší flexibilita pro klienta při určování jednotlivých čerpaných částek. V některých případech je možné prokázání dokončení výstavby či rekonstrukce až dva roky po zahájení čerpání. Od května roku 2014 stačí pro závaznou nabídku tohoto úvěru tzv. alternativní ocenění nemovitosti, jímž může být například kupní smlouva, smlouva o smlouvě budoucí nebo ocenění vypracované jinou bankou, čímž se významně vylepšila schopnost reagovat flexibilně na klientovy požadavky v úvodní fázi obchodu, která je pro úspěch nejkritičtější. Zákazník se dozví jak částku, kterou může na financování obdržet, tak i úrokovou sazbu, tedy dva nejdůležitější parametry hypotéky. Počátek kampaně by měl být na začátku ledna roku 2015 a její trvání se plánuje na dobu dvou měsíců tedy do konce února téhož roku. Reklama bude mít podobu reklamních spotů vysílaných v televizi. Předpokládané náklady se pohybují ve výši 1 milion korun. Očekávaný výsledek kampaně by měl přinést zvýšení objemu poskytovaných úvěrů na více než 5 miliard Kč, což je o 1,5 miliardy Kč více oproti poslední obdobně zaměřené kampani. Tento výsledek bude následně kontrolován prostřednictvím průzkumů a prezentován v tiskové reklamě v časopisu Marketing a media v rámci průzkumu, který jde napříč odvětvím.

7. Závěr

Bankovní sektor České republiky měl v roce 2013 stabilní vývoj. Dlouhodobě působící factory, které přispívaly ke stabilitě odvětví také v období světové finanční krize, totiž působí příznivě i nadále. Domácí bankovní sektor je dlouhodobě ziskový. Pro ziskovost odvětví je významná především výkonnost segmentu velkých bank, které tvoří přibližně 60 % aktiv odvětví.

Na základě informací získaných o Komerční bance lze říci, že se jedná o instituci, která se zaměřuje na udržení dlouhodobě přínosných vztahů se svými klienty a partnery a neustálými inovacemi se snaží přizpůsobit stále se měnícím požadavkům zákazníků. Komerční banka zajišťuje konkurenceschopnost svého portfolia produktů prostřednictvím know-how a zkušeností svých zaměstnanců. Jedna z možností, která vede ke zlepšení její stávající pozice v bankovním sektoru je etický přístup k podnikání a profesionální chování jejich zaměstnanců. Zaměstnanci banky musejí jednat v souladu s etickými normami, jež jsou vyjádřeny v etickém kodexu KB. Česká ekonomika se dostala během roku 2013 z recese, do níž vstoupila již v roce 2011. Komerční banka v rámci naplňování svojí strategie očekává, že se tato situace bude v roce 2015 nadále zlepšovat. Obecně byla poptávka po bankovních službách v období recese let 2011-2013 nízká. Výjimkou v této oblasti byly hypotéky, které rostly zejména díky přijatelným cenám nemovitostí a nízkým úrokovým sazbám. Komerční banka zaměřuje svoji činnost zejména na obsluhování zákazníků a obchodování na vlastní účet, je pouze doplňkovou aktivitou. Značná pozornost je věnována zvyšování kvality poradenství, zvyšování kompetencí poradců a do jejich vybavení potřebnými informacemi. Banka vnímá kvalitní poradenství za svoji významnou konkurenční výhodu. Vzhledem k příležitostem, které se bance v rámci bankovního sektoru nabízejí, si klade za cíl překonat tržní růst v oblasti hypoték a půjček malým podnikům. Strategie při stanovování cen nabízí klientům konkurenceschopné produkty, co se týče úrokové sazby, na druhou stranu zohledňuje související náklady na kapitál, likviditu, kreditní riziko a náklady na zajištění finančních rizik. Cílem této cenové politiky je zajistit, aby marže a finanční stabilita zůstaly zachovány i přes možné změny v tržních podmínkách.

Bankovní úvěry i vklady rostly v průběhu roku 2013 obdobně. Ve srovnání s vývojem v roce 2012 došlo k oživení poskytování úvěrů. Vzhledem k této skutečnosti

hodlá banka zaměřit svoji strategii právě na nabídku úvěrů a tím přispět k jejich dalšímu zvyšování. Zvýšení dynamiky úvěrů poskytnutých domácnostem nebo nefinančním podnikům může naznačovat pozvolné zlepšování ekonomické situace. Mezi faktory, které působí na další růst trhu hypotečních úvěrů, patří v dlouhodobém horizontu například nízká míra zadlužení českých domácností nebo také poptávka po úvěrech. Příznivě v posledních dvou letech působilo klesající úročení hypoték.

8. Seznam použitých zdrojů

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

CETLOVÁ, H. a kol. *Bankovní strategie*. Bankovní institut, a. s., Praha, 1998.

CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. Bankovní institut vysoká škola, a. s., Praha, 2002. ISBN 80-7265-049-1.

HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., České Budějovice: Tribun EU, s. r. o., Brno, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0.

KOLEKTIV VŠE V PRAZE. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0587-8.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Praha: Grada Publishnig, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

MEFFERT, H. *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.

POLIDAR, V. *Management bank a bankovních obchodů*. Praha: Ekopress, s. r. o., 1999. ISBN 80-86119-11-4.

TORRES, M., BERNARDO, I., CIGÁNKOVÁ, S., *Marketing bankovních služeb*. Bankovní institut, a. s., Praha, 1998.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

KOMERČNÍ BANKA A.S., *Municipality v KB – Municipální finance od A do Z*, Komerční banka a.s., 2012.

Internetové zdroje :

BANKY. [online]. [2014-09-12]. Dostupné na WWW : <<http://www.banky.cz/komereni-banka>>.

ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S. [online]. [2014-11-12]. Dostupné na WWW : <http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=segment02>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad. [online]. [2014-10-06]. Dostupné na WWW:

<http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29>.

ČNB. Česká národní banka. [online]. [2014-10-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>.

ČSOB. Česká obchodní banka a. s. [online]. [2014-10-22]. Dostupné na WWW : <<http://www.csob.cz/cz/Firmy/Municipality-a-neziskove-organizace/Stranky/CSOB-Municipalni-program.aspx>>.

JUSTICE. CZ. Oficiální server českého soudnictví. [online]. [2013-11-15]. Dostupné na WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.

KB a. s. Komerční banka a. s. [online]. [2014-09-15]. Dostupné na WWW : <<http://www.kb.cz/>>.

mBank. [online]. [2014-10-20]. Dostupné na WWW : <<http://www.mbank.cz/forum/thread,214254,velikost-bank-v-cr,1.html>>.

MFCR. [online]. [2014-11-20]. Dostupné na WWW : <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/monitoring/vyvoj-financniho-trhu/2013/zprava-o-vyvoji-financniho-trhu-v-roce-2-17959>.

MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. [2014-10-17]. Dostupné na WWW : <<http://www.mpo.cz/dokument146843.html>>.

PPM FACTUM. ppm factum research, s. r. o. [online]. [2014-10-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.factum.cz/o-nas.html?PHPSESSID=03cb57b4c1c74c92ec5bb68b2875a882>>.

9. Přílohy

Příloha A *Struktura komplexního výrobku*

Příloha B *Klíčové výrobní strategie*

Příloha C *Přehled některých strategií stanovení cen*

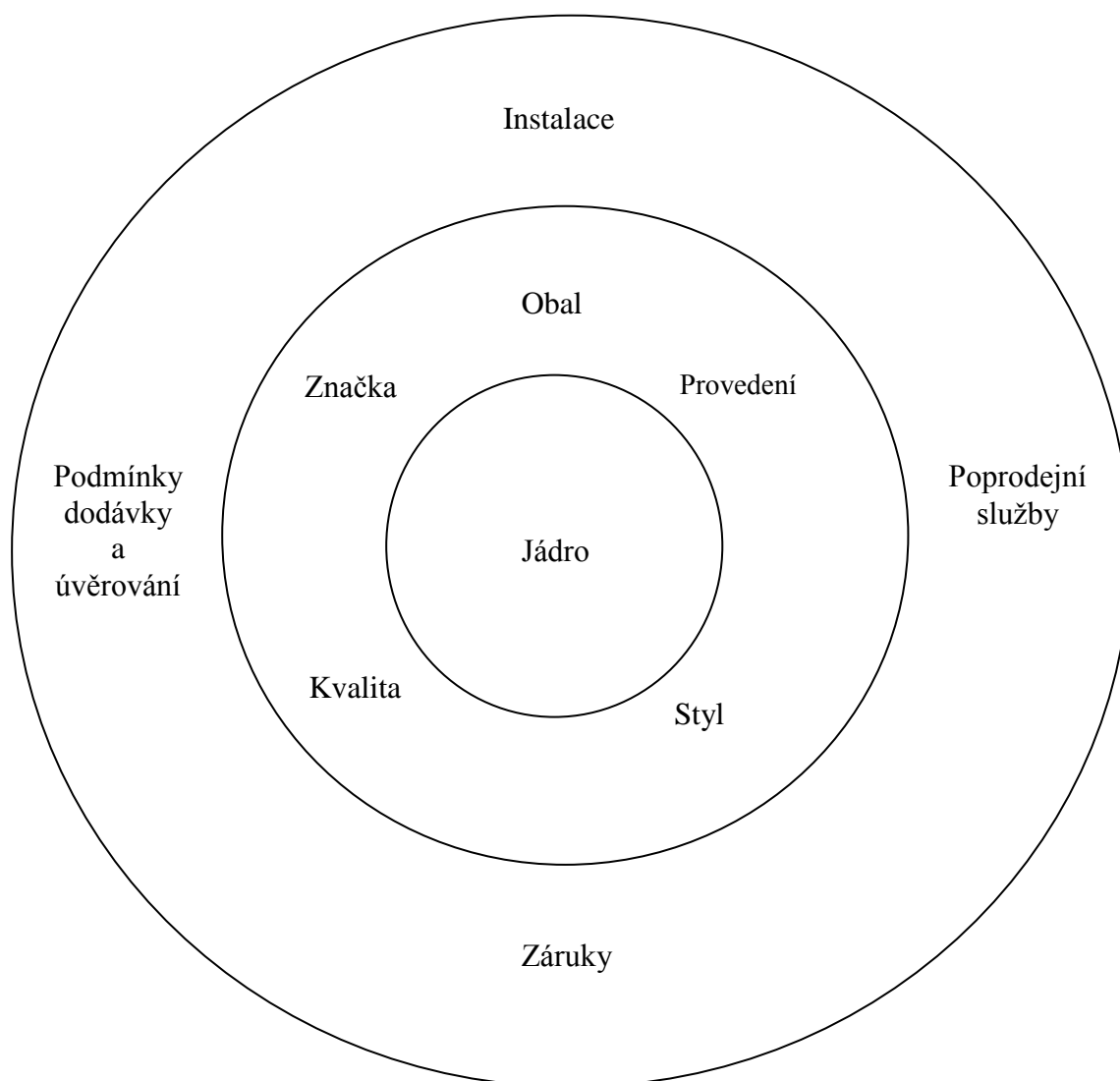
Příloha D *Základní přehled finančních limitů dle předmětu veřejné zakázky a dle typů zadavatelů*

Příloha E *Analýza marketingového mixu běžného účtu*

Příloha F *Hodnocení příležitostí a hrozeb*

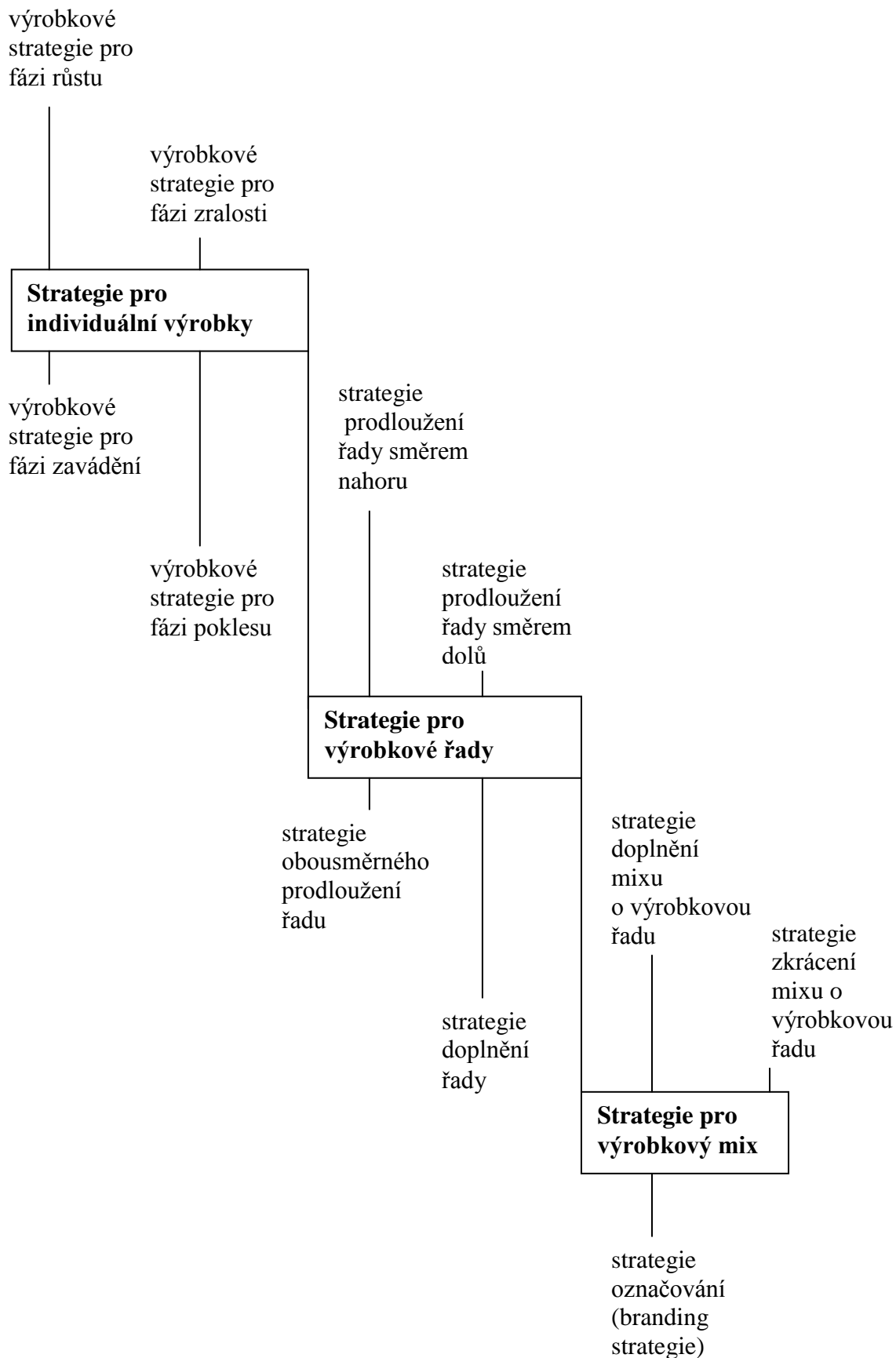
Příloha G *Organizační struktura banky*

Příloha A *Struktura komplexního výrobku*



Struktura komplexního výrobku (Zamazalová a kol., 2010, s. 166)

Příloha B *Klíčové výrobní strategie*



Klíčové výrobní strategie (Horáková, 2000, s. 61)

Příloha C *Přehled některých strategií stanovení cen*

Tabulka č. 5: **Přehled některých strategií stanovení cen**

<p>Strategie z hlediska cenové politiky zaměřené na konkurenci – aktivní konkurence cenou</p>	<p>Při cenové konkurenci ovlivňují prodávající spotřebitelskou poptávku prostřednictvím cen a cenových hladin. Čím více je produkt jedinečný, tím vyšší cenu v porovnání s konkurencí může prodávající stanovit. Při cenové konkurenci ceny oscilují kolem křivky poptávky. Cenová strategie firmy může být poměrně snadno kopírovaná konkurenty, což může vyústit až v cenovou válku.</p>
<p>Strategie z hlediska cenové politiky zaměřené na konkurenci – nepoužívá cenové konkurence</p>	<p>Při cenové konkurenci prodávající minimalizují cenu rozlišením zboží či služeb pomocí stimulačních faktorů, a to: způsobu dodání, rozšířením služeb, dostupností produktu atd. Nástroje necenové konkurence</p> <ul style="list-style-type: none"> • kvalita produktu, • doprovodné služby, • komunikace se zákazníkem, • úroveň prodejního a kontaktního personálu a personálu vůbec.
<p>Strategie tvorby cen podle hodnoty, nebo-li „sbírání smetany z trhu“</p>	<p>Jedná se o vysokou cenu na poměrně malém trhu. Cena je udržována na vysoké úrovni, takže se noví zákazníci musejí segmentu přizpůsobit.</p>
<p>Strategie poptávková</p>	<p>Počáteční vysoká cena není dále udržována na vysoké úrovni, ale po čase dojde k jejímu snížení. Výrobek bývá upraven tak, aby se odlišil od předchozích modelů. Někdy se mění jeho vzhled, jindy balení, způsob marketingové komunikace, distribuce atd. tak, aby to odpovídalo snížení cen. Cena je udržována na nižší úrovni tak dlouho, pokud je po výrobku či službě poptávka. Pokud dojde ke snížení prodeje dochází často k dalšímu snížení ceny.</p>
<p>Strategie průniková</p>	<p>Jedná se o strategii, která vychází ze stanovení velmi nízké ceny s cílem co nejrychleji proniknout na trh, ovládnout ho, a získat výhody, které poskytuje produkce ve velkém.</p>
<p>Strategie jedné (jednotné) ceny</p>	<p>U stejných produktů, za stejných podmínek, dlouhodobě stejná dobře známá cena. Tato strategie se osvědčila při bohatém sortimentu podobného zboží.</p>
<p>Strategie preventivní tvorby cen</p>	<p>Je podobná průnikové strategii, ale má jiný účel. Jejím smyslem je odradit potenciální konkurenty před vstupem na trh, nebo dosáhnout co největšího objemu prodeje dříve, než se dostaví konkurence. Cena se stanoví nízko nad úroveň režijních nákladů. Zisk na jednotku produkce je nízký.</p>
<p>Strategie vysokých cen</p>	<p>Strategie vysokých cen bude použito v následujících případech:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) výrobek či služba jsou jedinečné, případně patentově chráněné, 2) výroba je obtížná, 3) vysoká cena neodrazuje určité segmenty zákazníků (velikost segmentů je pro firmu postačující), 4) trh je příliš malý, než aby přilákal konkurenci, 5) výrobek si vyžaduje vysokou kvalifikaci zaměstnanců, případně jejich odborné vyškolení, 6) finanční možnosti firmy jsou omezené.

Strategie nízkých cen	Strategie nízkých cen bude použita v opačných případech než strategie vysokých cen.
Strategie různých cen	U stejných produktů: v období zavádění na trh, u osobního prodeje, podle různých teritorií.
Strategie zaváděcích cen	Při uvedení na trh uplatnění zaváděcího poplatku, poté poplatky udržovací.
Strategie cenových zón	Nabídka různých variací jednoho produktu za rozdílné ceny.
Strategie ceny odvozená od psychologického významu čísel	Strategie lichých čísel (nejčastěji 7 a 9), strategie sudých čísel (nejčastěji 8), 1,99 namísto čísla 2, strategie symbolického významu čísla.
Strategie velkých a opakovaných nákupů	Využívá poskytování slev, premií.
Strategie doporučených maloobchodních cen	Cenu doporučuje výrobce a zároveň ji označuje na výrobky.

Zdroj: Jakubíková, 2000, s. 159

Příloha D **Základní přehled finančních limitů dle předmětu veřejné zakázky a dle typů zadavatelů**

Tabulka č. 6: Základní přehled finančních limitů dle předmětu veřejné zakázky a dle typů zadavatelů

VZ dle předmětu	Skupina zadavatelů	Limit v Kč (bez DPH)
VZ na dodávky	Česká republika (vyjma Ministerstva obrany, pro které platí tento limit pouze pro zboží stanovené prováděcím předpisem)	3 395 000,-
	Státní příspěvkové organizace	5 244 000,-
	Územní samosprávné celky	
	Příspěvkové organizace ÚSC	
	Jiné právnické osoby financované veřejným zadavatelem	
Česká republika – Ministerstvo obrany (vyjma zboží stanoveného prováděcím předpisem)		
	Sektoroví zadavatelé	10 489 000,-
VZ na služby	Česká republika	3 395 000,-
	Státní příspěvkové organizace (vyjma případů uvedených u limitu 5 857 000,-)	5 244 000,-
	Územní samosprávné celky	
	Příspěvkové organizace ÚSC	
	Jiné právnické osoby financované veřejným zadavatelem	
Dotování zadavatelé		
	Česká republika a státní příspěvkové organizace v případech služeb uvedených:	
	<ul style="list-style-type: none"> • V příloze č. 1 k ZVZ, v kategorii 5, jejichž klasifikaci podle přímo použitelného předpisu Evropských společenství odpovídá referenčním číslům CPC7524, 7525, a 7526 a pak v kategorii 8 • V příloze č. 2 k ZVZ 	
	Sektoroví zadavatelé	10 489 000,-
VZ na stavební práce	Bez rozdílu	131 402 000,-

Zdroj: intranet KB

Příloha E *Analýza marketingového mixu běžného účtu*

1. Podle čeho jste si vybral/a svoji současnou Komerční banku?
2. Jste se svým účtem spokojen?
3. Jakým způsobem nejčastěji obsluhujete svůj běžný účet?
4. Doporučil/a byste Váš běžný účet používaný u banky svým přátelům, známým?
5. Znáte aktuální sazebník poplatků své banky?
6. Jak hodnotíte přehlednost sazebníku na webových stránkách vaší banky?
7. Jak jste spokojen/a s poplatky, které Vám banka účtuje za poskytnuté služby?
8. Byl/a jste spokojen/a s kvalitou a rozsahem informací, které Vám zaměstnanec banky o běžných účtech poskytl?
9. Pokud ne, z jakého důvodu?
10. Jste spokojen/a s dostupností bankomatů vaší banky?
11. Znáte nějakou reklamu na bankovní produkty?
12. Když se řekne BANKA, která se Vám vybaví?
13. Zaregistroval/a jste reklamu na produkty vaší banky v televizi?
14. Zřídil/a jste si v minulosti na základě reklamy nějaký bankovní produkt?
15. Uvažujete o změně banky?
16. Pokud ano, z jakého důvodu?

Jedná se o dotazník pro 10 osob a to mužů i žen ve věku od 20 do 30 let. Dotazník je zaměřen na klienty Komerční banky se středoškolským i vysokoškolským vzděláním s hrubým příjmem od 25.000,- do 30.000,-.

Příloha F *Hodnocení příležitostí a hrozeb*

Tabulka č. 7: **Hodnocení příležitostí**

Příležitosti		Význam		
		Velký	Střední	Malý
STEP Analýza				
Sociální	Ukládání peněz na BÚ		X	
	% lidí spořících doma (=noví klienti)		X	
Technicko-technologické	Internetové pokrytí k poskytování internetového bankovníctví	X		
Ekonomické	Vyšší dynamika růstu bankovních úvěrů	X		
Politické	Změkčení podmínek u zrušení zadávacího řízení			X
Analýza odvětví	Ziskovost bankovního sektoru	X		
	Výkonnost segmentu velkých bank		X	
Analýza trhu	Existence projektů na čerpání prostředků z fondů EU	X		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 8: **Hodnocení ohrožení**

Ohrožení		Význam		
		Velký	Střední	Malý
STEP Analýza				
Sociální	-	-	-	-
Technicko-technologické	-	-	-	-
Ekonomické	Růstová výkonnost české ekonomiky horší než v zahraničí	X		
Politické	Legislativní omezení	X		
Analýza odvětví	Pokles počtu zaměstnanců o 1,3 % oproti roku 2012			X
Analýza trhu	-	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha G *Organizační struktura banky*

Tabulka č. 9: **Organizační struktura banky**

Předseda představenstva a generální ředitel Henri Bonnet					
Člen představenstva a náměstek generálního ředitele Aurélien Viry	Člen představenstva a náměstek generálního ředitele Jan Juchelka	Člen představenstva a náměstek generálního ředitele Peter Palečka	Člen představenstva a náměstek generálního ředitele Patrice Taillandier-Thomas	Člen představenstva a náměstek generálního ředitele Vladimír Jeřábek	
Řízení rizik	Investiční bankovníctví	Sekretariát společnosti	Informační technologie	Distribuce	Lidské zdroje
	Top Corporations		Provoz		Interní audit
			Organizace a řízení projektu		Marketing, komunikace a business development
			Podpůrné Služby		Strategie a finance
			Investiční bankovníctví – provoz		Kancelář generálního ředitele
					Řízení transformačního programu

Zdroj: Výroční zpráva KB 2011