



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ZNAČKY ZA ÚČELEM POSÍLENÍ LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ

DEVELOPMENT OF STRATEGIC BRAND DEVELOPMENT TO SUPPORT CUSTOMER LOYALTY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Šenková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Kateřina Šenková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj strategického řízení značky za účelem posílení loajality zákazníků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je navrhnout retenční aktivity v rámci brandingové strategie, které povedou k posílení loajality retailových klientů.

Základní literární prameny:

AAKER, David A. Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.

FLOOR, Ko. Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0749448326.

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, Expert (Grada). 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PŘIBOVÁ, Marie. Strategické řízení značky: brand management. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá strategickým řízením značky. Analyzuje značku jak z interního, tak externího pohledu a představuje tak ucelený rozbor značky společnosti. Jsou identifikovány faktory ovlivňující loajalitu zákazníků a jejich důležitost z hlediska skutečného vnímání klientů, které slouží jako východiska pro návrhovou část. Jejímž hlavním záměrem je vytvoření návrhů pro rozvoj značky v souladu s posílením zákaznické loajality a s doporučeným postupem do budoucna.

Klíčová slova

strategické řízení značky, identita značky, vnímání značky, loajalita zákazníků, faktory

Abstract

The diploma thesis deals with strategic brand management. Analyzes the brand of both internal and external perspectives and presents a comprehensive analysis of the company's brand. Factors influencing the customer loyalty and their importance in terms of the actual client perception, that serve as starting points for the proposal part, are identified. Main intention of these part is to create proposals for the development of a brand in accordance with the strengthening of a customer loyalty and with the recommended procedure of action for the future.

Key words

strategic brand management, brand identity, brand perception, customer loyalty, factors

Bibliografická citace

ŠENKOVÁ, Kateřina. *Rozvoj strategického řízení značky za účelem posílení loajality zákazníků* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135397>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych především poděkovat doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za cenné rady a odborné připomínky, které mi byli nápomocné při zpracování závěrečné práce. Současně bych také chtěla poděkovat Ing. Tomáši Muroňovi, který mi umožnil spolupráci s bankou a poskytnul veškeré potřebné informace a materiály. Nesmím opomenout ani nejbližší rodinu, které vděčím za značnou míru podpory a pochopení.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
1.1 Značka.....	14
1.1.1 Značka ve službách.....	14
1.2 Hodnota značky.....	15
1.2.1 Povědomí o značce a jeho budování.....	15
1.2.2 Asociace se značkou.....	16
1.2.3 Vnímání kvality.....	17
1.2.4 Loajalita ke značce.....	18
1.3 Měření hodnoty značky.....	20
1.3.1 Hodnotový řetězec.....	20
1.3.2 Audit značky.....	21
1.4 Identita značky.....	22
1.4.1 Značka jako výrobek.....	23
1.4.2 Značka jako organizace.....	24
1.4.3 Značka jako osoba.....	24
1.4.4 Značka jako symbol.....	25
1.5 Strategické řízení značky.....	25
1.5.1 Positioning značky.....	26
1.5.2 Implementace marketingového programu.....	26
1.5.3 Měření výkonnosti značky.....	27
1.5.4 Zvyšování a udržování hodnoty značky.....	28
1.6 Budování značky.....	29
1.6.1 Model CBBE.....	29
1.6.2 Interní branding.....	31
1.6.3 Strategie posílení a revitalizace značky.....	31
1.7 CRM – řízení vztahů se zákazníky.....	34
1.7.1 Přilákání a udržení zákazníků.....	35
1.7.2 Posílení zákaznické věrnosti.....	38

1.8	Komunikace	39
1.8.1	Identifikace cílového segmentu	39
1.8.2	Stanovení cílů	39
1.8.3	Návrh komunikačního sdělení	40
1.8.4	Volba komunikačních kanálů	41
1.8.5	Stanovení rozpočtu	41
1.9	Konkurence	42
1.9.1	Analýza konkurence	43
1.10	Souhrn teoretických východisek.....	46
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	48
2.1	Představení společnosti	48
2.1.1	Vize a strategie společnosti.....	48
2.2	Marketingová strategie.....	50
2.2.1	Identifikace cílových segmentů	50
2.2.2	Cíle komunikace	53
2.2.3	Komunikační strategie	54
2.3	Identita značky	61
2.3.1	Positioning	63
2.3.2	Osobnost	66
2.3.3	Komunikace	69
2.3.4	Formulace závěrů.....	75
2.4	Prvky značky	77
2.5	Interní pohled na značku	78
2.5.1	Měření zkušeností zaměstnanců	80
2.6	Analýza loajality zákazníků	83
2.6.1	Mobilita klientů.....	83
2.6.2	Zkušenost zákazníků se značkou	85
2.6.3	Faktory ovlivňující zákaznickou loajalitu.....	89
2.6.4	Reklamační politika	92
2.7	Analýza konkurence.....	95
2.7.1	Rozsah trhu	95
2.7.2	Charakteristika vymezených konkurentů.....	97

2.7.3	Charakteristika zákazníků.....	99
2.7.4	Konkurenční mapa.....	99
2.7.5	Porovnání vybraných konkurentů.....	100
2.8	Souhrn analýz pomocí metody COP.....	106
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	108
3.1	Positioning.....	109
3.1.1	Rozsah služeb	109
3.1.2	Dostupnost	109
3.2	Komunikace	110
3.3	Taktické kroky pro rozšíření rozsahu služeb	110
3.3.1	Zavedení okamžitých plateb	110
3.3.2	Zavedení nových platebních metod	112
3.4	Taktické kroky pro zlepšení dostupnosti.....	114
3.4.1	Vznik virtuální pobočky	114
3.4.2	Zvýšení funkčnosti elektronického bankovníctví	117
3.5	Taktické kroky pro zdokonalení komunikace	119
3.5.1	Soulad postojů zaměstnanců s hodnotami značky	120
3.5.2	Komunikace jako podpora pro upevnění vztahu se stávajícími klienty .	121
3.6	Zavedení nového produktu pomocí marketingového mixu	126
3.6.1	Produktová politika.....	127
3.6.2	Cenová politika.....	129
3.6.3	Komunikační politika	131
3.6.4	Distribuční politika	139
3.6.5	Rizika projektu.....	140
3.7	Finální zhodnocení	142
	ZÁVĚR	145
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	148
	SEZNAM ZKRATEK	155
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	156
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	157
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	158
	SEZNAM PŘÍLOH.....	159

ÚVOD

Bankovní sektor se neustále vyvíjí, a jako v jiných, tak i v této sféře lze očekávat mnoho postupných změn. Sektor prochází změnami kontinuálně, největší změna přišla v době vzniku masivního používání počítačů, například při finanční krizi v roce 2008. Významné změny související s informačními technologiemi vytvářejí nové příležitosti, novou konkurenci a zásadně mění charakter tradičního bankovníctví. Mohou nastat i změny, vyplývající ze struktury ekonomiky, politiky a společnosti. S jednou z nich se v současnosti potýkáme. Aktuální problém světové covidové pandemie v počátcích nákazy, zatřásl finančními trhy a celou ekonomikou, a bude mít jistě dopad i na tak významný sektor, jakým je bankovníctví. Ovšem dnes, narozdíl od finanční krize v roce 2008, jsou banky v západním světě v relativně výhodnější pozici. Mohou své postavení ustát díky dobré kapitalizaci, dostatečné digitalizaci služeb, nebo podpoře ČNB, případně jiných ekonomických institucí.

Bankovní sektor se potýká s čím dál rychlejším vývojem, který přispívá k transformaci tradičních bank. Se souvisejícím vývojem vznikají nové subjekty a projekty, které bankám konkurují tzv. digitální banky. Malé banky tlačí na silnou čtveřici etablovaných bank. Velikáni bankovního sektoru tento tlak zaznamenali a ví, že úspěšnost menších konkurentů s novými produkty je poměrně vysoká. Samozřejmě vzniká otázka, jak dlouho banky, které vsadily na agresivní modely, vydrží. Jelikož každá společnost potřebuje generovat zisk, není strategie nízko nákladové banky z dlouhodobého hlediska ta nejlepší volba a přináší vysoké riziko.

S tlakem a změnami na bankovním trhu, souvisí i otázka zvyšující se mobility klientů. Pro většinu bank je velmi významným ukazatelem počet klientů. K zajištění poměrně četné klientské základny přispívá silná akvizice a nízká míra odchodu stávajících klientů. Ve většině případů je míra odchodu řešena zvýšenými náklady přispívající k vyšší akvizici. Míra odchodu klientů je ukazatel relativním, od jakékoliv banky odchází vždy určité procento zákazníků. Avšak akvizice je absolutní ukazatel, jelikož banka získává z trhu daný počet zákazníků, který se výrazně nemění. Banka si musí uvědomit, že počet zákazníků, který může získat, je však do jisté míry omezený. Při konstantních výdajích a dané míře odchodu, vzniká důsledek klesajícího přírůstku klientů. Lze tedy přistoupit k variantě trvalého zvýšení nákladů na akvizici nebo snížení

míru odchodu. Ale zvyšující se cena bankovních produktů nebo jiné ovlivňující faktory, mohou vyvolat nespokojenost a předčasný odchod klientů, tedy mobilitu, kterou nepokryjí ani akviziční náklady. K zajištění růstu nebo minimálně stabilizovaného počtu klientů je možné přistoupit efektivněji a zaměřit se především na snížení odchodu stávajících klientů.

Banka, u které byla započata spolupráce na závěrečné práci, se potýká se zmiňovaným problémem v současné době a za poslední dva roky zaznamenala zvýšenou míru odchodu zákazníků. Bankovní společnost je mezinárodně uznávanou bankou na trhu a v České republice působí pod současnou značkou od roku 2013.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Bankovní trh je silně regulován a konkurence je stále silnější, což se významně projevuje na cenových podmínkách pro retailové bankovníctví. Zákazníci získávají stále větší přehled o bankovních produktech na trhu a jsou velice citliví na cenu, tudíž musí banka klást důraz na dobře zvolenou cenovou politiku, komunikaci, servis služeb, a především na efektivní působení značky, které dokáže velmi ovlivnit rozhodování zákazníka. V oblasti brand managementu se vyskytuje prostor k neustálému rozvoji.

Na základě dohody s bankovní společností, kterou se diplomová práce zabývá, není možné uvést její konkrétní název. Jedná se o bankovní společnost (dále jen „banka BS“), která působí na českém trhu již několik let. Největší problém, s kterým se v současnosti banka BS potýká, je přecházení klientů k jiným bankám. Sledovaná banka čelí tlaku dlouhodobě působícím bankovním institucím, který mají většinový podíl na trhu a vlastní zavedené konzervativní značky. Proto se bankovní společnost musí neustále zlepšovat a rozvíjet své bankovní portfolio. Základní produktové portfolio a poskytované služby jsou obdobné a někdy je osobnost a význam značky to jediné, co společnost od konkurence odlišuje.

Hlavní cíl práce vznikl v souladu se zmiňovaným problémem a je definován následovně: navrhnout retenční aktivity v rámci brandingové strategie, které povedou k posílení loajality retailových klientů. Ve vztahu k problému byly vymezeny také dílčí cíle závěrečné práce. Mezi bankovními subjekty vzniká boj o klienty a každá společnost hospodařící na bankovním trhu se snaží nalézt to nejlepší možné řešení, jak klienty získat a udržet. V této souvislosti bude dílčím cílem objasnit poměr loajálních klientů banky, jednotlivé faktory ovlivňující loajalitu retailové klientely a stanovit jejich důležitosti. Vypracování obsahu uvedených dílčích cílů, bude sloužit k zpracování návrhu a splnění hlavního cíle diplomové práce.

Metodika

Teoretická část shrnuje poznatky v oblasti branding, charakterizuje identitu a hodnotu značky, způsoby měření, proces strategického řízení a budování značky. Aby mohly být objasněny příčiny problému, je potřebné využít strategický pohled na značku. Z hlediska zmiňovaného konceptu je zkoumána značka na základě třech základních pohledů. Nejprve je nutné na značku nahlédnout podrobněji a vytvořit pečlivou vlastní analýzu

značky. Poté prozkoumat značku z pohledu zákazníků a konkurence. Cílem vlastní analýzy značky, bude především prezentace stávajícího obrazu značky a nalezení jejich silných a slabých stránek. Vlastní analýza značky bude zkoumána na základě metodiky KO Floora, která využívá pro rozbor identity značky tři základní determinanty, kterými jsou positioning, osobnost, a komunikace. Na osobnost značky bude nahlíženo z pohledu uznávaného autora Aakera, který se na tuto problematiku specializuje. Přístup vnáší do analýzy jiný náhled a charakterizuje osobnost značky za použití lidských vlastností. V rámci vlastní analýzy bude vymezen i interní pohled na značku. Za pomoci sémantického diferenciálu budou porovnávány požadované vlastnosti a skutečné vnímání značky zaměstnanci banky.

V dalších kapitolách týkající se analýzy zákazníka budou průzkumu podrobeni klienti banky a hlavním cíl garantuje objasnit významné faktory ovlivňující loajalitu klientů. Kvantitativní výzkum byl zpracován v souladu s předmětem výzkumné metody v řízení a detailní zpracovaná verze projektu je umístěna v příloze dokumentu. Formulace závěrů a východisek bude shrnuta v samostatné kapitole a bude sloužit jako podklad pro zpracování vlastního návrhu řešení. V poslední části návrhové práce budou předloženy taktické programy, které by měly vést k rozvoji strategického řízení značky a posílení loajality klientů. Konkrétní řešení bude koncipováno na základě metody KO Floora s důrazem na ovlivnitelné faktory. V samotném návrhu budou určeny přínosy projektu, finanční hledisko, ale i rizika omezující tvorbu plánu. Rizika budou definována za pomoci skórovací metody.

Pro analytickou část práce budou využita jak primární, tak sekundární data. Z hlediska sekundárních dat budou využívány především výroční zprávy jednotlivých bank, webové stránky konkurentů, interní databáze banky a také veškeré přístupné interní materiály banky např. normy či směrnice vymezující různé procesy a služby pro pochopení vazeb mezi nimi.

Oblast	Otázka	Metoda
Marketingová strategie	Jakou banka zaujímá marketingovou strategii? Jaké jsou hlavní cíle marketingové strategie? V jaké míře ovlivňují marketingové aktivity podporu prodeje bankovních produktů?	Koncept dle Kotlera
Cílové segmenty	Na jaké segmenty na trhu banka cílí? Jaké cílové segmenty jsou prioritní?	Koncept dle Kotlera

Vlastní analýza značky		
Positioning	Jaké je umístění značky na trhu?	Koncept KO Floora
Osobnost	Jaká je osobnost značky? S jakými hodnotami je osobnost značky spojena?	Velká pětka
Komunikace	Jaké jsou využity komunikační nástroje? Jakým způsobem značka komunikuje s potencionálními i stávajícími zákazníky? Jaké využívá nástroje vnitřní a vnější komunikace?	Koncept KO Floora
Prvky značky	Jak jsou definovány prvky značky?	Koncept dle Kellera
Interní branding	Jaká je zkušenost zaměstnanců se značkou? Jak zaměstnanci souzní se značkou? Jak mohou ovlivnit vnímání značky zákazníky?	Kvantitativní výzkum – sémantický diferenciál
Analýza věrnosti zákazníků		
Loajalita klientů	Jaký je poměr loajálních klientů banky? Jaká je hodnota NPS? Jaký má vliv hodnota NPS na strategické řízení značky? V jaké míře ovlivňuje loajalita retenci klientů?	NPS
Faktory	Které faktory ovlivňují loajalitu retailové klientely v oblasti bankovníctví? Na který z aspektů zákazníci kladou nejvyšší důležitost?	Kvantitativní výzkum
Analýza konkurence		
Identifikace konkurence	Jaké konkurenční subjekty se vyskytují na bankovním trhu? Jaká je jejich charakteristika?	Konkurenční mapy
Porovnání konkurentů	Jaký je koncept banky v porovnání s vybranými konkurenty?	Porterův přístup
Porovnání konkurentů	Jak se odlišuje identita značky v porovnání s vybranými konkurenty?	Koncept KO Floora
Souhrnná analýza	K jakým závěrům jsme dospěla v rámci celkové analýzy současného stavu?	COP analýza
NÁVRHOVÁ ČÁST		
Návrhy ke zlepšení	Jaké taktické kroky povedou k posílení loajality klientů?	Koncept KO Floora
Rizika	Jaké mohou nastat rizika v rámci vytvořených návrhů/doporučení?	Skórovací metoda

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Značka

Značka neboli „brand“ pochází ze staronorského slova *brandr*, což znamená vypálit. Značka se používala k cejchování a následné identifikaci zvířat ze stáda. Podle Americké marketingové asociace je značka „jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“ (Wiley, 1992). Podle několika odborníků je značka mnohem více, je to něco, co proniklo lidem do vědomí. Jiná definice ji označuje jako „značka = výrobek + přidaná hodnota“ (Vysekalová, 2011, str.135), a to něco, je zde označeno jako přidaná hodnota. Aspekty odlišující značku od konkurenčních subjektů nazýváme prvky značky. Ale značku netvoří pouze logo, perfektní slogan, vizuál, konkrétní výrobek či služba, ale také servis a služby spojené s produktem či konzistentnost komunikace. Je to vztah mezi zákazníkem a produktem, důležitý vjem při rozhodnutí zákazníka o koupi, je to to, co mají zákazníci ve své mysli.

1.1.1 Značka ve službách

Přítomnost značek ve službách se za poslední dekády značně zvýšila. Hlavním rozdílem je jejich nehmatatelnost ve srovnání s výrobky a také se odlišují kvalitou, jelikož výrazně záleží, jaká osoba či skupina lidí tuto službu poskytuje. V současné době se branding stal důležitým aspektem i v poskytování bankovních služeb, kde pomáhá organizovat a pojmenovávat nové nabídky produktů tak, aby jim zákazníci rozuměli a dobře se mezi nimi orientovali (Healey, 2008).

Služba se od produktů liší v jednom podstatném ohledu, a to je závislost na lidském faktoru. Podléhá lidským rozmarům a chybám, což je v oblasti brandingů velmi důležité. Je tedy zapotřebí klást důraz na neustálou motivaci a podporu zaměstnanců. V oblasti služeb je důležitý interní branding, který je závislý na přesvědčení o službách u vlastních zaměstnanců, a ti potom mohou ke stejné víře ve značku přimět i zákazníky.

1.1.1.1 Bankovníctví

V oblasti bankovníctví musí společnosti klást důraz především na vzbuzení důvěry. Banky musí v zákazníkovi vzbudit pocit důvěryhodnosti, jelikož se nejedná o spotřební zboží, ale o poskytování služby zajišťující a zaopatřující jejich finance. Jelikož se banky

ocitají ve velmi konkurenčním prostředí, musí kromě důvěryhodnosti, kompetentnosti, dbát na důraz, na odlišnost různých služeb, které ostatní bankovní instituce nabídnout nemohou nebo pouze v omezené míře. K zajištění správnému fungování značky, je důležité podpořit image značky pomocí efektivně cílených marketingových kampaní.

1.2 Hodnota značky

Hodnota značky nemá přesně ustálenou definici. Dle Kotlerovi (2013, str. 280) definice vyplývá, že pohled na značku je dvojitý, jak ze strany zákazníka, tak ze strany společnosti. Ze strany zákazníka jde především o povědomí o značce uložené v paměti navázané na asociace. Společnost vidí hodnotu především v odlišení se od konkurence, zákaznické loajalita, v menší zranitelnosti vůči konkurenčním subjektům a také možnosti rozšiřovat značku na další produkty. Hodnota vycházející z pohledu zákazníka podle Kellera (2007, str. 90) vzniká za stejného předpokladu, že má spotřebitel vysoké povědomí o značce a příznivé asociace se značkou. V některých případech stačí pouze povědomí, aby byla reakce spotřebitele příznivější. Ovšem ve většině případů hraje příznivost asociací se značkou důležitou roli. Aby byla brandingová strategie úspěšná, musí být zákazníci přesvědčeni o výjimečnosti a jedinečnosti značky. Klíčovým aspektem k vytváření hodnotné značky je důraz na odlišnost značek v dané oblasti.

Podle Davida Aaker (2003), který je považován za otce moderního branding, je braná hodnota značky z pohledu spotřebitele jako soubor výhod a nevýhod, které dělí do čtyř kategorií:

- Povědomí o značce
- Asociace se značkou
- Vnímání kvality
- Loajalita ke značce

1.2.1 Povědomí o značce a jeho budování

Vytvoření povědomí je základ pro budování značky. Jedná se o rozpoznání značky, které se vztahuje k zákaznické schopnosti vybavení si, že se s ní zákazník již dříve setkal. V případě nákupu mu usnadní rozhodování. Povědomí vzniká zvýšením informovanosti, znalosti o značce a také opakované publicitě. Lze tedy obecně konstatovat, že čím více

zkušeností má zákazník se značkou, tím je pravděpodobnější, že se mu značka vryje do paměti

Marketingoví odborníci si tento fakt velmi dobře uvědomují a budují povědomí především formou reklamy, propagací, sponzoringem, public relation a veřejných událostí. Snaží se o propojení zákazníka se značkou, a to jakýmkoliv způsobem. Především jde o to, aby se zákazník s danou značkou seznámil co nejvíce, ať je to v rámci jména, symbolu, loga, představitele, balení či sloganu. Je dobré posílit jméno značky souborem prvků, např. kombinovat jméno, logo a nějaký specifický symbol. Je také důležité, zákazníkovi vštěpit nejen samotnou značku, ale zajistit propojení s daným produktem. K vhodným formám splynutí patří dobře rozvinutý slogan či jiný prvek značky, který dokáže propojit značku s produktem či vyvolat podnět k nákupu.

1.2.2 Asociace se značkou

Asociace jsou charakteristikou produktu, které brandingová strategie vytváří. Zákazníci je mají uložené v paměti a spojují si je se značkou. V mnoha případech vznikají z osobní zkušenosti nebo také na základě doporučení, mezi ty nejslabší asociace patří ty, které jsou vytvářeny uměle reklamou či jinou propagací.

- Síla asociace

Aby síla asociace spojená se značkou byla dostatečně silná, je zapotřebí vytvořit marketingový program, který dostatečně zapůsobí na zákazníky. Čím více konkrétní zákazník uvažuje nad informacemi o produktu či poskytované službě a doplňuje je již k dosavadním znalostem o značce, tím silnější se pak vytváří asociace. Dle Kellera existují dva faktory ovlivňující sílu asociace a těmi jsou osobní důležitost informace a důslednost, s kterou je informace prezentována. Nejsilnější asociace jsou vytvářeny na základě ústního doporučení blízkých osob např. od rodiny či blízkých přátel. Ústní podání je účinnější, pokud se jedná o restaurace, banky či jiné osobní služby. A mezi ty nejslabší patří zdroje ovlivněné společností, tedy vytvořená reklama. Aby společnosti tuto překážku překonali, je zapotřebí se zákazníky komunikovat za pomoci více prostředků, které zákazníka vtáhnou a nutí je vystavit se komunikaci opakovaně. Odborníci na základě studií dokázali, že marketingový program a veškeré aktivity s ním spojené ovlivní sílu asociace se značkou. Proto společnosti v současné době kladou na oblast marketingu stále větší důraz.

- Příznivé asociace

Aby společnost mohla vytvořit příznivé asociace se značkou, je předtím zapotřebí provést důkladnou analýzu spotřebitele a současně i konkurence. Tato analýza je potřebná k určení positioningu. Kladné asociace se značkou vznikají, pokud je zákazník přesvědčen o odpovídajících vlastnostech produktu či služby, které dostatečně uspokojí jeho potřeby a na základě toho si vytvoří pozitivní názor na značku.

- Jedinečnost asociací

Asociace mohou být veřejně sdílené s konkurenčními subjekty a také nemusí, záleží to na konkrétním postoji společnosti. Základem positioningu je konkurenční výhoda, která ukazuje spotřebitelům, proč právě od nich bych si měli daný produkt zakoupit. Tyto odlišnosti mohou být dány veřejně na obdiv či skrytě vyzdvihovány. Pro společnost je zásadní, aby asociace spojené se značkou byly co nejsilnější a co nejvíce příznivě hodnoceny. Ovšem v ohledu na konkurenci je třeba doplnit ještě jedinečné, tedy takové asociace, která značka nesdílí s ostatními konkurenty. Právě tato odlišnost může rozhodovat o tom, že si zákazník vybere danou společnost. Někdy je dostatečné, aby zákazník vnímal asociace, alespoň tak příznivě, jako u konkurence a pouze postačí, aby tuto možnost nezavrhl. Ovšem za předpokladu výskytu jedinečných odlišností je pravděpodobnější správný výběr BS (Keller, 2007, str. 101-103).

1.2.3 Vnímání kvality

Vnímaná kvalita je významnou asociací spojenou se značkou. Je jedinou asociací, která je motorem ekonomického výkonu a někdy je hlavním impulsem podnikání. Mnoho společností považuje aspekt vnímání kvality za jednu z nejdůležitějších hledisek, pro některé je hlavním důvodem existence firmy.

Vytvoření kvalitního produktu či služby ne vždy zajistí firmě, že daný produkt bude opravdu dobře vnímán. Zákazník může být ovlivněn předchozí představou nebo zkušeností nízké kvality. Proto je pro společnosti zcela zásadní chránit svoji značku před špatnou pověstí způsobenou produkty a službami podřadné kvality. Jelikož cesta k přesvědčení zákazníků je složitá a velmi obtížná. Je také možné, že podnik dosahuje kvalitu v oblastech pro zákazníka nepodstatných a je důležité porozumět faktorům, podle kterých zákazník posuzuje celkovou kvalitu BS.

1.2.4 Loajalita ke značce

Vysoké povědomí o značce a velmi příznivé asociace se značkou vedou k preferenci značky, tedy zákaznické loajalitě. Zákazníci, kteří jsou věrní své značce, nepotřebují vyhledávat požadované produkty či služby u jiných společností. David Aaker (2003, str. 21) zdůrazňuje, že je mnohem nákladnější zajistit nové zákazníky, než se starat o ty stávající.

Věrnost značce je třetí kategorie konceptu hodnoty. Stala se důležitou kategorií, jelikož právě věrnost zákazníků vytváří z velké části hodnotu značky pro firmu. Také lze očekávat, že věrní zákazníci vytvoří značný objem prodeje a tok zisku. Společnost, která nemá základnu věrných zákazníků, se může jevit jako výrazně ohrožitelná. Každá organizace by proto měla odhadnout hodnotu svých stávajících zákazníků. Výsledky hodnot jsou někdy opravdu překvapivé, např. snížení ztráty zákazníků o 5 %, vedlo v jedné bance ke zvýšení zisku o 85 %, ale počty zákazníků jsou pouze jedním aspektem z mnoha dalších faktorů. Zákazníky lze dle míry loajality rozdělit do určitých segmentů viz. tabulka č.1

Tabulka 1 Rozdělení zákazníků dle míry loajality

Typ zákazníků	Chování zákazníka
Nezákazníci	Kupují produkty a využívají služeb konkurence nebo dané služby a produkty vůbec nevyužívají.
Hlídači cen	Rozhodují se na základě ceny.
Pasivně věrní	Kupují produkty nebo využívají služby spíše ze zvyku než z racionálních důvodů.
Zákazníci na rozhraní	Využívají služeb dvou nebo tří značek.
Oddaní zákazníci	Nakupují produkty nebo využívají služeb jedné společnosti, které jsou dlouhodobě věrní.

Zdroj: Aaker, 2003

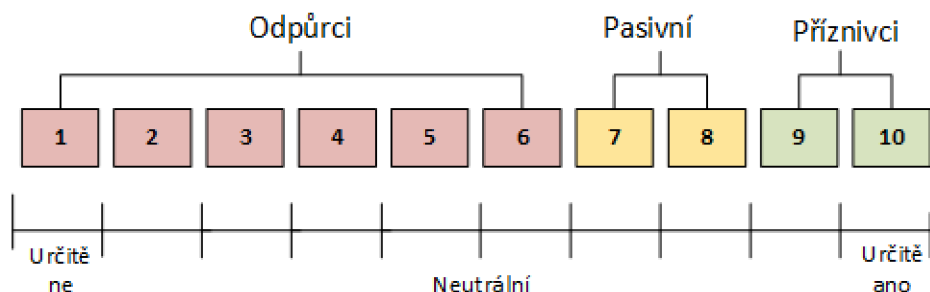
Hlavním cílem společnosti je vylepšit profil zákaznické věrnosti zvýšením počtu zákazníků, posílení vazeb mezi oddanými zákazníky a zákazníky na rozhraní. Segment pasivně věrných a oddaných zákazníků, je skupina, na niž společnosti často zapomínají a nedostatečně do ní investují, jelikož jsou často považováni za samozřejmost. U této skupiny není nutné budovat identitu značky, ale spíše se vyhnout problém s distribučními výpadky, jelikož vyprodanost výrobku může vést k přesunu zákazníků k jiné značce. V segmentu oddaných zákazníků je největší potenciál zvýšení odbytu, proto by se společnosti měli vyhnout odklonění zdrojů od věrných zákazníků k nezákazníkům či hlídačům cen.

1.2.4.1 Měření zákaznické loajality

Pro měření zákaznické loajality se využívá ukazatel NPS neboli Net Promoter Score, který vyjadřuje možnost využití zpětné vazby od zákazníka pro další rozvoj společnosti. Byl vyvinut společností Satmetrix, Bain & Company a Fedem Reichheldem a poprvé byl publikován v roce 2003 v harvardském článku. Od této doby je vnímán jako standart pro měření a zároveň zvyšování loajality zákazníků ve společnostech po celém světě.

Metrika zobrazuje zacházení zaměstnanců s klienty a získala si oblibu především kvůli vazbě na zisk. Je srozumitelná pro zaměstnance na všech organizačních úrovních. Pracuje na jednoduchém principu, kdy jsou zákazníci rozděleni do tří skupin: příznivci, pasivní zákazníci a odpůrci. Na základě vhodně kladených otázek, je možné sledovat mínění těchto skupin a získat míru výkonnosti společnosti z hlediska zákazníků. Zákazníci reagují na otázky dle stupnice od 0 do 10, kde 0 znamená určitě ne a 10 určitě ano. Některé společnosti doplňují na závěr i otevřené otázky, které mají za cíl objasnit důvod hodnocení. Získají tím detailnější zpětnou vazbu, kterou dále využívají vedoucí pracovníci jako podklad pro následnou diskuzi se zákazníky a postupné zlepšení služeb pro růst jejich spokojenosti. Dle zodpovězených otázek jsou poté přiřazeni k určité skupině.

Samotný výpočet NPS spočívá v podílu zákazníků příznivců a zákazníků-odpůrců, které se od sebe odečítají. V případě, že $NPS > 0$ značí dobré stanovisko, a pokud $NPS > 50$ je vyhodnocení na velmi dobré úrovni. Společnosti si tento ukazatel oblíbili, avšak v akademických kruzích je vnímán rozmanitě. Velkou měrou je ovlivněn kulturním a sociálním prostředím, důležitou roli také hraje obor, ve kterém firmy podnikají. Nelze tedy definovat jednoznačná pravidla jen v rámci jednoho odvětví (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, str. 246-247).



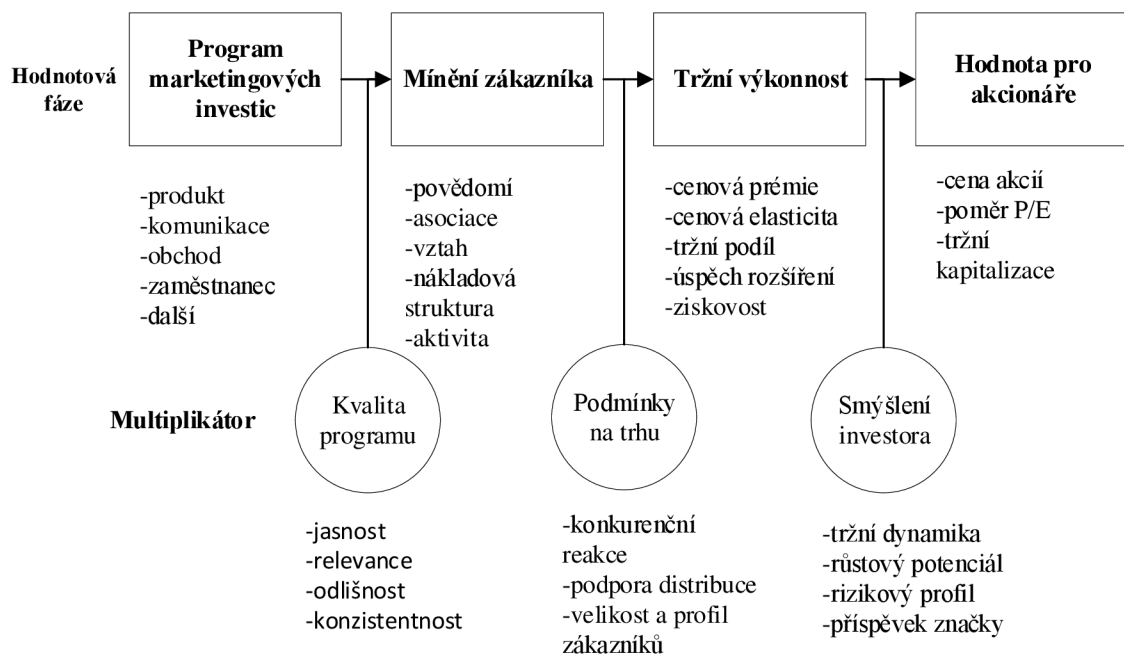
Obrázek 1 Výpočet NPS

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vysekalová, 2013, str. 247)

1.3 Měření hodnoty značky

1.3.1 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec značky je přístup k odhadování zdrojů, přínosů a rozlišování způsobů, kterým marketingové aktivity vytvářejí hodnotu. Představuje souhrnné řešení, které napomůže porozumět efektům brandingů manažerům, vedoucím pracovníkům, ale i výkonným ředitelům a ostatním pracovníkům. Pracuje na několika zásadních předpokladech a definuje hodnotu na základě zákazníků. Do modelu vstupují také určité faktory tzv. spojující a na základě těchto faktorů se hodnota přenáší z jedné fáze do další. Transfer mezi jednotlivými etapami je zajištěn programovým, zákaznickým a tržním multiplikátorem viz obrázek (Keller, 2007, str.417).



Obrázek 2 Hodnotový řetězec značky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Keller, 2007, str. 417)

1.3.1.1 Program marketingových investic

Vytváření hodnoty začíná marketingovou aktivitou firmy, které ovlivní zákaznicko rozhodování, a na jejichž základě je také hodnocena ostatními institucemi. U marketingových aktivit existuje několik způsobů např. reklama, propagace, osobní prodej či public relations, jimiž je možné rozvíjet značku. Avšak není přímá úměra mezi finančními prostředky vynaloženými na marketingovou kampaň a jejím úspěchem.

Marketingové aktivity mají za cíl ovlivnit myšlení zákazníka a donutit ho o značce přinejmenším přemýšlet. Předpokladem úspěchu může být dodržení těchto čtyř aspektů: jasnost, relevance, odlišnost a důslednost. Je důležité se těchto základních zásad při vytváření programu držet, jelikož úspěch závisí především na kvalitě provedení a investic vložených do provedeného programu.

1.3.1.2 Mínění zákazníka

V návaznosti na investice přichází na řadu mínění zákazníků o značce. Jak se změny projeví ve způsobu myšlení, jsem nadefinovala v kapitole 1.2.1. Ve stručnosti lze definovat, že povědomí výrazně napomáhá asociacím a mínění zákazníka, je jednou ze základních premis pro budování značky. Zákazníka v této fázi ovlivňuje několik faktorů, jedním z nich je i tvorba a kvalita provedených marketingových programů konkurence a také kolik zákazníků za danou značkou opravdu stojí. V případě, že v této fázi konkurenční subjekty neobstojí a značka má za sebou značné množství zákazníků, je hodnota značky z hlediska zákazníka, ovlivněna pozitivně.

1.3.1.3 Tržní výkonnost a hodnota pro akcionáře

Tržní výkonnost ovlivňují především cenové premie, cenová elasticita a tržní podíl, který měří úspěšnost marketingového programu, možnost rozšíření značky a strukturu nákladů. Rozšíření značky je myšleno ve smyslu rozšíření produktové řady či uvedení nového produktu na trh. Struktura nákladů by měla být zvolena tak, aby při co nejnižších nákladech bylo dosaženo, co nejvyšší efektivity programu. Tyto hodnoty jsou důležité především pro akcionáře, kteří na základě dostupných informací vytváří různé dedukce, které mají vliv na cenu akcií či celkovou tržní kapitalizaci společnosti (Keller 2007, str. 417–421).

1.3.2 Audit značky

Hodnotu značky je zapotřebí neustále rozvíjet a posilovat. Jedním ze způsobů, jak zjistit současnou hodnotu značky, je provedení tzv. auditu značky. Hlavním záměrem auditu je určení hodnoty značky a objasnění faktorů, které ji ovlivňují za pomoci odhalení zdrojů identity. Součástí je i navrhnutí doporučení pro zvýšení její hodnoty. Audit značky je zaměřen spíše na zákazníky a postupuje se podle následujících čtyř fází:

- Charakter trhu

- Indikátory hodnoty značky
- Popis hodnoty značky
- Konkurenční strategie a taktiky

V první fázi je vymezen trh, na kterém společnost působí a provedena analýza z pohledu spotřebitele. Marketéři musí zjistit podle jakých vodítek se spotřebitel rozhoduje, co ovlivňuje jeho zájem o značku a jaký je podíl věrných zákazníků. Pozornost je především zaměřena na konkurenty, v jakém tržním segmentu se pohybují a jak se odlišují od konkurenčních značek. Charakter trhu lze rozpoznat z jednotlivých klíčových aspektů např. rozhodovací kritéria při nákupu či podíl produktů ve spotřebě. Smyslem této části je především objasnit fungování trhu a objasnit na čem je založení zákaznické rozhodování.

Druhá fáze má za cíl vymežit následující informace: tržní podíl, cenová pružnost, citlivost na značku, vůdčí postavení značky v myslích spotřebitelů, znalost značky, konzistentnost komunikace značky v čase, hodnocení atributů image, inovace v jednotlivých oblastech a loajalita zákazníků ke značce. V třetí části je představen vztah značky a zákazníka, vyobrazený na základě emocionálních a racionálních prvků. A závěrečná část slouží k objasnění komunikačních strategií. Zda je správně nastavena komunikační strategie a popřípadě, jakým způsobem je realizována.

1.4 Identita značky

Identitou značky se rozumí její jedinečnost, jsou to charakteristiky, které vymezují její podstatu, směr, účel a význam. Má velmi zásadní význam pro strategickou vizi značky. Identita značky je unikátní sada asociací, jejíž struktura zahrnuje základní a rozšířenou identitu. Součástí základní je ústřední a nadčasové esence značky, pomáhá rozhodnout, které programy a aktivity by mohly být účinné. Rozšířená naopak zahrnuje jednotlivé prvky organizované do skupin, které značce dávají úplnost. Přidává detaily, které pomáhají k představení dané značky, patří sem i prvky marketingového programu. Každá silná značka je postavena na třech základních pilířích:

- Positioning – umístění značky na trhu si klade za cíl odlišit značku od konkurence a získat loajálního zákazníka. Tato kategorie definuje především, co je nabízeno zákazníkovi a tvoří základ každé značky. Za účelem jasného umístění musí vybrat také cílovou skupinu a atributy, kterými se chce odlišit. KO Floor definuje čtyři atributy: pohodlnost, rozsah

služeb, dostupnost a zkušenost. Mix těchto atributů vytváří jedinečnost značky a tvoří základ pro úspěšnou značku. V rámci vytvořeného mixu je nutné určit jasnou důležitost jednotlivých aspektů. K tomu slouží čtyři úrovně důležitosti. Diferenciační označuje v rámci mixu nejdůležitější kategorii, je to právě ten aspekt, který nejvíce odlišuje značku. Další úroveň je definována jako podpurná a týká se doplňkového parametru, který není sám o sobě dost silný, ale ve vztahu s diferenčním atributem vytváří silnou dvojici pro positioning. Konkurenčnímu atributu je věnována, čím dál větší pozornost a v neposlední řadě kvalifikační atribut, na který není kladena taková důležitost.

- Osobnost – je založena na emocionálních a nehmotných attributech. Zprostředkovává výhody, které spotřebitelé vnímají a odpovídá hodnotám značky. V případě, že existuje silná a odlišná osobnost značky, může vzniknout mezi značkou a zákazníkem emoční pouto založené na emocionálních výhodách. Vytvořená emocionální pouta mají v podstatě větší vliv na prodej než funkční atributy. Osobnost dotváří identitu značky a přidává jí něco navíc.
- Komunikace – vzniká mimo prodejnu, ale i vně prodejny. Většina společností vnitřní komunikace velmi podceňuje a výsledkem je velmi málo odlišovacích znaků od konkurence. Společnost si musí definovat jasné komunikační cíle a nástroje, které ke komunikaci využije (KO Floor, 2006).

V případě, že osobnost plně definuje charakteristiku značky a vyvolává v zákaznících emoce, komunikuje nejenom její osobnost, ale i jak je umístěna, vytváří základ pro silnou značkou. (KO Floor, 2006)

K zjištění hloubky pomůže pohled na značku jako na výrobek, organizaci, osobu a symbol. Tyto přístupy se od sebe liší, ale mohou přispět k posouzení různých prvků značky. Zjištění detailnější identity značky může být vodítkem pro implementaci značky na trhu. Společnost nemusí využívat všechny čtyři přístupy, každá společnost by je měla přinejmenším zvážit a vybrat si kombinace těch nejlepších.

1.4.1 Značka jako výrobek

Asociace spojené s výrobkem budou vždy důležitou součástí značky, jelikož jsou spojeny s přímým rozhodnutím zákazníka o výběru značky. Hlavním prvkem identity je síla jejich výrobků či služeb ovlivňující zákaznické chování. Pro společnost je klíčové, s jakým výrobkem či službou je značka spojována. V případě silného spojení značky s třídou výrobků, si zákazník na značku vzpomene, pokud uvažuje o konkrétní třídě výrobků.

Silné spojení je důležité ve chvíli, kdy zákazník přemýšlí o koupi produktu a vybaví se mu právě daná značka.

Nákup výrobku dané značky může zákazníkovi přinášet funkční či emoční požitky. Atributy spojené s výrobkem mohou vytvořit nabídku hodnoty tím, že nabízí něco navíc nebo něco, co konkurence nenabízí.

1.4.2 Značka jako organizace

Přístup k ztělesnění značky jako organizace se zaměřuje na vztah k inovacím, ke kvalitě nebo ohledu na životní prostředí, které jsou tvořeny lidmi a programy dané firmy. Atributy tvořené na základě těchto přístupů mají na rozdíl od atribut spojených s výrobkem dlouhodobější charakter a lépe odolávají konkurenci. Je to jeden ze způsobů, který dokáže jednotlivé značky odlišit a zachovat si tak konkurenční výhodu.

Některé aspekty značky lze definovat jako atributy výrobku i atributy organizace. Záleží, v jakém kontextu je používáme. Např. kvalita či inovace jsou aspekty spojené s výrobkem, co se týče provedení daného výrobku, ale pokud se budou týkat určitých hodnot a procesů, budou spojeny s organizací. Někdy může nastat kombinace přístupů. Atributy spojené s organizací mají, ve srovnání s těmi týkající se výrobku, dlouhodobější charakter. Konkurence může mnohem snadněji napodobit určitý výrobek, ale celistvý proces vytvořený organizací už lze napodobit velmi těžko. Jelikož proces je vytvářen jedinečnými lidskými zdroji, hodnotami a programy, kterými disponuje právě ta určitá organizace. Pro konkurenci je také obtížné rozpoznat inovace spojené s atributy organizace ve srovnání s určitým výrobkem, jelikož je složité tyto procesy prokázat.

Atributy spojené s organizací mohou přispět k tvorbě hodnoty, protože aspekty týkající se ohleduplnosti k životnímu prostředí, technologického pokroku či lokálních materiálů, nesou z pohledu zákazníka právě ten možný emoční požitek či sebevyjádření, díky kterým zákazník značku uznává (Aaker, 2003, str.71).

1.4.3 Značka jako osoba

Podobně jako konkrétní lidská bytost i značka má svoji osobnost. Může být vnímána různě např. jako moderní, důvěryhodná, zábavná, intelektuální a mladistvá. Osobnost značky může přispět k síle značky několika způsoby. Může vytvořit prostor k sebevyjádření zákazníka, který se se značkou ztotožní či může pomoc sdělit atributy výrobků a přispět tak k funkčnímu požitku při nákupu. Jedním z příkladů je značka

Michelin, která reprezentuje osobnost značky za pomoci panáčka Michelin, který je silný a energický, tyto vlastnosti se ztotožňují s daným produktem. Existuje několik způsobů, jak značce dodat osobnost. Některé z možností jsou následující:

- Mluvčí značky – zvolení skutečné osoby je nejjednodušší způsob, jak značku zosobnit
- Znamé osobnosti – k prezentaci značky lze využít i známé osobnosti, ovšem je to způsob poněkud nebezpečný, protože ne vždy daná celebrita pozitivně osloví cílené publikum. Jelikož známá osobnost je se značkou ztotožňována, musí dbát na dodržování jejich zásad. Avšak i touto cestou se vydává hodně značek
- Postavička – animovaná postavička má výhody oproti známým osobnostem, jelikož se nikdy nedopustí veřejného skandálu ani nezestárne. Nejen dětem jsou postavičky sympatické, a i proto se pro tuto možnost rozhodlo také několik značek, jedním z příkladů je např. plyšový medvídek Coccolino nebo Mr Proper
- Tón a styl – využití skutečné osoby, celebrity či kreslené postavy nejsou jediným způsobem, osobnost můžeme vytvořit i na základě konkrétního tónu hlasu či stylu, kterým chce zapůsobit (Taylor, 2007, str.97-98).

1.4.4 Značka jako symbol

Přítomnost symbolu může být pro značky klíčovou. Symbol dokáže vyjádřit soudržnost značky a usnadnit tak její rozpoznání. Existuje několik typů, ale mezi nejběžněji používanými řadíme vizuální provedení, metafory a tradice značky. Vizuálně vytvořené jsou dobře zapamatovatelné. Např. klasická láhev od Coca-Coly je symbol, který zachycuje značnou část identity značky. Stačí pouhý pohled na symbolickou lahev a hned se nám připomene značka. V případě větší úspěšnosti lze použít metaforu, která reprezentuje emoční a funkční požitek. A pro dotvoření silného symbolu prezentují silnou značku lze využít i k významu tradici, i když ne každá společnost může tento aspekt zařadit (Aaker, 2003, str. 67–75).

1.5 Strategické řízení značky

Strategické řízení značky je nástroj, který využívají firmy, aby zapůsobily na zákazníka a umožnily mu větší orientaci mezi poskytovanými produkty či službami. Zahrnuje návrh a implementaci marketingových programů. Na základě brandingové strategie jsou také

určeny prvky značky, kterými je společnost reprezentována. Proces strategického řízení zahrnuje čtyři hlavní kroky (Keller, 2007, str.72):

1. Identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky
2. Plánování a implementace marketingových programů
3. Měření výkonnosti značky a interpretace výsledků
4. Zvyšování a udržování hodnoty značky

1.5.1 Positioning značky

První krok brandingů zahrnuje především pochopení, jak se daná značka bude prezentovat s ohledem na konkurenci. Cílem positioningu je umístění značky na trhu tak, aby se vryla do myslí zákazníků a byla maximalizována konkurenční výhoda společnosti. Jde tedy o přesvědčení potenciálních zákazníků, že daná značka skýtá určité výhody oproti konkurenci. Ke správné identifikaci patří i proces, který určuje základní hodnoty značky. K zhodnocení positioningu je vhodné provést audit značky, který podrobně přezkoumá její pozici, zhodnotí zdraví značky a navrhne způsoby, jak značku zlepšit. Jakmile je provedena strategie positioningu a základních hodnot, zavádí společnost vhodný marketingový program.

Pozice značky dle Aakera (2003, str. 154) je definována jako část identity a nabídky hodnoty, která je aktivně sdělena cílové skupině a jež upřednostňuje výhody oproti konkurenčním značkám. Proto identifikace spotřebitelského trhu hraje významnou roli. Každý zákazník má jiné vnímání, jinou znalost značky, a především jiné preference. Při definování cílového segmentu vstupuje do procesu několik ovlivňujících faktorů. Klíčové je nadefinovat segment co nejdůsledněji, aby mohl být připraven marketingový program přímo na míru.

1.5.2 Implementace marketingového programu

Marketingový program společnost zavádí především k posílení asociací se značkou. Proces tvoří tři hlavní faktory, kterými jsou:

- Výběr prvků značky
- Integrace značky do marketingových aktivit
- Vytvoření asociací nepřímých převedených na značku

První fáze vytváření konkrétních prvků značky je pro společnost hodně důležitá a je třeba zvážit několik možností. Prvek značky je vizuální či verbální informace, která slouží zákazníkovi k identifikaci a odlišení produktu od konkurence. Mezi nejužívanější prvky se řadí název, logo, symbol, představitel, slogan či balení produktu. Při volbě prvků je zapotřebí dbát na několik hlavních kritérií, které by měly splňovat. Prvky by měly být především snadno zapamatovatelné, smysluplné a jak zákazníci, tak společnost, by si je měla postupem času oblíbit a měly by se stát součástí společnosti. Je nutné zkombinovat jednotlivé prvky tak, aby vzájemně ladily a navzájem se posilovaly. Soubor těchto prvků může být vnímán jako základ identity značky.

Pečlivý výběr prvků, z čehož vychází výsledná identita, je podstatný proces v budování značky, ovšem podstatná část vychází z marketingových aktivit společnosti. Marketingová komunikace je potřebná, jelikož její hlavní záměr je zákazníky informovat, přesvědčit a zaujmout, svým způsobem se jedná o hlas značky. Velmi zásadně přispívají k vytvoření povědomí o značce, příznivých asociací a silnějších vazeb mezi spotřebiteli a značkou. Aby měli žádoucí účinek, je potřeba klást důraz na pečlivý výběr marketingových nástrojů. Existuje jich značné množství a mezi nejběžněji využívané patří reklama, tisk, přímý a online marketing, podpora prodeje, event marketing, sponzoring, public relations nebo například osobní prodej.

Spojení se značkou může být vytvořeno na základě tzv. sekundárních asociací, tedy značka může být propojena na základě určitých faktorů, kterými jsou např. strategie společnosti, určení původu produktu, známými představiteli značky či skrze sponzorství, tedy prezentací na základě sportovních a kulturních událostí.

1.5.3 Měření výkonnosti značky

Za jeden z hlavních nástrojů měření výkonnosti značky je považován hodnotový řetězec značky, který je podrobněji popsán v kapitole 1.3.1. Je to nástroj, který pomáhá řídit marketingový proces. Pro správné řízení značky je zapotřebí si v předstihu navrhnout a zavést systém měření hodnoty značky. Systém měření je definován jako sestava výzkumných postupů, identifikující přesné informace, které poskytují dostatečný přehled marketingovým pracovníkům k učinění, co možná nejlepších rozhodnutí.

Při měření hodnoty značky nestačí pouze jediný index měřící zdraví značky, k zjištění správného fungování, je zapotřebí mnohem více. Je nutné, se na značku dívat

komplexně, proto marketéři musí provést několik různých měření. Pro správné pochopení spotřebitelů musí marketingoví pracovníci zkonstruovat detailní mapy vyobrazující mínění spotřebitelů, tedy všechny jejich myšlenky, pocity, vnímání, image a názory o různých značkách. Je vyvinuto několik technik a výzkumných metod, jež mají pomoci pochopit vnímání zákazníka. Společnosti často provádějí výzkumné studie či audity značky, kterými zjistí hlubší informace o svých zákaznících. Pomocí kvalitativních či kvantitativních technik měření, by měli být marketéři schopni, získat pochopení hloubku a šířku povědomí, síly asociací a povahu vztahů ke značkám.

Interpretace výsledků probíhá za pomoci komparativních či holistických metod. U komparativních metod existují dva přístupy srovnání, jedním je srovnávací přístup založený na značce a druhý je založen na marketingu. Holistické se naopak snaží přijít s odhadu celkové hodnoty značky. Dle profesora Kellera (2007, str. 525) mohou být komparativní metody přínosné, jako vstup pro odhadnutí hodnoty, podle holistických metod.

1.5.4 Zvyšování a udržování hodnoty značky

Udržení a následná expanze značky není jednoduchý proces a zahrnuje dlouhodobé a důsledné plánování. V případě, že je definována správná brandingová strategie, je tento postup o poznání jednodušší. Pro stanovení strategie brandingů existují dva hlavní nástroje. Jedním z nich je matice „značka-produkt“, který vyobrazuje grafickou prezentaci všech značek a produktů. A druhým prostředkem je hierarchie značky, vyobrazující řazení značek (Keller, 2007, str.77).

Udržování značky je považováno za dlouhodobý proces strategického řízení, zahrnující nejenom marketingové aktivity. Při extenzi značky je třeba dbát na problémy, k nimž dochází při odtržení od původní značky. Dochází k tomu v těch případech, kdy nový produkt je zcela odtržen od původní značky, není spojen ani obalem ani jinými prvky. Původní značka se tak dostává do mizivé pozice a může hrozit, že tento efekt, nebude mít pozitivní dopad na značku. Aby bylo zajištěno správné fungování extenze s vizí podniku, je potřebné definovat pozici každé platformy a vymežit, jak se liší od původní značky. Změn by nemělo být příliš, aby byla každá nová platforma propojena s vizí (Taylor, 2007, str. 169).

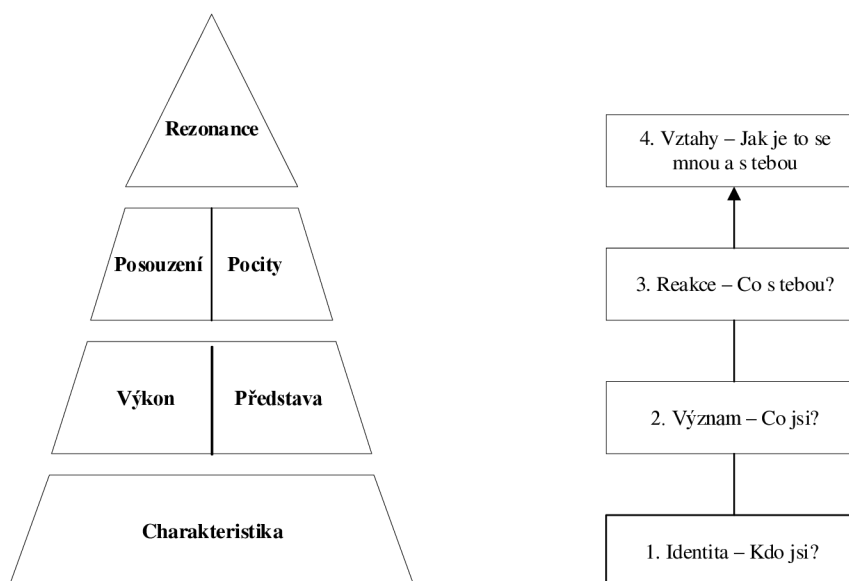
1.6 Budování značky

V této kapitole bude představeno budování silné značky podle modelu CBEE dle profesora Kellera (2007, str.105). Přístup bude definován na základě jednotlivých kroků, které na sebe navzájem navazují. Je to soubor opatření využitelných v praxi, aplikovaný pro firmy, které chtějí zajistit rozvoj dané značky. Tento přístup je zaměřen na hodnotu značky z pohledu zákazníka.

V další části bude pozornost zaměřena na důležitost interního brandingu, který zahrnuje strategie a taktiky, které by firma měla zaujmout, aby si vybudovala hodnotu značky pro spotřebitele. Tento pohled je zaměřen na interní procesy ve společnosti a na provázanost značky se zaměstnanci. V případě, že je značka v souladu jak z pohledu interního, tak i z pohledu spotřebitelů, nastává řízení značky v čase. Jelikož dnešní doba přitakává značnému množství změn, musí se řízení značky těmto změnám přizpůsobit. Probíhají posuny v chování spotřebitelů, mění se konkurenční strategie a v současnosti velmi zásadně do podnikatelské sféry zasahují vládní opatření, které korigují současnou situaci v zemi (diplomová práce byla psána v prosinci roku 2020, když svět zasáhla pandemie Covid 19). Kromě působení těchto externích sil, se může firma sama zapojit do aktivit, které směřují k úpravě značky a mají hlavní cíl, kterým je rozvoj dané značky.

1.6.1 Model CBBE

Model je založen na postupném budování, který se skládá ze šesti hlavních bloků neboli kroků. V první řadě musí být nejprve zajištěna identifikace zákazníků se značkou a asociace musí být propojeny s konkrétním produktem či potřebou zákazníka. Dále je nutné určit význam značky za pomoci asociací, na to následuje krok obsahující vyvolání správné reakce zákazníku na značku a poslední krok definuje vytvoření věrného vztahu mezi zákazníkem a značkou. Tyto kroky na sebe vzájemně navazují. Význam nemůže být vybudován, dokud nebyla vytvořena identita a reakce na značku se neobjeví v případě, že se nevyvine povědomí o značce a v neposlední řadě vztah zákazníka ke značce nemůžeme upevnit, pokud v zákazníkovi nevyvoláme správné reakce. Tento postup vede k vytvoření správné identity značky. Jelikož je to velmi složitý proces, vytvořil profesor Keller (2007) pyramidu CBBE, která znázorňuje každý z těchto kroků.



Obrázek 3 Pyramida hodnoty značky z pohledu zákazníka (CBBE)
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Keller, 2007, str.106)

Charakteristika značky se vztahuje k aspektům vědomí značky. Pro mnohé zákazníky sama o sobě nestačí a vstupují další faktory ovlivňující zákaznicko nákupní chování. Jeden z faktorů je význam značky, který souvisí s výkonností a představou o značce. Výkonnost značky představuje pro zákazníky funkční uspokojení jejich potřeb. Jedná se tedy především o vlastnosti značky.

Představa značky pracuje s vnějšími vlastnostmi poskytovaného produktu či služby. Jde tedy především o to, jak zákazníci o značce smýšlejí, než co skutečně koná. Význam značky pomáhá vytvářet reakce na značku. Tu můžeme rozlišovat podle názorů a podle pocitů, které v ní značka vyvolává. Názory jsou založeny na rozumném vědomí, jde především o osobní názory a hodnocení zákazníky. K vytvoření silné značky je zapotřebí pozorovat názory na kvalitu, důvěryhodnost, zvažování a prioritu, což je myšleno jako nadřazenost značky nad ostatními. U pocitů se jedná spíše o emocionální reakce. Šest základních pocitů spojených se značkou jsou srdečnost, zábava, vzrušení, bezpečí, společenská přijatelnost a sebeúcta. První tři pocity se týkají intenzity a další spíše vážnosti. Ve výsledku je nejdůležitější, aby tyto reakce měly kladnou odezvu.

Vrchol pyramidy tvoří rezonance se značkou, tedy vztahy mezi značkou a zákazníkem. Rezonanci určuje intenzita vztahu, kteří mají zákazníci ke značce a může se také projevit na činnostech zákazníků. V případě, že si spotřebitel aktivně značku vyhledává a opakovaně u ní nakupuje, lze ho považovat za věrného zákazníka.

1.6.2 Interní branding

Nejenom pohled zákazníka na značku je důležitý. Aby byla značka úspěšná, je pro společnost klíčové, aby zaměstnanci, a především marketingový pracovníci, chápali a oceňovali základní představu brandingové strategie. Musí si uvědomit, jak mohou hodnotu značky vylepšit a jak ji mohou naopak uškodit. Interní branding je založen na procesech a aktivitách, které zaměstnanci informují o značce a pomáhá je pro ni nadchnout. Především u společností, které nabízí služby, je pochopení značky zcela zásadní. Některé společnosti již přišli na tento důležitý aspekt a snaží se prosadit způsoby pro jejich zlepšení. Některé firmy využívají k interní komunikaci intranet a další podpůrné prostředky.

Uskutečněný kontakt zákazníků se zaměstnanci musí být založen na pozitivním základu, proto je podstatné, aby každý ze zaměstnanců společnosti značkou žil a byl z ní nadšený. Když zaměstnanci ve značku věří, jsou motivováni k lepším výkonům a pociťují ke společnosti větší loajalitu. K základním principům patří:

1. Vybrat tu pravou chvíli – pro přilákání pozornosti zaměstnanců by měla společnost využít vhodnou chvíli např. při některých zásadních okamžicích v podniku
2. Provázat interní a externí marketing – externí marketing musí ladit s interními procesy firmy
3. Oživit značku pro zaměstnance – interní komunikace by měla být informativní, všechny možné novinky a zajímavosti předávat zaměstnancům za pomoci již zmíněných prostředků (Kotler, 2013, str. 291-292)

1.6.3 Strategie posílení a revitalizace značky

Při strategickém řízení značky se vyskytuje řada změn a nastávají nové situace či hrozby, které je třeba řešit. Prostředí v oblasti marketingu se neustále vyvíjí a mění, a na tyto změny je potřeba co nejrychleji reagovat. Do řízení nevstupují nejenom interní faktory, ale i vnější aspekty. Např. v dnešní době oblast marketingu významně ovlivnila úpadek ekonomiky vzhledem k epidemiologické situaci. Proto je nutné značku neustále aktivně řídit a posilovat, na základě dlouhodobého plánování marketingových aktivit a jasně navržené strategie, jejichž hlavním záměrem je, posilovat hodnotu značky i s ohledem na působení ostatních vlivů.

1.6.3.1 Posílení značky

Hlavním prostředkem posilující značku jsou marketingové aktivity. Brand manažeři by měli zvážit, jaké produkty značka reprezentuje, jaké přínosy poskytuje, a zda uspokojuje potřeby zákazníků. Zamyslet se především, jak silné asociace jsou vytvářeny mezi zákazníkem a značkou a jestli jsou z větší části příznivé.

Nejdůležitějším aspektem k správnému postupu, které povede k posílení značky je soulad značky a podpůrných marketingových programů. Značky, které nemají z marketingového hlediska zajištěnou vhodnou podporu, se mohou stát zastaralými a opomenutými. Je důležité dbát na propojenost prvků značky, které jsou vhodně integrovány do marketingové kampaně a současně dbát na dobře zvolenou cenovou politikou. Tato konzistence je důležitá k úspěšnému fungování značky.

Taktika značky by se měla měnit pouze v případě, že už žádným způsobem nepřispívá k posílení hodnoty značky. Ovšem inovace produktů je zásadně důležité pro rozvoj společnosti, v některých případech mohou inovace produktů zahrnovat extenze značek založené na vylepšených rysech nebo může být pozornost soustředěna na inovace produktů již existující značky. Je ovšem důležité zachovat základ značky, protože se může stát, že stávající zákazníci velmi silně vnímají zavedenou značku a nebudou chtít přijmout změny. Při formulování změn je nutné, aby loajální zákazníci měli pocit, že nabízený produkt či služba je lepší, ale ne v zásadě odlišný. Důležité pro přijetí změny, je také správné načasování projektu a podrobné představení vylepšení. V případě, že je načasování příliš pozdní, může se stát, že stávající zákazníci odejdou a na základě zpožděného načasování, může situaci využít konkurence a uvést na trh své vlastní inovace. Je tedy patrné, že k posílení značky je nutné, udržet konzistenci marketingových programů, a v případě změny taktik, zachovat klíčové zdroje hodnoty značky. V případě, že tyto zásady nebudou dodrženy, může být firma ohrožena a může to být velmi finančně náročné (Kotler, 2013, str. 296- 297).

1.6.3.2 Oživení značky

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, existuje několik vlivů, které mohou ovlivnit osud značky. Může to být změna zákaznických preferencí, vznik nových konkurentů nebo nových technologií. V praxi se stalo několika uznávaným značkám, že málem upadly v zapomnění, ale naštěstí se v pár případech marketérům povedlo obnovit fungování značky a vdechnout jim nový život. Ve většině případů pomohla strategie návratu

k původním hodnotám, v jiných případech musel být změněn od základů význam značky, aby se opět mohla dostat do vedení. Pro oživení značky existují dva způsoby, tedy znovuzískání zdrojů hodnoty značky, či vytvoření zcela nových zdrojů. Revitalizace značky ovšem může probíhat za kombinaci obou přístupů.

Jedním ze zásadních problémů může být šířka povědomí o značce, což ve zkratce znamená, že zákazníci přemýšlí o značce velmi omezeně. Řešení se může nabízet v rozšíření povědomí o značce. Zaujmout takovou strategii, která nabízí nové využití značky. Dalším přístupem k řízení změn a následnému rozvoji, skýtá podstatné zlepšení image značky. Někdy změny cílené na povědomí nestačí a je potřeba přistoupit k razantnějšímu způsobu. K vytvoření nové image, je nutné zařadit nový marketingový program, který zákazníky informuje o změně. Součástí tohoto repositioningu je posílení pozitivních asociací a neutralizování těch negativních. Aktualizace starších značek může zahrnovat novou propagaci nebo někdy stačí pouze zatraktivnit balení. Změna jednoho, či více prvků značky vede k sdělováním nových informací nebo signalizuje, že značka přijala nový význam, který chce zákazníkům sdělit. Nejméně častá změna je u jména, jelikož je to nejdůležitější prvek soustavy a zákazníci ho mají spojený s určitým produktem. Někdy může posílit značku pouze zkrácení názvu, které může iniciovat změnu a modernizaci značky. Další prvky se mění o něco snadněji, jelikož např. aktualizace obalu či grafika loga je některými obchodníky prováděna pravidelně. Je důležité upozornit, že prováděné změny by měly být mírné a zachovat charakteristiku značky.

Může se stát, že v průběhu podnikání bude chtít společnost vstoupit na nový trh, což obnáší nadefinování cílové skupiny a integrace nového marketingového programu nebo může opustit stávající spotřebitelskou skupinu a zacílit na úplně novou. Identifikace dalšího či nového cílového segmentu, je pak další z možností revitalizace značky.

1.6.3.3 Úpravy portfolia značky

Řízení přeměn značky je obzvlášť důležité na rychle se měnících a technologicky náročných trzích. Společnosti musí proto neustále vyvíjet proaktivní strategie, kterými přilákají nové zákazníky a zároveň si udrží ty stávající.

- Programy marketingové komunikace

Jedním z přístupů, který má přilákat nové zákazníky a současně udržet ty stávající je vytvoření separátních kampaní. Což obnáší netvořit jednu celistvou marketingovou kampaň napříč celým spektrem, ale vytvořit jedinečný program pro každý segment zvlášť. Největší nevýhodou tohoto přístupu jsou vysoké náklady a také nekompatibilita mezi jednotlivými programy.

- Extenze značek

Další možností je představení extenze značky či zavedení nové podznačky. Nové nabídky mohou prezentovat novou technologii či jiné další atributy, které mohou uspokojit potencionální zákazníky a také měnící se potřeby.

Extenze je novou verzí výrobku či služby v rámci stejné třídy. Může se jednat o zavedení nových příchutí, jiných designových obalů či změnu velikostí produktu. Tento druh extenzí může zapříčinit, že zvýšené náklady nebudou kompenzovány zvýšením prodeje a také se může stát, že značka začne být hůře sdělitelná cílové skupině, či skupinám. Nicméně může se naopak stát, že rozšíří uživatelskou základnu, jelikož nabídnou zákazníkům větší výběr, značce dodají opětovný šarm a energii, která pomůže k potlačení konkurence. Větší výběr zajistí zákazníkovi loajalitu, jelikož není nucen přecházet k jiným společnostem. Extenze může znamenat také přidání nového funkčního požitku, např. přidání sklápěcí střechy u automobilu či umístění provozovny na praktičtější místo. Extenze také skýtá prostor pro inovace výrobků, jež mohou působit pro získání konkurenční výhody na trhu. Vedou k odlišení výrobků a posilují hodnotu dané značky (Aaker, 2003, str. 245-247).

- Nové distribuční pobočky

V některých oblastech podnikání stačí pouze vylepšit zpřístupnění produktu dané skupině. Je zapotřebí aktualizovat prodejní kanály s ohledem na daný produkt. Existuje mnoho typů distribučních cest a jejich uspořádání, proto musí společnost zaujmout správnou strategii, která bude maximalizovat působení sekundárních asociací.

1.7 CRM – řízení vztahů se zákazníky

V dnešní době mají zákazníci nespočet možností, jak se o daném produktu či službě informovat. Díky stále se vyvíjejícím technologiím a sociálním sítím mohou velmi snadno porovnávat jednotlivé nabídky a sdílet s ostatními své zkušenosti s nejrůznějšími

produkty či službami. Rostoucí síla zákazníků nutí společnosti, aby vyrovnali síly ve vztahu se zákazníky, proto vznikla filozofie CRM. Zkratka CRM neboli customer relationship management představuje řízení vztahů se zákazníky. Dle Kotlera (2013, str. 172) je to proces řízení shromažďující detailní informace o jednotlivých zákaznících, který usiluje o maximalizaci věrnosti. Potřebné informace jsou získány při jakýchkoliv příležitostech, při kterých dochází zákazník do styku se značkou nebo výrobkem. Storback (2002) tento proces definuje jako „interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“

S přicházejícími novými technologiemi ustupují tradiční marketingové taktiky a upřednostňují se nové marketingové postupy, které vznikají v souladu s technologickým a globálním vývojem. Umožňují marketingovým pracovníkům oprostít se od technik pro masový trh a vzniká personalizace marketingu, jejichž hlavním cílem je vytvořit marketing, který je nejrelevantnější pro co největší množství zákazníků. Do popředí se také dostává online marketing. Největší trendy posledních let jsou sociální média, především tedy Instagram, Tiktok, LinkedIn a Pinterest, virtuální realita, videa, personalizované produkty, hlasové vyhledávání, influencer marketing, SEO a tvorba obsahu. Společnosti si uvědomují význam CRM a snaží se navázat se svými zákazníky silné vztahy, které ze zákazníků vytvoří klienty.

1.7.1 Přilákání a udržení zákazníků

Společnosti vynakládají na udržení a přilákání nových zákazníků nemalé finanční prostředky a čas. Pro získání zákazníků vytvářejí reklamní kampaně, prezentují jí je v masových médiích a tím tak oslovují své potenciální zákazníky. Existují různé akviziční metody, které přivádějí nové zákazníky s různými úrovněmi CLV, což je definovaná celoživotní hodnota zákazníka, popisující současnou hodnotu toku budoucích zisků, očekávaných ze všech nákupů v průběhu celého jeho života (Kotler, 2013, str. 176). Pro měření CLV existuje několik metod a pomáhá v plánování investic do určitého zákazníka. Ve výpočtu jsou však stěžejní odhady příjmů a nákladů, které nebývají vždy spolehlivé. Marketingový pracovníci musejí brát také v úvahu marketingové aktivity související s budováním značky a napomáhající zvýšení zákaznické loajality (Kotler, 2013, str. 171).

Výpočet CLV dle Dona Lehmana z Columbijské univerzity a Sunila Gupta z Harvardu:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

p_t – cena placená spotřebitelem v čase t

c_t – přímé náklady na obsluhu zákazníka v čase t

i – diskontní míra nebo náklady kapitálu firmy

r_t – pravděpodobnost opakovaných nákupů zákazníka nebo jeho trvajících aktivity v čase t

AC – náklady na akvizici

t – časový horizont pro odhad CLV

1.7.1.1 Snížování odchodu zákazníků

Nestačí si zákazníka pouze získat, ale nejtěžší proces přichází následovně, a to si zákazníka udržet. V současné době, kdy na trhu existuje několik konkurenčních subjektů, trpí společnosti vysokou mírou odchodu či přesunu zákazníků ke konkurenci. Důvody odchodů je několik. Pro snížení míry odchodu musí společnost:

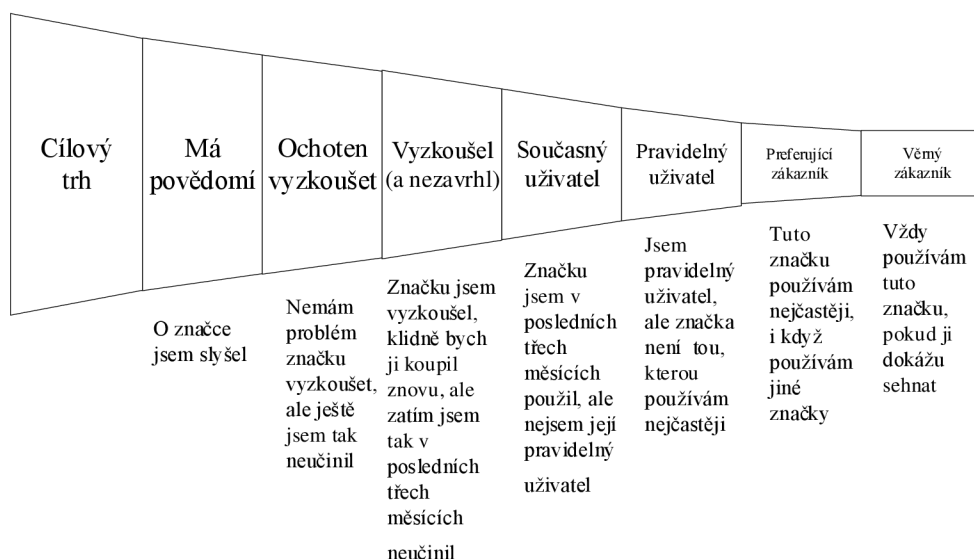
- Definovat a měřit míru retence – každá společnost si ji musí nadefinovat dle svých požadavků, např. u prodeje časopisů by mohlo být měřítko procento obnoveného předplatného
- Rozlišovat příčiny odchodu zákazníků a identifikovat ty, které lze řídit – je nutné rozlišit jednotlivé příčiny odchodu a ty, s kterými lze pracovat, důsledně charakterizovat a nalézt řešení
- Porovnávat CLV s náklady na snížení míry odchodu – v případě, že jsou náklady nižší než ušlý zisk, neměla by firma váhat ve vynaložení finančních prostředků na jejich udržení

1.7.1.2 Dynamika retence

Hlavní kroky, které vedou k získání a udržení zákazníka, jsou vyobrazeny na následujícím obrázku marketingového trychtýře č. 4. Identifikuje procento cílového segmentu postupně v každé fázi od získání povědomosti o značce až po zcela věrného zákazníka. Díky výpočtu konverzních poměrů, umožňuje marketingovým pracovníkům odhalit úzká místa či bariéry, které brání zákazníkům stát se věrnými klienty. Konverzní

poměr je procento zákazníků, kteří úspěšně prošli z jednoho stádia do druhého. V případě, že je poměr aktuálních zákazníků výrazně nižší než těch, kteří produkt či službu vyzkoušeli, pak s nabízeným produktem či službou není něco v pořádku. Existuje nějaké riziko, které jim brání/ odrazuje od dalších nákupů. Trychtýř také upozorňuje, jak je důležité dbát na udržení vztahu se stávajícími zákazníky. Jelikož v případě prodeje společnosti, by nebyly odkoupeny jen haly, zařízení, dobré jméno a značka, ale také vybudovaná základna zákazníků, která je vyjádřena jejich počtem a hodnotou zákazníků.

Je nutné zdůraznit, že s určitou mírou odchodu zákazníků se potýká každá společnost. Profesor Kotler uvádí, že průměrná společnost přijde až o 10 % svých zákazníků. Společnost by však měla mít na paměti, že je daleko nákladnější získat nového zákazníka, než si udržet toho stávajícího (Kotler,2013, str.177).



Obrázek 4 Marketingový trychtýř
(Zdroj: Kotler, 2013, str. 178)

1.7.1.3 Řízení zákaznické základny

K řízení zákaznických skupin napomáhá marketérům analýza ziskovosti zákazníků a již zmíněný marketingový trychtýř. Klíčovým faktorem pro akcionáře činí hodnota zákaznické základny, jelikož si to většina společností dobře uvědomuje, snaží se hodnotu zvýšit následujícími strategiemi:

- Snížení míry odchodu zákazníků – pro snížení této hodnoty převážně u služeb, závisí z velké části na lidském faktoru, tudíž kvalitní výběr zaměstnanců a

následné proškolení, podporuje jejich znalosti, čímž jsou částečně uspokojeny zákazníkovi potřeby

- Prodlužování doby strávené se zákazníkem – společnost by se měla snažit, co nejvíce prohlubovat vztah se zákazníkem, jelikož čím více je zákazník s danou společností propojen, tím déle u ní zůstává
- Využití cross-selingu a up-sellingu – v cross-selingu jde především o uspokojení potřeb zákazníků doplňkovými položkami. Z hlediska up-sellingu jde především o povzbuzení zákazníka ke koupi srovnatelného produktu vyšší třídy. V případě, že jsou taktiky cross-selingu a up-sellingu správně použity, zvyšují příjmy bez dalších marketingových nákladů
- Zvýšení ziskovosti nepřiliš ziskových zákazníků či ukončení vztahu – aby společnost předešla ukončení vztahu se zákazníkem, může zahájit následovnou taktiku, a to vyzvat zákazníky k nákupu, odepřít jim některé služby či je naučtovat se zvýšenými poplatky
- Zaměření pozornosti na nejziskovější zákazníky – přístup k těm nejziskovějším zákazníkům musí být velice specifický, zákazníci se musí cítit výjimečně a tudíž musí společnost konat různé gesta k zákazníkovi uspokojení např. popřát k narozeninám či pozvání na různé společenské akce (Kotler, 2013, str.178).

1.7.2 Posílení zákaznické věrnosti

Jedním ze způsobů, jak dosáhnout posílení vazeb mezi zákazníkem a značkou, je posílit jejich vztah k dané značce. Přispět může řada faktorů např. znalost značky, vnímaná kvalita či jasná identita značky. Jedním z úspěšných způsobů je budování programů pro pravidelné zákazníky. Tyto programy jsou zaváděny na celém světě napříč všemi oblastmi podnikání. Poskytují pro věrné zákazníky přímé benefity a nejen to, slouží i k potvrzení závazku mezi danou společností a zákazníkem a tím posilují hodnotu značky.

Další možností jsou zákaznické kluby, které také představují hmatatelné důkazy, že firma o své zákazníky pečuje a váží si jich. Výhodou oproti programům, je větší zacílenost na konkrétní segment zákazníků. Vhodným prostředkem pro zacílení na úzké segmenty zákazníků je také databázový marketing. Prostřednictvím něhož dostávají zákazníci upozornění na různé slevy, akce či nové výrobky a lidé se tak mohou s daným

produktem ztotožnit, jelikož je nabídka tvořena přímo pro ně a mohou se tak cítit zcela výjimeční (Keller,2007).

1.8 Komunikace

Pro zvolení efektivní marketingové komunikace je potřebné stanovit si základní postup, který zahrnuje několik fází. Mezi základní kroky patří identifikaci cílového segmentu, stanovení hlavních cílů, návrh marketingové komunikace, výběr komunikačních kanálů a ustanovení rozpočtu. Existují také klíčové ukazatele tzv. KPI (klíčový indikátor výkonnosti), které nám poskytují zpětnou vazbu o výkonnosti značky a efektivnosti komunikace. Metriky jsou indikátory, kterým stanovujeme hodnotu před realizací kampaně a vyobrazují nám, čeho chceme v komunikační kampani dosáhnout. Metriky si stanovují dle účelu kampaně marketingoví pracovníci a mezi ty nejzákladnější řadíme zásah cílové skupiny, správné pochopení sdělení či cena za zásah cílového segmentu.

1.8.1 Identifikace cílového segmentu

Už od samého začátku musí mít společnost jasně definovanou cílovou skupinu, tedy potenciaální zákazníky společnosti. Toto rozhodnutí má zásadní vliv na další postup, především na zvolení vhodných komunikačních taktik. Cílem identifikování vhodné cílové skupiny je maximalizování dosahu nabídky při minimalizaci nákladů. Proces se sestává především ze dvou podstatných částí: segmentace a targeting trhu. Účelem segmentace je rozdělení trhu na užší segmenty pomocí několika kritérií. Většina výzkumných metod se zakládá na rozdělení segmentu pomocí geografických, demografických či psychografických charakteristik.

Proces targetingu je založen na výběru jedno nebo více konkrétních skupin, na které bude mířit svoji poptávku a dle nichž bude vymezena forma marketingové komunikace.

1.8.2 Stanovení cílů

Odborníci marketingu si mohou stanovit různé cíle, mezi základní patří:

- Potřeba kategorie – zavedení kategorie produktů či služeb
- Povědomí o značce – tedy především posílit schopnost spotřebitelů rozpoznat nebo vybavit si značku v rámci určité kategorie. Rozpoznání je snadněji

dosažitelné, vybavení značky je důležité mimo obchod a rozpoznání již v obchodě samotném

- Postoj ke značce – marketéři se také zaslouží jaký spotřebitelé zaujmají postoj ke značce, tedy jak je schopna uspokojit aktuální potřebu zákazníka
- Záměr koupit značku – ten nejdůležitější cíl zaujímá samotný záměr zakoupit si daný produkt či službu

1.8.3 Návrh komunikačního sdělení

Pro formulaci komunikačního sdělení by se marketingoví pracovníci měli především zamýšlet nad strategií sdělení, jaký zdroj zvolí a jakou vytvoří kreativní stránku návrhu. Při určování strategie se musí management zamýšlet především nad hlavní myšlenkou sdělení, která je v souladu s positioningem značky. John C. Maloney identifikoval čtyři typy přínosů, které zákazníci od produktu očekávají, tedy: racionální, smyslové, společenské či uspokojující naše ega. Účinnost komunikace nestojí jen na obsahu, ale závisí i na formě sdělení, tedy jak bude vyjádřeno. Musí být tedy vytvořena kreativní stránka, aby strategie komunikace byla efektivní a účinná. Kreativní strategii můžeme klasifikovat jako informační, nebo transformační apely.

Informační apely se zabývají vlastnostmi a výhodami poskytovaného produktu či služby. Předkládají spotřebitelům rozumové zpracování komunikačního sdělení. V reklamním sdělení se snaží předvést výrobek a jeho kvality či jej porovnat s konkurencí, aby vyzdvihli jeho přednosti. U těchto typů reklam převládá rozum a logika. Oproti tzv. transformačnímu apelu vycházejícího z přínosů, který s produktem nesouvisejí. Může vyzdvihovat uživatele používající danou značku či prezentovat zážitek, který lze očekávat. Jednají na základě emocí, které motivují k nákupu. Apely fungují na vyvolání určité emoce, která uživatele dožene k požadovaným aktivitám. Používají se především emoční apely, jako jsou strach, humor, láska, hrdost či radost. Tyto techniky jsou v dnešní době považovány za nevyhnutelné a bývají až příliš účinné. Mohou však někdy zastínit samotný výrobek či snížit srozumitelnost sdělení.

Důležitý krok k efektivní komunikaci je stanovit si zdroj, který sdělení předá zákazníkovi. Společnosti si často vybírají známé osobnosti pro získání větší pozornosti. Je třeba dbát na důvěryhodnost zvoleného mluvčího, musí být se značkou propojen a zosobňovat klíčové vlastnosti prezentovaného výrobku či služby.

1.8.4 Volba komunikačních kanálů

Volba komunikačních kanálů se jeví jako čím dál obtížnější krok, neboť kanály jsou stále více zahlcenější různými konkurenčními reklamními sděleními. Rozdělujeme je na osobní a neosobní. Osobní umožňují osobám komunikovat tváří v tvář či osobně odprezentovat veřejnosti pomocí e-mailu nebo telefonu. Hlavním přínosem se jeví přímá zpětná vazba či individuální prezentace výrobku. Spadá pod něj přímý marketing, ústní šíření či osobní prodej.

Neosobní kanály či jinak řečeno hromadné, jsou zaměřeny na více než jednu osobu a spadá pod ně reklama, podpora prodeje, různé události a public relations. Hromadná komunikace často stimuluje osobní formu komunikace. Ovlivňuje především osobní postoje a chování zákazníka. Společnost musí zajistit vhodný komunikační mix, který zajistí efektivní marketingovou komunikaci. Způsoby dosažení se u jednotlivých společností liší, záleží především na oboru podnikání a charakteristice výrobku či služby. Dále také ovlivňuje účinnost výběru i několik faktorů např. typ trhu, kde je výrobek nabízen či připravenost potenciálních zákazníků k nákupu nebo fáze, ve které se výrobek nachází.

1.8.5 Stanovení rozpočtu

Společnost si musí stanovit přesnou částku, kterou chce vynaložit na marketingové výdaje. V některých odvětvích se mohou tyto výdaje vyšplhat až na 40 – 45 % tržeb. Pro zvolení rozpočtu mohou využít metodu dostupných prostředků, konkurenční parity, procento z tržeb či metodu cílů a úkolů.

Některé společnosti zakládají své rozhodnutí pouze na mínění managementu, co si daná společnost může dovolit. Což vede k nejistotě ohledně výše rozpočtu a nevnímá roli marketingové komunikace jako investici. Naopak metoda stanovení procenta z tržeb funguje na bázi stanovení určité úrovně procenta ze současných či očekávaných tržeb. Tato metoda uspokojuje finanční manažery, jelikož je vázána na vztah tržeb společnosti. Nutí management přemýšlet o vynaložených nákladech na komunikaci a v případě, že je procento nastaveno podobně jako u konkurence, udržuje stabilitu na trhu. Tato metoda není u odborníků příliš vlídně hodnocená, jelikož nezohledňuje příležitosti na trhu a brání dlouhodobému plánování.

Další metoda je založena na dosažení stejného podílů výdajů jako jejich konkurenti. Důvodem je předcházení komunikačních válek a přizpůsobení se konkurenci. Avšak tyto argumenty se nezakládají na logickém základu, tudíž ani tato metoda není příliš uznávaná. Spíše je to pro společnosti jednodušší a nechtějí se dostat do přímého střetu s konkurencí. Poslední metodou je nadefinování konkrétních cílů, od kterých se odvíjí rozpočet. Na základě formulovaných cílů jsou stanoveny výdaje pro jejich dosažení, kde musejí být jasně definované vztahy mezi investicemi do komunikace a pravidelným používáním (Kotler, 2013, str. 522-530).

1.9 Konkurence

Konkurenci můžeme chápat jako neuzavřenou skupinu dvou a více subjektů působících v určitém čase a na určitém místě, kde vytvářejí společně konkurenční prostředí a snaží se získat oproti ostatním konkurenční výhodu. Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně předpoklad konkurenceschopnosti a musí mít zájem vstoupit do konkurence. Definicí pro pojem konkurenceschopnost existuje několik, jelikož je to velmi propíraný výraz. Pokud se bude jednat o vymezení na mikroekonomické úrovni, jde především o jistou schopnost podniku úspěšně soutěžit na trzích. Je ovšem otázkou podle čeho se dá posuzovat úspěšnost firmy. Jedním z ukazatelů může být například rentabilita vlastního kapitálu (ROE), či zisk na akcii (Mikoláš, 2005).

Konkurence je velmi důležitým faktorem, který podmiňuje marketingové možnosti firmy. Proto se firmy zajímají, kdo je jejich konkurent a kdo by se jím mohl stát. Pro sledování těchto důležitých informací je potřebné ve firmě stanovit odpovědné pracovníky, kteří budou informace shromažďovat a na základě předem daných metrik vyhodnocovat. Aby byl podnik úspěšný, musí dobře znát své konkurenty a snažit se uspokojit potřeby zákazníků lépe než konkurence. Je důležitým aspektem ve strategii firmy, jelikož vytváří tlak na snižování nákladů, rozvoj technologií a zdokonalování produktů či poskytovaných služeb (Kotler, 2013, str. 335).

Dle docenta Zicha (2012, str. 48) musí být konkurence definována dostatečně komplexně. Základní pojetí firma – konkurent – zákazník je ovšem nedostačující, do hry vstupuje ještě několik dalších aspektů, které vytvářejí reálnější obraz konkurence. Jedním z těchto aspektů je důraz na soutěž o zákazníka. Je to oblast, na kterou je potřeba klást výrazný důraz. Zásadní problém nastává v upřednostnění výstupů nad vstupy, jelikož tato

strategie může vést až k oslabení pozice na trhu. Dalším aspektem je dodržování pravidel hospodářské soutěže, a v neposlední řadě je zapotřebí správně a důkladně provést typologii konkurentů. Jde především o správné pochopení jejich strategie.

1.9.1 Analýza konkurence

Zhodnocení konkurence je podstatnou součástí při strategickém řízení značky. Pro správné hodnocení je potřeba získat všechny důležité informace o konkurenci. K sběru a vyhodnocení informací se využívá analýza konkurence. Hlavním cílem analýzy je příprava pro úspěšné odhalení jednotlivých informací a predikce chování konkurence na trhu. Díky důkladné analýze lze na určitý typ chování reagovat včas a zamezit negativnímu vývoji. Sledování konkurence je přínosné i pro samotnou společnost, kdy může spatřit některé nové a lepší postupy, které může poté také využít k dalšímu rozvoji. V praxi ovšem dochází k faktu, že analýza není dostatečně jasná a srozumitelná. Vedoucí pracovníci, vykonávající analytickou práci, můžou podléhat zkresleným představám, a ne vždy je jejich pohled správný. Další problém skýtá nedostatečná hloubka, jelikož některé údaje nejsou veřejně dostupné a k jejich získání je potřeba vynaložit značné úsilí. Některé společnosti jednají na základě svých dojmů o konkurentech a nezahrnují do analýzy všechny podstatné informace, což brání k vykonání všestranné analýzy konkurenta. K praktickému využití slouží celá řada postupů. Dle Kalka a Massena (2003) se skládá ze dvou základních kroků:

1. Identifikace konkurentů
2. Srovnání jednotlivých konkurentů s vlastní společností

1.9.1.1 Identifikace konkurentů

Proces identifikace konkurentů lze přirovnat k určování cílového segmentu. Jde především o určení skupiny, organizace či jednotlivce, kteří považují, či v budoucnu mohou považovat, naši společnost za hrozbu. Lze tento fakt vnímat i z opačného konce, tedy že my budeme danou firmu vnímat jako hrozbu.

Při identifikaci je podstatné vycházet z předem vymezených hledisek, tedy z cílů firmy, potřebných zdrojů i produktů, se kterými se chce firma prosadit. Tento trojimperativ lze označit za jakýsi základ při definování konkurenčních subjektů. Z hlediska aspektu cílů, jde především o podobné zaměření firem, ve smyslu chování na trhu. Není nutné, aby firmy měly stanoveny stejnou strategii, spíše jde o zaměření na

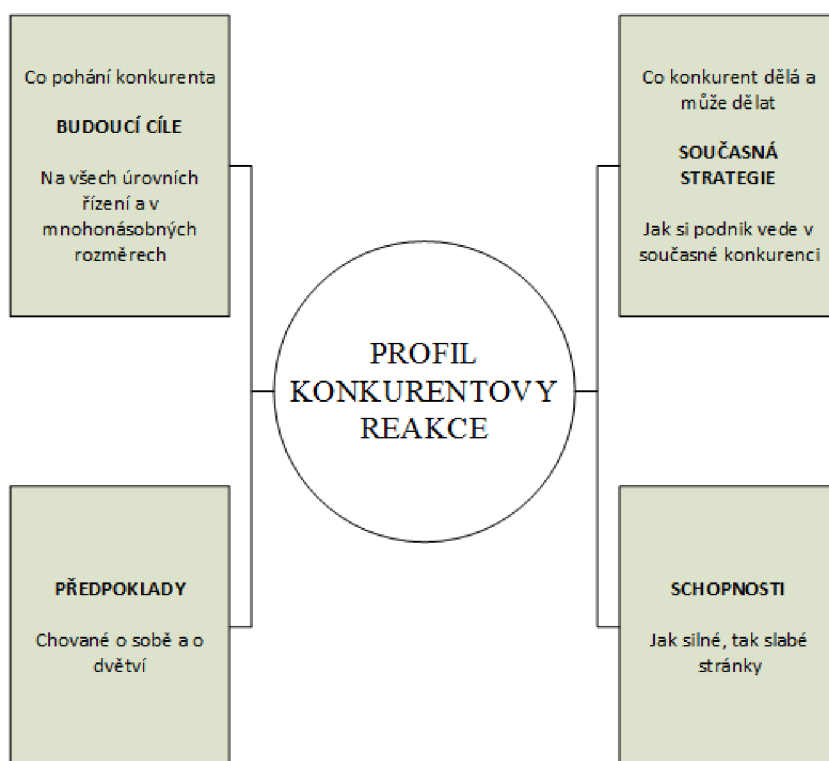
stejně zákazníky či dodržování stejných pravidel. Je důležité, aby při definování konkurentů neopomněly ty, kteří se nejeví nebezpečně. I tito konkurenti se mohou rozvíjet a v budoucnu mohou připravit společnost o její místo na trhu. Pro nalezení vhodných konkurenčních subjektů, je tedy podstatné najít jak „dobré“ konkurenty, tak neopomenout ani ty „špatné“, neboli ne tak úspěšné. Je samozřejmé, že přístup k jednotlivým konkurentům by se měl lišit. Na základě Porterova modelu pěti sil je hledání konkurentů založeno v rámci daného odvětví a také jsou za konkurenty považovány substituční výrobky.

1.9.1.2 Porovnání konkurentů

Srovnání konkurentů musí proběhnout na předem stanovených kritériích. Těmi mohou být např. strategické cíle, celkové disponibilní zdroje, marketingové koncepce, tržní pozice, tržní podíl, růst firmy, zákazníci, obor podnikání, výrobní kapacity, inovační schopnost, flexibilita nebo i na základě kvalifikace pracovníků.

Podle Portera (1994, str.49) se základní rámec, pro analýzu konkurence, skládá ze čtyř základních komponentů: budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti. Většinou jsou cíle zahrnuty ve strategii, ale z analytického důvodu, zde budou uváděny zvlášť. Na základě důkladného porozumění klíčových aspektů je možné, provést kvalifikovaný profil konkurenta a jeho možné reakce. Většina společností si vypracuje základní analýzu s konkurentovi slabými a silnými stránkami, ale opomíjí to podstatné, co řídí chování společnosti, tedy jeho budoucí cíle a strategie. Rozpoznat tyto faktory je mnohem složitější než hodnotit skutečné konkurentovo chování.

Před samotnou analýzou je nutné se rozhodnout, kdo bude předmětem zkoumání, jak již bylo uvedeno v předchozí podkapitole. Je důležité upozornit, že pro výběr subjektů, je možné využít i budoucí konkurenty, které teprve mohou vstoupit na trh.



Obrázek 5 Komponenty analýzy konkurence
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter, 1994, str. 50)

První zkoumaný aspekt jednotlivých komponentů, budoucí cíle, jsou důležité z několika důvodů. Znalost těchto cílů, nám umožní pochopit, zda je firma spokojená se současným postavením a zda jsou záměry společnosti naplněny. Z těchto informací je možné vyvodit, jestli nebude firma uvažovat o změně strategie a jaké bude její budoucí rozhodnutí. S ohledem na znalost daných cílů, můžeme odhadnout, jak bude konkurent reagovat na případné strategické změny. Záměry konkurenta nejsou jednostranné, ale zahrnují jak finanční hledisko, technologické postavení, pozici na trhu či jeho sociální chování. Rozbor cílů musí být soustředěn na všechny úrovně managementu, jelikož existují cíle na úrovni podniku, které se odvozují z jednotlivých oblastí či přímo od jednotlivých manažerů. K zjištění současných a budoucích cílů, lze využít diagnostické otázky, které musí být správně nadefinované. Při analýze cílů se nesmí opomenout i vliv mateřské společnosti.

Další aspekt je zaměřen na identifikaci předpokladů. Ty se dělí následovně:

- Konkurentovy předpoklady o sobě samém
- Konkurentovy předpoklady o odvětví a dalších společnostech v něm

Každá společnost na trhu funguje na základě souhrnu předpokladů. Může v sobě vidět firmu s vedoucím postavením, výrobce s nízkými náklady či s nejlepším sociálním vědomím. Tyto předpoklady budou tvořit to, jak se firma chová a reaguje na následující situace. Avšak tyto představy se nemusí spojovat s realitou. Tyto omyly mohou vést v nejhorších případech, až k výrazné ztrátě na trhu. Společnost si buduje představy o sobě samém, ale také o odvětví, v kterém se pohybuje a o svých konkurentech. Ovšem v praxi existuje nemalé množství firem, které přecenily či podcenily zdroje a zdatnost konkurence. Prozkoumání různých typů předpokladů, pomůže odhalit tzv. bílá místa, tedy ty oblasti, kde konkurent nerozpozná důležitost události nebo ji nepochopí správně a napomáhá k odhalení oblastí jednání, kde nehrozí konkurenční boj.

Třetím aspektem analýzy konkurenta je vypracování dokumentu o současné strategii každého z konkurentů. Na závěr je nutné zhodnocení schopností konkurence. Jeho cíle, předpoklady a současná strategie, ovlivňuje povahu a načasování jeho reakce, ale to, co determinuje konkurentovu schopnost reagovat na ně a nějakým způsobem se s nimi vypořádat, jsou jeho přednosti a slabiny. V této fázi je potřebné zaměřit se na různé oblasti konkurentových silných a slabých stránek. Jestliže byla provedena analýza všech jmenovaných aspektů, je možné vytvořit profil konkurentovi pravděpodobné reakce (Porter, 1994, str.51-65).

1.10 Souhrn teoretických východisek

Při zpracování teoretických poznatků, jsem čerpala z několika cenných zdrojů světoznámých autorů, zabývajících se problematikou brandingu, loajality zákazníků a konkurence.

Úvod práce byl započat charakteristikou značky a její odlišností ve službách. Poznatky o značce ve službách byly převzaty od autora Matthewa Healey, který studuje různé principy fungování značky a přináší zajímavý pohled na její vnímání. Základní principy, které se týkají hodnoty, byli převzaty od trojice velmi publikovaných autorů v této problematice a jsou jimi prof. Keller, prof. Kotler a prof. Aaker. Od prof. Aakera, který je považován za otce moderního brandingu, mě zaujal pohled na hodnotu značky ze strany spotřebitele, který člení do několika kategorií a jedním z nich je právě loajalita ke značce. Na loajalitu se v následující části budu zaměřovat podrobněji a použiji i přístup k rozdělení zákazníků dle míry loajality. K měření zákaznické loajality bude využit

ukazatel NPS, který vyvinul Fed Reicheld. V současné době je zmiňovaný nástroj velmi oblíbený a využívaný ve většině společností, jelikož dokáže využít zpětné vazby od zákazníka pro další rozvoj společnosti.

K strategickému pohledu na identitu značky bude využit přístup autora KO Floora, který ve své knize Branding a Store představil koncept zkoumající identitu značky na základě třech aspektů: positioning, osobnost a komunikace. Koncept KO Floora je určen především pro maloobchodní značky, ale je možné ho modifikovat i na mezinárodní společnosti poskytující bankovní služby. Tudiž jednotlivé aspekty budou podrobeny analýze na základě této metodiky. Kromě měření osobnosti značky, kde jsem využila přístup profesora Aakera tzv. „Velká pětka“, který přináší zajímavý pohled na charakter značky. Zvolila jsem ho z důvodu způsobu přístupu k osobnosti a škálování dle lidských vlastností. Metoda tak přináší komplexní pohled na charakter značky. Abych pronikla a prozkoumala problematiku identity značky hlouběji, byl využit současně i přístup uznávaného profesora Kellera, který se na ní dívá z pohledu výrobku, organizace, osoby a symbolu. Každý přístup vnáší do analýzy jiný pohled a bude cenným zdrojem pro východiska návrhové části práce. Aby byla analýza značky kompletní, budou představeny základní prvky, které značku tvoří a objasněn interní pohled na značku.

Myšlenky prof. Kotlera byly použity při řízení vztahů se zákazníky. A i struktura marketingové strategie, která otevírá analytickou část, bude postavena na základě poznatků právě od něj. Rozvíjí také myšlenky, jak řídit zákaznickou základnu a snížit míru odchodu zákazníka, které aplikuji v návrhové části.

Strategie hodnocení konkurentů bude probíhat dle Kalka a Massena, které se zakládá na dvou základních krocích: identifikace a následné porovnání konkurence. Identifikace konkurentů bude vymezena na základě metody konkurenčních map definována docentem Zichem a vybrané společnosti budou porovnány za pomoci Porterova přístupu. Základní rámec pro analýzu konkurence podle Portera vychází ze čtyř komponentů: budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti podrobené značky. V závěru analytické části bude využita souhrnná analýza COP pro celkové zhodnocení analyzovaných dat.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Představení společnosti

Banka BS působí na českém trhu od roku 1993, ale pod současnou značkou od února roku 2013. V rámci své strategie podnikla několik zásadních kroků, které mají za cíl vytvořit plnohodnotnou, samofinancovanou a ziskovou bankovní skupinu. V současné době působí mateřská společnost na osmi evropských trzích, kterými jsou: Rakousko, Německo, Bosna a Hercegovina, Chorvatsko, Česká republika, Maďarsko, Srbsko a Slovinko.

Cílí především na retailovou klientelu, ale poskytuje služby i korporátním klientům či menším a středním podnikům. Aby byla schopna budovat a dlouhodobě udržovat vztahy se svými klienty a zajistit tak jejich spokojenost, nabízí kombinaci univerzálních produktových portfolií i produktech uzpůsobených přímo na míru očekávání potencionálních klientů.

2.1.1 Vize a strategie společnosti

Na začátku roku 2020 zasáhla Českou republiku pandemie Covid-19, která výrazně ovlivnila vývoj celosvětové ekonomiky a ve většině odvětvích zasáhla výrazně do chodu společnosti. Dle dostupných ukazatelů lze očekávat, že ekonomický dopad v příštích letech bude značný. Na základě dat ze statistického úřadu bylo zjištěno, že dochází k nárůstu nezaměstnanosti, omezení spotřeby a zhoršení schopnosti lidí splácet své závazky, což bude mít nezpochybnitelný dopad i na bankovní společnosti. Banka se i tak snaží nadále zachovat chod společnosti v souladu s přijatými nařízeními vládou ČR a dodržovat veškeré bezpečnostní opatření na ochranu zdraví svých klientů a zaměstnanců. Jelikož konkurence i za této situace zůstává nadále silná, pokračuje s diverzifikací trhu na velké a střední banky. Dále se zaměřuje na digitalizaci bankovních služeb, a bude i nadále podporovat investice do nových technologií.

V roce 2018 došlo v bance k výrazné změně top managementu, který si dal za cíl stabilizaci banky a zahájení transformace, vedoucí k zvýšení ziskovosti a efektivity. V roce 2019 byl tento cíl naplněn, čemuž odpovídají i reálná data. Minulý rok vydělala banka o 90 % více než předcházející a poměr zisku a nákladů klesl na 58 %, což je pozitivní hodnota z hlediska srovnání s oborovým průměrem (Banka BS, 2020). Díky

stabilizaci a zvýšení efektivity, byla stanovena nová dlouhodobá vize a strategie na další roky. Společnost na aktualizované verzi pracovala několik měsíců a je si vědoma, že její nejasné směřování a chybějící strategie, byla obrovská hrozba pro její následný rozvoj.

Nová vize a dlouhodobá strategie byla představena nejvyššímu vedení a dozorčí radě na konci roku 2019 a zní následovně: „Jsme hrdí na naši banku, protože je zdravá a jasně zacílená, a váží si jí naši klienti i zaměstnanci.“ V rámci vize byl využit i pojem hrdost, který je součástí zcela nového komunikačního konceptu, který banka v současnosti používá ve svých reklamních kampaních. Má představovat skvělé výsledky banky, vysokou míru efektivity a odpovědnost každého zaměstnance k dosažení cíle, kterými jsou výkonnost, efektivita, lidé a vlastnictví. Banka chce dokázat, že jak zaměstnanci, tak klienti by měli být na svou banku hrdí, a to díky jejím skvělým schopnostem, rychlým reakcím na změny na trhu a schopným odborníkům, které zaměstnává. Z vize vyplývá, že klade důraz na jasně zacílený segment klientů, který je pro banku vždy na prvním místě a od jeho potřeb a očekávání se odvíjí veškeré aktivity. Společnost si od uskutečnění vize slibuje snížení rentability nákladů na 0,45, především díky zvýšené automatizaci a digitalizaci procesů a také navýšení indexu spokojenosti zaměstnanců. Aby vize mohla být naplněna, zvolila si společnost odpovídající marketingovou strategii. Z novodobé strategie plyne zaměření především na zákaznický segment vyšší střední třídy. Současně chce banka zahájit transformaci některých produktů a přeorganizovat moderní internetové bankovníctví. V plánu je otevírání dvou až tří nových poboček ročně. Z hlediska komerčního bankovníctví usiluje o prvenství na trhu, jelikož v budoucích letech má právě tento segment největší potenciál růstu. Klientele chce nabídnout především přepracování úvěrového procesu z hlediska administrativního přístupu, který povede k snížení doby načerpání úvěru a novou platformu firemního bankovníctví.

Vize a strategie jsou plánovány dlouhodobě, v horizontu 5 let a stanovují to, čím chce banka být, kam chce směřovat a čeho dosáhnout. Jednotlivé kroky, které byly představeny k dosažení cíle, představují velké množství práce, proto management vytvořil harmonogram, který napomáhá k realizaci plánovaných projektů ve stanoveném čase. Také byla provedena alokace rozpočtů k jednotlivým oddělením a motivace zaměstnanců, aby nic nebránilo uskutečnění novodobé vize.

Vize společnosti není zcela správně definovaná, měla by představovat budoucí stav. Především by měla uvádět, kde chce společnost být v určitém časovém okamžiku,

v horizontu několika let. Tato představa by měla být motivující, dostatečně srozumitelná a udávat budoucí směr společnosti. V současnosti je vize definována pouze jako tvrzení, které je v souladu s komunikačním konceptem banky. Měla by být více inspirativní a přesvědčit všechny zaměstnance k jejímu naplnění.

2.2 Marketingová strategie

Způsob komunikace výrazně přispívá k identitě značky. Marketingová strategie je postavena na segmentaci, targetingu a positioningu. V této kapitole budou představeny cílové segmenty, díky nimž je možné rozpoznat jejich potřeby a zacílit nabídku tak, aby si zákazník produktu a image značky všiml. Budou zde definovány hlavní cíle marketingové komunikace, a především současná komunikační strategie.

Marketingová strategie udává dlouhodobé cíle, které bance umožňují přizpůsobit se okolnímu prostředí a reagovat na potencionální změny se záměrem trvalého rozvoje. Banka zaujímá strategii tržního souběžence, jejímž hlavním záměrem je udržení pozice na bankovním trhu.

2.2.1 Identifikace cílových segmentů

Banka zvolila strategii založenou na cílené segmentaci klientů, tedy adresně oslovuje různé kategorie klientů. Bankovní klienty rozdělila primárně do dvou základních skupin: retailovou a komerční klientelu. Skupiny jsou v následující podkapitole blíže definovány, jelikož požadavky jednotlivce jsou zcela odlišné od zájmu firmy.

2.2.1.1 Retailová klientela

Primárně se společnost zaměřuje na retailovou klientelu, která je definována jako skupina klientů z řad občanů a drobných podnikatelů. Banka při definování cílového segmentu vycházela z demografických proměnných, kde se především soustředila na věk, životní cyklus, příjem a společenskou třídu. Věk a životní cyklus, jsou důležité ukazatele z důvodu měnících se potřeb každého jedince v průběhu života. Mladší lidé ve věku do 30 let, žijí dynamičtěji a dovedou se pružně rozhodovat na základě stanovených výhod a nevýhod konkrétní nabídky. Nejsou tak obezřetní vůči rizikům, která mohou nastat a jednoznačně více komunikují a pracují s online světem nabízející nepřehledné množství informací. Naopak jsou ve srovnání se starší generací více volatilní. Při vzrůstající nespokojenosti, tedy hrozí riziko změny banky. Střední generace oplývá životními

zkušenostmi a ve vztahu k bance funguje rozvážněji. Klienti seniorního věku patří do skupiny s největšími početními přírůstky, jelikož průměrný věk dožití je neustále prodlužován. Avšak v bankovním styku jsou více konzervativní a nevyužívají online nástroje, jelikož nedisponují potřebnými znalostmi. Dalším významným faktorem je zaměstnání a příjem klientů. Příjem patří jednoznačně mezi nejdůležitější kritérium. Podle něj banka posuzuje, zda je schopný splácet své závazky a jaká bude budoucí ziskovost segmentu. V rámci dlouhodobé marketingové strategie se banka chce více zaměřit na segment tzv. Mass affluent a Micro, který je definován následovně.

- Tzv. Mass affluent

Představuje vyšší střední třídu, která bydlí ve větších městech, kde se nachází pobočky banky. Disponuje vyššími příjmy a ví, co může od života očekávat. V této skupině banka dělí klienty dle jejich významnosti. Jako hledisko při posuzování slouží množství vložených či investovaných peněz a jeho přínos k ziskovosti banky. Dle analýzy ABC přináší 20 % nejvýznamnějších klientů až 80 % zisku. Banka v poslední době začala pracovat na úpravách a zatraktivnění bankovního portfolia pro tento segment (Banka BS, 2020).

- Segment Micro

Je to velmi profitabilní segment, který je zaměřen na členy profesionálních asociací jako jsou např. lékaři či advokáti, právníci, notáři, stavební firmy, zemědělci či neziskový sektor. Jsou to drobní investoři, kteří jsou o něco majetnější než část retailové klientely. Patří sem podnikatelské subjekty s obratem do 27 mil. Kč.

2.2.1.2 Komerční segment

Komerční klientela jsou podnikatelské subjekty, které banka řadí dle několika kritérií. Za prioritní skupiny považuje následující segmenty.

- SME (malé a střední firmy)

Do této kategorie spadají firmy, které generují obrat menší než 50 mil. Kč ročně. Z hlediska dlouhodobé strategie a potenciálního růstu, se banka zaměřuje na tento segment prioritně, jelikož skupina patří mezi strategické útvary a dlouhodobým cílem společnosti je rozšiřování klientské základny i v této oblasti. V rámci SME bankovníctví

rozlišuje banka ještě tři specifické sub-segmenty: tradiční firemní SME, financování nemovitostí a obsluha veřejného sektoru. V rámci zkvalitňování služeb nabídne klientům přepracovaný úvěrový proces, jejímž hlavním přínosem bude zkrácení doby zpracování. Banka garantuje, že doba od podání žádosti až po načerpání úvěru bude trvat maximálně několik dní. V objemu celkových aktiv tvořily úvěry poskytnuté subjektům v segmentu SME 21,6 %.

- Korporátní společnosti

Tuto skupinu klientů není nutné klasifikovat tak přesně jako retailovou klientelu, jelikož přístup je založen spíše na individuálním postoji. Není založena na plošné komunikaci, ale ve většině případů jde především o osobní kontakt s klienty. Korporátní společnosti jsou ohraničeny minimálním obratem 50 milionů ročně. Banka nabízí diverzifikované portfolio a současně pokračuje v naplňování strategie, což se projevilo v omezení působení klienta. Společnost se zavázala k maximální výši půjčky pro jednu společnost, která činí maximálně 30 milionů euro.

- Realitní klienti

V této oblasti je zaměřena pozornost především na financování výstavby rezidenčního bydlení, komerčních objektů či logistických center.

Tabulka 2 Rozdělení klientů dle cílových segmentů

Období	Cílové segmenty			Celkový počet klientů
	Retailoví klienti	SME	Korporátní klienti	
2020	104 018	3097	180	107 295
2019	107 547	3131	168	110 846
2018	113 860	3080	160	117 100

Zdroj Vlastní zpracování dle Banka BS, 2021

Banka rozlišujeme několik cílových segmentů a v rámci marketingové strategie, je zmíněné rozdělení velmi užitečné. Avšak základní rozdělení na retailovou a korporátní klientelu vytváří každá konkurenční bankovní skupina. Banka, ač dělí tyto dva základní segmenty do dalších podskupin, poskytla data pro analýzu týkající se pouze základního rozdělení. Za primární skupiny považuje retailové klienty, malé a střední firmy (SME) a korporátní klienty. Podrobné rozdělení a poměr jednotlivých skupin v rámci kategorií

nechtěla zveřejňovat. Jak je patrné z uvedené tabulky č.2, poměr retailových klientů je opravdu zásadní a činí 97 % z celé zákaznické základny. Procento korporátních klientů je zanedbatelné, ale přináší značný zisk.

2.2.2 Cíle komunikace

Stanovení cílů je jednou z nejdůležitějších činností marketingové komunikace. Zajišťuje nejenom upevnění dobré firemní pověsti. Marketingové aktivity firmy jsou sestaveny tak, aby zajistily plnění primárních cílů, které zní:

- zajištění podpory prodeje klíčových produktů
- zvýšení znalosti značky a její preference u koncových zákazníků.

Banka má stanoveny konkrétnější cíle i z hlediska jednotlivých segmentů. V rámci retailové klientely cílové skupiny se banka bude soustředit především na:

- maximalizaci servisní efektivity a akviziční úspěšnost při všech kontaktech s klientem a jeho potřebami
- poskytnout kompletní řadu produktů prostřednictvím nástrojů finančního plánování
- poskytování poradenství v oblasti investic a spoření na budoucnost
- ucelenou nabídku pro primární vztah s bankou.

V rámci korporátní klientely, byl při vzniku značky na českém trhu, stanoven cíl, stát se jednou z vyhledávaných bank trhu v této oblasti. Záměru chce dosáhnout především poskytováním kvalitních služeb s dostatečnou flexibilitou a rychlostí. Konkrétní cíle na období tří let jsou následující:

- zvýšení výnosů a navýšení podílu poplatkových výnosů
- vytvoření postupně rostoucího diversifikovaného portfolia s přiměřeným rizikovým profilem.

V oblasti segmentu SME si klade za cíl:

- zvýšit podíl na trhu v souladu se strategií středního tempa růstu banky.

Společnost si zvolila v rámci marketingové strategie dva hlavní cíle. Dílčí cíle jsou vymezeny na základě konkrétní komunikační strategie. Banka chce zmiňovaných cílů, dosáhnout především zvýšením znalosti jednotlivých klientských pracovníků, budováním partnerských vztahů s klienty a prostřednictvím zvolení konkrétního řešení vytvořeného na míru příslušnému obchodnímu případu.

2.2.3 Komunikační strategie

Při určování komunikační strategie usiluje banka o soulad s positioningem značky. Strategický komunikační plán je stanoven podle předem daných požadavků v ročním horizontu. Proces přípravy reklamních kampaní zahrnuje několik fází. Nejdříve je kampaň iniciována na základě marketingového plánu pro nastávající období. V průběhu této fáze zároveň probíhá posouzení výsledku již proběhlých kampaní. Na jejichž základě je ustanoven produkční tým a definovaný záměr budoucí kampaně. Samotný obsah vytvářejí jednotliví členové pracovního týmu, ale za průběh a dosažení shody mezi členy odpovídá hlavní brand manažer. Po definici a shrnutí veškerých poznatků související s kampaní, proběhne reálná příprava, popřípadě je vybrána reklamní agentura, která zajistí realizaci projektu. Následně probíhá oslovení klienta, kdy v některých případech může být využito i služeb externího call-centra. Součástí realizace kampaně je také informování zaměstnanců, které většinou probíhá pomocí Intranetu, kde jsou vystaveny veškeré potřebné marketingové informace a následné aktualizace nebo za pomoci e-mailu, kde jsou sepsány specifické informace pro konkrétní osoby. Poslední bod zahrnuje vyhodnocení výsledků, které automaticky generuje marketingový software. Jednotlivé výsledky jsou dle důležitosti představeny top managementu v rámci prezentační schůzky nebo je detailnější rozbor zaslán zainteresovaným pracovníkům.

2.2.3.1 Koncept

Společnost po dlouholeté zkušenosti změnila svůj komunikační koncept, který je v souladu s novou vizí podniku a váže se především na pojem "Hrdost". Banka chce za pomoci stanoveného komunikačního aspektu vyobrazit, jakým způsobem pomáhá lidem prostřednictvím svých produktů. Chce, aby její klienti byli hrdí na to, co v životě dokázali, ať v osobním či pracovním životě. Dále ovšem zůstává odpovědný přístup k financím a transparentnost komunikace, proto byl i nadále v ostatních kampaních ponecháván hlavní slogan „Váš příběh. Vaše banka.“ Hrdost je jen další součástí konceptu a zároveň i firemní kulturou, kterou banka zastává, jak již bylo zmíněno v kapitole Vize a strategie společnosti.

2.2.3.2 Plán

Během roku 2020 proběhly následující kampaně. V uvedené tabulce je vyobrazen daný cíl kampaně, využit komunikační kanál a období, ve kterém probíhala. Přehled slouží k analýze účelu jednotlivých kampaní a použitých komunikačních kanálů.

Tabulka 3 Akční plán roku 2020

Období	Název kampaně	Komunikační kanál	Cíl kampaně
Leden–únor	Firemní FÉR úvěr	On-line marketing (sociální sítě)	Zaměřit se na cílový segment – podnikatele a firemní klientelu s obratem do 25 mil. korun.
Březen	Podpora prodeje spotřebitelských půjček	Rozhlas	Zaměřit se na cílový segment – Micro.
Duben–květen	Podpora prodeje produktu FÉR konsolidace	Venkovní bannery – outdoor reklama, on-line marketing	Podpora prodej produktu.
Duben–srpen	Aktivace nových účtů	TV kampaň	Získání nových klientů a zřízení nových klientských účtů.
Červen–srpen	Podpora prodeje investic	Osobní prodej, on-line marketing	Zjistit kolik mají klienti k dispozici k zhodnocení volných finančních prostředků.
Červenec–srpen	Podpora prodeje produktu FÉR účet	Telemarketing, osobní prodej	Nabídnout BÚ stávajícím klientům bez účtu.
Srpen	Stěhování pražské pobočky	SMS marketing	Informování klientů o novém místě pobočky.
Srpen	Podpora prodeje FÉR kontokorentu	Osobní prodej, e-mail marketing	Podpora prodeje se zacílením na zaměstnance a retailovou klientelu.
Říjen	Podpora prodeje FÉR půjček a FÉR konsolidací	Rozhlas	Zasáhnout 70 % cílové skupiny (určené pro retailovou klientelu).

(Zdroj: Vlastní zpracování dle banka BS, 2021)

Během roku 2020 proběhly dvě rozhlasové kampaně cílené na úvěrové a konsolidační produkty pro retailový a micro segment. V průběhu roku byla prezentována také televizní kampaň na podporu běžných účtů, což byl historicky první reklamní spot zaměřený na bankovní účty. Kampaně probíhaly vždy za podpory on-line nástrojů a doplněné venkovní reklamou. Ve většině případů byl hlavní záměr podpora produktů při prodeji nebo zlepšení vnímání značky. Reklamní kampaň je vždy nejnákladnější a nejdůležitější marketingovou aktivitou roku. V rámci minulého roku bylo utrženo za reklamní kampaň 1 400 000 Kč a celkově banka vynaložila na marketingovou oblast cca 1 % z celkového objemu tržeb, tedy 76 600 000 Kč. V roce následujícím se top management banky rozhodl zvýšit marketingový rozpočet o 25 %, z důvodu podpory některých významnějších produktů (Banka BS, 2020). Z hlediska strategie proběhla změna v rámci venkovní reklamy, která pro tento rok nebude využita. Společnost zvažuje, zda finanční prostředky nesoustředit spíše na masová média. Strategický rámec v rámci následujícího roku zahrnuje dvě TV kampaně a tři kampaně v rádiu, které v rámci roku proběhnou, posílené celoroční on-line podporou.

2.2.3.3 Reklamní kampaň 2020

Klíčovou marketingovou aktivitou roku 2020 byla kampaň zahájená v srpnu na podporu prodeje běžných účtů. Pro tuto kampaň byl natočen zcela nový reklamní spot, který byl odvysílán na komerčních televizních kanálech i v on-line médiích. Záměrem celé kampaně bylo získat, co nejvíce nových klientů, kteří se stanou věrnými zákazníky banky.

Společnost spustila 23. srpna roku 2020 svou první televizní kampaň mířenou na běžné účty. Byla zaměřena na nový produkt FÉR účet, který má za cíl nalákat, co nejvíce nových zákazníků a současně si je, co nejdéle udržet. Televizní spot byl natočen během prázdnin a poprvé byl v televizi odvysílán 23.8.2020. Hlavní postavu hraje herečka Anežka Rusevová známá ze seriálu Ulice. Tvůrci reklamy vsadili na sympatickou tvář herečky a její vysokou míru obliby u veřejnosti. Příběh pojednává o mladé dívce, která stále odkládá rozhodnutí změnit svůj život a začít aktivně běhat. Najednou natrefí na vysněné tenisky, které jí výrazně namotivují. Tenisky mají po stranách křídla, které symbolizují odvahu dívenky překonat její komfortní zónu a začít běhat. Reklama podtrhuje nový komunikační koncept, který se váže na „hrdost“. S ohledem na odkaz nového konceptu, je na konci reklamy scéna, kdy dívka běží v těchto originálních teniskách a je hrdá, že dokázala překonat sama sebe.

Tento příběh odkazuje na klienty jiných bank, kteří dlouhodobě odkládají svoje rozhodnutí přejít k jiné bance, ačkoliv jsou v té stávající nespokojeni. Marketingovou kampaň současně provází věrnostní program, jejichž hlavním cílem je vybudovat u zákazníků žádoucí loajalitu. V případě, že klient převede svůj stávající účet, získává na bankovní účet jednorázovou odměnu ve výši 1234 Kč a další rok ve stejné výši za jeho aktivní užívání. Banka současně láká na další výhody, jako jsou výběry z bankomatů a vedení účtu zdarma. Kampaň byla podpořena i na bázi online komunikace. Kanály byly nastaveny tak, aby zásah byl, co možná největší. Už při natáčení reklamního spotu počítali producenti s využitím online nástrojů. Banka využila několik verzí spotu a více bannerových vizuálů, díky čemuž byla schopna oslovit až 50 % internetové populace při zásahu tři a více zobrazení.



Obrázek 6 Ukázka reklamní kampaně
(Zdroj: Repro YT banka BS, 2020)

Zhodnocení úspěšnosti

V tabulce můžeme vidět zhodnocení úspěšnosti po spuštění marketingové kampaně. Banka po zavedení kampaně zavedla zhruba o 60 % více nových FÉR účtů. Z počátku měly hodnoty vzestupnou tendenci, ale na úspěšnost kampaně se podepsala zhoršující se epidemiologická situace a znovuoobnovení nouzového stavu dne 5.10.2020. Z tohoto důvodu zaznamenala klesající charakter křivky. Je však pravděpodobné, že na výsledcích kampaně se projevila nejenom epidemiologická, ale i ekonomická situace ČR a jiné

faktory. Metrikou pro měření úspěšnosti byl počet nově zavedených FÉR účtů, jak v pražské pobočce, tak i v moravských pobočkách a na e-shopu. Jelikož se jednalo o první kampaň zaměřenou na podporu běžných účtů, nejsou k dispozici výsledky z minulých let, s kterými by banka mohla porovnávat. O úspěchu však vypovídá 279 nových uzavřených smluv za dva měsíce.

Tabulka 4 Zhodnocení reklamní kampaně 2020

Reklamní kampaň na FÉR účet	
Rozpočet	1 400 000 Kč
Zobrazení reklamy	16 000 000
Návštěvy na webu	51 000
Získané kontakty	1 503
Uzavřené smlouvy	279

Zdroj: Vlastní zpracování dle banka BS, 2020

2.2.3.4 Využití neuromarketingu v reklamní kampani

Neuromarketing je nové marketingové odvětví, které je založeno na nejnovějších výzkumech z neuropsychologie, kognitivní psychologie a neurovědy. Využívá pro doložení poznatku lékařskou technologii magnetické rezonance (fMRI= funkční magnetická rezonance) a další technologie týkající se skenování mozku. Přístroj fMRI měří množství okysličené krve v celém mozku, díky němuž lze přesně označit oblast probíhající změn o velikosti jednoho milimetru. Odborníci tímto způsobem zjišťují, jaké jsou důvody rozhodnutí zákazníka a jaká část mozku ho nutí, aby je provedl. Tento přístup je využitelný pro sledování mozkové aktivity lidí, dívající se např. na televizní reklamy. Vhodným nástrojem pro zjištění mozkové aktivity se jeví elektroencefalograf, který je levnější, přenosný, a navíc ve srovnání s fMRI zaznamenává reakce okamžitě. (Vysekalová, 2011, str. 34)

Ze studií vyplývá, že vědomě člověk jedná jen v pěti procentech případů. Výzkumy používaly pro svoji práci několik desítek let dotazníky, které reflektují pouze vědomé vnímání lidí. Profesor marketingu na univerzitě v Münsteru Dieter Ahlert, ale hovoří o tom, zda se vůbec hodnotily správné veličiny. V dnešní době je metoda neuromarketingu ustálená v praxi, využívá se zcela běžně a značky se tak snaží dostat do mozku svých zákazníků. Existuje několik kritiků této metody, např. odborníci na etiketu se domnívají, že hrozí ztráta svobodného, logického a informovaného rozhodování spotřebitele. Marketingoví pracovníci směřují k velmi snadné manipulaci v podobě nalezení tzv. „nákupního tlačítka“, kterého budou firmy zneužívat. Zastánci

neuromarketingu naopak tvrdí, že tento způsob přispívá k větší spokojenosti zákazníků, jelikož se snaží poznat jeho niterní potřeby a přání. Limit neuromarketingových výzkumů je zpravidla malý vzorek respondentů, proto může být zpochybněna jejich reprezentativnost, tedy vztáhnout výsledky na celou populaci či na všechny klienty banky (Fořtová, 2015). Také samotné užití přístrojů může ovlivnit přirozené působení zákazníka, proto nemusí být výsledky zcela adekvátní.

Na základě výzkumných studií je možno konstatovat, že pestrost vnímání se neděje na základě informovanosti z mnoha zdrojů, ale na úrovni prožitkové. Ani sám dotyčný neumí projevy chování sám odůvodnit. V mozku se tak děje neuvěřitelnou rychlostí, kterou naše logika a rozum nezaznamenají i za skutečnosti, že je tím rozhodnutí zákazníka znatelně ovlivněno. V každé literatuře je tento stav pojmenováván jinak, někde je označován jako podvědomí, někde jako emoce či citění. Podle Lindstorma, Horkého a jiných dalších marketingových odborníků, by se marketingoví pracovníci neměli řídit dle kvantitativních nebo kvalitativních výzkumech, protože lidé jinak konají a něco jiného si ve skutečnosti myslí. Zejména ženy, i když nevědomě, v podvědomí neustále kalkulují, který stav v dané situaci je pro ně nejvýhodnější. Rozdíl mezi tím, co si myslí a tím, jak se chovají, vzniká působením algoritmu fungování jejich neuronových sítí. (Vysekalová, 2008, str.33)

Po odvysílání reklamní kampaně, si společnost nechala externí agenturou změřit její dopad, míru atraktivity, motivaci k nákupu a také přiřazení komunikace ke značce. Z dostupných dat byla vyhodnocena nižší tzv. líbivost reklamy, proto se marketingoví pracovníci snažili toto stanovisko zákazníků změnit za využití neuromarketingu. Prostřednictvím metody facial coding se za pomoci odborníků snažili dopátrat, co na reklamě funguje a co naopak ne. Použitá metoda facial coding měří intenzitu emocí na daný stimul, pomocí skenování stovek bodů ve tváři. Tohoto přístupu je využito bez přímého dotazování. Sledovanému je pouze spuštěna televizní reklama a v průběhu 30 sekundového spotu je měřena emoční reakce. Je identifikováno šest základních emocí, které lidé pociťují a které se automaticky projevují obličejovými svaly. Na základě podrobného prozkoumání celého spotu, bylo zjištěno, že v průběhu sledující spotu prožívá tři druhy emocí: štěstí, smutek a překvapení. Štěstí přetrvává především, když žena sní o běhu a je zcela spokojená. Smutek byl ve většině případů na nízké úrovni, pouze převažovalo překvapení, které z počátku mohlo souviset s nejasností kategorie,

kam reklamu zařadit. Klient ze začátku nemohl rozpoznat o jaký bankovní produkt se vůbec jedná. Většina emocí upadala při pohledu na ženy nohy, proto byly tyto pasáže vystříhány. V konečné verzi byli více využity pozitivní scény z parku, kde je vidět větší užitek a štěstí představitelky. Sledující vyjadřoval negativní reakci z představení věrnostních benefitů, proto byla v aktuální verzi zanechána pouze odměna za věrnost, která z hlediska konkurence představuje unikátní benefit. Na závěr bylo přepracováno grafické zpracování, tak, aby zákazník pocítil ve většině času pozitivní emoční reakce.

Shrnutí marketingové strategie

Na základě získaných dat a provedených analýz, bylo zjištěno několik zásadních faktů. Banka v rámci marketingové strategie zaujímá pozici tzv. tržního souběžence. Záměr strategie je především udržení pozice na trhu. Z hlediska cílových segmentů byly definovány dvě hlavní skupiny: retailová a korporátní klientela, které se dále dělí na další podskupiny. Banka se zaměřuje především na retailovou klientelu, která tvoří 97 % z celé klientské základny. V rámci dlouhodobé strategie se chce zaměřit především na segment Mass affluent a Micro.

Cíle komunikace jsou tvořeny v souladu s dlouhodobou strategií. Banka si vymezila dva hlavní cíle, a to podpořit prodej klíčových produktů a zvýšení znalosti značky u koncových zákazníků. Cíle jsou vymezeny velmi obecně, necílí na konkrétní cílovou skupinu a nezohledňují životní cyklus produktu. Předmětem jsou nekonkretizované cíle, které neodpovídají správně definovaným cílům. Nejsou měřitelné, časově ohraničené a v některých případech ani realistické. V případě stanovených cílů by měla dodržovat určitá pravidla a zamyslet se nad jejich dosažitelností, časovým vymezením, zhodnotitelností a se zmíněnou realitou souvisí i dostatečná motivovanost pracovníků, snažit se o jejich naplnění.

Co se týče reklamních kampaní, které byly shrnuty v akčním plánu za rok 2020, většina z nich je zaměřena pouze na podporu prodeje a získání nových klientů. A jen velmi málo z nich je zaměřeno na vnímání značky jako takové. Jako přínos hodnotím, že banka využívá k tvorbě reklamního sdělení moderní techniky neuromarketingu, která pomůže výrazně zvýšit efektivnost jednotlivých kampaní.

2.3 Identita značky

Identita značky je postavena na třech základních pilířích, které budou představeny v následujících podkapitolách. K podrobnějšímu pohledu jednotlivých kategorií bude sloužit přístup profesora Kellera, který se na identitu značky dívá jako na výrobek, organizaci, osobu a symbol.

Značka jako výrobek

Společnost nabízí rozmanité produktové portfolio, jelikož se zaměřuje jak na firemní klienty, tak na retail segment. Firemním klientům nabízí kompletní škálu financování, od provozního financování přes investiční úvěry, až po strukturované financování. Pro každodenní využívání poskytuje Firemní běžný účet. Z hlediska zahraničních plateb, může klient využít zvýhodněných plateb do vybraných bank a pro zhodnocení volných prostředků nabízí spořicí účet či termínované vklady. Díky mateřské společnosti může banka nabídnout, ve srovnání s ostatními bankami, zvýhodněné produkty a služby spojené s měnou rubl. Banka si zakládá na individuálním přístupu ke každému klientovi a zohledňuje jeho specifické požadavky, díky nimž poskytuje klientům řešení uzpůsobené přímo jejich požadavkům.

Pro retailovou klientelu nabízí banka produkty, které pokryjí veškeré finanční potřeby. Produktové portfolio prošlo výraznou změnou a bylo upraveno tak, aby bylo pro klienty, co nejatraktivnější, a to včetně nabízených sazeb. I přes neustálý tlak na růst úrokových sazeb, si banka udržela velmi výhodnou sazbu k získání neúčelové hypotéky 2,29 % a pro klasické hypoteční úvěry byla sazba v polovině srpna roku 2020 snížena na 1,79 %. Společnost chce tímto krokem podpořit klienty, kteří řeší otázku bydlení, ale i refinancování stávající hypotéky. Také chce posílit roční prodej hypoték, které v roce 2019 v porovnání s tím předcházejícím čelil 40 % poklesu. Především z důvodu provedených restrikcí Českou národní bankou. Banka se v této oblasti snaží své produkty neustále vylepšovat, což dokazuje i ocenění za rok 2019, které získala za nejlepší finanční produkt roku.

Značka jako organizace

Přístup ke značce jako k organizaci se zaměřuje na atributy organizace. Jelikož organizaci tvoří hodnoty týkající se inovací, kvality a různých atributů, které banka zastává a

prezentuje před veřejností a jsou spojeny s organizační kulturou, hodnotami a programy vztahující se přímo k organizaci.

Společnost se prezentuje jako „zelená banka“, která klade důraz na ochranu životního prostředí, což vyzdvihuje i v některých reklamních kampaních. Podporuje ochranu klimatu a v roce 2014 jako první banka začala měřit svoji uhlíkovou stopu. Klimatická odpovědnost je součástí její firemní kultury, což dokazuje i získání certifikátu nezávislého českého programu SLEDUJEME/ SNIŽUJEME CO₂, která podporuje opatření na ochranu klimatu v podnikatelském sektoru. Společnost si uvědomuje, že se podílí na uhlíkové stopě a plánuje dlouhodobě snižovat emise skleníkových plynů. Podniká akční kroky, které přispívají na ochranu klimatu a jedním z nich je přesun centrály do ekologicky šetrného objektu Aviatia, který získal certifikaci zelené budovy LEED Gold. Při výběru nového sídla, byla energetická úspornost jedním z hlavních kritérií a stejný důraz klade při výběru nových poboček či jejich rekonstrukci.

Současně banka spolupracuje s Českým svazem ochránců přírody, konkrétně se zapojila v rámci programu na záchranu starých odrůd a ovocných stromů. Program obnovy starých ovocných odrůd a vysezení lesních stromů je jedním z pilířů dlouhodobé strategie sociální odpovědnosti banky SB. Do tohoto projektu se zapojili dobrovolníci z řad zaměstnanců, ale i široké veřejnosti. Každý rok se banka BS také zapojuje do celosvětové kampaně na podporu prevence rakoviny prostaty a varlat, zvaná Movember. V rámci kampaně, společnost uspořádá různé akce na podporu osvěty mezi zaměstnanci. V roce 2019 vybrala sedmou nejvyšší částku v ČR, kterou přispěla Nadačnímu fondu Muži proti rakovině. Společnost se prezentuje jako společensky odpovědnou firmou, která se podílí na ochraně životního prostředí, zapojuje se v rámci veřejně prospěšných projektů, zaměstnává jak muže, tak ženy a nabízí rovné příležitosti pro všechny. Současně zaměstnává také znevýhodněné osoby a odkupuje výrobky z chráněných dílen. Projekty uskutečněné v rámci společenské odpovědnosti mají velký ohlas u zaměstnanců, ale i veřejnosti, a proto v nich chce banka i nadále pokračovat a rozvíjet jejich aktivity i v dalších letech (Banka BS, 2016).

Značka jako osoba

Konkrétní osoba vyobrazující značku napomáhá k vytvoření silnější značky, a to několika způsoby. Osoba prezentující značku, je především pro zákazníka, prostor pro sebevyjádření a je základem pro vztah mezi značkou a zákazníkem.

Jelikož bankovní instituce musí vzbuzovat důvěru, je reprezentující osobou vždy člověk, který působí sympaticky, spolehlivě, důvěryhodně, upraveně a distingovaně. Společnost využívá k prezentaci jak známé, tak i neznámé osoby, které podporují vnímání značky. V současnosti společnost prezentuje herečka Anežka Rusevová. Herečka propůjčila svoji tvář v reklamním spotu podporující běžné účty a stala se tak aktuální tváří banky pro rok 2020 a 2021.

Značka jako symbol

Symbol značky je úzce spojený s logem. Tradiční symbol prošel před několika lety rebrandingem a dnes působí mladistvým a dynamickým dojmem. Symbol má kopírovat zároveň osobnost značky. Byl vytvořen na úrovni mezinárodní strategie a převzat od mateřské společnosti. Všechny dceřiné společnosti uctívají jeden symbol a vytvářejí tak jednotný dojem.

2.3.1 Positioning

Positioning představuje umístění značky na trhu a definuje především hlavní otázku, co nabízet. Je tvořen dílčími atributy: rozsah služeb, cena, pohodlnost a zkušenost, na které je kladena určitá důležitost a vzájemně na sebe navazují. Nejvíce důležitým vnímaným atributem, tzn. odlišovacím, je cena. Cenová politika hraje v oblasti bankovníctví významnou roli, a proto patříčná banka nabízí klientům výhodné podmínky v podobě úrokových sazeb účelových či neúčelových úvěrů. Avšak skutečná loajalita zákazníků není téměř nikdy dosažena pouze nízkými cenami. Je zapotřebí mnohem více. Proto v souladu s cenou dbá banka na uživatelský komfort, který je v případě banky doplňkovým tzv. podpurným atributem. Vylepšuje dostupnost svých služeb a vytváří tak nadstandardní služby pro své zákazníky. Snaží se klientům poskytnout komplexnost obsluhy, a i veškerý komfort v rámci poskytování služeb. V souladu s podpurným atributem se také snaží zanechat v klientech pozitivní zkušenost, která je zajištěna především kvalifikovanou pracovní silou. Tento konkurenční, a především emoční atribut je podpořen různými praktikami, podrobněji bude zkoumán a vymezen v dalších

kapitolách, včetně zhodnocení účinnosti. Rozsah služeb je považován za velmi vyrovnaný v porovnání s ostatními konkurenčními bankami na trhu. Bankovní subjekty nabízí velmi podobné bankovní portfolio. Z tohoto kvalifikačního atributu a univerzálnosti produktové nabídky jednotlivých bank, profituje především zákazník.

2.3.1.1 Rozsah služeb – kvalifikační atribut

Nevýhodou bankovních služeb je jejich výrazná napodobitelnost. Není proto možné, aby mezi sebou banky bojovaly skrze nabídku služeb. Jelikož stejné či velmi podobné bankovní produkty nabídne i jiná konkurenční banka na trhu. V této oblasti je pro banku složité, vytvořit konkurenční výhodu, proto se snaží odlišit spíše dostupností poboček nebo nadstandartními službami. Neustále se snaží inovovat stávající služby např. zavést novou verzi internetového bankovníctví, která by klientům měla usnadnit správu bankovního účtu a zjednodušit určité funkce. Společnost nabízí velmi rozmanité produktové portfolio. Člení bankovní produkty dle využití do pěti základních kategorií: každodenní bankovníctví, spoření, úvěry, investování a ostatní bankovní služby.

2.3.1.2 Cena – odlišovací atribut

Cena za službu je vyčíslena v úrokové sazbě a poplatcích, ať už se jedná o formu sankčních, mimořádných či jiných poplatků např. za vedení účtu nebo výběr z jiného bankomatu, než je ústřední banka. Jedná se i o poplatky týkající se ostatních bankovních služeb např. poskytnutí bankovních informací o klientovi nebo zaslání upomínky. Veškeré poplatky jsou přehledně shrnuty v sazebníku, který je umístěn na webových stránkách společnosti. Poplatky hrají významnou roli, jelikož právě tento aspekt může být u zákazníků vnímán jako odlišující atribut, který může rozhodnout o volbě banky. K porovnání jednotlivých sazeb slouží dnes srovnávací portály, které jsou zákazníky hojně využívány.

2.3.1.3 Pohodlnost – podpůrný atribut

Společnost z hlediska rozsáhlosti pobočkové sítě disponuje 25 pobočkami po celé České republice. V každém kraji se nachází minimálně jedna pobočka. Z hlediska větších bank není možné společnost srovnávat v počtu poboček, jelikož jich vlastní mnohonásobně více. Avšak banka se snaží tento nedostatek nahradit službami v podobě kontaktního centra nebo v rámci on-line služeb. V rámci této kategorie je nutné upozornit i na mobilní

a internetové bankovníctví, které banka poskytuje svým klientům a přispívá tak k jejich většímu pohodlí. Pro významnější klienty nabízí banka nadstandardní služby v podobě osobního bankéře, který zajistí veškeré potřeby klientů. Klient není nucen osobně chodit na pobočku, naopak za VIP klientelou dojíždí osobní bankéř na místo určené zákazníkem.

Dílčí aktivity v rámci pohodlí

Většina poboček otevírá 8:30 – 9:00 a zavírá 16:30 - 17:00. Výjimky tvoří některé pobočky v Brně nebo v Praze, které jsou součástí velkých nákupních center a jejich otevírací doba je prodloužena do večerních hodin. Nejzazší dobu pro uzavření pobočky vedení stanovilo na devátou hodinu. V tomto ohledu se banka snaží poskytovat klientům maximální servis a v případě větších měst poskytnout prodlouženou otevírací dobu poboček.

. Společnost také s ohledem na pohodlí svých klientů spustila během minulého roku novou verzi elektronického a mobilního bankovníctví, které vyniká svojí jednoduchostí a moderním vzhledem. Noví klienti využívají aktualizovaného bankovníctví hned po založení svého účtu, stávající postupně migrují z toho původního, který je stále ještě k dispozici. Při budování nového online rozhraní byl hlavní prioritou klientský komfort a zabezpečení. Zásadní změnou pro stávající klienty je usnadnění přihlašování, stávající klienti už nadále nebudou muset využívat tokeny. Mobilní aplikace umožňuje z hlediska chytrých mobilních telefonů, potvrdit transakci nebo přihlášení pomocí otisku prstu nebo rozpoznání obličeje. Zároveň splňuje hlavní požadavek intuitivního ovládání a snadné přehlednosti, aby se v online bankovníctví zorientoval každý klient. V případě nejasností, může klient využít stručného návodu vyvěšeného na webových stránkách. Společnost jako jednu z hlavních výhod považuje propojenost internetového bankovníctví s mobilní aplikací, tudíž v tomto ohledu může klient rozpracovanou transakci na počítači odložit a dokončit ji později v aplikaci např. po cestě do práce. Mezi další benefity patří rychlejší kontrola zůstatků a správa financí, kterou usnadňují různé šablony. Jakmile klient začne psát jméno příjemce nebo název šablony, je mu nabídnuta relevantní možnost výběru.

2.3.1.4 Zkušenost – konkurenční atribut

Dle dat Ipsos Loyalty je prokázán rostoucí význam zákaznické zkušenosti a za poslední období se v oblasti bankovníctví zvýšil o 10 – 15 %. Zkušenost klienta se značkou banky měří z několika hledisek, z pohledu spokojenosti s bankéřem, produktem a celkovou zkušeností s bankou. Podrobná měření jsou vymezena v kapitole Měření zákaznické zkušenosti.

2.3.2 Osobnost

Společnost má jasně vymezené firemní hodnoty, které vytváří nejenom rámeček chování pro pracovníky. Všichni zaměstnanci mají povinnost je znát a chovat se v souladu s nimi. Společnost dbá, aby nebyla ohrožena integrita banky a aby chování zaměstnanců neohrozilo vztah s klienty a působení banky na trhu. Hodnoty jsou stanoveny jasně a stručně a pomáhají zaměstnancům v krizových situacích ke správnému rozhodnutí. Osobnost značky je v souladu s těmito hodnotami, jelikož jsou v genech společnosti. Jsou to trvalé a neměnné principy, na základě, nichž banka jedná. Následující firemní hodnoty definují kulturu společnosti a tvoří základ osobnosti značky:

- **Jsme lídr**

Společnost přijímá zodpovědnost za veškeré svoje činy i za to, co se děje kolem ní. Snaží se vynakládat maximální úsilí, neustále se rozvíjí a zlepšuje. Současně i prostředí, ve kterém se pohybuje. Je poctivá, jak k sobě navzájem, tak i ke svým klientům.

- **Jsme tým**

Zaměstnanci společnosti pracují jako jeden tým a navzájem si pomáhají, aby dosáhli společného cíle. Dodržují zásadu otevřenosti a důvěryhodnosti pro všechny ostatní kolegy a snaží se neustále rozvíjet své schopnosti a znalosti.

- **Vše pro zákazníka**

Všechny aktivity, které banka vykonává, jsou postaveny na klientech a jejich potřebách. Hlavním cílem je uspokojit klienty kvalitou služeb a individuálním přístupem. Poskytnutými službami překonat jejich očekávání (Banka BS, 2020).

2.3.2.1 Měření osobnosti značky

Měření osobnosti značky proběhne v rámci nástroje tzv. Velké pětky dle autora Aakera. Na základě pěti faktorů: upřímnost, vzrušení, kvalifikovanost, dokonalost a zemitost, definována osobnost banky. Každý z faktorů je dále dělen na jednotlivé aspekty, jež povaze dodávají strukturu a zároveň určitý popisný pohled na ně.

Upřímnost

Realistický: orientovaná na klienty

Bezprostřední: přemýšlivá, starostlivá, etická, flexibilní

Užitečný: originální

Spokojený: přátelská, přívětivá

Vzrušení:

Odvážný: nekonvenční

Temperamentní: otevřená

Novátorský: unikátní

Moderní: nezávislá, soudobá

Kvalifikovanost

Spolehlivý: pečlivá, bezpečná, důvěryhodná, efektivní

Inteligentní: seriózní, kompetentní, firemní

Úspěšný: vlivná

Dokonalost

Vyšší třída: okázalá, sofistikovaná

Okouzlující: uhlazená

Zemitost

Ošlehaný: mírná

Drsný: silná

Zhodnocení

Značka vyniká významnější pozicí v kategorii upřímnost a kvalifikovanost. V kategorii upřímnost si vede velmi dobře z hlediska aspektu „bezprostřední“, je prezentována jako přemýšlivá, starostlivá a etická. V rámci péče o druhé, pomáhá lidem ve znevýhodněné situaci. Angažuje se v podpoře zdravotně či sociálně znevýhodněných občanů, zdravého životního stylu, ochraně životního prostředí a v oblasti vzdělávání prostřednictvím Nadačního fondu. Do dobrovolnických aktivit se zapojují i zaměstnanci banky ve formě aktivního zapojení do různých akcí nebo darování finančního příspěvku. V rámci povahy služeb, které společnost nabízí je nutné dodržovat určitá etická nařízení. Jako člen České bankovní asociace respektuje Etický kodex, který je jedním ze základních východisek pro etické chování a současně předkládá požadavek pro transparentnost dat a výstup bankovní činnosti na trhu. Banka s vědomím vážnosti tématu vytvořila konkrétní opatření, které předchází vzniku korupčního jednání. Jsou závazné pro všechny zaměstnance a je vyžadováno řádné dodržování napříč všemi organizačními úrovněmi. Primární hnací silou osobnosti jsou vlastnosti zmíněné právě v této kategorii, vysvětlují to, na čem si banka zakládá a jak je prezentována, hlavními aspekty jsou transparentnost banky, její společenská ohleduplnost a přívětivost vůči klientům.

V kategorii kvalifikovanost banka zaujímá také velmi dobrou pozici. Je pro klienty prezentována jako bezpečná banka. Prokazuje svým klientům vyšší stupeň zabezpečení. Osobnost banky je současně založena na vysoké kompetentnosti a serióznosti. Aby mohla banka působit na českém bankovním trhu, musela získat licenci od ČNB. Byla posouzena finanční stránka společnosti a také způsobilost hlavních akcionářů.

Osobnost značky dotváří ne příliš zastoupené kategorie dokonalost a vzrušení. Žádná lidská bytost a ani banka není neomylná. Banka místo za honbou k dokonalosti volí reálnější cestu a chce být optimální bankou pro své klienty. Optimální banka pro klienty vytváří přívětivé prostředí pro klienty, ale i pro zaměstnance. Současně je otevřená novým možnostem a v případě nalezení vhodné příležitosti, přichází s unikátní novinkou na bankovní trh, jako první např. v podobě softwarových robotů. Proto je zde upřednostněna především sofistikovanost, a to nejenom jednotlivých procesů, ale i chodu celé společnosti.

2.3.3 Komunikace

Hlavní záměr komunikace je zaujmout potenciálního zákazníka a přesvědčit ho k nákupu. Koná tak prostřednictvím vyzdvihování konkurenčních výhod a snaží se srozumitelnou formou představit zákazníkovi hodnoty produktu. Jejím cílem je působit důvěryhodně a zvýšit tak pozitivní vnímání zákazníků o značce. Marketingová komunikace, je v určitém smyslu hlas společnosti, jímž komunikuje a vytváří vazby mezi organizací a zákazníkem. Stále dokonalejší technologie a další faktory zásadně mění marketingové prostředí. Banka se snaží podpořit prodej svých produktů a zvýšit znalost značky především za použití hlavních komunikačních kanálů, kterými jsou zejména masová média (televize, rádio a on-line prostor), doplněná cíleným tiskem a venkovní reklamou.

2.3.3.1 Vnitřní komunikace

Komunikace v místě prodeje, je nedílnou součástí komunikačního mixu. Jde o velmi důležitý nástroj, který dokáže výrazně ovlivnit jednání zákazníka a povzbudit ho k nákupu. V oblasti bankovníctví je situace ještě zvýrazněna, jelikož banky poskytují specifické služby, tudíž je pro zákazníka osobní přístup nespornou výhodou. A banka si na základě osobního setkání buduje vztah s klientem.

- Design pobočky

Uzpůsobení místa prodeje je jedním z prvních aspektů, které na příchozího působí, a proto je důležitý vnitřní prostor pobočky uspořádat, tak aby se zákazník jasně zorientoval a věděl, co může očekávat. Společnost klade důraz především na moderní vzhled a usiluje o pohodlí svých klientů. Součástí poboček jsou i komfortní klientské zóny nebo dokonce dětské koutky.

Ode dne, kdy vystupuje banka pod současnou značkou, proběhl rebranding všech dosavadních poboček a od této doby otevírá každoročně dvě až tři nové po celé České republice. Interiér poboček navrhl italské studio Crea International, což je stejné studio, jež vytvořilo design interiérů ve společnosti Air bank, a proto můžeme v jednotlivých interiérech najít určitou podobnost. Pobočky byly navrhnuty ve firemní barvě, tudíž ve většině prostorech převládá korporátní zelená. Prostor poboček je rozdělen do funkčních zón, které mají za cíl oddělit jednotlivé části. Skládá se z komfortní zóny, která zahrnuje on-line prostor a kavárenskou část, kde se klienti mohou obsloužit teplým nápojem,

v případě, že příslušný bankéř není k dispozici. Další části jsou rozděleny dle bankovních služeb, kde příslušní bankéři nabízí klientům bankovní produkty. Klient může využít zónu každodenního bankovníctví, hypotečního poradenství, osobního a firemního poradenství nebo pokladnu. Ve většině poboček se nachází i zóna s bankomatem, která je oddělena příčkou pro poskytnutí dostatečného soukromí. Hlavním bodem celého prostoru, kterého si přicházejí ihned všimne, je recepce. Jejímž hlavním úkolem je, zjistit klientovo přání a nasměrovat ho k odpovídajícímu oddělení. Aby se i rodiče s dětmi cítili na pobočce komfortně, poskytuje banka pro děti dětský koutek vybavený hračkami pro různé věkové kategorie. Pro rozlišení jednotlivých zón napomáhají také rozdílné barvy podlahových krytin, které klienta nasměrují tím správným směrem.

Společnost vsadila na přírodní barvy, kterým vévodí zelená v různých odstínech. Je použita nejenom v kamenných pobočkách, ale i v interních prostorech společnosti, na webových portálech či propagačních materiálech. Barva byla zvolena především pro svůj uklidňující účinek a dotváří prostor, který má na klienty působit přátelsky a otevřeně. Toto tvrzení potvrzuje i množství použitých přírodních motivů doplňující interiér a zároveň rezonuje s konceptem „zelené banky“. Pro osvětlení pobočky je využito plošné stropní osvětlení, ve funkčních zónách je využito světlo se studeným, bílým odstínem, které má sloužit pro jasnou čitelnost veškerých dokumentů. Žlutý odstín světla je naopak použit v komfortní zóně, kde podporuje neformální atmosféru a klienti se tak lépe uvolní.

Volba barev a přírodní motivy působí harmonicky a zapadají do komunikačního záměru profilovat se jako přátelská a harmonická banka. Na harmonickém módu se také podepisuje použití přírodního materiálu v podobě zařízení pobočky a dostatečně promyšlené osvětlení. Veškeré tyto aspekty mohou podpořit pozitivní zkušenost spojenou se značkou banky.



Obrázek 7 Design pobočky – Brno M-Palác
(Zdroj: Kokeš Partners, 2013)

- **Vizuální merchandising**

Klade důraz na elementy, které upoutají zákaznickou pozornost na prodejní ploše. Především se jedná o prezentaci produktů tím nejatraktivnějším způsobem. V této oblasti nejde o merchandising v pravém slova smyslu, jelikož banka poskytuje finanční služby, ale i v tomto případě, lze prodej na pobočkách podpořit různými POP prostředky. Velmi používanými prvky jsou podlahové stojany a stojany na přepážku s letáčky, které se váží k právě probíhajícím reklamním kampaním. Při distribuci nových reklamních materiálů, obdrží zaměstnanci poboček harmonogram a základní informace související s prezentací. Zaměstnanci mají povinnost letáčky na jednotlivých pobočkách stále aktualizovat. Na základě probíhajících mystery shopping jsou hodnoceni i za úpravu pobočky a aktuálnost vystavených letáků.

- **Zaměstnanci pobočky**

Součástí vizuálu pobočky a formy komunikace jsou i samotní zaměstnanci jednotlivých poboček. Styl oblečení a vystupování dotváří celkový dojem pobočky. Banka zaujímá postoj přiblížit se svým klientům, co nejlépe. Nechce působit stroze a odtažitě jako jiné tradiční banky, proto není stanoven jednotný dress code. Ve všech prostorách banky je

doporučen uvolněný styl profesionálního oblékání Business Casual, vzhledem k charakteru poskytovaných služeb. Zaměstnancům je poskytnut větší prostor pro kreativitu a projevení vlastní osobnosti. Avšak nadále platí, že bankéř by měl působit decentně a kultivovaně, bez jakýchkoliv výstřelků. Zakázanými prvky jsou například viditelné tetování, piercing, nestandardně obarvené vlasy a u žen příliš lascivní dekolty či minisukně. Vhodné oblečení by mělo být voleno s ohledem na věk a fyzické disproporce. Muži nejčastěji volí společenské kalhoty a sako s jednobarevnou košilí. Ženy mají na výběr z více možností, správnou volbou se jeví decentní šaty zakrývající ramena či sukně pod kolena s elegantní halenkou. V současné době doplněné také o roušku ve firemní zelené barvě s logem společnosti.

2.3.3.2 Vnější komunikace

- Reklama

Reklama je forma neosobní komunikace, kdy jsou oslovovány současní a potenciální zákazníci, prostřednictvím různých médií s hlavním cílem informovat a přesvědčit je o užitečnosti služeb. Společnost využívá především možnosti televizních spotů a rozhlasové reklamy, současně s tiskovou reklamou doplněnou o venkovní bannery. K propagaci je využita i forma on-line reklamy.

Televizní a rozhlasová média jsou využívána v rámci významnějších projektů či oznámení o vstupu nového produktu na trh. Před zahájením kampaně zvažují marketingoví pracovníci charakter jednotlivých stanic, jejich diváckou základnu, vysílací časy a náklady na minutu vysílacího času. Tyto rozhodující kritéria slouží pro manažerské rozhodnutí, v jakém rozsahu bude televizní reklama využita. Většinou společnost využívá služeb komerčních stanic, především TV Nova. Stanice cílí na skupinu ve věku 15–54 let a rozděluje hlavní vysílací čas na dvě části: prime-time a super prime-time. Hlavní vysílací čas je stanoven od 17:30 do 23:30 a super prime-time je vymezen v čase 19:15 – 21:15. Vysílání reklamního spotu, v této části dne, souvisí i se zvyšujícími se výdaji na celý proces. Náklady televizní reklamy závisí především na úrovni základní ceny a sezónních indexech, které se liší pro jednotlivé měsíce. Výhodou této formy reklamy je především masové pokrytí, široký dosah a opakovatelnost, naopak významnou nevýhodou skýtají vysoké náklady, dočasnost sdělení a dlouhá doba produkce. Proto je využívána i rozhlasová forma produkce. Na základě nižších cen je možno dosáhnout vyšších frekvencí kontaktů s cílovou skupinou. A v neposlední řadě využití reklamních nástrojů

zahrnuje i outdoor reklamu, která prostřednictvím billboardů, plakátů, vývěsních štítů, vitrín, či reklamních panelů pravidelně a opakovaně působí na zákazníky. Společnost využívá tento formát především k představení nové informace či předání jednoduchých myšlenek. Billboardy jsou používány především ve větších městech na velmi frekventovaných místech jako jsou např. zastávky hromadné dopravy, kde dosahují vysoké účinnosti. Z dlouhodobého hlediska jsou vhodné k budování povědomí o bankovních produktech a image značky.

- Přímý marketing

Banka má zřízeno kontaktní centrum, kam řadí call centrum, branch helpdesk, reklamace, hypoteční a servisní tým. Call centrum se zabývá jednak vyřízením klientským žádostí, především jde o dotazy na běžné účty či internetové bankovníctví, ale i telemarketingem. V oblasti telemarketingu spolupracuje s externími call centry, protože kontaktní centrum patří spíše mezi ty menší. Z interního průzkumu provedeného bankou na začátku roku 2020 vyplývá, že až 20 % klientů se do kontaktního centra vůbec nedovolá. Jelikož klienti chtějí, co nejvíce záležitosti vyřešit telefonicky, soustředí se banka na rostoucí flexibilitu činností a schopnost vyřešit klientův problém na jediné zavolání. V současné době také vzrůstají požadavky na komunikaci prostřednictvím chatu nebo SMS. Kontaktní centrum se snaží novodobému trendu přizpůsobit a komunikuje i prostřednictvím sociálních sítí. Banka z hlediska zvýšení efektivnosti, dbá na motivaci a spokojenost zaměstnanců, snaží se vytvořit příjemné pracovní prostředí, protože ví, že především lidé tvoří základ kontaktního centra a vytváří vztahy s klienty. (Špaček, 2017)

V průběhu roku 2020 byla schválena novela zákona o podnikání na kapitálovém trhu na základě intervence několika směrnic Evropské unie v oblasti služeb na finančním trhu. Hlavní změny se týkají především úpravy pravidel pro dálkové poskytování bankovních služeb, tedy především telefonicky a online a také spotřebitelských úvěrů s důrazem na ochranu zákazníků. V rámci novely budou banky a všechny ostatní finanční instituce povinny, uchovávat nahrávky hovorů a záznamy elektronické komunikace, týkající se obchodů s cennými papíry a jiných investičních služeb, se svými klienty. Banky a jiné finanční instituce jsou velkými kritiky této novely, z důvodu zásahu do soukromí klientů a také výrazné navýšení nákladů.

- Podpora prodeje

Banka využívá pravidelně na podporu prodeje různé soutěžní akce. Jedna z posledních probíhala na sociálních sítích a jednalo se o soutěž, kde hlavní výherce mohl získat Apple Iphone SE2020 64 GB. Soutěž probíhala na území České republiky od 1. listopadu do 30. listopadu 2020. Účastníkem se mohla stát fyzická osoba, která zažádala přes online rozhraní o úvěr ve výši 50 000 Kč až 1 000 000 Kč a byl jí schválen. V prosinci, byli klienti, kteří splňovali požadavky, zahrnuti do slosování a následně byli vybráni dva výherci. Jednalo se o podporu prodeje tzv. osobních FÉR Půjček a FÉR Konsolidací.

- Public relations

Společnost si vztahy s veřejností buduje prostřednictvím celé řady aktivit. Většinou se komunikace s veřejností odehrává pomocí masových médií, webových stránek, kde jsou zveřejňovány aktuální tiskové zprávy, a sociálních sítí. Banka komunikuje s médii na pravidelné bázi. Na začátku roku pořádá pravidelné setkání představenstva s médii, kde představí nové členy a aktuální zprávy. Přestože patří společnost na trhu k menším bankám, bylo o ní v roce 2019 publikováno více než 2000 článků, z nichž většina měla pozitivní nebo neutrální charakter. Hlavní témata článků souviseli s využíváním produktů a služeb banky, jednalo se o 45 % ze všech prezentovaných článků, témata z oblasti firemního bankovníctví a konkrétní informace o bance se dotýkali 20 % článků a aktivity v rámci společenské odpovědnosti obsahovalo 12 % z témat. Okrajovými náměty se staly HR oblast nebo rozhovory se zástupci bank.

- Sponzoring

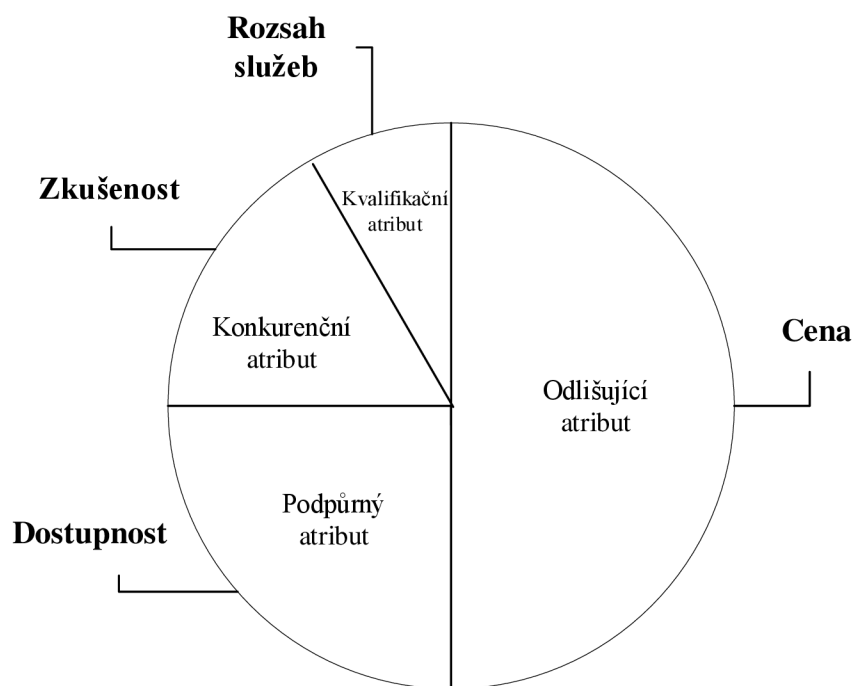
Speciálně pro tuto oblast zřídila banka Nadační fond, který poskytuje finanční prostředky na různé dobročinné aktivity a zároveň při této příležitosti zviditelňuje svoji značku. Vznikl v roce 2012, když banka vstoupila na český trh, jako charitativní fond a posléze v roce 2014 byl převeden na samostatnou právnickou osobu. Podporuje zejména nadace, spolky, obecně prospěšné společnosti a církve k účelům odpovídajícím obecně prospěšným cílům. Jedná se především o skupiny ohrožených obyvatel, zdravotně postižené, seniory či ekologické projekty.

V průběhu roku podpořila společnost celkem 13 projektů rekordní částkou 795 100 Kč. Jan Hainz, člen správní rady Nadačního fondu, zmiňuje dlouhodobou

strategii fondu, které stojí na čtyřech pilířích: grantovém programu, realizace klíčových projektů, zapojení zaměstnanců do dobrovolnických aktivit a sponzoringu kultury a vzdělávání. Počet žádostí o finanční příspěvek z grantového programu roste, a proto musí banka důkladně posuzovat přicházející žádosti. Minulý rok vybrala například projekt Nadačního fondu Léčivka na podporu dětské psychiatrie v Thomayerově nemocnici a také projekt JA Studentské firmy PLACKACOM prostřednictvím Obchodní akademie, OŠ a PS Olgy Havlové, kde se žáci za pomoci odborného dozoru snaží sami podnikat a vytvářet zisk.

2.3.4 Formulace závěrů

Positioning – značka se snaží odlišit především svojí cenou. Svým klientům ve srovnání s konkurenčními bankami nabízí, co nejvýhodnější podmínky. I když nemůže poskytnout nejnižší úrokové sazby na bankovním trhu, poskytuje klientům společně s výhodnými podmínkami klientům přidanou hodnotu ve formě zvýšené dostupnosti některých služeb, jako jsou např. on-line služby ve formě mobilního a internetového bankovníctví.



Obrázek 8 Důležitost atributů pro positioning
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Osobnost banky je zcela ucelená. Prezentuje se jako přemýšlivá, starostlivá, etická, bezpečná, důvěryhodná, seriózní a kompetentní banka. Vystupuje jako velmi společensky zaujatá firma. Z hlediska povahy služeb, dbá, aby v očích zákazníků byla vnímána jako

bezpečná, solidní a kompetentní banka. Vymezuje se proti korupci a zakládá si na požadavku transparentnosti dat a výstup bankovní činnosti na trhu. Chce být optimální bankou pro své klienty, a proto vytváří přívětivé prostředí, které je otevřené novým možnostem.

Komunikace využívá banka všechny dostupné nástroje. Nejvíce masová média, která nejsou zaměřena na určitý cílový segment, ale volí strategii akvizici nových zákazníků. Co se týká vnější a vnitřní komunikace, je hodnocení následující:

Vnitřní – veškeré prostředky interní komunikace působí jednotně a zákazníky podněcují k nákupu. Stav poboček a souvisejících elementů hraje i v této online době velmi důležitou roli. Standartní úkony jsou sice většinou řešeny elektronicky, ale u složitějších či dlouhodobějších produktů, se klienti bez lidského kontaktu neobejdou. Online prostoru nahrála i současná epidemiologické situace, kvůli které musela banka změnit dlouhodobou strategii a na místo otevírání nových poboček, se zaměřit na vyšší míru automatizace a digitalizace jednotlivých procesů. Avšak u komplikovanějších produktů klienti stále dávají přednost osobnímu přístupu. Proto si pobočky zachovávají svoji otevřenost vůči klientům a dbají na prostor bez jakýkoliv bariér. Snaží se vytvořit co nejlepší první dojem řádně proškolenými a distingovanými zaměstnanci. Společnost si velmi dobře uvědomuje, že bankéř je vizitka firmy a jak na klienta působí bankéř, tak také vnímá banku, proto dbá na jeho profesionalitu, ale i vizuální dojem.

Vnější – co se týče vnější komunikace, společnost se snaží zapracovat na přímém marketingu, který se v současného době, vzhledem k situaci, stává stále aktuálnější. V rámci reklamy jsou nejčastěji využívána televizní a rozhlasová média. Jelikož hlavním cílem reklamních kampaní je zapůsobit na, co možná největší publikum a získat, co nejvíce nových klientů, je reklama podpořena i na bázi věrnostního programu. Aby byly reklamy co nejefektivnější, využívá banka praktik neuromarketingu. Snaží se rozpoznat projevy chování zákazníka pomocí metody facial coding. Za účasti odborníků, do hloubky zkoumá, jaké emoce ve sledujících reklamních spotech vyvolá. Na základě zhodnocených výsledků, propracuje reklamní spot tak, aby na potenciální klienty působil, co nejatraktivněji a přesvědčil je o změně volby banky.

2.4 Prvky značky

V úvodu analýzy značky budou představeny jednotlivé prvky značky, které jsou pro ni charakteristické. Prvky jsou zvoleny tak, aby dotvářely hodnotu značky a zároveň napomáhaly k jejímu budování. Byly voleny dle třech hlavních kritérií: zapamatovatelnost, smysluplnost a obliba. Kvůli identifikaci banky nebude v práci vyobrazeno její přesné logo ani název.

Název – převzala banka od mateřské společnosti.

Logo – bylo převzato z mateřské mezinárodní bankovní skupiny a je totožné s názvem společnosti. Dříve připomínalo minci či peněženku a bylo vyobrazeno v tmavě zelené barvě, které mělo symbolizovat bohatství a zisk. Dosavadní podobu získalo v roce 2009, kdy společnost prošla rebrandingem a zavedla nové trojrozměrné logo, vyobrazené na průhledném pozadí. Barva byla změněna na světlejší zelenou, která symbolizuje překonání všech bariér a konzervatismu. Změna loga byla provedena v rámci nové strategie, která měla za cíl zvýšit efektivitu plánovaných aktivit, změnit vnímání lidí, ale zároveň si udržet stávající zákazníky a přilákat nové. Celé logo má ztělesňovat stabilitu, spolehlivost a důvěru. Písmo bylo zvoleno tak, aby bylo dynamické a jasně čitelné.

URL – doména je zvolena dle mateřské společnosti s odpovídající koncovkou .cz pro český trh. Ovšem těsně před registrací internetové domény, než banka vstoupila na český trh, založil podnikatel Pavel Juránek firmu Sběr baňk a zaregistroval doménu pod jejím jménem. Firma ovšem nevykazovala žádnou podnikatelskou činnost a ani na webových stránkách tomu nebylo jinak, pouze zde byly umístěny reklamní odkazy na jiné weby. Banka se proto rozhodla obrátit v roce 2014 na soud a obvinila podnikatele Juránka z nekalé soutěže. Nakonec Úřad průmyslového vlastnictví uznal, že značka vytvořená podnikatelem Juránkem nebyla založena v dobré víře, ale s úmyslem napodobit název banky. Během letitých soudních sporů musela zvolit složitější doménu (Hovorka, 2014).

Představitel – v současné době prezentuje značku slavná tvář herečky Anežky Rusevé, známá ze seriálu Ulice. Herečka natočila reklamní spot pro aktuální marketingovou kampaň týkající se podpory prodeje běžných účtů. Objevuje se nejenom v reklamním

spotu, ale na všech propagačních materiálech a webových stránkách. Tvůrci vsadili na vlídný obličej, sympatie a oblibu herečky u široké veřejnosti.

Barva – společnost zvolila pro podporu značky zelenou barvu, která je použita v logu a veškerých komunikačních prostředcích. Zelená patří k teplým odstínům a z psychologického hlediska na zákazníka působí harmonicky a uklidňujícím dojmem. Společnost dále volila barvy přírodních odstínů, nejčastěji světle modrou a žlutou, která dotváří prostory poboček.

Slogan – za dobu svého působení představila banka během marketingových kampaní několik sloganů, ale tím prvním a značně nejdůležitějším, který využívá doposud, je „Váš příběh. Vaše banka.“ Je vnímán jako motto společnosti. Slogan je využíván jako doplněk i u aktuálních kampaní za doprovodu jiných reklamních hesel. Slogan byl poprvé zveřejněn v reklamní kampani uvádějící značku na trh, jejímž hlavním cíle bylo vybudovat povědomí o nové značce a představit produktové portfolio společnosti. Slogan představuje snahu o přiblížení ke svým klientům.

Obal – v tomto případě obal reprezentují desky, v kterých si zákazník odnáší domů potřebné dokumenty. Reálné desky jsou něco hmatatelného, které zhmotní poskytovanou bankovní službu. Banka jako gesto nechává svému zákazníkovi i propisku, s kterou podepsal například hypotéku či jiný úvěrový produkt. Dárek má utužit vztah zákazníka ke značce a zvýšit tak zákaznickou loajalitu. Desky zároveň slouží jako propagační materiál. Společnost zvolila typické odstíny zelené, aby vizuálně ladily s logem společnosti.

2.5 Interní pohled na značku

Bezesporu je interní branding neméně důležitý ve srovnání s vnějším. Pro společnosti poskytující služby, je hlubší pochopení značky u všech zaměstnanců zcela zásadní. Interní pohled na značku bude prezentován z hlediska vnímání zaměstnanců značky banky. V první části kapitoly jsou představeny hodnoty společnosti pro zaměstnance při komunikaci s klientem. Dále je měřena zkušenost zaměstnanců se značkou, pomocí určených parametrů.

Zaměstnanci pro banku představují jeden z největších potenciálů při budování dlouhodobých vztahů s klienty a při plnění nejenom obchodních cílů. Avšak, aby bankéř mohl opravdu reprezentovat značku, nestačí pouze vhodné oblečení. Musí mít osvojeny názory, které společnost respektuje, musí projevit správnou rétoriku, předvést náležité dovednosti, a především dokázat odpovědět na otázky svých klientů a řešit jejich problémy. Z tohoto důvodu musí personál společnosti podstoupit speciální trénink, který dříve býval výlučnou součástí oddělení lidských zdrojů. V dnešní době se tato způsobilost stále více dostává pod dohled oddělení marketingu a branding, kde jsou bankéři zaučeni, jak značku komunikovat a prezentovat před veřejností a klientelou. Nejenom zdokonalení komunikačních dovedností je důležité, vedení společnosti musí také pravidelně komunikovat se svými zaměstnanci. Interní komunikace v rámci společnosti je velmi důležitým aspektem, z důvodu hlubšího pochopení značky zaměstnanci. Aby pracovníci pochopili, jak značka funguje a co jí prospívá, potřebují správné a aktuální informace o dění ve firmě a jejich budoucích plánech. A čím větší společnost je, tím je interní komunikace složitější. Ve velkých společnostech existuje několik možností, jak se zaměstnanci komunikovat. V bance je pro komunikaci se zaměstnanci zvolena především písemná forma, prostřednictvím firemního zpravodaje, e-mailu a intranetu.

Vizuál bankéře vytváří u klienta první dojem, ale v případě osobního jednání je potřebné toto zdání podpořit kvalifikovaností a dostatečnou přívětivostí, která klienta usvědčí o jeho schopnostech a znalostech. Bankéř musí vynikat ve třech hlavních oblastech: vzhled, komunikace a znalosti. V případě, že tyto faktory dostatečně ovládá, je zajištěn téměř jistý úspěch. Aby bankéř docílil kladného výsledku, měl by se řídit následujícími tipy a zajistit hodnoty společnosti:

- ukázat lidskost – zákazník očekává příjemnou komunikaci a úsměv na rtech bankéře. Zákazník by se měl cítit příjemně a v případě, že bankéř během jednání zapojí svoje osobní kouzlo, nebude mít klient pocit neustálého tlaku. Klient se více zapojí do jednání a k bankéři získá větší důvěru
- zajistit dlouhodobý kontakt mezi bankéřem a klientem – bankéř by měl dbát na udržení kontaktu s klientem. V případě, že klient sám nenabídne další setkání, měl by bankéř navrhnout formu dalšího kontaktu např. telefonát
- být ambasadorem značky – pokud je bankéř na svou značku hrdý a žije jí, klienti toto nadšení vycítí a jeví se jim veškeré informace důvěryhodnější

- působit jako tým – klient vnímá jako přínos, pokud se jednání s odborníkem např. z investic účastní i jeho osobní bankéř. Cítí, že zaměstnanci působí jako jeden tým a vytváří tak pro klienta pocit bezpečí.

Konkrétní jednání s klientem musí vést k vyřešení žádaného požadavku a závěr jednání by mělo doprovázet přijatelné řešení pro klienta. Pro nalezení vhodného řešení, je nutné zjistit od klienta veškeré potřebné informace prostřednictvím otevřeného rozhovoru. V průběhu jednání by měl bankéř použít jazyk klienta, tak aby mu porozuměl. Nabídnout mu co nejsrozumitelnější a nejjednodušší představení příslušných dokumentů. A v případě, že klient jeví zájem o ekologickou oblast, je bankéřem informován o zelených a ostatních společensky prospěšných aktivitách. Tím si banka vytváří a buduje vřelý vztah s klientem, na kterém může v budoucnu stavět.

2.5.1 Měření zkušeností zaměstnanců

Pro měření zkušeností zaměstnanců se značkou banky jsou využity tři parametry, kterými jsou NPS, tedy ochota doporučit banku jako místo pro práci, míra fluktuace zaměstnanců a průzkum souznění zaměstnanců se značkou banky.

Banka v posledních dvou letech provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců. V rámci snižující se efektivity a angažovanosti zaměstnanců, chtěla společnost přijít na hlavní příčinu a také zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s chodem společnosti a jaké vnímají nedostatky. Vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců, zvolila sběr dat prostřednictvím online dotazníků. Průzkum upozornil na řadu věcí, které banka musí změnit. Většina zaměstnanců upozornila na ne příliš příjemnou atmosféru v bance, nedostatečnou komunikaci ze strany vedení v oblasti strategie a vize banky, a vznikly i výtky směrem k firemní kultuře. V roce 2019 činilo NPS skóre, které zaznamenává ochotu doporučit banku jako místo pro práci, na úrovni -65. V roce 2020 byla hodnota o něco vyšší, vzrostla na úroveň -47, avšak i tato hodnota není zdaleka příznivá. Skóre se pohybuje v záporných hodnotách, což značí silnou neochotu zaměstnanců, doporučovat banku jako vhodné místo pro práci ostatním potenciálním zájemcům. Tento efekt se projevuje i na dalším kritériu, a tedy zvýšené fluktuaci zaměstnanců. Fluktuace za rok 2020 činila v celkové míře 27 %, z nichž 48 % bylo z dobrovolné vůle. Nejčastější důvody zaměstnanci uváděli povahu a náplň práce či osobní důvody. Průměrná fluktuace

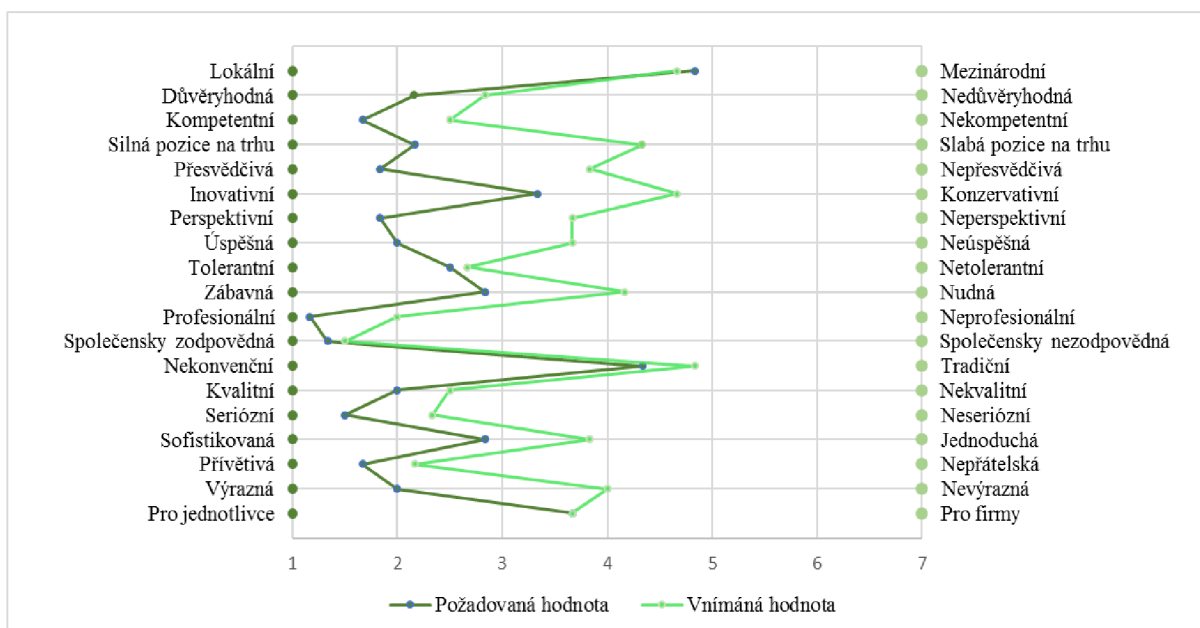
v České republice se pohybuje v rozmezí 14–16 %. I tato uváděná hodnota se pohybuje mírně nad průměrem.

Na základě získaných podnětů, banka zorganizovala workshopy, s cílem identifikování oblastí pro zlepšení a současné definování kroků, které zajistí plynulou implementaci. V současné době pracuje na jejich realizaci a v příštím období bude zhodnocen jejich efekt. Cílem této iniciativy je podpořit angažovanost zaměstnanců a jejich loajalitu vůči bance. Banka podporuje své zaměstnance i v oblasti duševního a fyzického zdraví. V rámci podpory rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, poskytuje zaměstnancům pět týdnů dovolené, a navíc ještě pět dní placeného osobního volna. V případě zapojení do dobrovolnických aktivit, mají zaměstnanci nárok na jednu absenci ročně, která jim je následně proplacena. Dále organizuje projekt Dny zdraví, v jehož rámci nabízí zaměstnancům programy, týkající se jejich duševního a fyzického zdraví. Jedna z mála aktivit jsou např. individuální konzultace s fyzioterapeutem, psychologem nebo nutričním poradcem. S tím souvisí i nově zavedené zaměstnanecké benefity. Příspěvky slouží pro volnočasové aktivity. Současně banka poskytuje mimořádné odměny, které slouží jako nástroj manažerům pro operativní řízení.

2.5.1.1 Vnímání značky zaměstnanci

Pro porovnání vnímaného a požadovaného vnímání značky zaměstnanci, byla zvolena metoda sémantického diferenciálu. Sběr dat proběhl formou CAWI. Základní soubor obsahuje všech 705 zaměstnanců a je shodný s výběrovým vzorkem. Respondenti odpovídali formou on-line dotazníku a celková návratnost činila 13 %. Stručný dotazník byl rozeslán prostřednictvím firemního e-mailu se žádostí o vyplnění. Průzkum probíhal v době od 8.2. do 21.2.2021. Pro aplikaci diferenciálu byla využita obvyklá sedmibodová škála.

Z vyhodnocených dat vyplynulo několik hlavních rozkolů. Zaměstnanci především považují banku za konzervativní, nevýraznou, nudnou a s nepříliš silnou pozicí na trhu. V čem se naopak dojmy shodují je mezinárodní působnost, nabídka služeb jak pro jednotlivce, tak pro firmy, tradiční postavení a společensky odpovědná firma, na čemž si banka zakládá.



Graf 1 Porovnání požadované a vnímané hodnoty značky zaměstnanci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zhodnocení

Z provedené analýzy vyplynulo několik znepokojujících faktů. I když hodnota NPS v porovnání s rokem 2019 vzrostla, stále se pohybuje v záporných hodnotách. Je tedy patrné, že většina zaměstnanců by nedoporučila známým či blízkým lidem banku jako vhodné místo pro práci. V tomto případě se naskytuje prostor pro zlepšení. Je nutné, vnímat přijaté reakce respondentů, poučit se z nich a aplikovat je do praxe.

Z hlediska intenzity fluktuace, není definována přesná hranice, která vymezuje škodlivost fluktuace pro společnost. Samozřejmě je nutné brát v úvahu o jaké pozici se jedná. V případě, že je relativně snadné proškolit zaměstnance na požadovanou pozici, není třeba věnovat aktuální míře fluktuace zvýšenou pozornost. V bance byla zaznamenána větší míra fluktuace, co se týče obchodních pozic, které jsou náročné na komunikaci s klienty. I když se banka snaží podnikat určité kroky, v tomto případě se zvýšenou fluktuací počítá. Na čem by banka měla naopak zapracovat, je dobrovolná míra fluktuace, která činí k poměru celkové zhruba polovinu.

Z hlediska vnímání značky z pohledu zaměstnanců, byla nalezena neshoda v některých aspektech, podrobněji vymezeno v tabulce č. 5. Naopak shoda byla zaznamenána v aspektech: mezinárodní, tradiční, společensky odpovědná firma a vhodná jak pro retailovou, tak korporátní klientelu.

Tabulka 5 Měření zkušenosti zaměstnanců za rok 2020

Období	Hodnota NPS	Fluktuace	Průzkum souznění	
			Požadovaná hodnota	Vnímaná hodnota
Rok 2020	-47	Celková – 27 % Dobrovolná – 48 % Nedobrovolná – 52 %	Silná pozice na trhu, přesvědčivá, úspěšná, výrazná	Slabá pozice na trhu, nepřesvědčivá, ne příliš úspěšná, nevýrazná

Zdroj: Vlastní zpracování

2.6 Analýza loajality zákazníků

Schopnost udržet si stávající zákazníky ve vysoce konkurenčním prostředí, hraje často rozhodující roli. Někdy je závažnost tohoto problému společností podceňována a top management se spíše zaměřuje na udržení zákazníků, kteří nejsou ke značce příliš loajální a řadí se do skupiny pasivních zákazníků či hlídačů cen, kteří pro podnik z dlouhodobého hlediska nehrají podstatnou roli. Ale z teoretického hlediska existuje několik praktik, které zajistí loajalitu zákazníků a odstraní příčiny nespokojenosti. Abychom zajistili optimalizaci procesu, je potřebné nejprve analyzovat současný stav a faktory ovlivňující přesun zákazníků k jiným bankám. První nezbytný krok souvisí s vyhodnocením, o kolik klientů ročně banka přichází. Není důležité zjistit pouze požadovanou hodnotu, ale v delším časovém horizontu průběžně hodnoty monitorovat a vyvodit z nich důsledky. Jako data s vypovídající hodnotou slouží celkový počet aktivních klientů a mobilita v rámci zkoumané banky.

2.6.1 Mobilita klientů

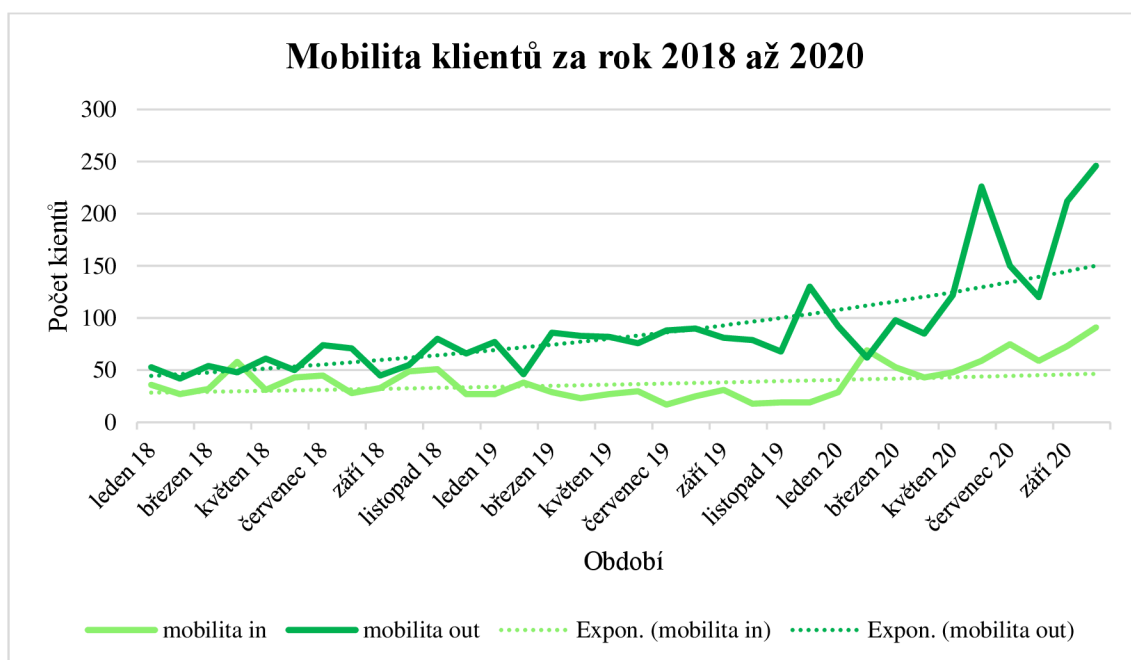
V posledních měsících se banka potýká se vzrůstající mírou mobility, tedy přesunu klientů k jiným bankovním společnostem. Úvahu o změně banky podporuje také Kodex mobility, který klientům usnadňuje přechod k jiné bance. Kodex mobility vznikl v roce 2009, ale jako povinný standard byl zaveden v roce 2017. Byl vytvořen pod záštitou České bankovní asociace a má zajistit klientům, co nejjednodušší průběh změny banky. Standard mobility klientů neboli Kodex mobility vychází ze zákona o platebním styku a obsahuje ustanovení navazující na postup klienta, změnit dosavadního poskytovatele platebních služeb na nového. Jde především o podporu klienta ze strany České bankovní asociace, kdy byly neoprávněně klientovi účtovány nesmyslné poplatky nebo stanoveny zbytečné přírážky. Dnes klientovi stačí zažádat o přechod k jiné bance a dosavadní banka má povinnost poskytnout všechny informace, včetně nastavení v jeho internetovém

bankovníctví a přenosu dat. Současně je povinna přijmout výpověď smlouvy o bankovním účtu. Činnosti, které nová banka podle kodexu musí zajistit při přesunu klienta:

- otevření běžného účtu v nové bance
- zrušení běžného účtu v původní bance
- převod kladných trvalých zůstatků z původní do nové banky
- převedení veškerých trvalých příkazů k úhradě z původní do nové banky (Česká bankovní asociace, 2018).

Může se stát, že z obavy o ztráty klienta, nabídne původní banka výhodnější podmínky a klient u ní setrvá. V případě, že je zákazník zavázán vůči bance nepřenositelnými závazky např. hypoteční úvěrem, musí vytrvat do ukončení fixace nebo zaplatit bankovní poplatek za mimořádnou splátku a následně si dluh převést ke konkurenční bance. Od roku 2016 umožňuje nový Zákon o spotřebitelském úvěru, splatit hypoteční úvěr po dobu jeho trvání bez účtování horentních sum. Banka na základě novelizovaného zákona může požadovat pouze náhradu účelně vynaložených nákladů, za které se považují finanční a administrativní náklady spojené se změnou banky. Tyto náklady nesmějí převyšovat sumu úroků, které by klient zaplatil za dobu od předčasného splacení do konce období fixace. Klient má také možnost splatit 25 % z celkové výše úvěr zcela bezplatně. Změna banky není komplikovaná ani v případě nevyužití Kodexu mobility, jelikož předchozí prezentované činnosti, lze vyříditi individuálně během jedné návštěvy v bance. Veškeré tyto legislativní aspekty usnadňují klientům přechod k jiné bance

Jak je patrné z grafu, mobilita klientů, kteří od banky odcházejí, výrazně převyšuje mobilitu nově přichozích. Je zřejmé, že od přijetí Kodexu mobility banka zaznamenala mírnější nárůst odchozích klientů. Konzervativnější klienti nechtěli, i přes výraznou nespokojenost, podstupovat zdlouhavý proces spojený s vyčerpávající administrativou. Přijatá novela toto stanovisko velmi rychle změnila. I když nový zákon o platebním styku přišel v platnost od 1. března 2017, dle dostupných průzkumů většina obyvatel vůbec nevěděla, že existuje. Proto banka zaznamenala mírný propad až rok po uzákonění standardu. O informování veřejnosti se zasloužila především Air bank, která ve svých počátcích postavila reklamní kampaně právě na Kodexu mobility. A právě na základě velmi populárních komunikačních kampaní a mobility získala Air bank více než dvě pětiny svých klientů.



Graf 2 Mobilita klientů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zhodnocení

Čeští obyvatelé už nevolí jednu banku na celý život, jak tomu bývalo dříve, v dobách, kdy se na trhu pohybovaly pouze velké bankovní domy. V dnešní době menších bank, je trend využívat bankovní služby od více bank najednou, což potvrzuje i průzkum Fio banky provedený v červnu roku 2020. Bylo zjištěno, že služeb jedné banky využívá 69,2 %, dvě banky současně 19,5 % a dokonce tři a více bank odpovědělo 5,8 % dotázaných respondentů. Klienti se nebojí v současné době experimentovat, využívají nové služby a zřizují si více účtů u několik různých bank. Proto se banky snaží odlišovat a nabízet klientům nadstandartní služby, které konkurence neposkytuje. Dle interních dat je zřejmá klesající tendence. Banka v průběhu tří let přišla zhruba o 10 000 klientů, což činí 8 % pokles.

2.6.2 Zkušenost zákazníků se značkou

Jedním ze základních ukazatelů pro měření zákaznické loajality je využíván NPS, který vypovídá o ochotě zákazníků doporučit značku. V bance je NPS měřeno v rámci tří základních úrovní, jednak v rámci spokojenosti s produktem, s bankéřem a ochotou doporučit banku. Interpretovaná data jsou získaná na základě průzkumu banky, který každoročně probíhá. Sběr dat je započat na začátku roku a trvá tři měsíce. V roce 2019

v rámci strategického NPS proběhl sběr na základě metody CAWI a CATI. Metoda CAWI je realizována online, kdy respondenti průzkumu jsou dotazováni formou strukturovaného dotazníku. Výhodou této metody je možnost zobrazení obrázků, grafiky a lze v průběhu přehrát i reklamní spot. Dotazník je formulován tak, aby klienty nenudil a motivoval je k zdárnému dokončení. Naopak metoda CATI probíhá formou telefonického dotazování. Bezprostřední výhodou této podoby průzkumu, zajišťuje náhodný výběr respondentů, pomocí generátoru telefonních čísel. Tudiž zaměstnanec call centra nemá možnost výběr respondenta ovlivnit. Reprezentativní vzorek činil v obou variantách 250 klientů banky. V roce 2020 byla využita pouze forma online dotazování a cílil na ověření pozice banky na trhu. Účastnilo se ho 150 klientů.

Klasické transakční NPS je měřeno na denní bázi, kdy klient je osloven hned druhý den po návštěvě pobočky. Cílem procesu je měřit a monitorovat zákaznickou zkušenost klientů po návštěvě pobočky banky. Klienti kladně hodnotí především příjemný a vstřícný personál, profesní přístup a kvalitu poskytovaných informací od bankéřů. Více než dvě třetiny pozitivního hodnocení se týká formy komunikace a personálu na pobočkách, produktové portfolio uchvátilo pouze 7 % dotazovaných. Ve všech pozorovaných ukazatelích, je ve srovnání s předcházejícím rokem, viditelná rostoucí tendence. Hodnota strategického NPS oproti roku 2019 vzrostla na úroveň kladných čísel, ale jelikož udává celkový dojem klientů na banku, je hodnota 20 velmi malé číslo. Není stanovená přesná míra, která značí úspěch společnosti a které by společnosti měli dosáhnout. Velmi záleží na oboru podnikání a oblasti poskytovaných služeb. Samozřejmě, čím je míra ukazatele vyšší, tím značí pro firmu pozitivnější stanovisko. Nejuznávanější a neúspěšnější společnosti na světě dosahují hodnoty 60 a více.

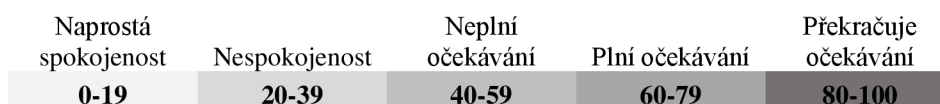
Ukazatelé částečně svědčí o kvalitě poskytovaných služeb a podávají bance okamžitou zpětnou vazbu od jejich klientů. Na základě zpětné vazby může společnost optimalizovat ne zcela efektivní procesy, zavést několik změn vedoucích ke zvýšení klientské spokojenosti a také zahájit inovační proces, který může poskytnout řešení pro jednotlivé individuální potřeby zákazníků.

Tabulka 6 NPS za rok 2019 a 2020

	2019 (v %)		2 020 (v %)		Komparace
Ochota doporučit (NPS)	59		68		↑
Spokojenost s produktem	64		69		↑
Spokojenost s bankéřem	80		87		↑
Strategické NPS	-16		20		↑
Rozdělení skupin strategického NPS	Příznivci	Odpůrci	Příznivci	Odpůrci	
	27 %	43 %	48 %	28 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti péče o klienty banka měří a monitoruje zákaznickou zkušenost klientů s bankéři. Měření spokojenosti s bankéřem probíhá pomocí online platformy formou krátkého strukturovaného dotazníku. Dotazovaná cílová skupina jsou klienti, kteří pobočku již v minulosti navštívili. Na základě průzkumu z roku 2020 byly zjištěny přednosti bankéřů a představeny slabiny možné pro zlepšení. Jako silné stránky byly definovány ochotný a vstřícný personál, vstřícná komunikace s profesionálním přístupem a rychlost obsluhy. Tyto jednotlivé aspekty byly brány v potaz, v případě, že jejich četnost činila nad 7 %.



Obrazek 9 Škála pro zhodnocení spokojenosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 7 Index spokojenosti s bankéřem

Rok 2020	
Pobočky	Index spokojenosti s bankéřem
Jihočeský kraj	90
Jihomoravský kraj	87
Karlovarský Kraj	92
Královehradecký kraj	85
Kraj Vysočina	94
Liberecký kraj	88
Moravskoslezský kraj	93
Olomoucký kraj	83
Pardubický kraj	92
Plzeňský kraj	86
Hlavní město Praha	81
Ústecký kraj	90
Zlínský kraj	90

Zdroj: Vlastní zpracování dle banka BS, 2021

Dle uvedených hodnot v tabulce lze konstatovat, že klienti jsou s prací bankéřů velmi spokojeni. Ve všech případech dle uvedených indexů, které byly hodnoceny na základě předem stanovené škály, lze konstatovat, že bankéři pracují velmi dobře a převyšují očekávání svých vedoucích pracovníků. Data byly získána z interních zdrojů banky. Společnost si nepřála uvést konkrétní názvy měst, kde se jednotlivé pobočky nachází, proto byli definovány kraje a v rámci více poboček v jednom kraji byly hodnoty zprůměrovány. Nejnižší skóre měla překvapivě pražská pobočka, které dosahovalo hodnoty 72, ale i tak se pohybovalo v přijatelné hranici, kdy bankéři plní očekávání svých klientů.

Zhodnocení

V rámci kvalitativního hodnocení bylo formou obsahové analýzy shrnuty stěžejní body:

Příznivci: vyzdvihují především vstřícný a příjemný personál pobočky. Dalším přínosem zákazníci spatřují rychlost odbavení, oceňují, že nemusejí čekat v dlouhých frontách. V rámci komunikace kladně hodnotí úroveň profesionality, s kterou je setkání vedeno a zároveň osobní přístup, s kterým je ke klientům přistupováno. Klienti taktéž uváděli spokojenost se získanými informacemi, které jim byli podány v rámci setkání s bankéřem. Několik klientů uvedlo, že zároveň oceňují dostupnost poboček a dlouhou otevírací dobu některých poboček, která jsou otevřeny až do 19:00 hod.

Odpůrci: nejvíce stížností bylo vedeno v rámci nefunkčnosti systémů či jednotlivých funkcí. Spousta klientů uváděla jako hlavní zdroj nespokojení nefunkčnost internetového bankovníctví a s tím související osobní návštěva pobočky, jelikož nebylo možné vyřešit požadavek online či telefonicky. Tedy špatná dostupnost bankovních služeb. Některé klienty rozhořčují změny úrokových sazeb, které nejsou započítány automaticky k některým zvýhodněným bankovním produktům. Spousta stížností také plynula z opožděnosti některých základních funkcí např. platba bezkontaktní platební kartou či zavedení přehledné mobilní aplikace. Nespokojení klienti také zdůrazňují chybějící bankovní služby, neúplnost informací při nabídce produktu, zastaralost mobilní aplikace či internetového bankovníctví.

Limity metodiky NPS

NPS je vnímání jako jedna z nejpoužívanějších technik měření zákaznické věrnosti, ale i tato metrika má své limity. Z největší části je kritizována její jednoduchost a omezenost. Omezenost stupnice od 0 do 10, podle které zákazníci hodnotí jednotlivé parametry, nemusí vyhovovat všem respondentům. Každý respondent reaguje na stejné otázky jinak a velmi také záleží, z jaké geografické části světa pochází, jakou náboženskou kulturu uznává a zda ji vůbec uznává nebo jaké má zvyklosti atd... Někteří respondenti uvedou hodnotu 10 pro ochotu doporučit, přitom nejsou zcela spokojeni. Avšak určité skupiny zákazníků lze identifikovat pomocí podobných znaků, podrobněji v kapitole Cílové segmenty. Získání konkrétních dat od cílových segmentů, povede ke kvalitnějším a přesnějším datům. I u jako jiných průzkumů je zapotřebí mít dostatek dat a nenechat se ovlivnit individuálními výsledky, proto je potřebné stanovit si dostatečný reprezentativní vzorek.

2.6.3 Faktory ovlivňující zákaznickou loajalitu

Aby bylo pochopeno vnímání zákazníků a rozpoznány faktory, které významně ovlivňují zákaznicko chování, byl proveden v rámci předmětu Výzkumné metody v řízení, kvantitativní průzkum. Zaměřoval se především na vliv demografických proměnných na loajalitu klientů a také další faktory, které ji ovlivňují. Metodika práce, sběr dat a jejich analýza jsou podrobněji vymezeny v příloze. Zde budou především prezentovány závěry výzkumu a interpretovány východiska pro zlepšení stávající situace banky.

Na základě získaných dat, bylo objasněno zastoupení loajálních klientů v poměru 60,55 %. Tato hodnota zahrnuje klienty, kteří dlouhodobě využívají bankovní služeb banky, jsou s ní spokojeni a do budoucna neuvažují o změně. Současně tato skupina pokrývá i tzv. pasivní klienty, kteří využívají služeb jenom dané banky, ale nejsou s ní příliš spokojeni a služeb využívají spíše ze zvyku. V následující tabulce není zastoupena kategorie nezákazníků, jelikož průzkum byl aplikován pouze na klienty banky, ale pro celistvost rozdělení byla i tato skupina v tabulce ponechána. Zákazníci na rozhraní pokrývají 20 % z celkového počtu respondentů a využívají pro své účely dvou nebo tří bank. Poslední zastoupenou skupinou jsou hlídači cen, kteří nejsou loajální žádné bance a rozhodují se pouze na základě jediného kritéria a tím je cena.

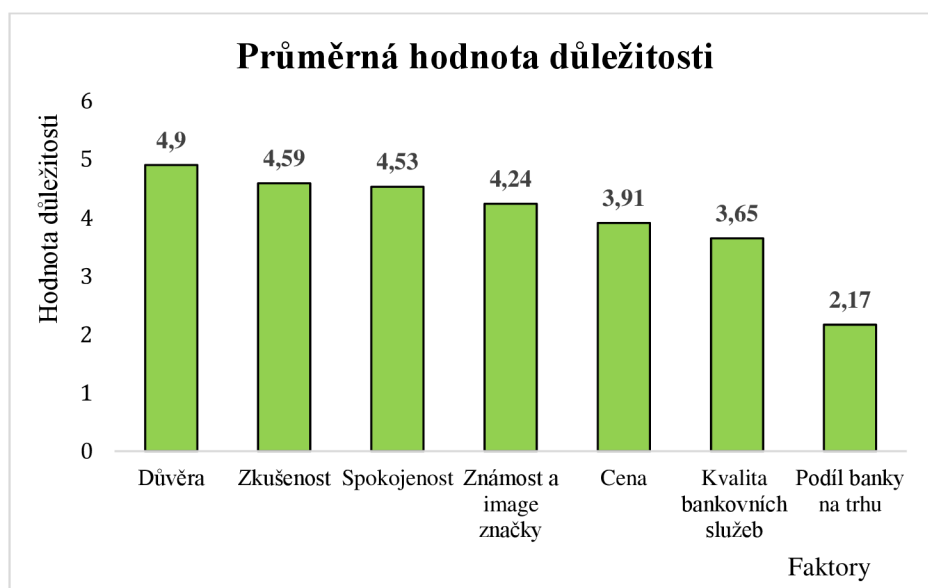
Tabulka 8 Rozdělení klientů dle míry loajality

Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní četnost (%)
1	Oddaní zákazníci	101	46,33	46,33
2	Pasivně věrní	31	14,22	60,55
3	Zákazníci na rozhraní	45	20,64	81,19
4	Hlídači cen	41	18,81	100
5	Nezákazníci	0	0	100
Celkem		218	100	

Zdroj: Vlastní zpracování

Demografické změny prostředí mohou mít dopady nejen na vytvoření marketingové strategie, ale mohou se projevit i v řadě dalších oblastí. V souvislosti s hlavním problémem závěrečné práce, byl záměr, objasnit vliv sociodemografických proměnných na loajalitu klientů. Byla hledána souvislost s těmito parametry: pohlaví a věková struktura respondentů, sociální status, příjem a úroveň vzdělání. Profilace respondentů je podrobněji vymezena v Příloze č.1. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že loajálnějšími klienty jsou ženy a starší lidé. Byl vyzorován pozitivní trend rostoucího věku a míry loajality. K více nedůvěřivým klientům patří muži a jedna čtvrtina z nich se rozhoduje jen na základě ceny. Co se týče úrovně vzdělání, lidé se základním vzdělání tíhnou spíše k pasivní lojalitě, kdy sice nejsou spokojeni se svou bankou, ale dále u ní setrvávají. Naopak vzdělanější lidé, kteří dosáhli minimálně magisterského vzdělání, se rozhodují na základě více kritérií a využívají služeb od několika bank. Z hlediska sociálního statusu byl vyzorován pouze větší poměr podnikatelů, zhruba jedna třetina, kteří tíhnou více k ceně než ke značce banky.

Na základě poznatků od jiných autorů byly stanoveny parametry ovlivňující míru loajality. Pro průzkum byly vybrány tyto faktory: spokojenost, známost a image značky, zkušenost, důvěra, cena, kvalita a podíl banky na trhu. Parametry byly představeny respondentům průzkumu a ti následně zvolili jejich důležitost podle vlastního mínění. Na základě provedených analýz byla prokázána míra závislosti parametrů na lojalitě. Mezi nejdůležitější faktory, ovlivňující loajalitu, lze zařadit důvěru, zkušenost, spokojenost a image značky. Mezi těmito parametry panuje jen nepatrný rozdíl. Méně důležité se klientům jeví podíl banky na trhu, kvalita bankovních služeb a dokonce cena, která je v závěsu hlavních čtyř faktorů.



Graf 3 Faktory ovlivňující loajalitu klientů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zásady pro vybudování důvěry s klienty

Budování vztahů se zákazníky hraje velmi důležitou roli v marketingovém prostředí. Diferenciace značky představuje klíčový aspekt při konkurenceschopnosti každého podniku. Několik studií se zabývá otázkou faktorů ovlivňující zákaznickou loajalitu. Za klíčový faktor, který zásadně ovlivňuje loajalitu, je považována spokojenost zákazníků. Výzkum však prokázal, že nejdůležitějším parametrem pro respondenty v oblasti bankovníctví je důvěra. Na základě získaných dat je zřejmé, že banka může zajistit loajalitu klientů ke značce, na základě získané důvěry klientů. Zákazníci chtějí, aby mohli své bance důvěřovat. Proto si banka musí vybudovat důvěru na základě silného vztahu mezi klientem a bankou, a posílit tak jejich loajalitu ke značce. Aby mohla být posílena vzájemná interakce a zajištěna požadovaná důvěra klienta k bance, je nutné dodržovat následující zásady:

- transparentnost – především u bankovních společností má toto pravidlo zásadní váhu. Klienti budou bance důvěřovat v případě, že budou veškeré aspekty komunikace pochopitelné a jasně definované. Otevřená komunikace z hlediska cen a dostupnost veškerých potřebných informací
- projevit pochopení – vnímat klientovi požadavky a projevit pro ně pochopení

- konzistentnost komunikace – aby vzrostla důvěryhodnost banky v klientových očích, je nutné zvolit takové komunikační kanály, které vytvoří konzistentní celek
- společenská odpovědnost – klient potřebuje vědět, že je v dobrých rukou. V případě banky se jedná např. o vykonávání různých společensky odpovědných aktivit
- psychická stimulace – v dnešní době nestačí klientovi pouze prodat produkt, je nutné nabídnout něco více, určitou psychickou stimulaci, která je zajištěna emocemi a pochopením zákazníka.

Zhodnocení

Standardizovaný dotazník zahrnoval v poslední otevřené otázce prostor pro klienty, kde mohli navrhnout jednotlivé aktivity, které by vedli ke zlepšení věrnostního programu a posílení zákaznické loajality. Otázka byla vyhodnocena pomocí obsahové analýzy a z nasbíraných odpovědí byly zjištěny následující fakta. Klienti by nejvíce ocenili tyto aktivity:

- rozšíření rozsahu služeb
 - zprovoznění chybějících služeb, které poskytují konkurenční banky (např. nových platebních metod, propojení bankovních účtů se zahraničními)
 - zavedení programu s možností využití slev v různých oblastech především energie, telekomunikace a doprava
- zvýšit pohodlí klientů
 - zpřísnění zabezpečení internetového bankovníctví
 - on-line bankovníctví
- snížit cenu bankovních produktů
 - snížení úroků u úvěrových produktů
 - zvýšení úroků u spořicíh produktů
 - snížení nebo zrušení jednotlivých bankovních poplatků
 - zavedení finančních bonusů pro věrné klienty
- zajistit příjemnější zkušenost se značkou
 - bezplatné odborné konzultace
 - osobnější přístup bankéřů.

2.6.4 Reklamační politika

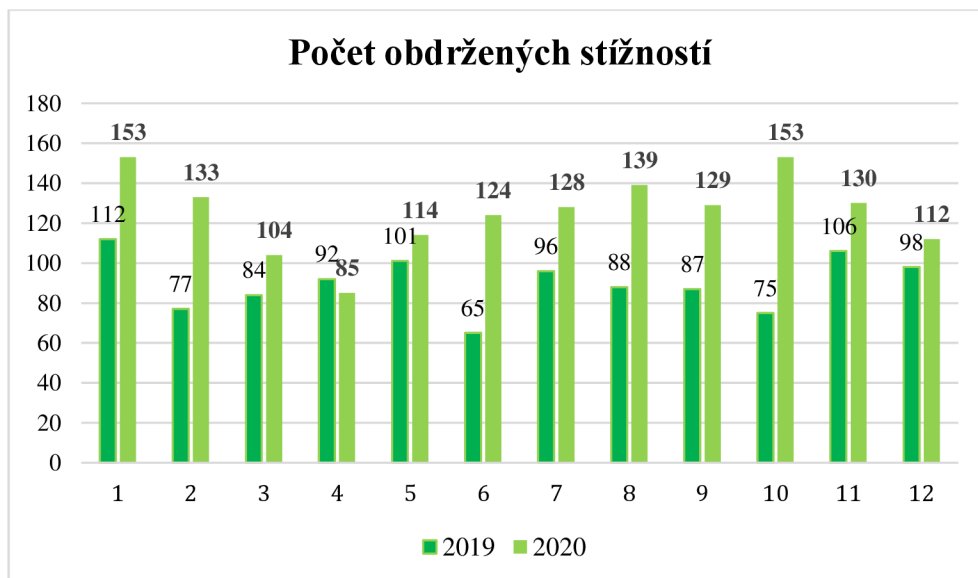
Reklamační politika také výrazně ovlivňuje spokojenost zákazníků a jejich následnou loajalitu. Collier a Bienstock (2006) předkládají výzkumy, které prokázaly, že dojde-li

k selhání při poskytování služeb, souvisí reklamační politika významně s důvěrou, záměrem opětovné využití dané služby a s věností zákazníka. Také potvrzují fakt, že následné chování prodejce, v případě nekvalitně poskytnuté služby, souvisí se zákaznickou spokojeností a celkovým vnímáním kvality služeb. Nespokojenost zákazníků může vyvérat v negativní hodnocení, požadavek klienta v podobě finanční kompenzace nebo dokonce v těch nejzazších případech, může vést k ukončení vztahů s prodejcem. Proto je důležité, aby společnost měla promyšlený mechanismus řešení reklamací a dokázala ovlivnit průběh reklamace ve svůj prospěch. Oblast stížností zákazníků, jsou často opomíjenou skutečností, přitom společnost může z těchto zkušeností čerpat pro další rozvoj a zdokonalení. Avšak stížnosti a nespokojenost spolu ne vždy dokonale koreluje. Jelikož ne všichni nespokojení zákazníci si reálně stěžují. Tato skrytá nespokojenost je pro společnost opravdovou hrozbou, jelikož zákazníci mohou své znepokojení vyjádřit jinými způsoby např. negativním ovlivňováním potencionálních zákazníků nebo přerušením vztahu se společností (Škapa, 2012, str.59-61).

I v oblasti bankovních služeb má klient právo reklamovat poskytované služby. V dnešní době už toto opatření klienti využívají zcela běžně a je to jeden z důvodů, proč počet registrovaných žádostí stále roste. Většinou dochází k pochybení na straně banky, ať už se jedná o výpadek služeb nebo vážné chyby, kdy klient přichází o své peníze. Může se také stát, že klientovi nesedí zaúčtování provedených plateb nebo stav peněžních zůstatků či nastane jiný problém související s bankovními službami. Banka se snaží, aby tyto případy vznikaly pouze ojediněle, ale i tak se od roku 2019 postupně zvýšil počet zpracovávaných reklamací a v roce 2020 se tento vzrůstající trend potvrdil. Banka dokonce zaznamenala rekordní počet žádostí, i za stavu protiepidemických opatření. S výjimkou čtvrtého měsíce, banka zaregistrovala každý měsíc o několik stížností více než minulý rok. V některých měsících se dokonce rovnal dvojnásobku počtu obdržených stížností za daný měsíc v přecházejícím roku. Některé žádosti nejsou ve statistice ani zmíněny, jelikož je pracovníci na obchodních místech či z kontaktního centra vyřešili přímo na místě nebo po telefonu ke spokojenosti klienta.

Pro banku jsou reklamace klientů důležitým indikátorem pro vyjádření jejich pocitů a zaznamenání vnímaných problémů, způsobených používáním produktů z řad bankovního portfolia. Reakce klientů pomáhají převážně doladit různé nuance a vylepšit kvalitu poskytovaných služeb. Reklamační lhůta je v rámci banky nastavena na 15

pracovních dní a ve výjimečných případech, kdy do prošetřování vstupuje třetí strana, která znemožňuje vyřízení reklamace, je standardní lhůta prodloužena na 35 pracovních dnů od jejího přijetí.



Graf 4 Počet obdržných reklamačních stížností
(Zdroj: Vlastní zpracování dle patřičná banka, 2021)

Zhodnocení

Banka rozlišuje závažnost a charakter jednotlivých stížností. Jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 9 Rozlišení závažnosti reklamačních stížností

Kategorie	Závažnost	Charakter reklamní stížnosti
1.	Velmi vysoká	Zvláště závažné stížnosti týkající se oblasti ochrany osobních údajů, ochrany spotřebitele, ochrany bankovního tajemství a investičních služeb.
2.	Vysoká	Právní stanovisko v případech právní nejistoty.
3.	Střední	Stížnosti vedení klientem proti konkrétnímu zaměstnanci banky.
4.	Nízká	Stížnosti, ve kterých figuruje problematická úvěrová pohledávka vůči bance
5.	Velmi nízká	Stížnosti související s výpadky nebo nefunkčností informačního systému.
6.	Zanedbatelná	Doplnění informací ke specifikaci produktu či aktuálnímu nastavení služeb

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nejvíce zaznamenaných stížností vzniklo z kategorie první, týkající se nejzávažnějších případů, především se jednalo o souvislost s ochranou spotřebitele. Další poměrně zastoupenou skupinou v počtu reklamovaných stížností, banka zaznamenává v rámci kategorie páté, která se soustředí na vzniklé výpadky nebo nefunkčnost informačního systému. Veškeré stížnosti z této kategorie jsou chybou na straně banky a banka by měla dbát na funkčnost veškerých systémů. V případě vzniklého problému situaci neprodleně řešit a vykomunikovat s klientem. Problémy na straně komunikace zaměstnance s klientem, zaznamenává kategorie třetí. Tato kategorie sice není v reklamních stížnostech nejvíce zastoupena, ale měl by se na ni každý manažer pobočky soustředit, jelikož může výrazně ovlivnit zákaznickou zkušenost se značkou a mít dlouhodobě negativní dopad na vnímání značky.

2.7 Analýza konkurence

V úvodu analýzy je představena současná situace v retailovém bankovníctví pomocí konkurenčních map, kde jsou charakterizovány jednotlivé konkurenční subjekty. Druhá část analýzy zahrnuje samotné porovnání vybraných konkurentů dle předem stanovených kritérií.

2.7.1 Rozsah trhu

Bankovní trh se do poloviny 19. století neustále měnil z důvodu různých politických změn, převratů či finančních krizí. Od začátku 21. století lze trh v oblasti bankovníctví považovat za poměrně stabilní. V dnešní době banky zanikají jen velmi málo a děje se tak většinou díky špatné strategii či z interních důvodů. Ke konci roku 2020 existovalo na českém trhu 49 subjektů disponujících bankovní licencí, z nichž celkem 37 subjektů je pod kontrolou zahraničních vlastníků. A i přes poměrně velký počet působících subjektů, je bankovní trh vnímán jako oligopol, jelikož dominantní postavení v něm zaujímá pouze pár velkých bank. Struktura bankovního trhu dle České bankovní asociace (2021) je vnímána následovně:

- 4 velké banky¹

¹ Velká banka je dle ČNB definována jako banka s bilanční sumou větší než deset procent celkového objemu bilanční sumy bankovního sektoru.

- 5 středně velkých bank²
- 10 malých bank³
- 25 poboček zahraničních bank
- 5 stavebních spořitelů

Prostředí je velmi rozmanité, soutěží zde velké banky, s různorodou nabídkou produktů, ale i menší banky specializované pouze na určitý segment trhu. I když se na českém trhu pohybuje velké množství bankovních institucí, výrazně mu dominují čtyři velké banky, které vlastní většinový podíl na trhu. Avšak i tyto tradiční bankovní instituce čelí konkurenci nových a menších bank, které dokáží výrazněji porozumět požadavkům mladší generace. Některé nabízejí atraktivnější podmínky pro klienty, mají ve srovnání s většími bankami užší portfolio, proto si mohou dovolit nabídnout výhodnější podmínky. Banky mezi sebou soupeří a snaží se, aby získaly, co nejvýhodnější postavení na trhu. Cítí vzájemný tlak, a proto dochází k inovaci jednotlivým bankovním produktům a také ke zdokonalování služeb. Výrazně bankovním institucím konkurují i nebankovní společnosti, tudíž rivalita na trhu mezi stávajícími konkurenty je opravdu vysoká. Avšak bankovní instituce mají u klientů stále větší důvěru, jelikož povědomí u klientů o nebankovních společnostech stále není na dobré úrovni. I když se většina společností snaží zlepšit svoji reputaci, někteří lidé si stále ještě nebankovní společnosti spojují s vysokými úroky, nepřiměřenými sankcemi za prodlení ve splácení a neférovým jednáním. Naskytuje se pouze jako řešení pro chronické dlužníky, kteří potřebují půjčku co nejrychleji a bez dokládání příjmů.

Z hlediska substitučního pojetí, přichází na trh několik produktů a služeb, které částečně nahrazují činnost bank. Například Tesco poskytuje svým zákazníkům vlastní kreditní kartu. Jedná se o úvěrový produkt, kdy klient obdrží na svou kartu určitý „kredit“ nebo-li úvěr, který využívá a později musí splatit. Dalším ohrožujícím produktem jsou peer-to-peer půjčky, což je princip založený na půjčování lidem přímo od lidí za pomoci zprostředkovatele a online platformy. Tento typ půjček se stal fenoménem, jelikož P2P půjčku může využít opravdu kdokoliv, bez ohledu na jeho úvěrovou minulost. Jednou z dalších technologií tohoto století, jsou blockchainové technologie pracující s kryptoměnami. Blockchain představuje specifickou formu databáze, kde lze bezpečně a

² Střední banka je definována dle ČNB jako banka s bilanční sumou dvě až deset procent celkového objemu bilanční sumy bankovního sektoru.

³ Malá banka je dle ČNB definována jako banka s bilanční sumou menší než dvě procenta.

trvale uchovávat data a transakce. Uživatelé, kteří se podílejí hlasováním na validaci transakcí, jsou odměňováni v podobě tokenů neboli kryptoměn. Mezi nejznámější patří například bitcoin. Tyto tokeny jsou směnitelné na specializovaných burzách za státem vydané peníze. Bitcoinové transakce se jeví jako bezpečnější alternativa k platebním kartám. Jsou založeny na tak sofistikovaných mechanismech, které nelze zneužít hackery. Ovšem bitcoiny, lze platit pouze v určitých e-shopech, proto stále není plnohodnotnou alternativou.

Dalším ohrožujícím faktorem, ve kterém banky vidí velkou konkurenci, jsou tzv. finančně technologické společnosti neboli fintechy. Na trhu v současné době probíhá boj mezi některými fintechy a bankami, naopak některé banky s nimi spolupracují a považují je za své partnery. Fintechy nabízejí služby především prostřednictvím digitálních technologií a na českém trhu se pohybuje takových subjektů zhruba 120 – 150. V posledních letech zaznamenávají dynamický růst a vzhledem k epidemiologické situaci odhaduje ředitelka Česká fintech asociace Maria Staszkiwicz v některých segmentech až dvojnásobný růst (Moniová, 2021).

Jak jsem uvedla výše, existuje několik hrozeb, které ohrožují bankovní sektor. Avšak, aby se jednotlivé služby mohly nadále vyvíjet, je zapotřebí, aby konaly v souladu s legislativou. Na základě tohoto faktu, jsou v této chvíli, přece jen ve výhodě bankovní instituce, které mají platné licence poskytované ČNB a co je nejdůležitější, důvěru klientů. Ovšem i tak by banky neměly ustrnout, ale snažit se, přicházet na trh s inovacemi, které budou držet krok s přicházejícími novinkami.

2.7.2 Charakteristika vymezených konkurentů

Banka reflektuje změny, odehrávající se v současnosti na bankovním trhu. Největší událostí je odkup sto procent akcií Equa bank skupinou Raiffeisenbank International, od fondu AnaCap Financial Partners. Generální ředitel Raiffeisenbank Igor Vida (2021) uvedl „Koupě Equa bank je plně v souladu s naší strategií. ČR je jedním z klíčových trhů, kde je RBI rozhodnutá dále růst. Vedení Raiffeisenbank má silnou podporu akcionářů ve všech aktivitách souvisejících s její expanzí na českém trhu“. Dokončení sloučení je naplánováno na konec druhého čtvrtletí roku 2021. Hlavní činnost Equa bank je zaměřována na spotřebitelské úvěry a nyní obsluhuje téměř 480 000 klientů. Raiffeisenbank nezveřejňuje počet aktuálních zákazníků, ale pasovala se do 5. pozice

největších bank v České republice, tudíž odhad celkového počtu klientů se pohybuje mezi hranicí 800 000 až 1 000 000 klientů. Tato akvizice, z hlediska počtu klientů, vytvoří jednu z největších bankovních skupin na českém trhu. Analyzovaná společnost také uvažovala o odkoupení Equa bank, ale oddělení risk managementu vyhodnotil tuto investici jako velmi rizikovou, z důvodu stavu, ve kterém se momentálně Equa bank nachází. Proto byla tato investice během minulých let zavrhnuta. O dalším spojení také jedná skupina PPF s Moneta Money Bank. Jedná se o fúzi Monety se čtyřmi firmami z PPF: Air Bank, český a slovenský Home Credit a firmou Beny, která provozuje platformu pro P2P půjčky Zonky. Tímto spojením může na českém trhu vzniknout třetí největší bankovní skupina. Vedení Monety počítá, že by mohli zaznamenat posílení, v oblasti retailového bankovníctví, tedy především nárůst objemu hypotečních úvěrů, který by překročil 10 % podíl na trhu.

Tabulka 10 Charakteristika konkurenčních subjektů za rok 2019

Název společnosti	Počet klientů	Charakteristika portfolia	Bilanční suma (mld. Kč)	Výsledek hospodaření (mil. Kč)	Počet zaměstnanců	Počet poboček
Airbank a.s.	788 000	rozmanité	119	1 500	798	35
Banka CREDITAS a.s.	95 000	rozmanité	73	263	365	35
Česká spořitelna a.s.	4 597 170	rozmanité	1 459	15 362	9873	483
Československá obchodní banka, a.s.	4 241 000 ⁴	rozmanité	1 631	19 691	8626	225
Equa bank a.s.	424 000	rozmanité	63	440	669	59
Expobank	20 000 ⁵	úzce zaměřené	20	117		1
Fio banka, a.s.	900 000	rozmanité	146	1 800	53	85
Komerční banka, a.s.	1 664 000	rozmanité	1 077	14 900	8167	343
mBank S.A.	660 000	rozmanité	24	544	217	28
MONETA Money Bank, a.s.	1 032 000	rozmanité	220	4 019	3074	179
Raiffeisenbank a.s.	nezveřejňuje ⁶	rozmanité	370	4 187	2966	128
TRINITY BANK a.s.	21 000	úzce zaměřené	16	50	112	2
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.	450 000 ⁷	úzce zaměřené	877	9 433	3249	126

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých bank (zdroj č. 47–58), 2020

⁴ Počet klientů investiční skupiny ČSOB tedy Hypoteční banky, ČSOB Pojišťovny, ČSOB Penzijní společnosti a Českomoravské stavební spořitelny

⁵ Počet klientů za rok 2018 (poslední zveřejněná hodnota)

⁶ Odhadovaná hodnota je zhruba 900 000 klientů, jelikož se řadí na trhu jako pátá největší banka dle klientů

⁷ Dle výroční zprávy je zveřejňována pouze souhrnná hodnota za Českou a Slovenskou republiku

Jednotlivé banky byly charakterizovány dle určených kritérií: počet klientů, charakteristika portfolia, bilanční suma, výsledek hospodaření, počet zaměstnanců a počet poboček. Charakteristika portfolia byla vnímána z pohledu nabízených produktů. Jak je v tabulce č. 21 patrné, kromě menších bank, které nenabízejí kompletní portfolio, poskytuje většina bankovních subjektů obdobné bankovní produkty. Uvedená data byla získána ze sekundárních zdrojů, konkrétně z výročních zpráv zmiňovaných bank za rok 2019.

2.7.3 Charakteristika zákazníků

Jak už jsem dříve definovala, požadavky komerční klientely, jsou zcela odlišné od požadavků retailových zákazníků. Jelikož závěrečná práce a výzkumný problém cílí především na retailovou klientelu, budou v této kapitole definována kritéria při výběru bankovní společnosti právě této skupiny. Klienti upřednostňují následující požadavky:

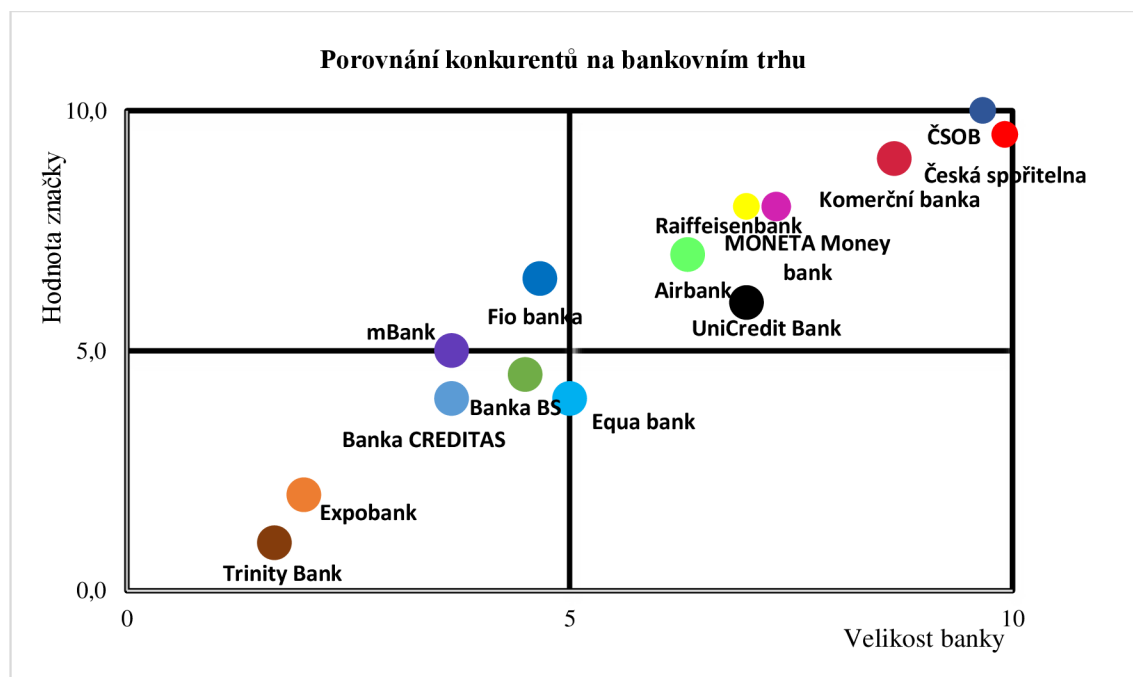
- výše bankovních poplatků
- pověst a image banky
- osobní přístup bankéřů na pobočkách
- rozsáhlost pobočkové sítě
- možnost sjednání bankovních produktů online
- investiční možnosti nabízené bankou.

2.7.4 Konkurenční mapa

Pro identifikaci vhodných konkurenčních subjektů byla zvolena metoda konkurenčních map. V souladu s charakterizovanými bankami a požadavky retailových klientů, byly vybrány dva signifikantní aspekty, na jejichž základě byly bankovní instituce hodnoceny. Jako významná kritéria pro rozlišení konkurentů byla definována velikost podniku a hodnota značky. Velikost banky byla hodnocena na základě třech parametrů, které byly pro výslednou hodnotu zprůměrovány, podrobněji viz. Příloha č.1. Velikost se posuzovala z hlediska počtu klientů, počtu zaměstnanců a bilanční sumy. Tyto hodnoty byly formulovány u jednotlivých bank, v rámci předcházející kapitoly a z těchto dat analýza vycházela. Hodnota značky byla vyhodnocena na základě dvou základní kritérií. Byly zohledněny především finanční výsledky banky, s jakou silou si banka udržuje loajalitu zákazníků a zajišťuje zisk, a také jakou roli hraje značka v ovlivňování nákupního rozhodnutí. Tento aspekt byl hodnocen z hlediska finanční výkonnosti

společnosti a úrovně efektivnosti marketingové kampaně dané banky. Na základě definovaných charakteristik, byly banky obodovány, dle skórovací metody a v rámci bodového hodnocení zaneseny do mapy. Na závěr byli určeni dva nejbližší konkurenti pro následné porovnání.

Tabulka 11 Konkurenční mapa



Zdroj: Vlastní zpracování

Z vyobrazeného grafů je zřejmé, že za nejbližší konkurenty je možné, v rámci zmiňovaných kritérií, považovat Equa bank a.s. a Banku CREDITAS a.s. Vybraní konkurenti budou nadále porovnání s bankou z hlediska Porterova přístupu a také v rámci identity značky.

2.7.5 Porovnání vybraných konkurentů

Equa Bank a.s.

Budoucí cíle: Jelikož Equa bank odkupuje jiná bankovní skupina, bude hlavní záměr společnosti tvořit skupina Raiffeisenbank, která stále čeká na schválení regulátora. Jakmile transakce proběhne, bude přizván externí konzultant a začne spolupráce na integračním plánu. Jak uvádí ředitel společnosti, cílem je, aby ze dvou bank vznikla jedna entita. Primární cíl ještě není projednán, ale záměr není zánik Equa bank, jelikož za dobu

fungování si vytvořila dobré jméno na trhu, a to byl taky zásadní důvod ke koupi. (Poljakov,2021)

Současná strategie: V současné době se Equa bank zaměřuje především na rozvoj digitálního bankovníctví. Téměř každý měsíc implementovala do mobilní aplikace novou službu nebo se snažila vylepšit tu stávající. Klienti mohou o půjčku požádat online a v minulém roce banka navíc navýšila horní hranici čerpání až na 700 000 Kč. Také společnost pracuje na vlastní síti bankomatů s možností vkladu, které před nedávnem spustila a jako jediná banka na trhu, nabízí vklad hotovosti i v eurech nebo dolarech. V rámci dlouhodobé strategie pracuje na rozšíření distribuční sítě a každý rok otevírá stále nové pobočky. Za rok 2019 otevřela pět nových poboček a v současnosti banka disponuje 59 obchodními místy pro své klienty. Společnost předpokládá, že v příštích letech, bude pokračovat v nastolené strategii a v rozvoji obchodního modelu, který si zvolila. Ten je založen především na jednoduchých a atraktivních produktech pro klienty a na stabilním růstu bilanční sumy při vyváženém poměru vkladů a úvěrů.

Co se týče marketingové strategie, Equa bank na začátku roku představila nový komunikační koncept, kterého stále využívá v prezentaci nových bankovních produktů a zvýšení povědomí značky. V rámci reklamní kampaně v TV je použit motiv známých pohádek. Na kreativní stránce konceptu se podílí agentura Proboston Creative a v reklamním spotu hraje populární herec Roman Vojtek, představitel několika známých rolí. Reklamní spot je podpořen i na bázi online reklamy. Záměr využití konceptu pohádek, plyne z odlišení se od konkurenčních bank, prostřednictvím pozitivních reakcí, které sledující po většinu spotu mají. Aplikace a přínos metody neuromarketingu jsou vědou dokázány a stručně představeny v rámci kapitoly *Využití neuromarketingu*.

Předpoklady o sobě samém: Banka od počátku vzniku obsluhuje především klienty z řad občanů, ale poskytuje služby i živnostníkům, malým a středním firmám. Z hlediska získání nových klientů, se dlouhodobě řadí k neúspěšnějším českým bankám, jelikož jak uvádí klient, je pro ni na prvním místě a řídí se především jeho potřebami. Tento individuální přístup si může dovolit, jak uvedla mluvčí Equa Bank Markéta Dvořáčková (2019). Také se považuje jako jedna z nejlepších v oblasti digitalizace a uvádí, že z hlediska mobilního bankovníctví, nové generace, patří k těm nejlepším na českém trhu. *Schopnosti (silné a slabé stránky):* Společnost se umístila na druhém místě v soutěži Banka roku v roce 2019, byla oceněna v kategorii Banka zákazníků. Ústředním

produktem banky se stal běžný účet, který patří dlouhodobě k nejlepším na českém trhu. V roce 2019 si tento produkt u banky zřídilo téměř 60 tisíc klientů. Klienti nejvíce oceňují neomezené výběry z bankomatů v ČR. Společnost také patří k předním společnostem v oblasti digitálního bankovníctví. Snaží se držet vzrůstajícího trendu a každý měsíc vytváří v aplikaci novou službu nebo vylepší tu stávající. Z hlediska finanční výkonnosti nelze konstatovat pozitivní závěr. Banka na konci roku 2019 vykazovala hodnotu 0,69 % v rámci ukazatele výnosnosti aktiv, což je velmi slabá návratnost aktiv. Z hlediska čistých výnosů z poplatků a provizí, banka vykazuje ztrátu 1 mil. Kč, což je v souladu se strategií banky, jelikož stojí na nízkých či nulových poplatcích u depozitních i úvěrových produktů, ale finanční stabilitě banky tato strategie neprospívá.

Banka CREDITAS a.s.

Budoucí cíle: Budoucím záměrem banky je i nadále poskytovat svým klientům osobní a profesionální přístup. Maximální důraz bude nadále kladen na vzbuzení maximální důvěry u klientů a zachování si dobrého jméno prostřednictvím poctivého jednání a obezřetného úvěrování. Dále bude rozšiřována kamenná síť poboček a rozvoj jednotlivých technologií. Banka se chce především zaměřit na oblast internetového a mobilního bankovníctví, které je klienty stále více využíváno. Také chce zapracovat na interních systémech, aby mohla svým klientům vyřizovat žádosti, co nejefektivněji, nejbezpečněji a v co nejkratší době. V dalších letech se bude soustředit na další rozšíření bankovního portfolia. Banka chce vytvořit atraktivní alternativu ke konkurenčním nabídkám, a to jak kvalitou služeb, tak i osobním přístupem bankéřů. Pro další rozvoj banky bude potřebné, oslovení nových klientů, a proto banka plánuje za účelem zvýšení povědomí, provést marketingovou kampaň, doplněnou o prezentaci nových klíčových produktů. Nedílnou součástí vize, je zdokonalení i on-line rozhraní, v kterém se pohybuje čím dál více klientů, a proto je nutné, dbát na kvalitu i těchto komunikačních kanálů. Banka chce umožnit klientům sjednávat, co nejvíce produktů, bez nutnosti osobní návštěvy, což souvisí i se současnou epidemiologickou situací ve světě. Pro zjištění preferencí a potřeb zákazníků, bude využito i služeb Kontaktního centra banky, které je nápomocné v mnoha procesech společnosti.

V oblasti úvěrové, se bude s ohledem na tržní podmínky, zaměřovat na korporátní financování, zejména v oblastech energetiky, developmentu a realit, finančnictví a zemědělství.

Současná strategie: Banka chce své klienty oslovit nejen výhodnými podmínkami, ale i kvalitou produktů a šíří služeb, kterou v posledních letech rozšiřovala. Tuto strategii prezentuje také současné motto banky, které zní „Chtějte víc od své banky“. Banka se snaží s klienty vybudovat dlouhodobý vztah na vzájemné důvěře. Chce působit co nejdůvěryhodněji, jak pro své stávající, tak i potenciaální klienty, aby se stala první volbou, kterou zákazníci zvolí pro své primární služby. Jako většina bank na trhu zastává strategii intenzivního rozšiřování distribuční sítě. Za rok 2019 otevřela 14 nových poboček a klientům může v současnosti nabídnout 35 poboček po celé České republice.

Banka klade významný důraz na technologický pokrok a nezůstává pozadu ani v oblasti digitalizace. Neustále rozvíjí vlastní multibankovní digitální platformu Richee, která patří, ve srovnání s obdobnými aplikacemi na českém bankovním trhu, mezi ty nejlepší. Využívá nejnovějších technologií, naposledy představila nové funkce 3D Touch a Force, které umožňuje rychlé zaplacení z aplikace nebo propojení s chytrými hodinkami. Klienti mají možnost, využít okamžitých plateb a mobilních platebních peněženek Google Pay, Garmin Pay nebo Apple Pay. Společnost v rámci zkvalitnění a rozšíření portfolia, zavedla v posledních letech, chybějící hypoteční a investiční produkty, které jí přinesli několik tisíc nových klientů a na začátku roku 2020 překročila symbolickou hranici 100 tisíc klientů.

Předpoklady o sobě samém: Banka se považuje za velmi perspektivní společnost, která si udržuje silnou a stabilní finanční pozici na trhu. Uplatňuje aktivní klientský přístup a poskytuje řešení šité přímo na míru odpovídajícím potřebám klientům. V tomto směru může uplatnit určitou konkurenční výhodu oproti jiným bankovním institucím, které nejsou ochotni zohlednit specifické potřeby klientů a uspokojit je v přijatelném časovém období.

Schopnosti (silné a slabé stránky): K silným stránkám společnosti jednoznačně patří zapojení moderních technologií. V nedávné době banka představila novou verzi internetového bankovníctví, ke kterému je možné, přihlásit se pomocí QR kódu s ověřením v mobilní aplikaci. V souladu s evropskou směrnicí o platebním styku nabídla banka fulltextové vyhledávání, nejenom ve vlastních účtech, ale umožňuje vyhledávání ve všech vlastněných účtech, které si klient připojí z jiných bank. V této oblasti je společnost o krok napřed ve srovnání s konkurencí. Ovšem některé banky na požadavky evropské směrnice nereagovaly a není možné je s třetí stranou propojit. Jako

jedna z prvních, zavedla platební službu pomocí chytrého mobilního telefonu a funkci okamžitých plateb, zavedla jako třetí banka na trhu. Je patrné, že Banka Creditas reaguje na nové trendy velmi rychle. V roce 2020 byla oceněna jako nejlevnější banka v České republice podle webového serveru Bankovní poplatky. Pro srovnání jednotlivých bank na trhu bylo jako hlavní kritérium, použity údaje o běžných účtech. První místo banka získala především díky nejnižším nákladům na vedení BÚ. Zároveň je banka oceňována za přehledný, a ve srovnání s ostatními bankami, velmi stručný sazebník. Výše poplatků je pro klienty nejdůležitější kritérium při výběru banky.

2.7.5.1 Porovnání identity značky

Equa bank vystupuje na bankovním trhu se současnou značkou od roku 2011, kdy byla přejmenována z Banco Popolare. Původně italská banka se prezentuje jako nízkonákladová, klade důraz především na srozumitelnou a férovou cenovou politiku.

Banka CREDITAS vstoupila na trh v roce 2017 jako nejmladší česká banka. Avšak původní záložna, ze které byla transformována, vznikla již v roce 1996. Původně regionální působnost v okolí Třebíče byla proměněna na celorepublikový rozsah pobočkové sítě. Jako banka sice vystupuje od roku 2017, ale pod názvem CREDITAS se prezentovala jako záložna od roku 2010. V této době odstartoval rozvoj záložny a také samotný vznik značky. Osobnost značky je založena na českých kořenech a tradičním přístupu. V době, kdy byla záložna transformována na banku, proběhl rebranding a byla značce vytvořena celistvá identita. Rebranding měl zaznamenat transformaci z původní záložny na stabilní banku. Bylo změněno nejen logo společnosti, ale kompletní prezentace banky. V současné době prezentuje konzervativnost, tradici a řadí banku mezi stabilní a solidní finanční instituci. Cílem rebrandingu bylo přetvořit představy klientů o solidní a poctivé instituci do reálného procesu. Prvky brandu mají tedy představovat konzervativnost, tradici a pevnost celé instituce. Zároveň však logu nechybí ani moderní šmrnc.

Obě vybrané banky využívají všech dostupných prostředků z komunikačního mixu. Nejčastější formou reklamy je ve většině případech TV nebo rozhlasová kampaň, doplněna outdoorovou reklamou. V současné době se do popředí dostávají různé formy on-line reklamy. V oblasti přímého marketingu Equa bank zapojuje e-mail marketing, telemarketing, mobilní aplikace a sociální sítě mezi něž patří Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube a Twitter. Banka Creditas zaujímá stejné stanovisko, co se týče

komunikačních kanálů. Ve srovnání s Equa bank provozuje kromě toho na webových stránkách blog, kde se zákazníci mohou dovědět více o nových produktech či službách banky, je zahrnuta i vzdělávací sekce a v neposlední řadě i něco z oblasti PR. Equa Bank se věnuje sponzoringu na regionální úrovni a investuje především do projektů spojených se sportovními a výchovnými aktivitami. Také spolupracuje s Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR, která pravidelně každým rokem pořádá soutěž „Rodinná firma roku“ (Dvořáčková, 2018).

Tabulka 12 Porovnání konkurentů dle identity značky

Společnost	Positioning	Osobnost	Komunikace
Equa bank a.s.	Rozsah služeb – podpůrný atribut Cena – odlišující atribut Pohodlí – konkurenční atribut Zkušenost – kvalifikační atribut	Upřímnost – pro klientská Vzrušení – hravá, odvážná Kvalifikovanost – sebevědomá Dokonalost – okázalá Zemitost – aktivní	Komunikační mix: reklama, přímý marketing, PR, sponzoring a osobní prodej
Banka CREDITAS a.s.	Rozsah služeb – konkurenční atribut Cena – podpůrný atribut Pohodlí – kvalifikační atribut Zkušenost – odlišující atribut	Upřímnost – tradiční Vzrušení – soudobá Kvalifikovanost – spolehlivá, důvěryhodná Dokonalost – uhlazená Zemitost – silná (pevný základ)	Komunikační mix: reklama, přímý marketing, PR, sponzoring a osobní prodej

Zdroj: Vlastní zpracování

Zhodnocení

Každá z bank má své místo na trhu. Equa bank a.s. je zahraniční značka a profiluje se jako nízkonákladová banka, která poskytuje svým klientům jednoduché a atraktivní portfolio. Liší se od konkurence především vysokou úrovní kvality digitálních služeb a zlepšuje tak dostupnost některých služeb, jak pro stávající, tak potencionální klienty. Osobnost značky je prezentována jako hravá, odvážná a aktivní. V rámci komunikačního mixu využívá všechny dostupné nástroje.

Naopak společnost CREDITAS je založena na českých kořenech. Osobnost značky se zakládá na tradici, konzervativnosti a pevných základech celé instituce. Působí jako solidní banka. Banku odlišuje od ostatních především pozitivní zkušenost klientů. Jejím cílem je vzbudit u zákazníka maximální důvěru a zachovat si dobré jméno prostřednictvím poctivého a etického jednání. Využívá také veškerých dostupných nástrojů. Ve srovnání s Equa bank provozuje na svých webových stránkách blog, kde se snaží přiblížit svým klientům dění na trhu, ale i uvnitř společnosti.

2.8 Souhrn analýz pomocí metody COP

V analytické části byla vytvořena strategická analýza značky, která se skládá z třech hlavních pilířů. Jedná se o pohled ze strany zákazníků, konkurence a vlastní analýza značky banky. Z hlediska vlastní analýzy bylo zkoumání podrobeno několika oblastem týkající se brandingové strategie. Následně bude zpracována souhrn analýz dle metody COP.

Tabulka 13 Souhrn analýz – COP

Marketingová strategie	
Výzva	Srozumitelněji a přesněji stanovit strategii.
Příležitost	Přesněji definovat dílčí cíle strategie.
Problém	Nejasně definované hlavní cíle.
ANALÝZA ZNAČKY	
Positioning	
Výzva	Odlišit se především dostupností služeb.
Příležitost	Rozšířit rozsah služeb v souladu s konkurencí
Problém	Banka se snaží odlišit především cenou.
Komunikace	
Výzva	Zaměřit se v rámci komunikace na stávající klienty banky.
Příležitost	Sociální sítě a digitální marketing jako prostředek k efektivnější komunikaci a navázání vztahu se stávajícími klienty.
Problém	Upřednostněna strategie akvizice nových zákazníků.
Interní pohled na značku	
Výzva	Zaměřit se na snížení dobrovolné fluktuace zaměstnanců.
Příležitost	Vytvořit soulad mezi požadovaným vnímáním a skutečným vnímáním zaměstnanců na značku.
Problém	Neochota doporučit banku jako vhodné místo pro práci.
ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	
Mobilita klientů	
Výzva	Zaměřit se na retenci stávajících klientů banky
Příležitost	Zvýšit mobilitu přicházejících klientů z jiných bank
Problém	Zvyšující se mobilita klientů
Zkušenost zákazníků se značkou	
Výzva	Zaměřit se na odpůrce značky a zlepšit jejich zákaznickou zkušenost.
Příležitost	Zvýšit dostupnost bankovních služeb prostřednictvím funkčních nástrojů.
Problém	Chybějící základní bankovní služby, které nabízí konkurenční subjekty.
Loajalita klientů	
Výzva	Posílit vazby mezi oddanými a pasivně věrnými zákazníky.
Příležitost	Transformovat klienty na rozhraní, kteří tvoří jednu pětinu celé klientské základny, na oddané zákazníky.
Problém	19 % klientské základny tvoří zákazníci rozhodující se dle jediného kritéria, kterým je cena.
Faktory ovlivňující loajalitu	
Výzva	Zvýšit důvěryhodnost značky.

Příležitost	Více se zaměřit na osoby důchodového věku a ženy, u kterých byla prokázána větší míra loajality.
Problém	Lidé s vysokoškolským vzděláním využívají služeb několika bank a rozhodují se na základě mnoha kritérií.
Reklamační stížnosti	
Výzva	Předejít stížnostem s vysokou závažností.
Příležitost	Snížit počet stížností vedených proti konkrétnímu zaměstnanci.
Problém	Velmi vysoký celkový počet zaznamenaných stížností.
ANALÝZA KONKURENCE	
Konkurence	
Výzva	Zaměřit se na zvýšení bilanční sumy.
Příležitost	Zvýšit efektivnost reklamních kampaní.
Problém	Ne příliš dobrá pozice na trhu mezi konkurenčními bankami.

Zdroj: Vlastní zpracování

Souhrnné hodnocení

Uvedený souhrn slouží především k sumarizaci provedených analýz. U každé oblasti je definována výzva, příležitost a problém související s danou problematikou. Na základě rozboru dle jednotlivých pohledů byly vybrány východiska pro navazující návrhovou část práce. Východiska budou představena na začátku úvodní kapitoly vlastních návrhů řešení. Týkají se konkrétních příležitostí, které byly identifikovány v rámci jednotlivých oblastí. Z hlediska identifikace faktorů u jednotlivých oblastí, převažují jednoznačně aspekty týkající se positioningu a komunikace na základě, nichž budou vytvořeny konkrétní doporučení, které by mohly vést k zvýšení výkonnosti značky.

V rámci positioningu bude pozornost zaměřena na rozšíření služeb v souladu s konkurencí. Jedná se především o standardní služby, které konkurenční subjekty na trhu běžně nabízí a klientům v portfoliu tento typ služeb chybí. Na základě špatné zkušenosti zákazníků s dostupností některých bankovních služeb budou navrženy také konkrétní nástroje pro zdokonalení v této oblasti. V kategorii komunikace budou využita sociální média k upevnění vztahu se stávajícími zákazníky a současně bude vynaložena snaha o zajištění souladu mezi požadovaným a skutečným vnímáním zaměstnanců na značku, pomocí doporučených technik. Styl a strategie komunikace bude navržena především pro stávající zákazníky, jejichž hlavním cílem bude transformace klientů na rozhraní na loajální klientelu banky.

Jedním z hlavních podnětů v oblasti mobility je výzva v podobě udržení stávajících klientů. V rámci tohoto podnětu bude představen nový produkt ReHypotéka, jelikož právě v oblasti hypotečních produktů byla zjištěna velmi nízká míra retence klientů.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

S cílem odlišit značku od konkurenčních subjektů a získat loajalitu zákazníka, je nutné vytvořit silnou identitu značky. K správnému nastavení a následnému rozvoji, je nutné udržovat soulad mezi všemi kategoriemi, na kterých je značka postavena. V analytické části byly tyto jednotlivé celky postupně zkoumány. Z vypracovaných analýz lze vyvodit správné nastavení osobnosti značky, ale byly nalezeny nedostatky týkající se komunikace a positioningu značky. Hlavní záměr, návrhové části závěrečné práce, je strategie posílení značky, za pomoci navržení vhodného bankovního produktu pro stávající klienty banky. Současně s tímto opatřením navrhnout retenční aktivity v rámci brandingové strategie značky, které povedou k rozvoji vztahů nejenom s klienty, ale i zaměstnanci. Jednotlivé činnosti by měly vést k posílení zákaznické loajality a k zvyšujícímu se procentu úspěšných retencí. Také zajistit, aby banka vystupovala na českém trhu jako silná značka a byla zajištěna kooperace jednotlivých aspektů, které tak vytvoří konzistentní celek značky. Shrnutí východiska vyplývající ze souhrnné analýzy, zajistí uspořádání vybraných námětů pro návrhovou část.

Východiska pro návrhovou část:

- Zaměřit se na retenci stávajících klientů banky

Positioning

- Rozšířit rozsah služeb v souladu s konkurencí
- Zvýšit dostupnost bankovních služeb prostřednictvím funkčních nástrojů
- Zvýšit pozitivní zkušenost odpůrců značky

Komunikace

- Využívat sociální sítě k efektivnější komunikaci a navázání vztahu se stávajícími klienty
- Vytvořit soulad mezi požadovaným vnímáním a skutečným vnímáním zaměstnanců na značku
- Transformovat klienty na rozhraní, kteří tvoří jednu pětinu celé klientské základny na oddané zákazníky
- Snížit počet stížností vedených proti konkrétnímu zaměstnanci

3.1 Positioning

Umístění značky v myslích zákazníků, ale i na trhu, je klíčové pro firemní strategii. Tato pozice by měla být pro klienty natolik atraktivní, aby značku preferoval před konkurenčními značkami. Hlavní úvahou je doplnění rozsahu základních služeb, které klienti ve srovnání s konkurencí považují za standard. Také je potřebné zaměřit se na funkčnost nástrojů, které zajišťují dostupnost a dostatečný komfort klientů, při využívání služeb banky. A tím jednoznačně ovlivnit zákaznickou zkušenost, na kterou jednotlivé návrhy budou mít velmi pozitivní dopad. Detailní rozpracování návrhů týkající se positioningu představuje kapitola 3.3 a 3.4.

3.1.1 Rozsah služeb

Banka pro spokojenost svých klientů musí zajistit takový rozsah služeb, který je určitým standardem pro konkurenční subjekty. V jiném případě může hrozit odliv zákazníků ke konkurenci. Mezi základní služby, které nabízí většina bankovního trhu, se řadí okamžité platby a nové platební metody v podobě Google Pay a Apple Pay. Některé společnosti nabízí vlastní formáty aplikace např. Raiffeisenbank vytvořila tzv. Rai Pay.

3.1.2 Dostupnost

V současné době mají klienti při komunikaci s bankou k dispozici fyzické pobočky. Většina z nich je limitována otevírací dobou v pracovních dnech přibližně do 17:00 hod. S výjimkou dvou poboček, ve větších nákupních centrech, které získaly prioritu s posunutou otevírací dobou maximálně do 20:00 hod a jsou přístupné i o víkendu. Klienti, kteří nebydlí ve větších městech nebo se z důvodu pracovní doby nemohou dostavit na pobočku, slouží klientské centrum. Kontaktní centrum je k dispozici pouze v pracovní dny od 8:00 do 19:00. Avšak do klientského centra se nedovolá 20 % klientů a ostatní se s bankou spojí až na druhé nebo třetí zavolání. Většina klientů uvádí nespokojenost, která je spojena s dostupností banky. Banka by měla být přístupná, alespoň z hlediska jednoho kanálu, 24 hodin denně a řešit tak požadavky klientů. Zajistit lidské zdroje, by se jevilo velmi nákladně, proto by mohla být řešením virtuální pobočka.

Největší znepokojení, bylo ze strany klientů, zaznamenáno z důvodu nefunkčnosti internetového a mobilního bankovníctví. V tomto případě banka neposkytuje takový komfort služeb, které garantuje. I když před necelým rokem banka aktualizovala starší

verzi on-line bankovníctví, klienti jsou, čím dál znepokojenější. V některých případech výrazné nespokojenosti, klient službu reklamuje. Charakter stížností souvisejících s výpadky nebo nefunkčností informačního systému, eviduje banka jako výtky s velmi nízkou závažností. Procento reklamací, souvisejících s výpadky systému, se může jevit jako zanedbatelné. Ale je nutné si uvědomit, že většina nespokojených klientů reklamační stížnost nepodává. Snaží se záležitost vyřešit s pomocí kontaktního centra nebo jiným způsobem. Chyba na straně banky, může být vykomunikována prostřednictvím kontaktního centra, nebo v horším případě, může banka o klienta přijít definitivně např. z důvodu opakované nespokojenosti. Stanovisko závažnosti tohoto typu reklamace by měla banka přehodnotit. Já bych se, ovšem v další části, chtěla zaměřit především na řešení, jak těmto negativním situacím předejít.

3.2 Komunikace

Z výchozí situace je patrný nesoulad mezi značkou a jednotlivými zainteresovanými skupinami. Jedná se především o zaměstnance a stávající klienty banky. Abychom zajistili stabilní fungování banky, je nutné tento blok odstranit.

3.3 Taktické kroky pro rozšíření rozsahu služeb

3.3.1 Zavedení okamžitých plateb

Okamžité platby, jsou jednou ze služeb, které banka klientům nenabízí. Banka se pohybuje na trhu jen mezi několik málo menšími bankami, které tuto funkci svým klientům neposkytuje. Klienti, kteří mají účet zřízený i u jiné banky, jsou zvyklí, že tato služba je u konkurence standardem. Navíc v některých situacích, kdy opomenou některou z povinných plateb, tuto službu velmi ocení. V rámci udržení svých stávajících klientů, by tuto službu banka měla, co nejdříve zpřístupnit.

Pokud bude klient chtít provést transakci v rámci účtů u stejné banky, je převod v celku jednoduchou a rychlou záležitostí. V případě, že by měl zájem klient převést část svých prostředků na účet u jiné banky, vstupuje do procesu Česká národní banka. ČNB k zpracování mezibankovních plateb provozuje systém CERTIS, který tyto záležitosti zaštiťuje. Dříve proces od zadání příkazu klientem, po připsání finančních prostředků na účet, trval v rádech několika hodin, někdy i dní, pokud se jednalo o nepracovní dny. Avšak v roce 2018 umožnila ČNB převádět částky kdykoliv a okamžitě s velmi nízkými

náklady. Stanovená cena za zpracování jedné platby je určena 0,10 Kč. Vyplývající výhody, nevznikají pouze v rámci běžného převodu plateb, ale otevírají se také nové možnosti pro inovace. Zákazníka by mohla zaujmout platba pomocí QR kódu, kdy prodejce by poskytl klientovi aplikaci s představeným QR kódem, který automaticky připraví platbu a klient mobilní telefonem pouze potvrzuje. Obchodník poté hned vidí připsané peněžní prostředky na účet. Ze strany ČNB je toto rozhraní připraveno a pro zákazníka by to byla nadstandartní služba, kterou konkurenční subjekty nenabízí.

Implementace

Aby mohla banka příkazy k OP předávat a přebírat, musí se stát přímým účastníkem systému, a to prostřednictvím registrace k provádění okamžitých plateb. Za účelem registraci je předán ČNB podepsaný tiskopis nazývaný též „Registrace přímého účastníka systému CERTIS do schématu okamžitých plateb“. Podpisem dokumentu, se banka zavazuje, k dodržování Standardu České bankovní asociace „Okamžité platby – pravidla schématu“. Další pokyny a informace jsou zprostředkovány pomocí systému XAMOS, dle něhož probíhá také testování funkce OP. Testování probíhá následovně:

- iniciace příkazu k OPC a její případně zaúčtování na účtu plátce
- kontrola možnosti přijetí OP a zaúčtování na účtu příjemce
- ověření stavu OP bankou plátce
- ověření stavu OP bankou příjemce
- ověření zapojených účastníků a jejich nejbližších odstávek
- dotaz systému XAMOS na dostupnost účastníka (ČNB, 2021).

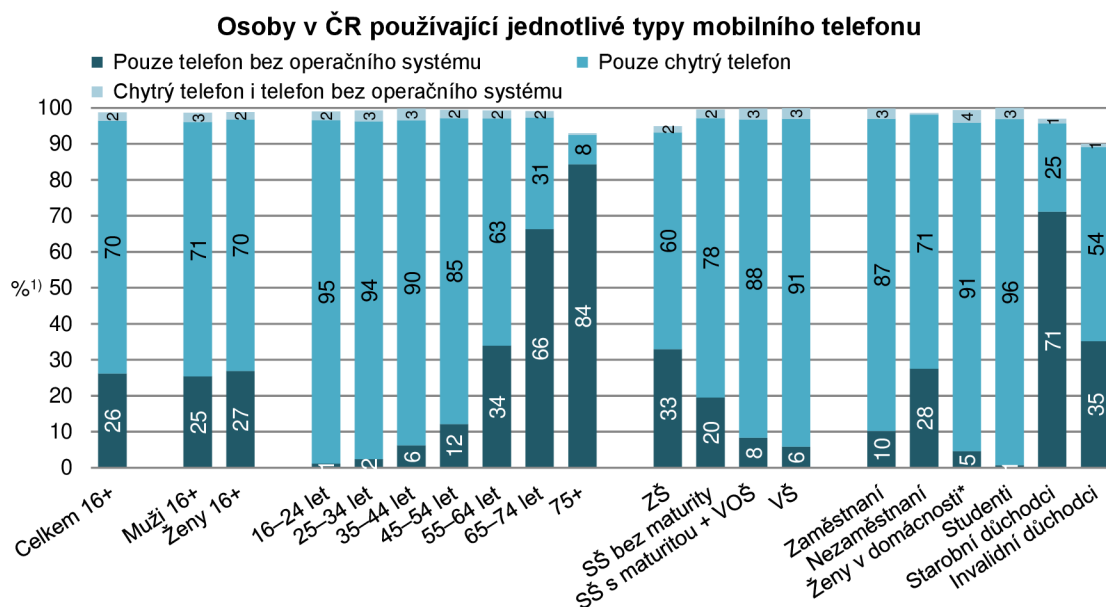
Přínosy

Jako obohacující budou vnímat přínos okamžitých plateb především klienti. V případě rozšíření portfolia budou moci převádět platby 24 hodin, 7 dní v týdnu. Jak už napovídá název služby, převod peněžních prostředků je uskutečněn opravdu v rámci několika vteřin. Většina konkurentů umožňuje svým klientům, jak odeslání, tak přijetí okamžité platby. Pokud chce banka udržet krok s konkurenty a zajistit spokojenost svých klientů, měla by se pro tento projekt rozhodnout.

3.3.2 Zavedení nových platebních metod

V posledních letech, se setkáváme na trhu, čím dál častěji s novou oblíbenou platební metodou ve formě tzv. elektronických peněženek. Mezi klienty se teprve postupně rozrůstá, ale službu v současnosti poskytují všechny české banky na trhu. Nejvíce využívanými digitálními peněženkami na trhu, se staly vyvíjené technologickými giganty Google Pay a Apple Pay.

Platební metoda Google Pay je dostupná na českém trhu od roku 2017, avšak významný rozvoj zaznamenala před dvěma roky. Pro zákazníky vlastníci mobilní telefon značky Apple, byla platba zpřístupněna na začátku roku 2019. Masovému rozšíření nahrál i rozmach chytrých mobilních telefonů podporující platby s technologií NFC. V roce 2020 užívalo 87 % ekonomicky aktivních obyvatel chytrý mobilní telefon s operačním systémem viz obrázek č.2. Na rostoucí zájem o platby mobilním telefonem, zareagovali výrobci integrací NFC čipu do většiny zařízení. Sony a Apple každý rok vyprodukuje nejméně 95 % mobilních zařízení, které funkci prostřednictvím NFC technologie podporují. Aby klienti nevnímali značku banky jako zastaralou, a ne příliš inovativní, je nutné nabízet zákazníkům takové služby, které jsou v souladu s jejich požadavky. Pro většinu zákazníků se stává platební metoda standardem a společnost je jedna z mála bank na českém trhu, která tuto službu nenabízí.



%¹⁾ Podíl z celkového počtu osob v dané socio-demografické skupině

Obrázek 10 Osoby používající mobilní telefon za rok 2020
(Zdroj: Český statistický úřad, 2020)

Implementace

Zásadní otázka vzniká v podobě, zda zavést Apple Pay, Google Pay nebo obě aplikace. Obě technologie jsou v podstatě velmi podobné systémy. V zásadě se liší především mírou otevřenosti. Apple uchovává data o kartě přímo v telefonu a banka je zapojena do celého procesu v menší míře. V iOS zařízeních je tzv eSE čip, na nichž jsou uložena citlivá data. Tyto data odolávají softwarovým útokům a měly by odolat i fyzickým útokům. Toto řešení nabízí tedy větší bezpečnost. Avšak banka musí úzce spolupracovat se společností Apple a pronajmout si přístup k čipu eSE. Pro banky jde z technického hlediska o složitější systém, který má pod kontrolou spíše společnost Apple a jednání s touto společností jsou obtížnější i z finančního hlediska

Co se týče aplikace Google Pay je k bankám mnohem přívětivější. Jedná se o softwarovou architekturu HCE, která slouží jako náhrada za eSE čip. Data proudí přímo do operačního systému a verifikace se provádí až vzdáleně na serverech. Může vzniknout obava z absence lokálního hardwarového zabezpečení, ale tuto technologii používají samotné banky pro vlastní aplikace. Celý proces v tomto případě kontroluje banka. Z těchto příčin je pro banku mnohem přívětivější aplikace Google Pay, která je nejenom levnější, ale přenechává větší kontrolu nad platbou v jejich rukou.

Přínosy

Pro společnost je poskytnutí klientům digitálního bankovníctví opravdovou výzvou a měla by se zaměřit na doplnění služeb, které v současné době nabízí většina konkurenčních bank. Platební metoda umožňuje zákazníkům platit své nákupy v běžných obchodech nebo v e-shopech nebo aplikacích. Zároveň nová platforma umožňuje i výběr z bankomatů, který je vybaven bezkontaktní čtečkou. Aplikace poskytuje klientům jednoduchý, rychlý a bezpečný servis.

Digitální peněženka funguje v rámci aplikace, do které je možné vložit platební kartu, kterou klient vlastní. Samotný průběh placení za zboží je pro klienta významně jednodušší, jelikož k platbě může použít pouze mobilní telefon. Pro provedení transakce u sebe, zákazníci nemusejí mít ani platební kartu, jde tedy o úsporu času i celkové zjednodušení celého procesu.

3.4 Taktické kroky pro zlepšení dostupnosti

V následující části bude představeno řešení, zavedení virtuální pobočky a zvýšení komfortu v rámci funkčního elektronického bankovníctví pro lepší dostupnosti služeb. V rámci kapitoly budou představena ve zkratce vstupní data, implementace samotného řešení a následné přínosy projektu.

3.4.1 Vznik virtuální pobočky

V době moderních technologií přicházejí různé inovace a zjednodušení týkající se online prostředí. Společnost v rámci automatizace využívá softwarové roboty pro zpracování automatizovaných procesů, které zaměstnancům výrazně usnadňují práci. Avšak v oblasti digitalizace, směrem k zákazníkům, banka zaostává. Společnost před nedávnem, jako poslední banka na českém trhu, poskytla klientům bezkontaktní debetní karty. V rámci poskytování služeb v online rozhraní, nabízí pouze základní produkty. Jedná se prozatím o běžné a spořicí účty. Naopak konkurence nabízí svým klientům i čerpání úvěrových produktů. Žádost, schválení i následné čerpání půjčky, to vše probíhá prostřednictvím internetu. Výhod plynoucích z online půjčky se naskytuje několik, jednou z nich je možné odstranění nadbytečné administrativy, výrazná úspora času, a především omezení osobního kontaktu. Banky se postupem času přesouvají od nabízení produktů a služeb v klasickém pojetí, prostřednictvím kamenných poboček, k digitalizaci jednotlivých produktů a služeb. Transformace se týká celého procesu včetně sjednání, obsluhy i následné správy. Digitální přístup je přínosný, jak pro klienta, tak i pro banku. S ohledem na vzrůstající požadavky klientů v oblasti digitalizace, by měla banka reagovat na požadavky zákazníků. Na základě analýzy je vytvoření virtuální pobočky vhodné řešení.

Virtuální pobočka by byla v prvopočátcích směřována především na retailovou klientelu. Jakmile by se projekt osvědčil, byla by rozšířena na část korporátní klientely, k čemuž by musela být také uzpůsobena, jelikož právnické osoby mají jiné požadavky než občané. Tato funkce by cílila především na ty klienty, kteří neradi chodí na klasickou pobočku a vítali by setkání v rámci on-line prostředí.

Virtuální pobočka je vytvoření multikanálového přístupu pro komunikaci mezi klientem a bankou, včetně digitalizace produktů a služeb zahrnující celý jejich cyklus. V současné době je klient nucen navštívit kamennou pobočku, jelikož dosud nejsou zpracovány všechny procesy pro sjednání a správu produktu digitálně. Dalším důvodem

je také autentizace. Klienti, kteří nechtějí navštívit pobočku z jakéhokoliv důvodu, nemají moc možností, jak s bankou komunikovat, což z dlouhodobého hlediska může vést k nižší spokojenosti a tím pádem i loajalitě klienta. Pro tyto klienty je virtuální pobočka vhodné řešení. Měla by poskytovat produkty a služby na srovnatelné úrovni pobočkové sítě a v rámci některých služeb by měla být nadstandardní. Požadavky jsou následující:

- pobočka je odkudkoliv přístupná 24 hodin denně
- poskytuje stejně kvalitní produktové portfolio a služby jako pobočková síť
- je zajištěno odpovídající zabezpečení
- ovládání je velmi jednoduché a intuitivní
- doporučování jednotlivých produktů na základě předcházejících požadavků zákazníka a jeho minulého chování
- umožňuje souvislý přechod mezi jednotlivými kanály podle preferencí klienta
- udržuje kontext o klientovi, o čem s bankou v minulosti jednal a jaké produkty už má sjednané.

Implementace

Projekt by musel projít několika fázemi. Jako nejzásadnější se jeví rozpoznání skutečných potřeb zákazníků. Zjistit, jak probíhá skutečné setkání na pobočce a na základě něho vytvořit koncept virtuální pobočky. K vytvoření virtuální pobočky by vedl následující postup:

- sestavení týmů odborníků z oblasti marketingu, právního oddělení, IT oddělení, zástupce z pobočkové sítě, telefonního centra a popřípadě odborník na cílové segmenty
- pozorování procesu během setkání klienta s bankovním poradcem, utvoření vzorce chování klienta
- vytvoření konceptu virtuální pobočky
- otestování pilotní verze
- realizace projektu.

V rámci implementace projektu se nabízí využití několika moderních technologií, které by bylo možné využít v několika oblastech. Jedná se o umělou inteligenci, která pro splnění některých požadavků bude zcela nezbytná. Navrhovala bych, zahrnout funkci doporučení produktu přímo na míru požadavků zákazníka. Jelikož banka vlastní nepřehledné množství dat o klientovi, které by bylo užitečné k analýze a poté zpracování. Umělá inteligence by na základě dostupných dat identifikovala chování klienta a pomocí

anonymizovaných dat, mikrotransakcí a vzorců chování ostatních klientů by odhadla, které produkty by mohl klient chtít a v jaké situaci by se tak stalo. V případě, že by UI opravdu správně vyhodnotila klientovo chování a nabídla mu produkt ve vhodnou dobu, zvýšila by se tak jeho uživatelská zkušenost a loajalita k bance. Tato funkce by pomáhala zefektivnit prodejní služby. Naopak funkce osobního finančního manažera by byla velmi přínosná pro klienty. Jedná se o nástroj, který umí kategorizovat výdaje podle druhu, utvořit evidenci výdajů a nákladů a naplánovat finanční cíle. Pracuje na základě agregovaných dat z různých účtu klienta. UI by v tomto procesu pomohla určit, do jaké kategorie výdaj patří a zda klient plní svoje plány. Další užitečnou funkcí, kterou by klienti ocenili, by mohl být virtuální finanční investiční poradce, který by pomáhal klientům s důležitými finančními rozhodnutími. Klientům by nabídl produkt odpovídající jeho nárokům, popřípadě by představil alternativní nabídky, a dokonce by byl schopný aktualizovat investiční portfolio na základě kurzu cenných papírů. UI by v rámci tzv. chatbot, což jsou chatovací roboti, zajistila komunikaci s klienty 24 hodin denně, sedm dní v týdnu. Chatovací robot by byl schopen odpovídat na jednoduché a často kladené otázky, může provázet klienta při zřizování produktu a koordinovat jeho aktivity. V rámci zapojení chatovacích robotů by bylo možné obsloužit v jeden okamžik vyšší objem požadavků.

Pro vizualizaci dat a jejich představení, v přehledné a srozumitelné formě, by byla vhodná virtuální realita. Dostupnost pobočky by byla dostupná odkudkoliv nezávisle na tom, kde se klient v danou dobu právě nachází. Pomocí aplikace ve virtuální realitě, by byly vizualizovány zůstatky na účtech, transakční historie, či jak už jsem zmiňovala, rozdělení příjmů a výdajů do kategorií. Byly zde také přístupné informace o nejbližších pobočkách nebo možnost virtuálně navštívit pobočku a mluvit s bankovním poradcem z očí do očí, bez nutnosti osobního kontaktu. Přes virtuální pobočku by mohly být sjednávány nové produkty, poskytováno poradenství nebo nabízeny školící programy. Předcházejícím krokem virtuální reality, by mohla být aplikace rozšířené reality, která by umožnila zobrazovat doplňující informace k objektům v reálném světě v závislosti na tom, kde se zrovna nachází a čemu se věnuje. Může zlepšit zákaznickou zkušenost na základě lokalizace klienta a vyobrazení příznačné nabídky.



Obrázek 11 Virtuální pobočka
(Zdroj: Vlastní návrh dle Česká spořitelna, 2021)

Přínosy

V případě realizace projektu jsou přínosy jednoznačné. Pro klienta je především důležitá úspora času a nepřetržitá dostupnost služeb banky. Snížená čekací doba klientů na pobočkách, z důvodu přesunu některých klientů na online kanál. Naopak by se zvýšil počet uskutečněných schůzek, jelikož by pro klienta vznikla možnost, připojit se na schůzku odkudkoliv. Vytíženost bankovních poradců by byla rovnoměrnější a také by strávili méně času na cestách, tudíž by vyplnění pracovního času bylo efektivnější. A co je nejdůležitější, zvýšila by se klientská spokojenost, díky vyřešení jejich požadavku a možné volbě komunikačního kanálu.

3.4.2 Zvýšení funkčnosti elektronického bankovníctví

Z výsledku Českého statistického úřadu vyplývá, že v roce v 2019 používalo internet na svém mobilním telefonu 70,5 %. Internet v mobilní verzi nejvíce využívají mladí lidé ve věku 16 až 24 let, jedná se téměř o 97 %. Největší skupinou pohybující se na internetu pomocí svého mobilního telefonu, pokrývá věková kategorie od 16 do 54 let, což je téměř většina ekonomicky aktivního obyvatelstva, na které banka cílí.

Tabulka 14 Osoby používající internet na mobilním telefonu za rok 2019

	Celkem (%)	Pohlaví (%)		Věk (%)			Vzdělání (25-64 let) (%)		
		Muži	Ženy	16-24	25-54	55-74	ZŠ	SŠ	VŠ
ČR	70,5	72,1	69,1	96,8	84,5	36,9	49,9	74,2	93,4

Zdroj: Český statistický úřad, 2020

Internetové bankovníctví umožňuje klientům spravovat bankovní operace na svém účtu či účtech. Dle ČSÚ využívá internetové bankovníctví 69,7 % obyvatelstva.

Banka před rokem spustila novou verzi elektronického bankovníctví. Vsázela především na jeho jednoduchost a moderní formu designu. Společně se spuštěním internetového bankovníctví, byla spuštěna i aktualizovaná mobilní verze. Při vzniku nové verze byl kladen důraz především na klientský komfort a úroveň zabezpečení, který přes speciální aplikaci M – Token. U klientů, kteří již na tuto alternativu přešli, panuje značné nespokojení a obavy z nefunkčnosti systému. Stěžují si na nefunkčnost ověření M-Token při platbách kartou v e-shopech, který již konkurenční banky zpřístupnily svým klientům. Systém z důvodu úpravy některých funkcí je často pozastaven ve velmi nevhodnou dobu. Většinou aktualizace systému probíhá přes den, v tu nejnevhodnější dobu, kdy klienti internetové bankovníctví používají často.

Implementace

Některým výpadkům lze předcházet:

- pečlivým plánováním a sledováním provozu datového centra
- zvolení vyšší míry automatizace, která zabrání lidským chybám
- přijmutí takových organizačních opatření, které zabrání další chybové příčině
- využití softwarových robotů pro obsluhu.

Přínosy

Plynoucím přínosem je nejenom zlepšení dostupnosti a zvýšení komfortu, ale slouží i k budování vztahu se stávajícími klienty. Aplikace mobilního bankovníctví může sloužit i pro budování pozitivního PR pomocí vhodně nastavené komunikace s klienty. Mobilní aplikace jsou často označovány jako budoucnost přímého marketingu. Stažením a instalací dané aplikace, dává uživatel souhlas, aby mohl být oslovován. Hlavní výhodou oproti webovým stránkám je jasně vymezený prostor, ze kterého nelze tak snadno odejít. A jelikož má uživatel mobilní telefon neustále u sebe, lze ho oslovit prakticky kdykoliv. Mnohem lépe lze kontrolovat vzhled a fungování aplikace a zajistit požadovanou interakci s klientem.

3.5 Taktické kroky pro zdokonalení komunikace

Téma komunikace bude zaměřeno především na oblast PR. Prostředek, který poskytuje pochopení, porozumění a co nejširší soulad zájmů. V prostředí, kde panují tak napjaté vztahy s konkurencí, a není zajištěn soulad značky se zaměstnanci a některými klienty, je právě PR podstatnou součástí. Rozhoduje nejenom o přízni klientů, ale i jiných zainteresovaných skupin. Doporučené návrhy se budou týkat především změny zaběhlého nastavení komunikace.

Banka sice zaujímá pozici úspěšného reklamního tvůrce, ale nevytváří pro ostatní skupiny příznačnou atmosféru, v které by značka byla pochopena a bylo s ní sympatizováno především z řad zaměstnanců. Společnost klade významný důraz na prezentaci před médii a širokou veřejností, což nemusí být zcela dostatečné. Základem úspěchu je stanovení všech cílových skupin, kterých se PR dotýká. Pro správné nadefinování cílových skupin, bych zvolila rozdělení dle zainteresovanosti, tedy podle skupin tzv. stakeholderů, kteří přímo či nepřímo ovlivňují chod banky. Lze je také rozdělit do dvou základních úseků podle způsobu komunikace a přístup k jednotlivým skupinám. První část tabulky včetně bodu 4 patří k interní části, která se určitým způsobem podílí na stavu společnosti a formuje její vývoj. Potřebného rozvoje nelze dosáhnout za předpokladu, že banka nebude s těmito skupinami dostatečně komunikovat. Byl vytvořen souhrn jednotlivých skupin a návrh komunikačních nástrojů. Některé jsou zcela nové a některé již banka využívá, ale ne pro uvedené skupiny.

Tabulka 15 Identifikace cílových skupin PR

Označení	Cílová skupina	Komunikační nástroje
1.	Vlastníci – akcionáři	Intranet, vnitropodnikový časopis
2.	Zaměstnanci	Blog, Sociální sítě, Intranet, vnitropodnikový časopis
3.	Partnerské skupiny	Intranet
4.	ČNB	Normy, nařízení
4.	Klienti banky	Blog, Sociální sítě, YouTube, Mobilní a internetové bankovníctví
6.	Veřejnost	Blog, Sociální sítě, YouTube
7.	Média	Blog, Sociální sítě, YouTube
8.	Konkurenční subjekty	Blog, Sociální sítě, YouTube

Zdroj: Vlastní zpracování

Další část bude věnována především dvou nejpodstatnějším skupinám, kterými jsou zaměstnanci a klienti banky.

3.5.1 Soulad postojů zaměstnanců s hodnotami značky

Soulad mezi značkou a zaměstnanci banky je dlouhodobá snaha o souznění, na kterém společnost musí neustále pracovat. Zaměstnanci jsou speciální a významnou skupinou, která by měla mít dostatečné informace o bance, ale na rozdíl od vlastníků se podstata informací velmi liší. Měli by mít přístup k informacím, která jim svojí charakteristikou umožní lépe se identifikovat s firemními cíli a značkou společnosti, zlepšit jejich pracovní morálku a nebudou dále šířit nepravdivé informace o bance. Pro posílení osobních vztahů a zvýšení informovanosti, bych doporučila pravidelně pořádat různá setkání, vést diskuze, pořádat školení nebo různé semináře. Tyto aktivity by měly vést k porozumění hodnot a vytvoření vzájemného respektu.

V případě, že není možné fyzicky provádět pravidelná setkání, je možné svolit ke specifické formě komunikace, prostřednictvím online eventů nebo webinářů. Fungují prakticky totožně, jak setkání v rámci off-line prostoru. Účast ze strany zaměstnanců je zcela dobrovolná a výhodou je, že se může každý připojit prakticky odkudkoliv. K propagaci těchto eventů lze využít blog, intranet nebo vnitropodnikový časopis. Pro nezúčastněné může být záznam z online setkání uložen a vystaven na interním webu společnosti. Hlavním záměrem těchto aktivit je, především ucelení vztahů se zaměstnanci, vylepšení reputace značky, popřípadě vzdělávání.

Implementace

Pro zajištění souladu zaměstnanců se značkou, je důležité v rámci komunikace, dodržet následující zásady:

- zavést pravidelné firemní rituály
- vytvářet společné aktivity se zaměstnanci i mimo pracovní dobu
- aktivně se zaměstnanci komunikovat
- myšlenky vedení zaměstnancům zprostředkovat např. formou intranetu, firemního časopisu
- podporovat a odměňovat ambasadory hodnoty
- zapojit do plánování zaměstnance
- neustále zaměstnancům vysvětlovat zamýšlené kroky.

Změna strategie komunikace v krizových situacích

Banka by měla také zlepšit komunikaci v krizových situacích, tedy v případě, kdy se organizace dostane do nečekaného problému či krizového stavu např. když při zavedení nového internetového bankovníctví nejsou funkční veškeré funkce, které by být měly nebo při nedodržení termínů určité služby, která měla vejít v platnost. Některé situace jsou nepředvídatelné a obtížně ovlivnitelné, a na jiné se lze připravit. Banka by však měla mít rizika vytipována dříve, než nastanou, a především je umět vykomunikovat před ostatními zainteresovanými skupinami.

V současné době zaujímá banka strategii „mrtvého brouka“, kdy při krizové situaci není vyvolána žádná komunikační aktivita ze strany banky a výsledkem je zcela negativní smýšlení, a tím pádem i vzniklá negativní publicita směrem k externím skupinám. Proto by společnost v krizových situacích měla zaujmout naopak ofenzivní strategii, která chápe situaci jako součást procesu, kterým si organizace prochází a je nezbytné komunikovat se všemi relevantními cílovými skupinami, tedy s vnitřní veřejností, tvůrci veřejného mínění, ale i širší veřejností. Cílená komunikace vysvětlí příčiny, proč situace nastala, vede k lepšímu pochopení a zabrání případným dalším škodám.

Přínosy

V případě zaujetí nové strategie, v rámci krizové komunikace a aplikování navržených doporučení, pro zajištění souladu hodnot značky s postoji zaměstnanci, plynou pro bankou následující výhody:

- snížený počet reklamačních stížností vedených proti zaměstnanci
- snížení dobrovolné fluktuace zaměstnanců
- souznění zaměstnanců s hodnotami společnosti
- větší zapojení ze strany zaměstnanců v rámci plánování.

3.5.2 Komunikace jako podpora pro upevnění vztahu se stávajícími klienty

Ze stávající situace vyplývá, nedostatečná komunikace ze strany banky se stávajícími klienty. Proto obsahem kapitoly bude, nalézt vhodné nástroje pro jejich řešení. Současně využít příležitost a vytvořit si vztah s klienty na rozhraní, kteří mají u banky zřízený účet, ale pořád váhají mezi několika bankami. Záměrem je tyto klienty vtáhnout do děje a učinit z nich loajální klienty banky.

Díky technologickému pokroku disponuje celou řadou technik a komunikačních nástrojů. Mezi ty nejzásadnější se řadí sociální média, blogy, vlogy, SEO, video komunikace nebo mobilní aplikace. I když některé z nich banka v rámci komunikace používá, nepracuje s nimi zcela efektivně. Pro zvýšení zákaznické loajality a zefektivnění komunikace, bych navrhovala tyto formy sdělování.

3.5.2.1 Zřízení firemního blogu

Pro budování značky a vytvoření vztahu se stávajícími zákazníky, je blog nepochybně jedním z nejlepších řešení. Může sloužit jako nástroj ke komunikaci s několika zainteresovanými skupinami. Je velmi oblíbený a hojně využívaný nástroj i mezi konkurenčními bankovními institucemi. Prostřednictvím blogu lze informovat nejenom klienty, ale také média, konkurenční subjekty či širokou veřejnost. Řada konkurenčních bank svůj blog provozuje a reaguje prostřednictvím nichž na různé události dotýkající se oblasti bankovníctví. Blog ke zprostředkování informací používá i Česká národní banka, která zde uveřejňuje názory v rámci probíhající veřejné diskuze o měnové politice a dalších tématech dotýkající se ČNB. Součástí formátu mohou být i články nebo videa, zveřejňující vzdělávací témata mířená na klienty banky nebo i informace o plánované odstavce bankovních systémů. Banka může pod příspěvkem poskytnout návštěvníkům blogu i prostor k diskuzi a získat tak náměty ke zlepšení.

Jedná se o vyčleněný prostor na webových stránkách, který přináší určité zamyšlení autora na danou problematiku, aktuální zprávy týkající se nových služeb či produktů. Pomáhá udržet kontakt s klienty v rámci sdílených příspěvků a následných diskuzí na dané téma. Tento nástroj banka nevyužívá, ale jelikož znázorňuje obrovský potenciál pro šíření seriózních sdělení banky, a to nejenom PR zpráv, ale i aktualit týkající se firemního dění, které může spoluvytvářet pozitivní PR společnosti, měla by ho začít používat. Banka jeho prostřednictvím, může napravit obraz společnosti, který je u některých klientů nebo veřejnosti zkreslován předsudky a tím i zvýšit důvěryhodnost banky, která je jedním z nejdůležitějších aspektů zákaznického vnímání, jak bylo zjištěno ve výzkumu.

Implementace

Aby mohla být přilákána pozornost blogu, musí být vytvořen hodnotný obsah stránky. Úspěšnost blogu závisí na několika faktorech, pro zajištění potřebného úspěchu je třeba postupovat následovně:

- vytvořit tým, který bude garantem odbornosti a zajistí správnost připravovaného obsahu
- články je nutné prezentovat s určitou pravidelností a bez dlouhých pomlček, rozumné se jeví publikování alespoň jednoho článku týdně
- prezentovat aktuální témata v dané oblasti, inspirovat se u podobných typů blogů, sledovat aktuální trendy, které je možné diskutovat
- pod uvedeným článkem umožnit vést diskuzi, kde je poté možné dozvědět se přínosné pohnutí klientů či zájem o nové témata
- článek musí něčím zaujmout, nabídnout klientům něco zajímavého či přínosného nebo povolit náhled do interních záležitostí a vytvořit si tak bližší vztah se zákazníky.

Nejdůležitější je kvalitní obsah sdíleného obsahu, cílená distribuce a výdrž. Zájem klientů se nemusí projevit hned, ale až s odstupem času.

Přínosy

Zřízení firemního blogu generuje společnost několik přínosů:

- generuje vyšší návštěvnost webových stránek
- konvertuje návštěvníky blogu v zákazníky
- zajišťuje větší důvěru klientů
- užitečné podněty od klientů pro nové náměty
- snadná finanční dostupnost.

Ke zvýšení návštěvnosti webu, může banka využívat několik různých nástrojů. Jeden z nich je právě publikování blogu, který za pomoci optimalizace pro vyhledávače, generuje návštěvnost přirozeně. Vždy, když vznikne nový článek, vznikne další stránka, která je zaindexována a vyobrazena uživatelům při vyhledávání klíčových slov. Nový příspěvek neznamena pouze novou stránku v indexu, ale díky ní je možné, získat i nové zákazníky nebo stávající proměnit na loajální klienty. Důležité je do článku umístit tzv. call-to-action tlačítko, které návštěvníky webu vybízí k určité akci. V případě cílení na stávající zákazníky vytvořit nabídku také určitého věrnostního programu.

3.5.2.2 Sociální síť jako podpora PR

Sociální sítě jsou na vzestupu a stává se z nich jeden z hlavních komunikačních kanálů. V ČR užívá Facebook 91 % uživatelů starších 16 let a 74 % z nich kontroluje aktuálnost příspěvků každý den. Nejvhodnější doba pro publikování příspěvku je ve všední dny mezi 10:00 hod až 15:00 hod. Co se týče Instagramu, který je čím dál populárnější, v České

republice vlastní účet na této platformě 44 % osob starších 16 let. Sociální síť je v současné době upřednostňovaná především mladší populací, jak vyplývá ze statistik. Uživatelé mladší než 16 let využívají Instagram v 72 % případů. Na základě průzkumu byla také stanovena nejvhodnější doba pro prezentaci příspěvků na sociálních sítích. Platforma je nejvyužívanější ve středu v 11:00 hod a pátek mezi 10:00 hod a 11:00 hod (Zemanová, 2019).

Sociální sítě, webové stránky, ale i digitální networking, neodmyslitelně patří ke komunikačnímu mixu. Banka využívá ke komunikaci nejenom Facebook, ale Instagram, LinkedIn a Twitter. Profil na komunikačním kanálu Twitter byl zřízen v roce, kdy banka pronikla na český trh, ale poslední příspěvek byl publikován v roce 2019. Co se týče Instagramu a Facebooku je společnost více aktivnější. Největší oblíbeností na Facebooku se může pyšnit Česká spořitelna, o čemž svědčí 85 tisíc sledujících, která za dobu působení na FB nasbírala. V rámci vylepšení veřejného mínění, zveřejnila zprávu, že nebude využívat venkovní reklamu, jelikož nechce přispívat k vizuálnímu smogu ve veřejném prostoru. I tato profilace společensky odpovědné banky přispívá k její oblíbě.

Implementace

Banka by měla být více aktivní a pravidelně uveřejňovat příspěvky nebo video reportáže, kterými informuje své klienty. Měla by rozdělit obsah sdělování a v rámci Instagramu se zaměřit na téma týkající se mladší populace. Prostřednictvím Facebooku zveřejňovat rozmanitější zprávy pro klienty a odkazovat na webové stránky společnosti. Příspěvky je doporučováno publikovat třikrát až čtyřikrát týdně. Neměly by být zveřejňovány častěji, protože v případě, že jsou příspěvky publikovány krátce po sobě, dochází ke kanibalizaci novějšího příspěvku starším. Banka by měla pozornost věnovat právě sociálním sítím a využívat profily především k:

- pravidelné organizaci eventů
- zákaznické podpoře
- zapojení klientů formou online zákaznických soutěží, anket, ...
- digitálnímu networkingu

Banka by měla více zapojit zákazníky do dění např. formou různých anket či soutěží. Prozatím prostřednictvím FB pořádá banka soutěž jednou za půl roku ve spolupráci s partnerskou firmou. Frekvence této formy zapojení by měla být pravidelnější, aby

zákazníci udržovali neustálý kontakt s bankou a měli motiv pro sledování profilu banky. Doporučila bych minimálně v měsíčních intervalech.

Vlog je další formou publikování témat, týkajících se aktuálního dění v bankovním sektoru. Pro úspěšnost videí je nutno zapojit i oblast zabývající se optimalizací pro vyhledávače tzv. SEO, především z hlediska zpětných odkazů reagujících na digitální obsah umístěný na platformě Youtube. Jelikož video formát je v současné době uživatelsky jedním z nejoblíbenějších formátů k šíření digitálního obsahu, jsou tyto zpětné odkazy důležité pro získání preferenčních pozic ve výsledcích organického vyhledávání. Při využití SEO je zaručena zvýšená návštěvnost videí a v souladu s tím roste povědomí o značce banky. Ze začátku se optimalizace může jevit nákladněji, ale jelikož se týká o dlouhodobý přínos pro společnost, je pro banku opravdu nezbytná.

Měření účinnosti

Důležitou součástí je vyhodnocovat aktivity na sociálních sítích a měřit jejich úspěšnost.

Hlavní metriky pro měření úspěšnosti jsou následující:

- počet fanoušků, followers a přátel
- rychlost nárůstu počtu fanoušků, followers a přátel
- náklady na získání nebo udržení zákazníka
- míra věrnosti návštěvníků
- změny konverze díky uživatelskému hodnocení
- počet interakcí
- počet zhlédnutí
- počet kliknutí
- obliba obsahu (počet „lajků“)
- čas strávený na webu na základě příchodu ze sociální sítě
- přihlášení k odběru
- počet negativních a pozitivních komentářů
- charakteristika hodnocení
- počet uložených do oblíbených.

Přínosy

Díky moderním technologiím se oblast PR výrazně mění a čím dál více zákazníků se přesouvá do online prostředí. Banka by svoje působení měla přizpůsobit současné době a více využívat digitální komunikační kanály. Přínosy plynoucí z používání moderních technologií jsou následující:

- využití dostupnějších a finančně nenáročných analytických nástrojů např. Google Analytics nebo Facebook Business Manager
- lepší měřitelnost než klasické formáty PR, metrik pro zhodnocení může být několik např. počet zhlédnutí, počet kliknutí, počet sdílení, počet pozitivních či negativních komentářů, počty „lajků“, atd. ...
- výrazný potenciál sociálních sítí, prostřednictvím nichž se dá zasáhnout široká veřejnost, ale i specificky cílenější segmenty
- ekologická stránka, jelikož tištěné zprávy jsou nahrazovány digitálními variantami v podobě blogů, vlogů, podcastů, ...
- využití služeb PR agentury, které zaměřují většinu svých aktivit na digitální marketing.

3.6 Zavedení nového produktu pomocí marketingového mixu

Většina výnosů banky plyne z oblasti retailového bankovníctví. Banka by se měla snažit, i přes tlak konkurenčního prostředí, nadále rozvíjet svoje portfolio. Soustředit se na rozvoj klíčových retailových produktů, kterými jsou především hypoteční úvěry. ČNB zveřejnila za rok 2020 statistiku týkající se objemu nových hypoték a refinancovaných hypoték. Dle statistiky objem nových hypoték vzrostl meziročně o 34,3 % a objem refinancovaných hypoték vzrostl o 68,9 % (ČNB, 2021). Je zřejmé, že bankovní trh se v současné době potýká s rostoucím zájmem o refinancování hypotečních úvěrů, k čemuž přispívají nejenom podmínky na trhu, ale i komunikace jednotlivých bankovních institucí.

Banka ovšem uznává především strategii akvizice nových přírůstků, ale velmi málo se zaměřuje na stávající klienty. Na základě interních dat, bylo zjištěno, že je schopná v retenčním procesu hypotečních úvěrů, zadržet průměrně pouze 10 % klientů a ostatní se přesouvají ke konkurenčním bankám. Banka se potýká s odlivem klientů, protože s nimi banka není ochotna vyjednat lepší podmínky a za dobu kooperace si s klienty nevytvořila tak silný vztah, aby je byla schopna udržet. Dle provedeného výzkumu bylo odhaleno 46 % oddaných zákazníků a 14 % pasivně věrných zákazníků, které banka obsluhuje. Více než polovina klientů mají vytvořený vztah, některé dokonce

i loajální, a nechtějí banku měnit, pokud nemají zásadní důvod. Pouze necelých 19 % jde za nižší cenou produktu nebo nabízenými službami a dalších 21 % se pohybuje na rozhraní mezi několika bankami. Podle provedených studií je dokázáno, že skutečná loajalita zákazníků nebude téměř nikdy dosažena pouze nízkými cenami. Je toho zapotřebí mnohem více. Je proto nutné, zlepšit komunikaci mezi bankou a klientem a zapracovat nejenom na komunikační kampani. V následující části bude navrhnout produkt FÉR ReHypotéka, pomocí marketingového mixu, určený především pro stávající klienty banky.

3.6.1 Produktová politika

Produkt FÉR ReHypotéka je obměněný produkt ze současného portfolia. Z hlediska provedeného výzkumu byly zjištěny patrné nedostatky, a proto budou navržena doporučení pro zlepšení stávajícího produktu tak, aby byl schopný konkurovat ostatním konkurenčním bankám na trhu. Jedná se o úvěrový produkt, jehož hlavním účelem je refinancování. Objektem hypotečního úvěru může být rodinný dům, bytová jednotka, bytový dům, rekreační jednotka nebo stavební pozemek. Hlavní žadatel o hypotéku musí splňovat minimální věkovou hranici 21 let a doporučený maximální věk k datu konce splatnosti úvěru je 70 let. Banka doporučuje maximální věkovou hranici, ale vždy záleží na individuálním případě a bankéři, či jiném externím pracovníkovi, jak se ke konkrétnímu případu postaví. Z hlediska objektu zajištění, banka respektuje i bytový dům využívaný nejenom k obývání, ale i ke komerčnímu využívání, avšak prostor určený k bydlení, nesmí být menší než polovina plochy. Není akceptován objekt zajištění, ve formě samostatných komerčních objektů jako jsou např. hotely, penziony, výrobní objekty, autodílny, skladové objekty atd....

Navrhovaná kritéria pro udělení deklarované sazby jsou následující:

- aktivní běžný účet v bance (za aktivní účet je považován, v případě, že klient provede měsíčně minimálně 5 transakcí nebo disponuje částkou na účtu ve výši minimálně 10 000 Kč)
- účel hypotéky je refinancování
- objem vypůjčených peněžních prostředků překračuje 1 mil. Kč
- sjednání pojištění schopnosti splácet.

V případě nedodržení veškerých kritérií, nemůže banka klientovi garantovat nejnižší možnou úrokovou sazbu. Pokud klient nevlastní aktivní účet u banky, je možné zvýšit úrokovou sazbu až o 0,4 % . , požaduje-li vypůjčení peněžních prostředků za jiným účelem než refinancování např. koupě nemovitosti, je možné zvýšení úrokové sazby o 0,2 %. Hranice určující objem vypůjčení peněžních prostředků, pro schválení nejnižší úrokové sazby činí 1 mil Kč, v případě, že výše úvěru bude nižší, je možné ze strany banky zvýšit úrokovou sazbu o 0,1 %. Při nesjednaném pojištění schopnosti splácet přičítá k úroku 0,1 %.

Návrh podmínek pro schválení hypotečního úvěru:

Tabulka 16 Podmínky pro schválení FÉR ReHypotéky

	Výše LTV	Podmínka volného cash flow	Max. DSTI	Max. DTI
Ukazatele DSTI/DTI a volné cashflow klienta	0 % - 59,9 %	-	50 %	9
	60 % - 90 %	< 6 000 Kč	50 %	9
		< 6 000 Kč	45 %	8
Maximální LTV	Pokud se jedná o první hypotéku Účel je refinancování, koupě nebo rekonstrukce nemovitosti			
Maximální výše úvěru	Ve výši maximálně 20 mil. Kč			
Příjmy ze závislé činnosti	Smlouva na dobu neurčitou nebo určitou Pozn. není akceptován příjem na dobu určitou končící dříve než za 3 měsíce			
Příjmy z podnikání	Příjem z obratu dle daňového přiznání je zrušen			
	Je uznatelný příjem s alternativním zápočtem paušálních výdajů. Pro výpočet bonity je výše paušálu stanovena následovně:			
	Paušál dle zákona		Paušál stanovený bankou	
	80 %		50 %	
	60 %		35 %	
40 %		20 %		

Zdroj: Vlastní zpracování dle banka BS

Zmíněná kritéria jsou ovlivněna sadou pravidel, které vydává ČNB. Jedná se především o ukazatele znázorňující poměr mezi výši hypotečního úvěru a hodnotou zastavované nemovitosti (LTV), výše měsíční splátky dluhu vůči čistému měsíčnímu příjmu žadatele (DSTI) a poměr výše celkového zadlužení žadatele o úvěr a jeho čistého ročního příjmu

(DTI). Z hlediska ukazatele DSTI doporučuje poměr, který nepřesáhne hodnotu 50 % u více než 5 % objemu nových úvěrů. U poměrového znázornění výše zadlužení a ročního příjmu, se zvyšuje riziko v případě převýšení osminásobku čistého ročního příjmu žadatele. Doporučení ČNB se zaměřuje také na další parametry rizikovosti hypotečních úvěrů např. na délku splácení. Z hlediska limitu ukazatele LTV bankovní rada nastavila limit ve výši 90 % a zároveň zrušila limit ukazatele DSTI. Z hlediska rizikovosti bych bance doporučila respektovat omezení banky a nepřesáhnout hodnotu 50 % u ukazatele DSTI a v případě DTI stanovit hranici maximálně devítinásobku u hypoték s nižší poměrnou výší hypotečního úvěru a hodnotou zastavované nemovitosti.

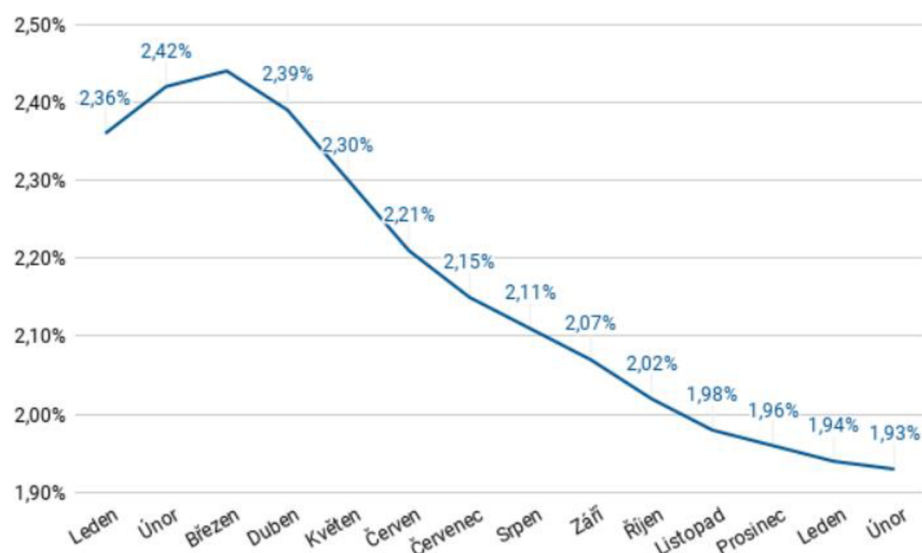
3.6.2 Cenová politika

Cenová politika hypotečního úvěru se odvíjí od několika faktorů. Nejkomplexnějším ukazatelem vyjadřující celkové náklady hypotečního úvěru představuje „Roční procentní sazba nákladů na spotřebitelský úvěr“ tzv. RPSN. Účelem stanovení ukazatele je pro klienta objektivnější posouzení nákladovosti a vyhodnocení nabídek od různých finančních institucí. Jelikož uváděná výše úrokové sazby neodpovídá zcela celkovým nákladům hypotečního úvěru (ČNB,2021). Dle legislativy jsou banky povinni, vyčíslit tuto roční procentní sazbu nákladu nebo alespoň sdělit způsob výpočtu prostřednictvím smluvní dokumentaci. Při výpočtu RPSN jsou zohledňovány:

- poplatky za posouzení žádosti o úvěr
- administrativní poplatky
- poplatky za převod peněžních prostředků a za vedení úvěrového účtu
- platby za pojištění
- platby provizí.

Pro konkrétní výpočet ukazatele je nutné zohlednit, v jakých etapách je úvěr čerpán. Při druhém a každém dalším čerpání je účtován poplatek ve výši 500 Kč. V případě, že klient využije jednorázové čerpání v plné výši, není mu účtován poplatek za čerpání. Součástí celkových nákladů zahrnuje poplatek za zpracování posudku ocenění nemovitosti, který zpracovávají externí odhadci a pohybuje se průměrně ve výši 4 000 Kč. Výše ceny posudku odhadce se odvíjí od velikosti nemovitosti a složitosti zpracování. Dalším nezbytným nákladem je poplatek ve výši 4 000 Kč za zápis a výmaz v katastru nemovitosti. Poslední nutný náklad zahrnuje pojištění nemovitosti, které banka požaduje.

Hlavní součástí RPSN je úrok daného hypotečního úvěru. Průměrná výše úrokových sazeb v současné době osciluje v pásmu 1,9 % - 3 %. Nejvyšší hodnoty od ledna roku 2020 dosáhla přesně před rokem, kdy v březnu dosahovala 2,44 %. Od té doby začala pozvolně klesat a v současné době jsou úrokové sazby na pomyslném dně. Některé banky nabízejí hypoteční úvěr za méně než 1,5 % p.a. Během roku 2021 se však předpokládá promítnutí větší rizikovosti klientů a oslabení ekonomiky do úrokových sazeb, které by měly pozvolna růst. Ale není myšlen nějaký závratný růst, protože je zřejmé, že sazby se budou minimálně během prvního pololetí pohybovat v rozmezí dvou až tří procent. V případě, že se na trhu neobjeví nečekaná událost, v podobě prasknutí realitní bubliny, významná ekonomická recese nebo razantní zpřísnění pro poskytování hypotečních úvěrů ze strany ČNB, především jsou myšleny ukazatele DTI, DSTI a LTI.



Obrázek 12 Úrokové sazby poskytnutých hypotečních úvěrů za rok 2020 až 02/2021

(Zdroj: Fincentrum Hypoindex 2021)

Produkt FÉR ReHypotéka je určen nejenom pro nové klienty, ale také pro refinancování hypotéky stávajících klientů. Banka je schopna nabídnout výhodnou sazbu hypotéky zcela novým klientům, ale málo se zaměřuje na své stávající zákazníky. Na základě dostupných zdrojů bych navrhovala zanechat produkt FÉR ReHypotéka s minimální sazbou ve výši 1,89 % při pětileté fixaci. Samozřejmě konkrétní úroková sazba pro daného klienta se odvíjí od dalších podmínek, jako jsou objem úvěru, uzavření rizikového pojištění úvěru, doba fixace, atd. ... Na základě ekonomické situace a ostatních faktorů by mohla zaručit svým klientům tyto sazby:

Tabulka 17 Přehled úrokových sazeb FÉR ReHypotéky

Doba fixace (roky)	Klientská sazba	Nejnižší klientská sazba
1	2,39 %	2,29 %
3	2,39 %	2,29 %
5	1,89 %	1,79 %
7	1,99 %	1,89 %
10	2,19 %	2,09 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše jednotlivých klientských sazeb se odvíjí od doby fixace a dalších kritérií uvedených výše. Ve sloupci nazvaném nejnížší klientské sazby jsou uvedeny sazby po odečtení dodatečné slevy, která činí 0,10 %. Tato sazba se neuvádí v propagačních materiálech ani se klientům přímo nesděljuje. Je nabídnuta klientovi v případě, že není spokojený se svou stávající sazbou. V této situaci bankéř či externí pracovník při vyjednávání podmínek je ochoten nabídnout sníženou sazbu. Poskytnutí nejnížší klientské sazby je podmíněno sjednáním pojištěním schopnosti splácet a podléhá kompetencím ředitele pobočky. Za účelem vyjednání obchodu, může bankéř k této ponížené sazbě přistoupit, ale je nutné kontaktovat odpovědnou osobu a požádat o schválení.

3.6.3 Komunikační politika

Při realizaci marketingové kampaně je nutné provést analýzu nákladů a přínosů. Je také nutné zvážit, zda jsou aspekty kampaně v souladu s kreativní koncepcí banky, Corporate identity a Corporate Design a především s celkovou obchodní strategií banky.

Popis cílové skupiny

Cílový segment kampaně jsou stávající klienti banky nebo lidé, kteří mají zájem o refinancování současného hypotečního úvěru. Jedná se především o občany, kteří koupili, staví či pronajímají nemovitost a blíží se doba fixace jejich hypotečního úvěru. V rámci změny zákona je možné refinancovat hypoteční úvěr i mimo fixační období, proto je možné cílit i na klienty jiných bank, kteří nejsou spokojeni s dosavadními podmínkami. Procento stávajících klientů, kterým se blíží konec fixace hypotéky, je banka schopná z databáze vyfiltrovat. Tito klienti mohou chtít úvěr refinancovat a banka sama zahájí

v předstihu první krok, formou kampaně, a nabídne jim odpovídající podmínky pro další období.

Stanovení cílů komunikační kampaně

Hlavním záměrem kampaně je podpora prodeje produktu FÉR ReHypotéka a udržení stávajících retailových klientů, kteří mají u banky zřízený hypoteční úvěr. Dílčím cílem je budování vztahů s klienty, tak aby banka posílila zákaznickou loajalitu a přiměla klienty u banky zůstat.

Tvorba komunikačního poselství

Značka prezentuje svůj vybudovaný komunikační koncept, který je založen na hrdosti a je v souladu s dlouhodobou strategií. Koncept souvisí s osobností značky, proto bude zanechán a využit i pro tuto komunikační kampaň. V souladu s konceptem byl vytvořen nový slogan: „Jsem hrdý na svoji banku“, který bude součástí veřejných reklam. Slogan je vytvořen tak, aby motivoval stávající klienty, stát za svou bankou i v případě refinancování hypotéky. Za použití jednotlivých aspektů, které tvoří identitu značky a nového sloganu byla vytvořena vizualizace banneru.



Obrázek 13 Vizualizace on-line banneru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Volba nástrojů komunikačního mixu

Pro naplnění cílů marketingové komunikace je nejenom důležité vědět, jakou skupinu lidí budeme oslovovat, ale především jaký nástroj pro oslovení bude zvolen. Jak je uvedeno v kapitole Komunikace, v dnešní době patří mezi nejdůležitější on-line marketingové nástroje. Dokáží oslovit různé cílové skupiny odlišným způsobem, tím je myšleno v různé fázi nákupního procesu nebo v různém psychickém rozpoložení. Pro co největší účinek kampaně bych zvolila několik komunikačních on-line kanálů, především tedy sociální síť, e-mail marketing a vlog sdílený na platformě YouTube. Na YouTube bych navrhla video reklamu TrueView, což je forma reklamního videa, zobrazující se před přehráním požadovaného videa a obvykle může trvat i déle než 5 sekund. Časové délka byla zvolena

30 sekund, jak tomu bývalo i u jiných formátů video reklam. Pro PR aktivity by byla vhodná forma blogu, kde by banka mohla informovat klienty o způsobu refinancování. Vzhledem k tomu, že se firma profiluje jako společensky odpovědná, zavrhl bych venkovní reklamu ve formě billboardů a zvolila bych online bannery, které se zobrazují v displejové síti tzn. na plochách napříč internetem.

Jednotlivé formy online reklamy popisuje následující kapitola, proto bych zde chtěla uvést především úskalí a přínosy e-mail marketingu. E-mail marketing patří mezi nejrozšířenější a nejvyužívanější retenční marketingový online kanály. Využívá se především pro svoje nízké náklady a vysokou návratnost. Tato varianta se mi jeví jako účinná, jelikož banka má vybudovanou širokou základnu klientů a má přístup k velkému množství dat. V případě, že banka vlastní klientův souhlas využívání e-mailové adresy k marketingovým účelům, nic jí nebrání kontakty využít. Jako nedostatek online nástroje se jeví problém s nedoručitelností e-mailů např. z důvodů spamových filtrů, technické náročnosti nebo špatné či zastaralé e-mailové adresy klienta. Avšak tyto problémy lze odstranit. Zvýšit doručitelnost e-mailu je možné několika způsoby. Především je nutné vybudovat reputaci domény a vystupovat jako legitimní odesílatel. Reputace domény se odvíjí od několika faktorů:

- míra spamu – množství e-mailů odeslaných z domény, které byly vyfiltrovány
- míra odmítnutí – množství e-mailů, které byly odmítnuty serverem příjemcem
- spam hlášení – situace nastává tehdy, pokud příjemce označí zprávu za spam.

Tyto metriky je nutné pravidelně sledovat a udržovat je na nejnižší možné hladině. Současně s reputací domény je nutné sledovat také IP reputaci. Pro odesílání e-mailu musí být využita ověřená IP adresa. K sledování IP reputace slouží různé nástroje např. Sender Score. Jakmile je zjištěno, že skóre klesá, měl by se omezit počet odesílaných zpráv. K zajištění co nejvyšší účinnosti, by měli pracovníci sledovat i počty a důvody odmítnutých zpráv a snažit se o předejití odmítnutí e-mailové zprávy. Pro správně vedenou kampaň dosahuje míra odmítnutí pod 1 %. V kampani musí být dodrženy také antispamové předpisy, které trvají na uvádění reálné adresy, zákaz využívání zavádějících pojmů v předmětu a respektování žádostí o odhlášení. Z hlediska formulace předmětu se nedoporučuje využívat Caps Lock, vykřičníky nebo jiné spamové kontroverzní výrazy, kterým může být například pojem „zdarma“, „objednávejte nyní“ atd... Spamové filtry také blokují e-maily s obsahem, které nevykazují podíl alespoň 80 % textu k 20 %

obrázkům. V dnešní době odborníci uvádějí, že existence účinnějších metod blokad odpovídá spíše poměru 60:40. Je vhodné při opakovaném zasílání e-mailů, vytvářet odlišný obsah a snažit se změnit jeho text nebo přinejmenším předmět e-mailu.

Pro vyšší míru pravděpodobnosti, že si příjemce e-mail opravdu otevře a přečte, zvolte personalizaci. Tedy každého klienta v e-mailu oslovujte. Nezbytnou součástí musí být vyzvání k akci a vytvoření linky s vizuálně nápadným tlačítkem, který klienty opravdu zaujme a budou mít chuť ho otevřít. Nikdy nesmí být opomenut odkaz k odhlášení e-mailu pro zasílání newsletterů. Jelikož se jedná o zákonnou povinnost musí být v e-mailu vždy uveden.

Reklamní e-maily budou odesílány současným klientům banky, kterým se blíží konec fixačního období. Pro klienty jiných bank, kteří chtějí refinancovat svůj úvěr, budou využity jiné komunikační kanály

Přínosy komunikačních kanálů

V následující tabulce budou představeny přínosy vyplývající z využití jednotlivých komunikačních kanálů. Kanály byly zvoleny s ohledem na finanční stránku projektu, ale se záměrem, co největšího zásahu cílové skupiny, a především naplnění definovaných cílů.

Tabulka 18 Přínosy komunikačních kanálů

Komunikační kanál	Přínosy
E-mail marketing	Nízké náklady Vysoká návratnost Široká klientská základna a dostupnost kontaktů Větší rozsah sdělení Automatizace a personalizace Cílení zasílaných sdělení
Bannerová reklama	Lepší kontrola nákladu a konverzního poměru Využití k zlepšení image značky i jako informativní kampaň
Sociální sítě	Personalizace Sami uživatelé sdílejí obsah a participují na propagaci Snadná měřitelnost efektivity kampaně
Video reklama – YouTube	Snadná finanční dostupnost

	Přesné zacílení Zpracování detailních statistik Vysoce flexibilní
Blog	Větší důvěra klientů Získává, čím dál více fanoušků

Zdroj: Vlastní zpracování

Harmonogram aktivit komunikační kampaně

Každá reklamní kampaň by měla mít předem stanovenou strategii, díky které může zamezit nepříznivým vlivům a zajistit úspěch kampaně. Je tedy důležité mít přesně stanovený plán a znát každý krok daného postupu. Průběh kampaně s posloupností a délkou jednotlivých činností, znázorňuje tabulka č.3 a zahrnuje celkovou dobu trvání kampaně. Délka marketingové kampaně byla stanovena pomocí metody PERT a doba činností na základě kvantifikovaného odhadu. Celková doba tvorby kampaně by měla trvat necelých 107 dní, tedy zhruba 3 a půl měsíce a samotná kampaň by měla probíhat měsíc.

Tabulka 19 Harmonogram tvorby marketingové kampaně

Údaje o posloupnosti činností projektu				Trvání aktivit ve dnech		
Označení činnosti	Popis činnosti	Předcházející činnosti	Následující činnosti	Optimistická varianta	Pesimistická varianta	Optimální varianta
A	Sestavení pracovního týmu	-	B, C, D	7	14	10
B	Určení vedoucího týmu a rozdělení kompetencí	A	E	3	7	4
C	Tvorba časového harmonogramu	A	E	2	5	3
D	Stanovení rozpočtu	A	L	3	5	4
E	Provedení průzkumu	B, C	F, G, H	10	20	15
F	Formulace potřeb a požadavků zákazníků	E	I	5	10	7
G	Stanovení strategických cílů	E	I	3	5	4
H	Stanovení cílové skupiny	E	I	4	7	5
I	Návrh reklamního sdělení	F, G, H	J	10	15	12
J	Výběr komunikačních kanálů	I	K	4	7	5
K	Tendr na reklamní agenturu	J	L, O	10	15	12

L	Výběr vhodné reklamní agentury	D, K	M	5	10	7
M	Předání zadání reklamní agentuře	L	N	3	7	5
N	Převzetí + kontrola řešení	M	P	4	10	7
O	Příprava technického zabezpečení	K	R	10	15	12
P	Vytvoření komunikačního plánu pro zaměstnance	N	R, Q	5	7	6
Q	Informování zaměstnanců o změně	P	R	3	5	4
R	Spuštění marketingové kampaně	O, P, Q	S	2	5	3
S	Ukončení marketingové kampaně	S	T	2	4	3
T	Zhodnocení úspěšnosti	T	-	3	7	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční plán

Položky finančního plánu jsou v souladu s jednotlivými činnostmi uvedenými v harmonogramu. Jednotlivé ceny uvedené v tabulce byly stanoveny na základě odhadu s ohledem na cenu služeb.

Tabulka 20 Finanční plán komunikační kampaně

Aktivity	Jednotková cena	Počet	Celkem
E-mail marketing	0,133333Kč / e-mail	150 000 e-mailů	26 500 Kč
Propagace příspěvků na sociálních sítích	500 Kč/den	30 dní	15 000 Kč
Správa sociální sítě FB	fixní platba		6 500 Kč
Bannerová reklama – grafický návrh	Facebook, Instagram 1 500 Kč PPC- Sklik 3 500 Kč PPC – Google Ads 3 500 Kč	4 bannery	8 500 Kč
Propagace banneru	Full banner 30 000 Kč /měsíc Half banner 20 000 Kč /měsíc Vertical banner 10 000 Kč/ měsíc	4 bannery	70 000 Kč
Produkce videa	35 000 Kč	1x reklamní spot	35 000 Kč
Propagace videa na YouTube	u nepřeskočitelných spotů - od 0,1 Kč za zobrazení u přeskočitelných spotů - od 0,21 Kč za zhlédnutí	30 dní	140 000 Kč
Agenturní náklady	fixní platba		25 000 Kč

Blog	1 000 Kč/hod	2 hod	2 000 Kč
Mzdové náklady	225 Kč/hod	3 pracovníci	101 250 Kč
Celkem			429 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V ceně uvedené za e-mail marketing figuruje pronájem maileru, hosting i konektivita. S vyšším počtem odeslaných e-mailů klesá jednotková cena za odeslaný mail. Banka obsluhuje zhruba 107 000 klientů a dále vlastní e-mailové adresy dostupné z webových stránek, proto byl zvolen balíček v počtu 150 000 e-mailů. Cena také navíc zahrnuje instalační poplatek a jednorázové náklady na přípravu grafiky ve výši 6 500 Kč. Z hlediska propagace sociálních sítí byl denní rozpočet 500 Kč/ den. Stanovení denního rozpočtu je důležité z hlediska omezených nákladů na celou kampaň. Tato varianta je také výhodná z důvodu získávání konzistentních denních výsledků. Každý den se počet zobrazení bude podobat. Na správu sociálních sítí bude po dobu kampaně najat externí pracovník, který se postará o každodenní komunikaci s klienty, pravidelnou tvorbou příspěvků, bude udržovat jednotou grafiku profilu a na konci kampaně doloží měsíční reporting. U bannerové formy reklamy cen zahrnuje grafický návrh jednotlivých bannerů a samotnou propagaci. Bannerová online reklama by byla zvolena ve formě full, half a vertical banneru, kde se měsíční částka pohybuje od 10 000 Kč až po 30 000 Kč za měsíc.

Aby video mohlo být propagováno, musí být nejdříve vyprodukováno. Stanovená částka v tabulce za produkci videa zahrnuje přípravy, honoráře komparzistů, štábu včetně 4 kameramanů, režiséra a produkční, postprodukce a zapůjčení techniky. Video by mělo být natočeno za 1 natáčecí den. V případě účinkování známé osobnosti ve spotu by se cena značně zvýšila, ale jelikož je snaha o co nejnižší rozpočet, byla využita možnost komparzistů. Cena za propagaci na kanálu YouTube není fixní, ale nakupuje se aukčním způsobem prostřednictvím systém Google Ads. Stručně řečeno, prostor pro reklamu získá ten, který je ochoten nabídnout vyšší cenu. Tuto cenu nelze generalizovat, jelikož záleží na několika faktorech, především tedy na zvoleném spotu, cílové skupině a aktuální poptávce o daný reklamní prostor od ostatních inzerentů. Je nutné, do nákladu za video reklamu, také počítat agenturní náklady za správu systému placené reklamy YouTube. Stanovená cena je tedy orientační, s ohledem na zvolenou cílovou skupinu a aktuální poptávku. Co se týká blogu, banka provozuje své webové stránky, stačí pouze najmout servisního technika, který danou funkci vytvoří. Uvedená cena za jeho služby je uvedena v tabulce.

V posledním bodě bych chtěla uvést, že je nutné sledovat efektivitu nejenom po ukončení kampaně, ale také v jejím průběhu. Na základě získaných dat ji průběžně vyhodnocovat a ověřit, zda jsou cíle kampaně splněny. V případě, že se kampaň ubírá jiným směrem, je možné zvolit potřebné úpravy a uplatnit zkušenosti při tvorbě další marketingové kampaně. Pro celkovou výnosnost kampaně je nutné sledovat návratnost investic neboli ROI kampaně. Výsledek nám zobrazí hodnotu, kolik bylo do projektu investováno na získaný zisk.

3.6.4 Distribuční politika

V současné době banka k distribuci hypotečních úvěrů využívá dva způsoby. Jedním ze způsobů je využití externích partnerů, která probíhá ve většině případů. Z interních dat vyplývá, že zhruba 75 % hypoték zprostředkují hypoteční makléři a jiní drobní zprostředkovatelé. A v druhém případě si klient sjednává úvěr přímo prostřednictvím obchodních bankéřů v bance či na jiném místě k tomu uzpůsobené.

Využití externí distribuce formou finančních zprostředkovatelů však zahrnuje několik negativních vlivů. Finanční pracovníci jsou v nepřetržitém kontaktu s několika bankami a disponují informacemi o daných produktech i z konkurenčních bank, aby mohli nabídky porovnat a nabídnout klientovi pro něj tu nejvýhodnější variantu. Za zřízení hypotečního úvěru, získávají dvouprocentní provizi z výše hypotečního úvěru. Banka by proto měla zavést sankce, které by byli poradcům účtovány v případě, že převedou hypoteční úvěr ke konkurenčním subjektům. Ovšem dohlížet nad příčinou přesunutí hypotéky je někde velmi složité. Na trhu vládnu obavy ze strany komerčních bank, aby se tento efekt nestal trendem a nevznikali finanční pracovníci, kteří se budou specializovat právě na tyto „přeběhlíky“. V současné době tomuto trendu přispívají i klesající úrokové míry.

Velkou komplikací na trhu hypoték nastolila ČNB prostřednictvím nového Zákona o spotřebitelském úvěru, který vešel v platnost koncem roku 2016. Zákon klientům bank umožňuje předčasně splatit hypotéku bez sankce i během fixačního období. Před vznikem nového zákona mohly banky požadovat od klientů za předčasné splacení jakoukoli vyšší nákladů. V současnosti mohou klientům naúčtovat pouze administrativní poplatky, které pokrývají náklady na provozní záležitosti převedení hypotéky. Tyto náklady se většinou pohybují maximálně v řádek stovek korun. Banky

v této chvíli nemohou klientům účtovat provizi, kterou zprostředkovatelům zaplatily a ani nelze od klientů požadovat finanční náklady, vzniklé za předčasné splacení hypotéky. Banky se v této situaci dostávají do střetu s Českou národní bankou a požadují, aby ušlý zisk mohly od klientů znovu požadovat. Zástupce banky ovšem uvádí, že stanovisko je neměnné a klientům je mimo období refixace umožněno splatit celý úvěr zcela zdarma.

Za této situace, by měla banka zvolit, distribuci hypotečních úvěrů především prostřednictvím vlastních bankovních obchodníků doplněné o činnost externích pracovníků. Z hlediska vysokého procentuálního počtu obyvatel, kteří se běžně pohybují na internetu, by měla banka poskytnout možnost vyřízení hypotéky on-line. Avšak je zřejmé, že pro klienty zřízení hypotečního úvěru formou externích partnerů má určité výhody. Hypoteční makléři zkompletují klientům veškerou dokumentaci, kterou následně předají bance a kontrolují schvalovací proces úvěru. Poté s klientem smlouvu podepíše a vysvětlí nejasnosti, týkající se zřizovacího procesu či jakýchkoliv jiných záležitostí týkající se hypotečního úvěru.

3.6.5 Rizika projektu

Analýza rizik byla provedena na základě skórovací metody. K identifikovaným rizikům byla přiřazena pravděpodobnost, že dané riziko nastane a dopad na úspěšnost projektu. Pravděpodobnost výskytu rizika a dopad na něj byly hodnoceny na základě škály od 1 do 10. V případě pravděpodobnosti, hodnoty blížící k 1 značí téměř žádnou pravděpodobnost a hodnoty blížící se 10, označují vysoce pravděpodobné riziko. Dopad rizika byl hodnocen na stejném principu, hodnoty blížící se k 1 značí minimální riziko a hodnoty označené 10 jsou pro projekt kritické a silně ohrožují jeho úspěšnost.

V průběhu procesu může nastat několik možných rizik, které ovlivní účinnost navrženého řešení. Největší dopad na celý proces může vzniknout, při nesplnění hlavního cíle, tedy neudržení stávajících klientů a přesun ke konkurenci. Dalším velmi podstatným problémem by vznikl při nedostatku finančních prostředků. Marketingové náklady byly vykalkulovány na zhruba 430 000 Kč a jelikož společnost plánuje zvýšit marketingové náklady oproti minulému roku o 25 %, neměla by se stát finanční stránka hrozbou. Riziko, v podobě vládních nařízení, není možné ze strany banky nijak ovlivnit, pouze se připravit na jeho řešení. V případě zhoršení epidemiologické situace a omezení osobního kontaktu, by banka musela přistoupit k provozu přes on-line prostředí. V tomto

smyslu má banka za dobu pandemické situace několikaměsíční zkušenosti, takže ani toto riziko by nemělo výrazně ovlivnit úspěšnost projektu.

Tabulka 21 Možná rizika projektu

Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nesplnění hlavního nadefinovaného cíle	3	10	30
R2	Nedostatek finančních zdrojů	4	10	40
R3	Nedostatečná kvalifikace personálu	5	5	25
R4	Nedůvěra zaměstnanců v navrhovanou změnu	6	3	18
R5	Omezení osobního kontaktu v rámci legislativního omezení	9	10	90
R6	Nevhodně zvolené komunikační kanály	3	8	24
R7	Nízká atraktivita propagovaného bankovního produktu	3	7	21
R8	Výhodnější podmínky konkurence	7	9	63

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týká navrhovaných opatření, byly zvoleny tak, aby co nejvíce zamezily vzniku rizik. Snižít riziko na nejnižší hodnotu se podařilo v případě nedostatečné kvalifikace personálu. Tuto překážku je velmi snadné odstranit řádným proškolením zaměstnanců. Se zmiňovaným rizikem souvisí i nedůvěra zaměstnanců v navrhovanou změnu. V tomto případě, bych navrhovala dostatečně zaměstnance o změně informovat, prostřednictvím intranetu nebo firemního časopisu a v případě nedorozumění, se zaměstnanci vzniklé obavy vykomunikovat. Dalším rizikem, které může společnost velmi dobře dostat pod kontrolu, jsou nevhodně zvolené kanály. Banka může zvýšit účinnost kampaně prostřednictvím využití různých komunikačních kanálů.

Tabulka 22 Navrhovaná opatření

Označení rizika	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
R1	Průběžná kontrola záměrů	2	5	10
R2	Stanovení plánu rozpočtu a snížení nákladů	2	6	12
R3	Proškolení zaměstnanců	1	4	4
R4	Dostatečná informovanost zaměstnanců v rámci IS	3	3	9
R5	Využití on-line prostředí	9	5	45
R6	Použití v kampani několik komunikačních kanálů	1	7	7
R7	Pověst průzkum potřeb zákazníků	3	4	12

R8	Podrobit konkurenční podmínky bank. produktů analýze	3	9	27
----	---	---	---	----

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7 Finální zhodnocení

S největší dosavadním problémem, s kterým se společnosti potýká, souvisely i nalezené mezery v rámci brandingové strategie. Nebyl analyzován závažný problém, ale drobné nedostatky. Proto jsem se rozhodla přistoupit v rámci návrhů k taktickým krokům, které by mohly vést k ucelení identity značky a zlepšit výkonnost značky. Veškeré vytvořené návrhy prezentované v poslední části práce vychází ze souhrnu analyzovaných dat.

V úvodu návrhové části byly představeny východiska, které slouží jako strategický rámec pro jednotlivá opatření. V následujících kapitolách byly konkrétní doporučení podrobněji rozvedena. U jednotlivých doporučení byly vymezeny vstupní data pro navržené řešení, popis implementace a možné přínosy. Úvodní opatření jsou součástí identity značky, konkrétně oblasti positioningu a komunikace značky. Jak již bylo zmíněno výše, osobnost je považována za zcela ucelenou a vyjadřuje jasný charakter značky založený na hodnotách společnosti. Jednotlivá opatření by měla zajistit vybudování silnějšího vztahu zákazníka k bance, zajistit větší důvěryhodnost značky a tím také zvýšit počet loajálních klientů. V souladu s těmito kroky byl kladen důraz i na interní pohled zaměstnanců, který výrazně ovlivňuje smýšlení zákazníků a v případě nesouladu se značkou, by mohl negativně ovlivnit navrhovaná řešení.

Navrhnuté řešení v podobě vytvoření nabídky okamžitých plateb a zavedení nové platební metody, které je v oblasti bankovníctví běžným standardem, má vést k zajištění spokojenosti stávajících klientů s poskytnutými službami a také k vytvoření konkurenceschopné společnosti na bankovním trhu. Současně s tímto řešením je navržen i vznik virtuální pobočky a zajištění funkčního elektronického bankovníctví. Zlepšení dostupnosti služeb zajistí společnosti věrné a spokojené zákazníky. Klienti, kteří dříve váhali a souhrnně byli označováni jako klienti na rozhraní, je možné díky zavedeným opatřením vtáhnout na stranu banky a zajistit si jejich plnou loajalitu. Spokojenost s určitou službou či produktem lze měřit pomocí stávající techniky NPS nebo v rámci interních systémů určených pro řízení vztahů se zákazníky, které mapují komunikaci s klientem a uchovávají zákaznická data.

Návrhy postavené na východiscích v oblasti komunikace pramení ze špatného nastavení systému komunikace, jak s interními skupinou převážně se zaměstnanci, tak také s část klientely. Pro přenastavení zaběhlého systému komunikace byli doporučeny nové nástroje, které by mohli zajistit efektivnější komunikaci a tím pádem i vyšší výkonnost značky. Bylo zjištěno nedostatečné pochopení značky ze strany zaměstnanců, z které vyplývá také nesoulad se značkou a nedostatečně efektivně vedená komunikace se stávajícími klienty. Pro upevnění vztahu se současnými zákazníky bylo doporučeno zřízení firemního blogu, které by mohlo vést k zvýšení důvěryhodnosti značky a tím i k větší míře loajálních klientů. Blog může sloužit také jako platforma k získání nových námětů ke zlepšení dosavadních služeb. Jako další kanál pro efektivnější komunikaci byla zvolena sociální média, která k podnikání v dnešní době neodmyslitelně patří. Interakce s klienty se dá měřit pomocí několika metrik např. celkový počet fanoušků dané sítě, míra věrnosti návštěvníků, oblíba obsahu, počet přihlášení k odběru či charakteristika hodnocení. Na základě těchto měřítek může společnost snadno vyhodnotit míru oblíbenosti u klientů ovládající sociální sítě a díky recenzím a zveřejněných námětů rozvíjet značku k dokonalosti potřeb klientů. I přijatelnější a dostupnější měřítka než u klasických forem PR, patří ke značné výhodě.

Druhá část návrhu řešení představuje, s pomocí marketingového mixu, zavedení nového produktu FÉR ReHypotéka, který je mířen především na udržení stávajících klientů banky. Je zde navrženo řešení v rámci produktové, cenové, komunikační a distribuční politiky. U navržené marketingové kampaně byly vyčísleny odhadované náklady, stanoven harmonogram a možné přínosy. Finanční plán komunikační kampaně byl stanoven na necelých 430 000 Kč, což je v porovnání s ostatními kampaněmi přijatelná částka, která neohrozí rozpočet. Finanční náklady byly stanoveny v souladu se strategií, která je v současnosti mířena na snižování nákladů s ohledem na stávající ekonomickou situaci. Hlavním cílem propagovaného projektu je zavedení takového produktu, který bude schopen poskytnout stejné podmínky pro stávající klienty jako pro nově přicházející a bude podpořen vhodnou komunikační strategií. Za účelem transformace z klientů na rozhraní na loajální klienty banky. Hlavním měřítkem, který zmapuje daný záměr je míra retence u refinancování hypotečních úvěrů. Rizika, která by mohla ohrozit fungování celého projektu byla vyhodnocena na závěr a navržena možná opatření, která by snížila nejenom dopad, ale i pravděpodobnost daného rizika.

Veškerá navržená doporučení hodnotím reálně a v současné době velmi užitečně pro analyzovanou banku. V případě jejich zavedení, může banka opět získat své klienty na svoji stranu a soustředit se na další rozvoj společnosti.

ZÁVĚR

Spolupráce s předmětnou bankou započala před navržením a zpracováním tématu diplomové práce. Když byl definován jeden z hlavních problémů společnosti, který se vztahuje ke zvýšené mobilitě klientů, zaujalo mě zkoumat tento aspekt z pohledu brandingové strategie. Cíl práce byl vymezen v souladu s vymezeným identifikovaným problémem a určuje navržení retenčních aktivit v rámci brandingové strategie, které povedou k posílení loajality retailových klientů. Aby tento cíl mohl být splněn, musela být provedena důsledná analýza značky, ke které bylo přistoupeno z několika pohledů.

Úvodní část zahrnuje shrnutí teoretických poznatků. K vypracování teoretické části práce sloužily literární zdroje zabývající se odpovídající problematikou, především se jednalo o oblast značky, loajality zákazníků a konkurence. Jako nejčastěji využívanou a přínosnou, sloužila kniha Strategické řízení značky od prof. Kellera a Brand Building budování značky publikované prof. Aakerem. Tyto cenné zdroje mi pomáhaly k pochopení značky, co ji vytváří, jak ji analyzovat a současně mi změnily pohled na značku jako takovou. Ujistily mě, že značka není pouze logo a slogan, ale jedná se o hlubší pochopení různých souvislostí, které tvoří základ celé společnosti.

Na začátku práce byly definovány významné otázky, na které jsem se snažila najít odpověď prostřednictvím analýzy dat. Mezi ty nejzásadnější patří: Jaké je umístění značky na trhu? Jak je komunikována? Jak značku vnímají zaměstnanci? Které faktory ovlivňují loajalitu retailové klientely? A jak se odlišuje identita značky banky ve srovnání s vybranými konkurenty? Na základě těchto připravených otázek proběhla postupná analýza jednotlivých oblastí. Jelikož BS je banka s dlouhodobou tradicí na trhu, je již osobnost této značky ucelená a vytváří jasný obraz bankovní společnosti. Na druhou stranu byly odhaleny některé nedostatky v podobě její vnější i vnitřní komunikace a umístění na trhu v rámci rozsahu služeb a jejich dostupnosti. Klienti velmi oceňují interní komunikaci směrem od zaměstnanců k zákazníkům, která působí velmi jednotně a vyváženě. V případě povahy služeb, které banka poskytuje je lidský faktor jako jeden z nejdůležitějších aspektů. Jsou to právě zaměstnanci, kteří v mnoha případech vytváří první dojem značky a podporují ji. Proto si společnost na této stránce velmi zakládá a v sekci spokojenosti zákazníků s bankéřem, obstála velmi dobře, dokonce získala nadprůměrné hodnocení. Avšak analýza se soustředila i na druhou stránku věci, tedy interní branding a vnímání značky očima zaměstnanců. V této oblasti naopak banka příliš

neobstála. Byla zjištěna výrazná nespokojenost a vyšší míra dobrovolné fluktuace, která pramení především z nedostatečné komunikace ze strany vedení a špatné firemní kultury. Tyto znepokojivé informace vedou k faktu, že zaměstnanci se ne příliš identifikují se značkou banky. Z metody sémantického diferenciálu plyne několik rozkolů mezi požadovaným a skutečným vnímáním zaměstnanců. Banku považují za konzervativní, nevýraznou, nepřesvědčivou a s nepříliš silnou pozicí na trhu. Naopak ve smýšlení s bankou se shodují v aspektu mezinárodní působnosti, tradičního postavení a společensky odpovědné firmy, na čemž si banka velmi zakládá. Přestože jsou prozatím zákazníci se službami bankéřů spokojeni, tento faktor může mít v dlouhodobém horizontu neblahý efekt a negativně ovlivnit zkušenost zákazníků se značkou a pozastavit tak rozvoj společnosti. Proto se návrhová část týkala i tématu souladu zaměstnanců se značkou. V rámci této části byly navrženy doporučení týkající se pravidelných aktivit, větší míry zapojení zaměstnanců do plánování, a především aktivní komunikace.

Další zásadní otázka směřovala k významným faktorům ovlivňující zákaznickou loajalitu. Z kvantitativního výzkumu vzešel překvapivý závěr, který staví na přední příčky důvěru, zkušenost a spokojenost. Překvapivý z důvodu umístění aspektu spokojenosti „až“ na třetí pozici. Důvěra hraje hlavní roli při budování vztahů se zákazníky a výzkum prokázal, že v oblasti bankovníctví má rozhodující slovo. Další část průzkumu byla zaměřena na vliv sociodemografických charakteristik na míru loajality. Zde se prokázal pozitivní trend mezi věkem a zmíněným parametrem. Ze závěru výzkumu plyne, že loajálnějšími zákazníky se stávají častěji ženy a osoby důchodového věku. Koncept vyzdvihují důvěru byl využit při návrhu v rámci komunikace, která se zaměřovala především na upevnění vztahu se stávajícími zákazníky. Návrh představoval různé techniky, které by z některých stávajících klientů mohly vytvořit loajální. Jeden z nich prezentoval zřízení firemního blogu, který utuží vzájemný vztah a zároveň může sloužit jako platforma pro získání nových podnětů od zákazníků.

V závěru analytické části proběhla analýza konkurence, kde byli vybráni nejbližší konkurenti dle určených charakteristik. Z těchto závěrů bylo patrné, že banka musí zajistit takový rozsah a dostupnost služeb, které jsou pro zákazníky u konkurentů minimálně standardem, aby mohla jiným bankám konkurovat a získat silnou pozici na trhu. Za standard v dnešní době klienti považují okamžité platby a jako nadstandardní služby by mohla zavést novou platební metodu, kterou by zákazníci velmi ocenili. Co se týká

dostupnosti služeb, byl vytvořen návrh související s virtuální pobočkou, který by patřil mezi unikáty na trhu a svým komfortem by si získal nejenom stávající zákazníci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.
- [2] HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. V Praze: Slovart, 2008. ISBN 978-80-7391-167-6.
- [3] INTERBRAND, Group. *World's Greatest Brands: An International Review*. New York : John Wiley. 1992. 260 s. ISBN 978-0471572831.
- [4] FLOOR, Ko. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0749448326.
- [4] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.
- [5] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [6] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [7] KRAJÍČEK, J. *Marketing v peněžnictví: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2005. ISBN 80-210-3659-1.
- [8] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- [9] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- [10] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

- [11] OLINS, Wally. *Brand New: nová podoba značek*. Přeložil Petr HAVLÍČEK. Praha: Slovart, 2016. ISBN 978-80-7529-047-2.
- [12] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [13] PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.
- [14] PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
- [15] ROSSITER, John R. a Larry PERCY. *Advertising and promotion management*. New York: McGraw-Hill, 1987. ISBN 0070539073.
- [16] STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-7169-813-X.
- [17] ŠKAPA, Radoslav. *Reklamační politika a její ekonomické souvislosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6204-7.
- [18] TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Přeložil Vladimír PAULÍNÝ. Brno: Computer Press, 2007. business books. ISBN 978-80-251-1818-4.
- [19] TOMAN, M. *Intuitivní marketing pro 21. století*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-399-1.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [21] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.
- [22] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

[23] ZICH, Robert. *Koncepce úspěšnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

Elektronické zdroje

[24] BENDA, Vojtěch a Matějů JAKUB. *Okamžité platby, nevyužitá šance* [online]. Praha: ČBA, © 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Okamzite-platby-nevyuzita-sance/>

[25] Česká bankovní asociace. *Český bankovní sektor* [online]. Praha: ČBA, © 2020 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>

[26] Česká bankovní asociace. *Standard mobility klientů* [online]. Praha: ČBA, © 2018 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/standard-mobility-klientu>

[27] ČSÚ. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2020* [online]. Doksy: Ing. Erich Handl © 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/3-pouzivani-internetu-jednotlivci>

[28] DVOŘÁČKOVÁ, M. *V soutěži Equa bank začalo hlasování veřejnosti* [online]. Praha, © 2018 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.czechbanking.cz/v-soutezi-equa-bank-rodinna-firma-roku-zacalo-hlasovani-verejnosti/>

[29] KAPOUN, Josef. *Bankovní klienti a jejich kategorizace (Moderní řízení)* [online]. Praha: ČTK a The Associated Press, © 2009 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.bankovnipoplatky.cz/clanky/reportaz/bankovni-klienti-a-jejich-kategorizace-moderni-rizeni-8850.html>

[30] KNIHOVÁ, Ladislava. *Public Relations bankovní instituce v digitálním věku* [online]. Educationonline, © 2019 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.educationonline.cz/public-relations-bankovni-instituce-v-digitalnim-veku/>

[31] KOKEŠ, Přemysl. *Rekonstrukce a rebranding poboček Sberbank ČR* [online]. Praha: Kokeš Partners, © 2013 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.kokespartners.cz/cs/architektura/rekonstrukce-rebranding-pobocek-sberbank/>

- [32] BUBÁK, Zdeněk. *Banky nemají své klienty jisté. Co by měly dělat, aby jim neodešly ke konkurenci?* [online]. Praha: Finparáda – finance na dlani, © 2013 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.finparada.cz/1433-Banky-nemaji-sve-klienty-jiste.aspx>
- [33] BUBÁK, Zdeněk. *Sberbank spustila nové internetové a mobilní bankovníctví* [online]. Praha: Finparáda – finance na dlani, © 2020 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://finparada.cz/6481-Sberbank-spustila-nove-internetove-a-mobilni-bankovnictvi.aspx>
- [34] FOŘTOVÁ, Johana. *Neuromarketing v kostce: co všechno potřebujete vědět.* Marketing [online]. 8. ledna 2015 [cit.2021-02-08]. ISSN 1805-4991. Dostupné z: <http://www.marketing.cz/neuromarketing-v-kostce-co-vsechno-potrebuje-vedet>
- [35] FRÁNEK, Tomáš. *Sberbank porazila spekulanty, značka Sběr baňk neuspěla* [online]. Praha: Czech News Center, © 2015 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/sberbank-porazila-spekulanty-znacka-sber-bank-neuspela-1177148>
- [36] HOVORKA, Jiří. *Sberbank vyhrála spor o doménu. Trik se Sběr baňk nepomohl* [online]. Praha: Economia a.s., © 2014 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/sberbank-ziskala-jednoduchou-domenu-porazila-sber-bank/r~f746fa36be6511e3b6f8002590604f2e/>
- [37] MONIOVÁ, Eva. *Nový boj digitální éry: České fintechy rostou. Banky nám škodí, tvrdí* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/novy-boj-digitalni-ery-ceske-fintechy-rostou-banky-nam-skodi-tvrdi-137259>
- [38] REICHHELD, Fred a Rob MARKEY. *The Ultimate Question 2.0* [online]. Bain & Company © 2011 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.netpromotersystem.com/contentassets/239077c64e944d27a3be5a17d2747bca/april-2011---the-ultimate-question-2.0-excerpt.pdf>
- [39] ROZKOŠNÝ, Petr. *Refinancování hypotéky mimo konec fixace – jaké jsou možnosti?* [online]. Kurzy.cz, spol. s. r. o. © 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/542341-refinancovani-hypoteky-mimo-konec-fixace--jake-jsou-moznosti/>
- [40] RUTTEOVÁ, Lenka. *Kodex mobility klientů je pro banky povinný* [online]. Praha: Hyperfinance.cz., © 2020 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.hyperfinance.cz/magazin/kodex-mobility-klientu-je-pro-banky-povinny/>

- [41] SBERBANK CZ, a.s. *Klienti mají zájem o nové účty Sberbank s odměnou 1234 Kč za mobilitu a každoročně za věrnost* [online]. Praha: Sberbank CZ,a.s. © 2020 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.sberbank.cz/cs-cz/novinky/klienti-maji-zajem-o-nove-ucty-Sberbank-s-odmenou-1234>
- [42] SBERBANK CZ, a.s. *Sberbank CZ podporuje ochranu klimatu a jako první banka v ČR měří uhlíkovou stopu* [online]. Praha: Sberbank CZ,a.s. © 2016 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.sberbank.cz/cs-cz/tiskove-stredisko/tiskove-zpravy/sberbank-snizujeme-CO2>
- [43] SOVOVÁ, Eva. *ANALÝZA: Jaká je strategie 15 bank a čím budou získávat klienty?* [online]. Praha: MAFRA, a.s., © 2019 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/banky-a-sporeni/banky-konkurence-bezne-ucty-sporeni-mobilni-bankovnictvi-trend-sonda-analyza.A190523_105853_sporeni_sov/2#space-a
- [44] ŠILEROVÁ, Lenka. *Změřte si zákazníka pomocí NPS* [online]. Praha: Ipsos, © 2013 [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/zmerte-si-zakaznika-pomoci-nps>
- [45] ŠPAČEK, Jakub. *Kulatý stůl: Současnost a budoucnost telefonních a kontaktních center* [online]. Praha: DCD Publishing s.r.o., © 2017 [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://www.procomputing.cz/2017/03/kulaty-stul-soucasnost-budoucnost-telefonnich-kontaktnich-center/>
- [46] Vláda České republiky. *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii koronaviru* [online]. Praha: Vláda ČR, © 2020 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/prehled-vladnich-usneseni-od-vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180608/#zari>
- [47] *Výroční zpráva Airbank, a.s. za rok 2019.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61644221&subjektId=16293&spis=86865>
- [48] *Výroční zpráva banka CREDITAS a.s. za rok 2019.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62402419&subjektId=716104&spis=1148229>
- [49] *Výroční zpráva Československá obchodní banka, a.s. za rok 2019.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63716225&subjektId=56666&spis=90502>

[50] *Výroční zpráva Equa bank a.s. za rok 2019*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62575335&subjektId=47846&spis=74540>

[51] *Výroční zpráva Expobank, a.s. za rok 2019*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61797860&subjektId=413211&spis=73291>

[52] *Výroční zpráva Komerční banka, a.s. za rok 2019*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62577660&subjektId=68415&spis=74106>

[53] *Výroční zpráva mBank, S.A. za rok 2019*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62622450&subjektId=691446&spis=52428>

[54] *Výroční zpráva MONETA Money Bank, a.s. za rok 2019*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62577758&subjektId=15311&spis=77687>

[55] *Výroční zpráva Raiffeisenbank a.s. za rok 2019*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62579748&subjektId=445917&spis=74749>

[56] *Výroční zpráva TRINITY BANK a.s. za rok 2019*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61616653&subjektId=359758&spis=1156533>

[57] *Výroční zpráva UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. za rok 2019*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62580791&subjektId=47976&spis=76109>

[58] *Výroční zpráva SBERBANK CZ, a.s. 2019*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62580268&subjektId=305385&spis=76763>

[59] *Výroční zpráva SBERBANK CZ, a.s. 2018* [online]. [Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57630570&subjektId=305385&spis=76763>

[60] *Výroční zpráva SBERBANK CZ, a.s. 2017* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice, © 2012 - 2015. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55049553&subjektId=305385&spis=76763>

[61] ZATLOUKAL, Jiří. *V Česku se rozmáhá hypoteční přeběhlictví bankám hrozí miliardové ztráty*. [online]. Praha: © 2021. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/v-cesku-se-rozmaha-hypotecni-prebehlictvi-bankam-hrozi-miliardove-ztraty-1480346>

[62] ZEMAN, Miroslav. *PRÁVO: Jak a kde reklamovat bankovní služby?* [online]. Praha: Neviditelný pes a MAFRA a.s., © 2018 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: https://neviditelnypes.lidovky.cz/spolecnost/pravo-jak-a-kde-reklamovat-bankovni-sluzby.A200812_113118_p_spolecnost_wag

[63] ZEMANOVÁ, Milada. *Důležité statistiky pro sociálních sítí rok 2019* [online]. Praha: s., © 2019 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/dulezite-statistiky-socialnich-siti-pro-rok-2019_s288x14670.html

E-mail

[64] MURONĚ, Tomáš. Re: *Dotaz na počet aktivních klientů banky a mobilitu* [e-mailová komunikace]. 23.12.2020 16:30 [cit. 2021-01-25].

[65] SOCHANOVÁ, Květuše. Re: *Dotaz na NPS, sběr dat a výsledné hodnoty* [e-mailová komunikace]. 4.2.2021 17:33 [cit. 2021-01-25].

Ústní sdělení

[66] *Ekonomické výsledky a klíčové aktivity 2020* [meeting Town Hall]. Brno: M-Palác, 18.2.2021.

SEZNAM ZKRATEK

BS	Bankovní společnost (předmět zkoumání diplomové práce)
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
eSE	Embedded Secure Element
fMRI	Functional magnetic resonance imagin
iOS	Iphone operating system
IT	Informační technologie
QR	Quick response
HCE	Host card emulation
HR	Human resources
NFC	Near field communication
NPS	Net Promoter Score
OP	Okamžitá platba
P2P	Peer-to-peer
POP	Point Of Purchase
PPF	První privatizační fond
PSD2 SCA	Payment Services Directive 2 Strong Customer Authentication
UI	Umělá inteligence

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Výpočet NPS	19
Obrázek 2 Hodnotový řetězec značky	20
Obrázek 3 Pyramida hodnoty značky z pohledu zákazníka (CBBE)	30
Obrázek 4 Marketingový trychtýř.....	37
Obrázek 5 Komponenty analýzy konkurence	45
Obrázek 6 Ukázka reklamní kampaně	57
Obrázek 7 Design pobočky – Brno M-Palác	71
Obrázek 8 Důležitost atributů pro positioning.....	75
Obrázek 9 Škála pro zhodnocení spokojenosti	87
Obrázek 10 Osoby používající mobilní telefon za rok 2020	112
Obrázek 11 Virtuální pobočka.....	117
Obrázek 12 Úrokové sazby poskytnutých hypotečních úvěrů za rok 2020 až 02/2021	130
Obrázek 13 Vizualizace on-line banneru	133

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení zákazníků dle míry loajality	18
Tabulka 2 Rozdělení klientů dle cílových segmentů	52
Tabulka 3 Akční plán roku 2020	55
Tabulka 4 Zhodnocení reklamní kampaně 2020.....	58
Tabulka 5 Měření zkušenosti zaměstnanců za rok 2020	83
Tabulka 6 NPS za rok 2019 a 2020	87
Tabulka 7 Index spokojenosti s bankéřem.....	87
Tabulka 8 Rozdělení klientů dle míry loajality	90
Tabulka 9 Rozlišení závažnosti reklamačních stížností	94
Tabulka 10 Charakteristika konkurenčních subjektů za rok 2019.....	98
Tabulka 11 Konkurenční mapa.....	100
Tabulka 12 Porovnání konkurentů dle identity značky	105
Tabulka 13 Souhrn analýz – COP.....	106
Tabulka 14 Osoby používající internet na mobilním telefonu za rok 2019.....	117
Tabulka 15 Identifikace cílových skupin PR.....	119
Tabulka 16 Podmínky pro schválení FÉR ReHypotéky	128
Tabulka 17 Přehled úrokových sazeb FÉR ReHypotéky.....	131
Tabulka 18 Přínosy komunikačních kanálů.....	135
Tabulka 19 Harmonogram tvorby marketingové kampaně	136
Tabulka 20 Finanční plán komunikační kampaně	137
Tabulka 21 Možná rizika projektu.....	141
Tabulka 22 Navrhovaná opatření.....	141

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 Porovnání požadované a vnímané hodnoty značky zaměstnanci	82
Graf 2 Mobilita klientů	85
Graf 3 Faktory ovlivňující loajalitu klientů	91
Graf 4 Počet obdržených reklamačních stížností.....	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Výzkumný projekt.....	160
Příloha 2 Vyhodnocení konkurentů.....	190

Příloha 1 Výzkumný projekt



BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

Faktory ovlivňující loajalitu zákazníků v oblasti bankovníctví

INDIVIDUÁLNÍ VÝZKUMNÝ PROJEKT

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina Šenková

Předmět: Výzkumné metody v řízení

Cvičící: Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

Brno 2021

ÚVOD

Pojem loajalita je v současné době stále více skloňován. Ve vysoce konkurenčním prostředí jako je bankovní trh je stále těžší zákazníka udržet. Výzvou pro společnost není tedy pouze uspokojit zákaznickou potřebu, ale také ho potěšit, vytvořit si s ním vztah a učinit jej loajálním. Loajalita je komplexní charakteristika postojů a chování zákazníka a na základě ní lze předvídat budoucí chování zákazníka. Na rozdíl od spokojenosti je vytvářena na základě dlouhodobé zkušenosti zákazníka. Může se členit do různých úrovní a může být vymezována různými způsoby. Zakládá se na hloubce vztahu ke společnosti či značce nikoliv jen na délce vztahu. Avšak vybudování loajality u zákazníka předchází opakovaná pozitivní zkušenost s danou značkou. Je to tedy dlouhodobý vztah založený na pozitivním postoji zákazníka k podniku. Tento stav je provázen opakovaným kontaktem klienta se značkou. Nejvyšší úroveň vztahu značí stav, kdy je zákazník natolik spokojený se společností, že ji doporučuje jiným zákazníkům (Lošťáková a kol., 2008).

Kontakt se značkou zažívá zákazník v různých fázích svého života a za různých podmínek. Tyto podmínky ovlivňují vytvoření vztahu mezi zákazníkem a značkou a případnou loajalitou. Ta je ovlivňována individuální situací klienta, v které se momentálně nachází a také současnou nabídkou na trhu. Stejně tak je ovlivňována emocionálním vztahem zákazníka ke značce. V případě, že je daná značka vnímaná zákazníkem jako „love brand“ registruje jen velmi málo okolních racionálních důvodů (Vysekalová, 2014, str. 220). Preferuje danou značku za všech podmínek a nabídka konkurenčních firem pro něj není relevantní. Úvaha nad vnímáním značky vzniká na základě emoci, nikoliv na základě racionálního rozhodnutí. V případě, že by chtěla značka vystupovat před svými zákazníky jako „lovebrand“ musí využívat svých komunikačních strategií a zapojit do nich emoce spojené se značkou, které jsou adekvátní k její identitě. Provedené výzkumy však prokazují, že v případě změny ekonomické situace se odrazí tento fakt na zákaznickově vztahu ke značce a tím pádem i loajalitě. V tomto případě musí společnost dostatečně intenzivně komunikovat se zákazníky a motivovat je k nákupu.

Společnost se v současné době potýká se zvýšenou mírou mobility a na základě definovaného problému bych chtěla objasnit hlavní faktory ovlivňující přesun klientů ke konkurenčním bankám. Hlavním záměrem výzkumu je tedy identifikovat klíčové faktory ovlivňující loajalitu klientů v Sberbank CZ a zjistit vzájemný vztah mezi loajalitou a jednotlivými faktory. Sberbank CZ se řadí mezi menší banky na trhu a obsluhuje zhruba 110 000 klientů. Větší část klientů patří mezi retailové, a proto bude výzkum zaměřen primárně na ně. Sberbank CZ je plně rozvinutou, samofinancovanou bankou, která poskytuje rozmanité portfolio, provozuje 25 poboček po celé České republice a zaměstnává přes 750 zaměstnanců (Sberbank CZ, 2020). Je součástí skupiny Sberbank Europe, kterou vlastní největší ruská bankovní instituce Sberbank Russia. Společnost byla vybrána z důvodu spolupráce na diplomové práci a výsledná data provedeného výzkumu budou použita jako podklad pro její zpracování.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Záměrem literární rešerše je vytvořit souhrnný přehled z dostupné literatury v problematice retailové klientely v oblasti bankovníctví a faktory ovlivňující loajalitu těchto zákazníků. Před započítím průzkumu je nutné objasnit pojem loajalita zákazníků. a po-té budou v následující kapitole představené faktory, které ji ovlivňují. Loajalita neboli věrnost vyžaduje stupeň získání zákazníka na základě emocionálního přimknutí ke značce nebo podniku. Budování zákaznické loajalita prostřednictvím udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky hraje významnou roli v současném marketingovém prostředí. Diferenciace značky pomocí brandingů představuje v oblasti bankovníctví výrazné odlišení od konkurenčních subjektů.

1.1 Loajalita zákazníků

Loajalita představuje hluboce zakořeněný závazek opakovaně nakupovat preferovaný produkt nebo pravidelně využívat nabízených služeb. Věrnost zákazníků značce je jednou z kategorií hodnoty značky. Jednoznačně hodnotu značky vytváří věrnost zákazníka značce, kterou u něj značka vzbuzuje. Věrnost značce je klíčovým aspektem ocenění značky. V případě, že společnost nemá vytvořenou základnu věrných zákazníků, je značně ohrožitelná (Aaker, 2003, str. 20). Podle F. F. Reichhelda (1996) v případě, že podnik nedokáže zabránit ztrátě zákazníka, je vliv na výkonnost firmy z dlouhodobého hlediska signifikantní. Grondholdt, Martenesen a Kristensen (2000) uvádí, že pětiprocentní nárůst počtu nových zákazníků má z 30 až 95 % vliv na současnou hodnotu cash flow plynoucího ze zákazníků, a tento efekt působí stejným způsobem i na zisk. Aktivity za účelem zvyšování loajalita zákazníků zajišťují budoucí výnosy firmy a minimalizují ztráty způsobené přesunem zákazníka ke konkurenční společnosti. Současně loajální zákazníci zvyšují celkovou reputaci firmy prostřednictvím techniky nazvané word-of-mouth a tím redukují náklady vzniklé získáváním nových zákazníků (Anderson & Fornel, 2000, str. 871). Proto je důležité věnovat loajalitě zákazníků zásadní pozornost. Zákazníci dle Aakera lze rozdělit podle ukazatele loajalita do následujících skupin:

Tabulka 23 Rozdělení zákazníků dle loajalita

Typ zákazníků	Chování zákazníka
Nezákazníci	Kupují produkty a využívají služeb konkurence nebo dané služby a produkty vůbec nevyužívají.
Hlídači cen	Rozhodují se na základě ceny.
Pasivně věrní	Kupují produkty nebo využívají služby spíše ze zvyku než z racionálních důvodů.
Zákazníci na rozhraní	Využívají služeb dvou nebo tří značek.
Oddaní zákazníci	Nakupují produktu nebo využívají služeb jedné společnosti, které jsou dlouhodobě věrní.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Aaker, 2003

Pro zvýšení míry loajalita, by měla společnost zvýšit počet zákazníků, kteří nejsou hlídači cen a posílit vazby se zákazníky, kteří se pohybují na rozhraní. Také se zaměřit na často

opomíjené skupiny zákazníků, tedy pasivně věrní a oddaní zákazníci. Pasivní jsou často zanedbávání, jelikož jsou bráni jako samozřejmost a společnosti se domnívají, že není nutno je motivovat k nákupu. Tato domnělá teze ovšem může mít drobné nedostatky. Jakmile nastane distribuční výpadek, právě tito zákazníci se obrátí na konkurenci, protože nemají dostatečně pevnou vazbu s podnikem nebo značkou. I oddané zákazníky společnost bere jako samozřejmé, ale právě zde může být značný potenciál zvýšení odbytu. (Aaker, 2003, str. 22)

1.1.1 Soukromá klientská sféra

V oblasti bankovníctví se vyskytují dva hlavní segmenty, která dle Krajíčka (2005, str. 46) nazýváme jako soukromá klientská sféra a podnikatelská klientská sféra. Soukromá klientská sféra je zaměřena na jednotlivce tedy fyzické osoby, jinak řečeno retailovou klientelu. Podnikatelská sféra je především zaměřena na společnosti, tedy právnické osoby. Jelikož se problematika centrální výzkumné otázky dotýká retailové klientely, je nutné vyjasnit si chování této skupiny zákazníků. V oblasti bankovníctví je považována za nejdůležitější, segmentace na základě demografických faktorů. Ve vybraných případech se používají i kritéria psychologická.

Při demografické segmentaci je bráno v úvahu několik proměnných, těmi nejdůležitějšími jsou věk a životní stádium, příjem, zaměstnání, pohlaví, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, vzdělání a náboženství. Následně budou představeny základy aspekty ovlivňující jednání zákazníků, kterými jsou věk, zaměstnání a příjem.

Věk – je jedním z nejdůležitějších faktorů, jelikož potřeby, očekávání a chování jedinců se mění s věkem a má důležitý dopad na chování k bance. Do produktivního věku začínají vstupovat lidé, kteří se narodili po roce 2000. Jejich každodenní aktivity jsou od útlého věku spojeny s informačními technologiemi, což má velký dopad na jejich chování v retailovém bankovníctví (ČBA, 2012, str. 73). Nastupující generace se pohybuje na sociálních sítích běžně a ovlivňuje jejich smýšlení. Tato nová generace se stane během příštích let hybnou silou ekonomiky a dokáže si velmi dobře vybírat své finanční partnery. V případě, že dostane lepší nabídku hned ji vyžije. Ovšem až i tato generace se zapojí do produktivního věku a ocitne se ve věkové rozhraní 25 až 45 let, bude úspora času jedním z hlavních faktorů, které zabraní přechodu mezi konkurenční subjekty. A nedostatek času se může stát novým důvodem pro získání věrných klientů.

Tabulka 24 Potřeby klientů ve vztahu k věkové kategorii

Věková skupina	Chování
Do 18 let	Rozhodují se na základě rodičů, kteří jim pomáhají s výběrem banky. Děti nad 14 let jsou mladí studenti na středních školách, kteří se chystají na budoucí povolání či další studium. U těchto adolescentů se snižuje vliv rodičů a roste zájem o technické prostředky (platební karty, Internet Banking, GSM Banking).

18 až 24 let	Mladí lidé nastupující do zaměstnání, studenti vysokých škol nebo jejich absolventi. S ohledem na očekávání budoucích příjmů roste zájem o úvěrové produkty.
25 až 44 let	Skupina v produkčním věku a s nejvyšší úrovní spotřeby. Roste zájem o hypoteční úvěry, finanční služby (pojištění) nebo různé finanční investice (fondy, cenné papíry.).
45 až 64 let	Jejich potomci jsou nebo začínají být finančně nezávislí. Pro tuto skupinu lidí jsou typické spořicí produkty, které zajistí přípravu a zabezpečení na důchod.
Důchodový věk (nad 65 let)	Jejich potřeby závisí na zdravotním stavu. Nevyžadují používání nových služeb a nemají významný vztah k experimentům.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krajíček, 2005, str. 47

Tabulka 25 Rozdělení klientů dle sociálního statusu

Sociální status	Popis
Zaměstnanci	Skupina, která získává hlavní příjmy ze závislé činnosti. Pro tuto skupinu se stávají v nabídce rozhodující platové účty s množností čerpání úvěru.
Profesionálové – odborníci	Osoby samostatně výdělečně činné, který disponují vynikající ekonomickou kapacitou a využívají čerpání náročnějších bankovních služeb.
Studenti	Mladí lidé, které většinou mají částečný příjem. V současné době jsou pro ně vytvářeny bankovní produkty přímo na míru.
Důchodci	Prozatím není tento segment v oblasti bankovníctví příliš zajímavý. Klienti si zakládají na konzervativních hodnotách

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krajíček, 2005, str. 48

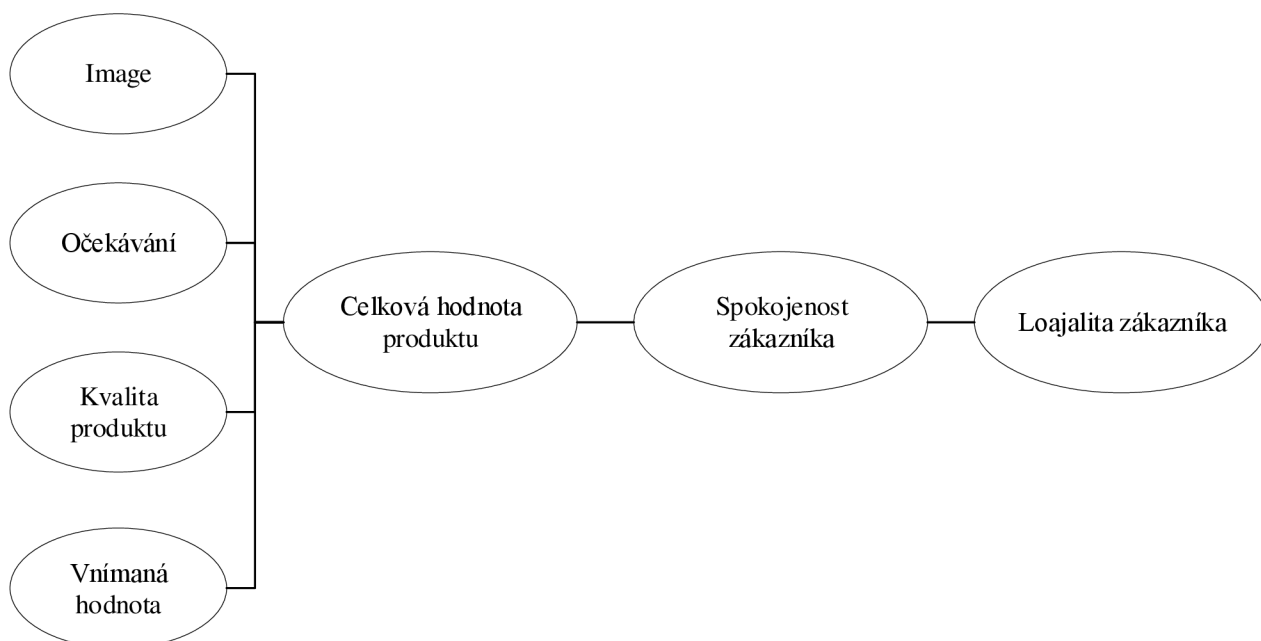
Příjem – je definován především, z důvodu stanovení kupní síly segmentu a budoucí ziskovosti. Klienty lze rozřadit mezi velmi bohaté, střední třídu a nižší. Podle zmíněného kritéria se rozlišuje také přístup k jejich obsluze a pro každý segment je zvolena jiná marketingová strategie. Stupně obsluhy jsou následující a řídí se podle uvedeného členění i přístup bank ke klientům:

- Soukromé bankovníctví pro VIP segment – tito klienti nenavštěvují banku, naopak bankéři navštěvují tyto klienty, jsou využívány nadstandardní služby s maximálním možným servisem
- Soukromé bankovníctví obsluhují střední a vyšší klientelu
- Vyšší standard bankovníctví pro střední kategorii klientely
- Klasicky přepážkový provoz pro střední a nižší kategorii klientů.

1.2 Faktory ovlivňující loajalitu

Provedené výzkumy potvrzují souvislost mezi spokojeností a loajalitou (Grondholdt, 2000; Suchánek & Králová, 2019). Studie poukazují na lineární závislost, konkrétně čím více vzroste spokojenost, tím vzniká větší procento loajálnějších klientů. Dle Martiniče jsou determinanty vnímané zákazníkem nejenom spokojenost, ale i image firmy,

očekávání zákazníka, celková kvalita a vnímaná hodnota produktu. Jak vyplývá z následujícího schématu spokojenost je funkcí těchto determinantů a je prokázána vzájemná kauzální vazba.



Obrázek 1. Architektura loajalita zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování dle Marinič, 2008

Avšak není to pouze spokojenost zákazníků, co ovlivňuje sílu vztahu se zákazníkem. Dle Storbacka a Lehtinena (2002, str.88) je spotřebitelská loajalita výsledkem společného vlivu dvou faktorů: zákazník je vázán ke společnosti emocemi nebo je jeho chování vedenou určitým scénářem, tedy je pro něj snadné a jednoduché využívat služeb jedné značky. Činí tak především ze zvyku a pohodlnosti. Vysekalová (2014, str. 221) zmiňuje, že při budování loajalita zákazníků je důležité dbát na značku, nabídku produktového portfolia neboli kvalitu, zkušenost s produktem, zákazníkův vztah ke značce a cenu. Upozorňuje na nejdůležitější faktor zákaznickou zkušenost s výrobkem či službou, který je vždy spojena s pozitivními nebo negativními emocemi a vytváří unikátnost značky. Na základě poznatků od ostatních autorů jsou jednotlivé parametry představy v tabulce č. 2.

Tabulka 26 Parametry loajalita zákazníků

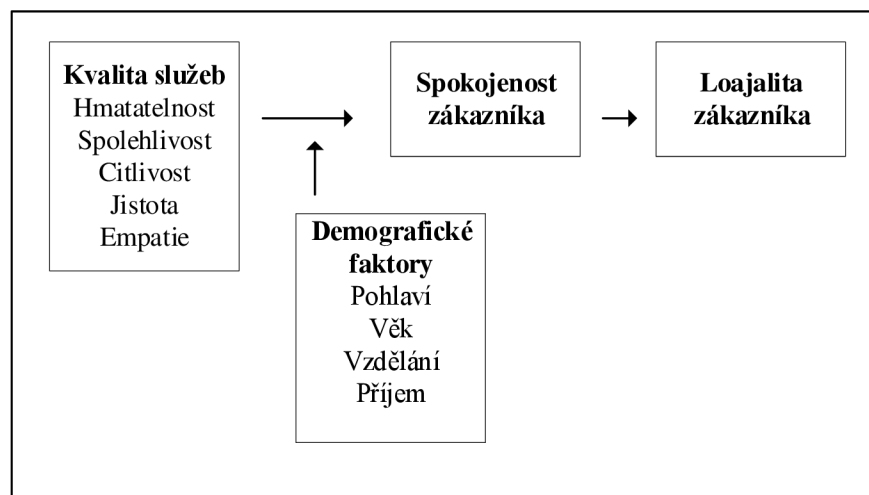
Autor	Faktory
Ali, Leifu, Rehman	Zákaznická spokojenost, kvalita, důvěra
Chaudhuri, Holdbrook	Zákaznická spokojenost, kvalita, zkušenost, důvěra, známost značky, cena, podíl na trhu
Latif, Islam, Noor	Známost značky, zákaznická spokojenost, důvěra, kvalita
Marinič	Zákaznická spokojenost, image značky, zkušenost, kvalita, vnímaná hodnota
Vysekalová	Image značky, kvalita, zkušenost, vztah ke značce, cena

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výzkum byli zvoleny tyto parametry jako nejdůležitější faktory ovlivňující loajalitu: spokojenost, známost a image značky, zkušenost, důvěra, cena, kvalita a podíl banky na trhu.

1.3 Vliv demografických proměnných na chování klienta

Loajální zákazníci jsou podnikem tím největším bohatstvím (Toman, 2016). Kotler (2013, str. 177) ve svém díle uvádí, že mnohem nákladnější je přilákat nové zákazníky než si udržet ty stávající a také že, čím déle si je dokážeme udržet, tím déle budou firmě generovat zisk. Nízká míra odchodu zákazníků a s tím související vysoká míra loajality je správným způsobem pro trvale udržitelný rozvoj, které povede k podnikatelskému úspěchu. Většina výzkumů zkoumá zpravidla vliv demografických proměnných a osobnostních charakteristik na loajalitu nepřímo prostřednictvím zákaznické spokojenosti. Ovšem Pitchavadejannat a Nakpathom (2016) vytvořili v rámci své studie model (viz. Obr.2), které prezentuje jednotlivé proměnné a vztah mezi nimi. Také vyobrazili vliv demografických charakteristik, které mají vliv na zákaznickou spokojenost, tedy i na loajalitu zákazníku ve formě tzv. nepřímého efektu.



Obrázek 2. Vliv demografických charakteristik na loajalitu zákazníků.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pitchayadejanant a Nakpathom, 2016.

2 METODOLOGIE VÝZKUMU

S ohledem na zkoumanou problematiku byla centrální výzkumná otázka stanovena následovně: „Které faktory ovlivňují loajalitu retailové klientely Sberbank CZ?“

2.1 Výzkumná strategie

Cílem výzkumu je objasnit faktory, které ovlivňují loajalitu retailových klientů ve společnosti Sberbank CZ. Východiska výzkumu budou sloužit jako podklad pro zpracování závěrečné práce. Jelikož výzkumná otázka bude testovaná na omezeném vzorku, nelze závěry výsledků zobecnit pro veškeré banky na trhu. Společnost Sberbank

CZ obsluhovala ke konci roku 2020 107 295 klientů, z toho 104 018 retailových klientů. Vzhledem k velikosti vzorků a povaze dat byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu. Výzkum založený na kvantitativní metodě byl zvolen z důvodu velikosti vzorku, s kterým výzkum pracuje a opírá se o dedukční přístup. Kvantitativní metoda je využívána díky své jednoduchosti a nenáročnosti, avšak významným nedostatkem je povrchové zpracování dat, které neumožňuje hlubší pochopení dat. Jako nejvhodnější nástroj pro sběr dat byl zvolen standardizovaný dotazník, který je z hlediska limitnímu časovému období a taktéž díky omezenému osobním kontaktu vítanou záležitostí. Dotazník byl zaměřen především na stanovení důležitosti jednotlivých faktorů, které byly sesumírovány na základě literární rešerše. Průběh výzkumného projektu probíhal následovně:

- Vypracování literární rešerše
- Vytvoření standardizovaného dotazníku
- Provedení pilotního průzkumu
- Sběr dat
- Zpracování sesbíraných dat
- Intepretace analýz
- Zpracování východisek z jednotlivých analýz

Vybraná výzkumná strategie, přístup a metoda sběru dat byla zvolena za účelem, co nejlepšího zodpovězení výzkumné otázky a jednotlivých cílů. Prostřednictvím metody CAWI, která se zakládá na dotazování pomocí online standardizovaného dotazníku byla sesbírána data pro následné zpracování. Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 1.3.2021 do 14.3.2021. Pro samotnou realizaci průzkumu byla využita platforma Survio, z které bylo možné následně pomocí MS Excel vyexportovat sesbíraná data. Data budou využita k zpracování potřebných analýz za pomoci statistických metod. Výsledky budou následně reprezentovány pomocí grafů pro lepší vizualizaci výsledných dat.

Struktura dotazníku se zakládala na třech blocích a celkově obsahuje 25 různých otázek. Součástí odeslaného e-mailu nebyl jen samotný dotazník, ale také průvodní dopis s žádostí o vyplnění a představením záměru celého výzkumu. Kvůli povaze některých citlivých otázek byli klienti upozorněni, že dotazníkové šetření probíhá zcela anonymně a bude zcela sloužit ke studijním účelům. Většina otázek byly uzavřené či polouzavřené. První otázka byla určena jako filtrační a selektovala respondenty, kteří nebyli cílovou skupinou výzkumu. Po filtrační otázce následoval blok otázek zaměřených na zákaznickou loajalitu. Druhá část dotazníků byla soustředěna na samostatné faktory ovlivňují loajalitu klientů. Poté následoval identifikační blok otázek, kde bylo zkoumáno pohlaví respondenta, věk, vzdělání, sociální status a dvě otázky byly zaměřeny na příjem respondenta. Jelikož otázky směřující na příjem jsou citlivějšího rázu, byly v dotazníku zařazeny jako mezi posledními. Dotazník byl zakončen otevřenou otázkou, kde byl poskytnut prostor respondentům pro vlastní návrhy a doporučení ke zkoumané problematice.

Pro relevantní výsledky výzkumu bylo nutné zajistit dostatečné množství odpovědí. Společnost Sberbank CZ je mým zaměstnavatelem, tudíž nebyl problém získat přístup

k databázi e-mailových adres jednotlivých klientů. Pro výpočet velikosti výběrového souboru byl vybrán následující vzorec:

$$n = r\% * q\% * \left(\frac{z}{e\%}\right)^2$$

Kde: n = minimální požadovaná velikost vzorku
 $r\%$ = část náležící do specifické kategorie
 $q\%$ = část nenáležící do specifické kategorie
 $e\%$ = požadovaná mezní chyba
 z = zet hodnota korespondující k míře spolehlivosti

Pro 90 % spolehlivost bude vzorec po dosazení vypadat následovně:

$$n = 24,14 * 75,86 * \left(\frac{1,6449}{5}\right)^2 = 198,2 \approx 198 \text{ respondentů}$$

Pro odhadovanou míru odezvy a výpočet skutečného požadovaného vzorku je potřeba využít vzorec:

$$n^a = \frac{n * 100}{re\%}$$

Kde:
 n^a = skutečná velikost vzorku
 n = minimální velikost vzorku
 $re\%$ = odhadovaná míra odezvy vyjádřená procentem

$$n^a = \frac{198 * 100}{10} = 1980 \text{ klientů}$$

Na základě prvního výpočtu byl stanoven výzkumný vzorek. Propočten byl stanoven podle celkového počtu klientů a počtu aktivních klientů. Za aktivního klienta banky je považován ten, který měsíčně provede v rámci svého bankovního účtu minimálně 5 transakcí nebo disponuje na svém účtu částkou minimálně ve výši 10 000 Kč. Dle interních informací bylo zjištěno, že bank obsluhuje 25 105 aktivních klientů. Dle vzorce je stanoven výzkumný vzorek v počtu 198 respondentů. Aby byl zajištěn požadovaný počet odpovědí, je nutné obelst 1980 klientů v případě 10 % odhadované míry návratnosti.

2.2 Stanovení hypotéz

Na základě teoretického rámce a sestaveného dotazníku byly formulovány následující hypotézy:

Obecná hypotéza H_1 : Počet loajálních retailových klientů převyšuje nad ostatní retailovou klientelou banky.

Pracovní hypotéza H_1 : Více jak 50 % aktivních retailových klientů, které banka obsluhuje se chová loajálně.

Obecná hypotéza H_2 : Loajalita retailových klientů je významně ovlivňována demografickými charakteristikami.

Pracovní hypotéza H_2 : S rostoucím věkem klientů roste jejich loajální chování k bance.

Spokojenost ovlivňuje loajalitu klientů.

H_0 : Znak spokojenost a loajalita jsou na sobě nezávislé.

H_1 : Znaky jsou na sobě závislé.

Obecná hypotéza H_3 : Kvalita bankovních služeb ovlivňuje loajalitu klientů.

H_0 : Znak spokojenost a loajalita jsou na sobě nezávislé.

H_1 : Znaky jsou na sobě závislé.

Obecná hypotéza H_4 : Známost a image značky ovlivňuje loajalitu klientů

H_0 : Znak image značky a loajalita jsou na sobě nezávislé.

H_1 : Znaky jsou na sobě závislé.

Obecná hypotéza H_5 : Zkušenost ovlivňuje loajalitu klientů

H_0 : Znak zkušenost a loajalita jsou na sobě nezávislé.

H_1 : Znaky jsou na sobě závislé.

Obecná hypotéza H_6 : Důvěra ovlivňuje loajalitu klientů.

H_0 : Znak důvěra a loajalita jsou na sobě nezávislé.

H_1 : Znaky jsou na sobě závislé.

Obecná hypotéza H_7 : Cena bankovních produktů ovlivňuje loajalitu klientů.

H_0 : Znak cena a loajalita jsou na sobě nezávislé.

H_1 : Znaky jsou na sobě závislé.

Obecná hypotéza H_8 : Podíl banky na trhu ovlivňuje loajalitu klientů

H_0 : Znaky podíl na trhu a loajalita jsou na sobě nezávislé.

H_1 : Znaky jsou na sobě závislé.

3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU

V průběhu dotazníkové šetření bylo sesbíráno 239 odpovědí od respondentů, ale z nichž 21 odpovědí nebylo použitelných pro výzkum např. z důvodu nedokončení dotazníku nebo nevyužívání bankovních služeb banky. Na základě získaných dat byl vytvořen profil respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili.

3.1 Profil respondentů

Cílem této podkapitoly je vytvoření profilu respondentů s ohledem na jejich pohlaví, věk, sociální status a příjem. Pro lepší vyobrazení byly sestaveny kontingenční tabulky

s ohledem na jednotlivé demografické aspekty. Sesbíraná data byla získána na základě bloku otázek týkající se identifikace obsažené na konci standardizovaného dotazníku. Otázky se dotazovaly především na pohlaví respondentů, jejich věk, dosažené vzdělání, sociální status a příjem.

Tabulka 27 Rozdělení respondentů podle pohlaví a věku

	- 18 let	18–24 let	25–44 let	45–64 let	65 let +	Celkem
Muž	0	18	39	26	3	86
Žena	1	20	59	47	5	132
Celkem	1	38	98	73	8	218

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost byli proměnné věk a pohlaví zahrnuty do společné tabulky č. 1. Největší část respondentů tvořili lidé ve věku od 25 do 44 let. Jedná se o téměř polovinu respondentů, konkrétněji 45 %, z nichž 60 % tvoří ženy. Nejméně početnou skupinou jsou nezletilí a lidé důchodového věku.

Tabulka 28 Rozdělení respondentů podle pohlaví a sociálního statusu

	Student	Zaměstnanec	Podnikatel	Lidé se státní podporou	Nezaměstnaný	Celkem
Muž	6	46	25	6	3	86
Žena	22	61	38	11	0	132
Celkem	28	107	63	17	3	218

Zdroj: Vlastní zpracování

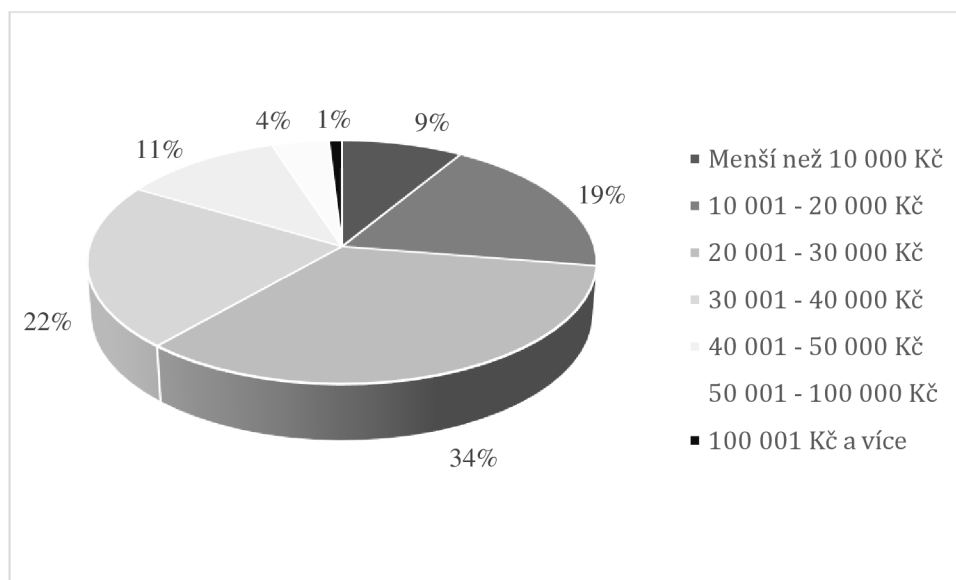
Kontingenční tabulka týkající se sociálních statusů, vyobrazuje jednotlivé pohlaví ve vazbě na sociální status. Lidé žijící ze státní podpory, jsou myšleni matky nebo otcové pobývající na mateřské dovolené, starobní důchodci nebo lidé pobírající invalidní důchod, kteří byli z důvodu malé četnosti zařazeni do jedné skupiny. Nezaměstnaní nebyli do této skupiny zařazeni, jelikož není znám zdroj příjmů, a proto je tato skupina vymezena samostatně. Nejčetnější skupinu zahrnují zaměstnanci, kteří tvoří 49 % respondentů, z nichž 57 % jsou ženy.

Tabulka 29 Rozdělení respondentů podle pohlaví a vzdělání

Kategorie	Úroveň vzdělání	Muž	Žena	Muž (%)	Žena (%)
1	Základní vzdělání	5	2	5,82	1,52
2	Střední odborné vzdělání bez maturity	15	11	17,44	8,33
3	Střední vzdělání	26	56	30,23	42,42
4	Vyšší odborné vzdělání	8	10	9,30	7,58
5	Vysokoškolské vzdělání – bakalářské	12	24	13,95	18,18
6	Vysokoškolské vzdělání – magisterské a vyšší	20	29	23,26	21,97
Celkem		86	132	100,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Úroveň vzdělání je další základní sociodemografickou charakteristikou, která určuje profil respondenta. Z dat je zřejmá nejpočetnější skupina lidí se středním vzděláním. Respondenti se středním vzděláním zakončující maturitou nebo výučním listem tvoří 50 % respondentů.



Graf 1 Rozdělení respondentů dle čistého průměrného příjmu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulek a grafů je patrný nejčtenější profil respondenta. Z hlediska získaných dat jsou nejčtenější skupinou výzkumu zaměstnané ženy se středním vzděláním zakončené maturitou ve věku 25 až 44 let pobírající čistou měsíční mzdu ve výši 20 001 až 30 000 Kč.

3.2 Loajální klientela

Jak už bylo zmíněno výše, věrnost značce je klíčovým aspektem ocenění značky. Lze očekávat od vysoce věrných zákazníků, že vytvoří předvídatelný objem prodeje. V případě, že by banka nedisponovala základnou věrných klientů, mohla by být značně ohrožena. První hypotéza se týká procenta loajálních klientů k celkovému počtu respondentů. Předpokládá, že více než 50% klientů se chová loajálně ke své bance Sberbank CZ. Aby mohla být hypotéza potvrzena nebo zamítnuta bylo nutné rozdělit respondenty dle míry loajality. Jednotliví klienti banky byli rozděleni do skupin podle metodiky autora Aakera uvedené v literární rešerši. V otázce číslo 2 byly zakódovány jednotlivé skupiny a poté rozděleni do následujících podskupin. Odpovědi týkající se loajality klientů a rozdělení do určitých skupin zní následovně:

- Nezákazníci = „Nevyužívám bankovních služeb žádné banky“
- Hlídači cen = „Využívám služeb několika bank a rozhoduji se na základě ceny bankovních produktů“

- Pasivně věrní = „Využívám služeb jedné konkrétní banky spíš ze zvyku a nejsem s ní příliš spokojený“
- Zákazníci na rozhraní = „Pro své účely využívám bankovních služeb dvou nebo tří bank“
- Oddaní/ loajální zákazníci = „Dlouhodobě využívám bankovních služeb jedné banky, s kterou jsem spokojený a do budoucna neuvažuji o změně“

Tabulka 30 Rozdělení respondentů dle loajality

Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní četnost (%)
1	Oddaní zákazníci	101	46,33	46,33
2	Pasivně věrní	31	14,22	60,55
3	Zákazníci na rozhraní	45	20,64	81,19
4	Hlídači cen	41	18,81	100
5	Nezákazníci	0	0	100
Celkem		218	100	

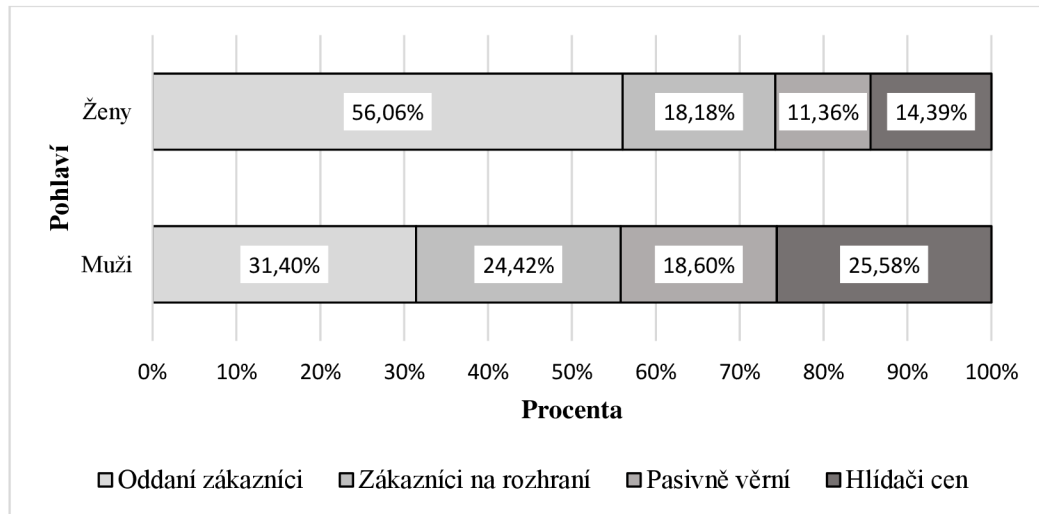
Zdroj: Vlastní zpracování

K objasnění hypotézy a zjištění potřebných dat byla využita metoda popisné statistiky. Velké množství dat bylo zpracováno a vyobrazeno do tabulky č.8. Tento souhrn objasnil počet loajálních klientů. Ve sloupci „Absolutní četnost“ vyjadřuje součet absolutních četností celkový počet odpovědí respondentů využitých při výzkumu. Je patrné, že lidé, kteří nejsou zákazníci banky Sberbank CZ byli vyřazeni před započítání prováděných statistik, proto skupina nezákazníků není v tabulce obsažena žádným procentem respondentů. Skupina byla zahrnuta do tabulky z důvodu celistvosti a zanechání rozdělení dle metodiky. Ze sloupce kumulativní četnost je zřejmé, že 60,55 % respondentů se chová loajálně k Sberbank CZ. Do celkového počtu byli zahrnuti jak oddaní zákazníci banky, tak také pasivně věrní, jelikož využívají služeb své banky a nechtějí ji měnit, ať už z jakýchkoliv důvodů. První hypotéza je tedy potvrzena.

3.3 Vliv sociodemografických charakteristik na loajalitu

Znalost demografického prostředí je důležitým faktem nejenom pro tvorbu marketingových aktivit. Demografické změny prostředí mohou mít dopady na vytvoření marketingové strategie, ale mohou se projevit i v řadě dalších oblastí. Většina výzkumníků (Pitchavadejanant a Nakpathom, 2016) se zaměřuje na vliv demografických charakteristik nepřímo, zpravidla prostřednictvím spokojenosti zákazníka. Avšak autoři nezkoumali přímý vliv těchto charakteristik na loajalitu zákazníka. V případě, že se projeví změny v úmyslu chování zákazníka na základě demografických změn, měla by je firma reflektovat a případně na ně reagovat např. úpravou komunikace. Cílem této kapitoly je tedy objasnit, zda existuje vztah mezi demografickými charakteristikami a loajalitou zákazníků. Respondenti byli v úvodní analytické části vyprofilováni na základě

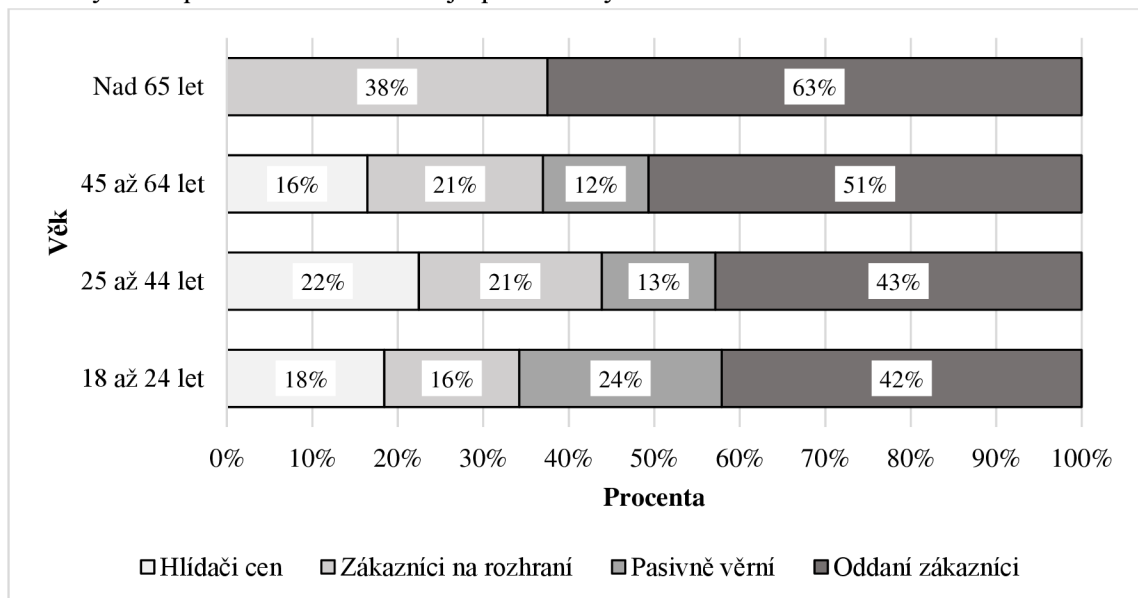
demografických charakteristik: věkové struktury respondentů, sociálního statusu, příjmu a úrovně vzdělanosti a následně rozdělení do podskupin dle loajality.



Graf 2 Rozdělení klientů dle pohlaví a loajality

Zdroj: Vlastní zpracování

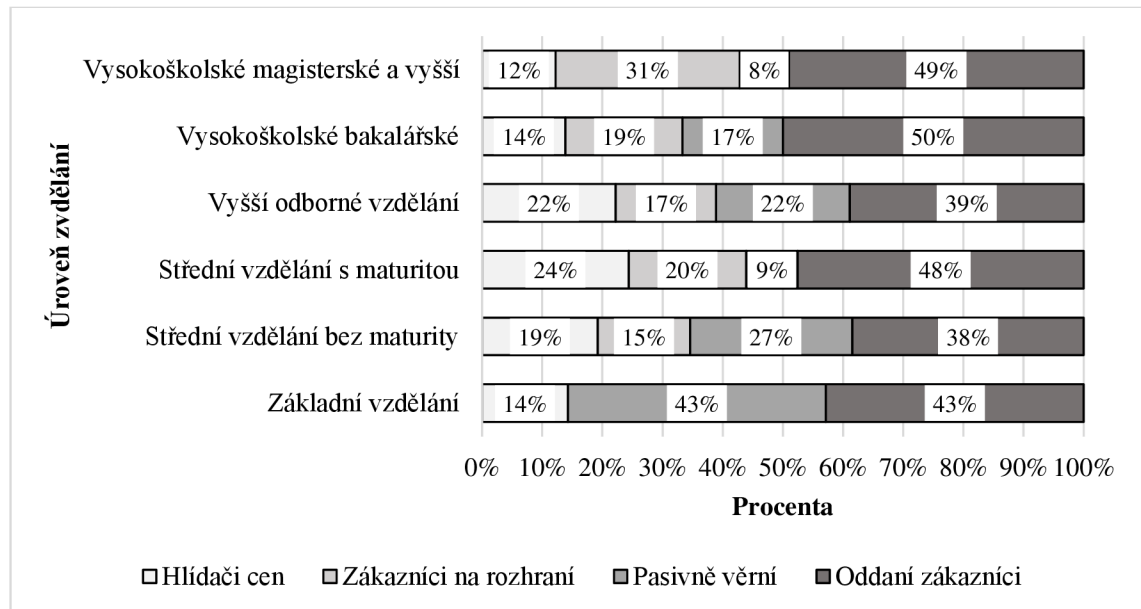
Z výsledných dat je patrné, že mezi loajálnější klienty, z hlediska pohlaví, se řadí ženy. Necelých 75 % žen se považuje za loajální klienty banky. Naopak ve srovnání s muži je to o něco méně. U mužů činí celkové procento loajálních klientů 56 % respondentů. Dle grafu je patrné, že muži jsou více náchylnější na ceny nabízených bankovních produktů a na základě cen se také více rozhodují o volbě banky. Z grafu je patrné, že jedna čtvrtina mužských respondentů se rozhoduje podle ceny.



Graf 3 Rozdělení dle věku respondenta a míry loajality

Zdroj: Vlastní zpracování

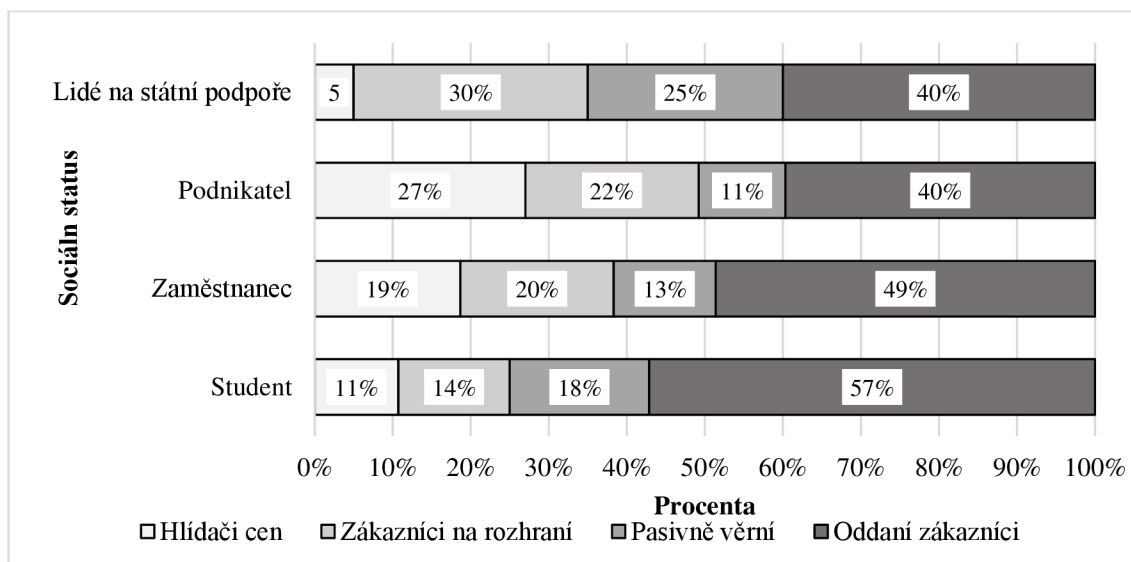
Z výsledných graf je patrný trend, že s rostoucím věkem roste loajalita klientů. Respondentů v důchodovém věku byl rozřazen pouze do dvou kategorií pasivně věrných a oddaných zákazníků, z nich ani jeden neodpověděl, že bych se rozhodoval podle ceny nebo by využíval služeb více bank najednou. Na základě získaných dat lze potvrdit druhou hypotézu.



Graf 4 Rozdělení dle úrovně vzdělání respondenta a míry loajality

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče úrovně vzdělání, není rozdělení loajálních respondentů nijak zásadně odlišné. Mírné výkyvy lze zaznamenat u výše vzdělaných a respondentů s nejnižším typem vzdělání. Vzdělanější respondenti inklinují spíše k rozvážnosti. U skupiny vysokoškolsky vzdělaných s minimálně magisterským vzděláním lze zaznamenat, že téměř třetina z této skupiny respondentů jsou definováni jako zákazníci na rozhraní, tedy využívají služeb několika bank dohromady. U respondentů se základním vzděláním naopak převládají loajální a pasivně věrní klienti, kteří využívají služeb banky ze zvyku.



Graf 4 Rozdělení dle sociálního statusu a míry loajality

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska porovnání dle sociálního statusu, lze konstatovat, že mezi podnikající osobami je obsažen menší podíl loajálních klientů. 50 % z nich se považuje za loajální ke své bance a zbylá polovina váhá mezi více bankami nebo porovnávají banky především na základě ceny.

3.4 Faktory ovlivňující loajalitu klientů

Zásadní faktory ovlivňující loajalitu zákazníků byly zvoleny na základě zpracované literární rešerše. Na základě těchto faktorů byla sestavena otázka č. 10, která zkoumá prioritu jednotlivých faktorů dle respondentů. Otázka byla sestavena jako pořadová, tudíž respondenti měli za úkol stanovit pořadí jednotlivých faktorů dle svých preferencí. Z tabulky č. 9 je patrné, že respondenti uvádí jako nejdůležitější faktor důvěru. O něco méně důležitou hodnotí zákaznickou zkušenost, spokojenost a image značky.

Tabulka 31 Důležitost faktorů dle respondentů

Faktory	Průměrná hodnota důležitosti
Důvěra	4,9
Zkušenost	4,59
Spokojenost	4,53
Známost a image značky	4,24
Cena	3,91
Kvalita bankovních služeb	3,65
Podíl banky na trhu	2,17

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro otestování vztahu loajality a uvedených faktorů byli provedeny následující statistiky. Při analýze ordinálních proměnných je možné zkoumat vztah mezi jednotlivými proměnnými. K otestování závislosti mezi jednotlivými faktory a loajalitou klienta byla zvolena korelační analýza. Korelační analýza posuzuje vzájemné vztahy pomocí různých měr závislosti. Nejběžněji používanou mírou těsnosti vztahů je Personův korelační koeficient, který se značí hodnotou r pro niž platí $-1 \leq r \leq 1$. Hodnoty 1 nabývá tehdy, pokud jsou veličiny absolutně závislé. Kladné hodnoty koeficientu značí pozitivní závislost, což znamená, že rostou i klesají společně a a záporné hodnoty koeficientu značí negativní závislost. V případě, že je prokázána negativní závislost jedna veličina roste, zatímco druhá klesá. Míra závislosti podle hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu interpretujeme následovně:

- 0,1 – 0,3 korelace slabá
- 0,4 – 0,6 korelace střední
- 0,7 – 0,8 korelace silná
- Nad 0,9 korelace velmi silná

Tabulka 32 Korelační analýza

	Loajalita klientů	Známost a image značky				Cena	Podíl banky na trhu	Kvalita bankovních služeb
		Zkušenost	Důvěra	Spokojenost				
Loajalita klientů	1							
Známost a image značky	0,943878865	1						
Zkušenost	0,947766237	0,964069765	1					
Důvěra	0,962056963	0,955062419	0,970824	1				
Spokojenost	0,985247778	0,964435494	0,969294	0,977007	1			
Cena	0,937762377	0,961914499	0,970068	0,964507	0,97350378	1		
Podíl banky na trhu	0,908808789	0,946350017	0,924726	0,903974	0,91220843	0,931511	1	
Kvalita bankovních služeb	0,95801304	0,956308975	0,954733	0,952859	0,95605621	0,957402	0,960399	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedených výsledků lze vyvodit, že korelace mezi loajalitou a jednotlivými faktory je velmi silná. Nejsilnější korelace se prokázala mezi proměnnými loajalita a spokojenost, také mezi proměnnými loajalita a důvěra. I když se prokázala korelace a je pravděpodobné, že na sobě proměnné závisejí, nelze vyvodit, že by jeden z nich musel být příčinnou a druhý následkem. Proto bude provedena následující analýza a zkoumán vztah mezi loajalitou a jednotlivými proměnnými.

Pomocí následujících výpočtů budou testovány hypotézy, zda loajalita klientů závisí na stanovených parametrech. Pro ukázkou byl vybrán parametr spokojenosti, který bude zkoumán v souvislosti s loajalitou. Obě proměnné jsou považovány za ordinální, proto mohl být využity k testování statistické metody jako jsou chí-kvadrát a Cramerův koeficient kontingence. Existence vztahu je ověřena Pearsonovým X^2 testem. Vztah

jednotlivých proměnných byl hodnocen na základě 11. až 17. otázky obsažené v dotazníku. K zodpovězení otázek byla využita Likertova pětibodová hodnotící škála. Respondenti odpovídající neutrálně „ani spokojen ani nespokojen“ byli z následujících statistik vyřazeni, aby nebyla zkreslována relevantnost dat. Proto je ve výpočtech v rámci zkoumání vztahu mezi spokojeností a loajalitou uvažováno pouze 190 respondentů, které ověřují vyřčenou hypotézu. Provedené výpočty ověřují následující hypotézu:

H_0 : Znaky (loajalita a příslušný faktor) jsou na sobě nezávislé.

H_1 : Znaky jsou na sobě závislé.

Tabulka 33 Spokojenost vs. loajalita – neupravená tabulka

		Spokojenost s bankovními službami					Celkem
		Velmi nespokojen	Spíše nespokojen	Ani spokojen ani nespokojen	Spíše spokojen	Velmi spokojen	
Úroveň loajality	Oddaní zákazníci	3	3	6	42	47	101
	Zákazníci na rozhraní	2	4	2	27	10	45
	Pasivní zákazníci	1	5	14	8	3	31
	Hlídači cen	1	7	6	20	7	41
	Celkem	7	19	28	97	67	218

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 34 Spokojenost vs. loajalita – upravená tabulka

		Spokojenost s bankovními službami				Celkem
		Velmi nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Velmi spokojen	
Úroveň loajality	Oddaní zákazníci	3	3	42	47	95
	Zákazníci na rozhraní	2	4	27	10	43
	Pasivní zákazníci	1	5	8	3	17
	Hlídači cen	1	7	20	7	35
	Celkem	7	19	97	67	190

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka byla vypočtena dle vzorce:

$$n\hat{p}_{ij} = \frac{\hat{p}_i * \hat{p}_j}{n}$$

$$\hat{p}_i = \sum_{j=1}^s n_{ij} \quad \hat{p}_j = \sum_{i=1}^r n_{ij}$$

Kde:

- i – i-tý řádek
- j – j-tý sloupec
- s – počet sloupců
- r – počet řádků
- n – počet respondentů

Tabulka 35 Spokojenost vs. loajalita – očekávané četnosti

		Spokojenost s bankovními službami				
		Velmi nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Velmi spokojen	Celkem
Úroveň loajality	Oddaní zákazníci	3,5	9,5	48,5	33,5	95
	Zákazníci na rozhraní	1,58421053	4,3	21,9526316	15,1631579	43
	Pasivní zákazníci	0,62631579	1,7	8,67894737	5,99473684	17
	Hlídači cen	1,28947368	3,5	17,8684211	12,3421053	35
	Celkem	7	19	97	67	190

Zdroj: Vlastní zpracování

Po očekávaných četnostech byla stanovena hodnota chí-kvadrátu, která byla vyčíslena pomocí funkce CHISQ.TEST. Funkce CHISQ.TEST v MS Excel nezobrazuje hodnotu testového kritéria X^2 , vyobrazí pouze p-hodnotu. Výsledná hodnota, tedy dosažená hladina statistické významnosti 0,000887115 byla porovnána s hodnotou 0,05. Jelikož získaná p-hodnota dosahuje nižší hodnoty než 0,05, byla na hladině významnosti 95 % nulová hypotéza zamítnuta. Na základě získaných dat lze interpretovat, že loajalita klientů a jejich spokojenost jsou na sobě závislé.

Tabulka 36 Spokojenost vs. loajalita – hodnoty chí kvadrátu

		Spokojenost s bankovními službami				
		Velmi nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Velmi spokojen	Celkem
Úroveň loajality	Oddaní zákazníci	0,07142857	4,44736842	0,87113402	5,44029851	95
	Zákazníci na rozhraní	0,10912747	0,02093023	1,1604954	1,75809021	43
	Pasivní zákazníci	0,22295444	6,40588235	0,05311353	1,49605379	17
	Hlídači cen	0,06498389	3,5	0,25428261	2,31225452	35
	Celkem	7	19	97	67	190

Zdroj: Vlastní zpracování

V předešlých výpočtech bylo zjištěno, že mezi loajalitou a spokojeností klientů existuje vztah, ale je nutné zjistit, jak je tento vztah silný. Tabulka č. 13 znázorňuje hodnoty chí kvadrátu potřebné pro ověření síly vztahu. Součet těchto výsledných hodnot byla získána

výsledná hodnota $X^2 = 28,19$, která byla následně dosazena do vzorce pro výpočet Cramerova koeficientu kontingence:

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{(n * (m - 1))}} = \sqrt{\frac{28,18839797}{(190 * (4 - 1))}} \cong 0,2238 = 22,38\%$$

Kde:

X^2 – testové kritérium chí kvadrát

n – celkový počet respondentů

m – menší číslo z počtu řádků a sloupců

Tabulka 37 Rozhodnutí o hypotézách dle p-hodnoty

Hypotéza	Testovaný znak	P - hodnota	Rozhodnutí o hypotéze
H_0	Známost a image značky	0,039085258	Zamítnuta
H_0	Zkušenost	0,304147404	Potvrzena
H_0	Důvěra	0,004902261	Zamítnuta
H_0	Spokojenost	0,000887115	Zamítnuta
H_0	Cena bankovních produktů	0,107168506	Potvrzena
H_0	Podíl banky na trhu	0,255202571	Potvrzena
H_0	Kvalita bankovních služeb	0,000161958	Zamítnuta

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztah byl potvrzen mezi faktory známost a image značky, důvěra, spokojenost a kvalita při 5% míře rizika. Ostatní hypotézy byly potvrzeny, což značí nezávislost znaků. Nebyl prokázán vztah mezi loajalitou a příslušnými faktory: zkušeností, cenou bankovních produktů a kvalitou bankovních služeb.

Tabulka 38 Rozhodnutí o síle závislosti znaků

Testovaný znak	P - hodnota	Rozhodnutí
Známost a image značky	0,4026	Střední závislost
Důvěra	0,5945	Silná závislost
Spokojenost	0,2238	Střední závislost
Kvalita bankovních služeb	0,3025	Střední závislost

Zdroj: Vlastní zpracování

Interpretace koeficientu záleží především na kontextu a povaze dat. Nejsilnější vztah byl zaznamenán mezi loajalitou a důvěrou klienta v banku. U ostatních proměnných byla prokázána střední závislost.

4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Budování vztahů se zákazníky hraje velmi důležitou roli v marketingovém prostředí. Diferenciace značky představuje klíčový aspekt při konkurenceschopnosti každého podniku. Několik studií se zabývá otázkou faktorů ovlivňující zákaznickou loajalitu. Za

klíčový faktor, který zásadně ovlivňuje loajalitu je považována spokojenost zákazníků. Výzkum však prokázal, že nejdůležitějším parametrem pro respondenty v oblasti bankovníctví je důvěra. Na základě získaných dat je zřejmé, že banka může zajistit loajalitu klientů ke značce na základě získané důvěry klientů. Zákazníci chtějí, aby mohli své bance důvěřovat. Proto si banka musí vybudovat důvěru na základě silného vztahu mezi klientem a bankou a posílit tak jejich loajalitu ke značce. Aby mohla být posílena vzájemná interakce a zajištěna požadovaná důvěra klienta k bance je nutné dodržovat následující zásady:

- Transparentnost – především u bankovních společností má toto pravidlo zásadní váhu. Klienti budou bance důvěřovat v případě, že budou veškeré aspekty komunikace pochopitelné a jasně definované. Otevřená komunikace z hlediska cen a dostupnost veškerých potřebných informací
- Projevit pochopení – vnímat klientovi požadavky a projevit pro ně pochopení
- Konzistentnost komunikace – aby vzrostla důvěryhodnost banky v klientových očích je nutné zvolit takové komunikační kanály, který vytvoří konzistentní celek
- Společenská odpovědnost – klient potřebuje vědět, že je v dobrých rukou. V případě banky se jedná např. o vykonávání různých společensky odpovědných aktivit
- Psychická stimulace – v dnešní době nestačí klientovi pouze prodat produkt, je nutné nabídnout něco více, určitou psychickou stimulaci, která je zajištěna emocemi a pochopením zákazníka

4.1 Prostor pro zlepšení

Standardizovaný dotazník zahrnoval v poslední otevřené otázce prostor pro klienty, kde mohli navrhnout jednotlivé aktivity, které by vedli ke zlepšení věrnostního programu a posílení zákaznické loajality. Otázka byla vyhodnocena pomocí obsahové analýzy a z nasbíraných odpovědí byly zjištěny následující fakta. Klienti by nejvíce ocenili tyto aktivity:

- Snížení úroků u úvěrových produktů
- Zvýšení úroků u spořicíh produktů
- Snížení nebo zrušení jednotlivých bankovních poplatků
- Zavedení finančních bonusů pro věrné klienty
- Bezplatné odborné konzultace
- Osobnější přístup bankéřů
- Zprovoznění chybějících služeb, které poskytují konkurenční banky (např. propojení bankovních účtů se zahraničními)
- Zpřísnění zabezpečení internetového bankovníctví
- Zavedení programu s možností využití slev v různých oblastech především energie, telekomunikace a doprava

5 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

Výzkumná práce zkoumala vztah mezi loajalitou a jednotlivými faktory ovlivňující věrnost retailových klientů Sberbank CZ. V první části byla vypracována literární rešerše na základě odpovídajících literárních zdrojů. Dalším krokem bylo stanovení metodologie, která představila postup a průběh jednotlivých částí. Představila hlavní cíl práce a z něho

vycházející centrální výzkumnou otázku, na kterou se prováděné statistiky snažili najít odpověď. Na základě provedených výpočtů byly stanoveny ovlivňující faktory, kterými jsou důvěra, spokojenost, známost a image značky a kvalita bankovních služeb. Pro sběr dat byl zvolen kvantitativní přístup realizovaný formou standardizovaného dotazníku. Tato metoda skýtá několik nedostatků, jedním z nich je povrchní pochopení dané problematiky. Dotazník byl vytvořen z většiny uzavřených a několika polouzavřených otázek. Na základě získaných odpovědí bylo možné statistiky zpracovat, ale nezkoumaly jednotlivé problémy do hloubky. V rámci omezeného časového období byl zvolen odpovídající přístup. V případě rozvinutí výzkumu bych doporučovala zaměřit se na přímý vliv sociodemografických charakteristik na loajalitu a rozšířit prováděné statistiky s ohledem na zmiňované proměnné.

Formát online dotazníků může také přinášet nevýhody pramenící ze špatného pochopení otázek ze strany respondentů, a tudíž i zkreslení výsledných dat. Jako limitující faktor bych také uvedla současnou pandemickou situaci, v které se Česká republika nachází. Průzkum byl prováděn v době, kdy se země nacházela v nouzovém stavu. Kvůli této situaci byl výzkum prováděn online a nemohl být uskutečněn přímo na pobočkách banky, kde by bylo možné odstranit možné nepochopení některých otázek ze strany klientů.

LITERATURA

AAKER, D. A. *Brand Building: budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Přeložil Vilém JUNGMANN. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-885-6.

ALI, R., LEIFU, G. a R. REHMAN (2014) *Factors Influencing Customer Loyalty of Banking industry: Empirical Evidence from Pakistan*. *International Journal of Learning Development*

ANDERSON, W., E., FORNELL, C. (2000) Foundations of the American Customer Satisfaction Index, *Total Quality Management*, 11:7, 869-882

Bankovníctví v proměnách času: sborník textů k 20 letům České bankovní asociace. Praha: Česká bankovní asociace, 2012. ISBN 978-80-260-3016-4.

GRONHOLDT, L., MARTENESEN, A., KRISTENSEN, K.,: *The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty*, *Total Quality Management*, Abingdom, 2000

CHAUDHURI, A., HOLBROOK, M.B. (2001). "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRAJÍČEK, J. *Marketing v peněžnictví: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2005. ISBN 80-210-3659-1.

LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

PITCHAYADEJANANT, K., NAKPATHOM, P. (2016). *The effect of demographic information as moderator toward relationship between service quality, customer satisfaction, and customer loyalty in Thai Low cost carriers' passengers*. *Journal of Marketing Management*, 4(1), s. 172-182

REICHELDT, R.R.: *The Loyalty Effect*. Bain and Co., 1996. ISBN 1578516870

STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha, Grada Publishing 2002. ISBN 80-7169-813-X

TOMAN, M. *Intuitivní marketing pro 21. století*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-399-1.

VYSEKALOVÁ, J. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

Vážený/á pane/paní,

obracím se na Vás v záležitosti spolupráce na svém výzkumném projektu, který zpracovávám v rámci **Fakulty podnikatelské, Vysokého učení technického v Brně**.

V rámci výzkumu, který bude součástí mé diplomové práce, bych Vás chtěla poprosit o spolupráci při vyplnění dotazníku na téma Rozvoj strategického řízení značky podniku, který se zaměřuje na faktory ovlivňující loajalitu zákazníků v oblasti bankovníctví. Váš názor pomocí vyplnění dotazníku je velice cenným zdrojem dat.

Výzkum je zcela anonymní. Dotazník by Vám neměl zabrat více jak 5 minut.

Vaši kontaktní adresu jsem získala na základě interní databáze banky.

Dotazník pro vyplnění naleznete na adrese:

<https://www.surveio.com/survey/d/L0S3V6O6W5Y3B4N5V>

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu

S pozdravem

Bc. Kateřina Šenková

1. Využíváte aktivně bankovní účet u Sberbank CZ?

- Ano
- Ne

2. Která z následující tvrzení Vás nejlépe charakterizuje?

- Nevyužívám bankovních služeb žádné banky
- Využívám služeb několika bank a rozhoduji se na základě ceny daných bankovních produktů
- Dlouhodobě využívám bankovních služeb jedné konkrétní banky, ale nejsem s ní příliš spokojený (využívám jejich služeb spíše ze zvyku)
- Pro své účely využívám bankovních služeb dvou nebo tří bank
- Dlouhodobě využívám bankovních služeb jedné banky, s kterou jsem spokojený a do budoucna neuvažuji o změně

3. Jak často využíváte bankovních služeb?

Vyberte jednu odpověď. Bankovními službami je myšleno vklad či výběr hotovosti, využití úvěrových nebo spořicíh produktů, odeslání plateb v rámci internetového bankovníctví nebo na pobočce banky, využití bezhotovostních či směnářenských operací v hotovosti, operace s cennými papíry nebo využití jiných forem investování.

- Každý den
- Jednou týdně
- Dvakrát až třikrát do týdne
- Jednou měsíčně
- Jen příležitostně

4. Doporučil/ a byste Sberbank CZ svým známým, rodinným příslušníkům, případně jiným blízkým osobám ve svém okolí?

Velmi spokojen ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen

5. Pokud by byly bankovní poplatky zvýšeny (maximálně nad 50 % stávající výše), využívali byste dále služeb své banky?

- Ano
- Ne

6. V případě, že je v nabídce na trhu několik velmi podobných bankovních produktů za velmi podobnou cenu, dali byste přednost bance Sberbank?

Velmi spokojen ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen

7. Změnil/a jste někdy banku?

Pokud uvedete ne, nevyplňujte následující 2 otázky

- Ano
- Ne

8. V případě, že ano, co bylo hlavním důvodem změny banky?

Tato otázka je nepovinná, pokud jste na předchozí otázku odpověděli ne.

- Vysoké bankovní poplatky
- Stabilita a image nové banky
- Obecná nespokojenost
- Přívětivější a osobitější přístup zaměstnanců ke klientům
- Nový produkt u konkurence, který stávající banka nenabízela
- Dostupnější pobočka
- Zánik původní banky
- Jiné

9. Které z těchto aktivit by Vás přiměla zůstat u původní banky?

- Aktivní bezplatné poradenství
- Možnost přerušování splátek
- Snížení poplatků
- Pravidelný kontakt se ze strany banky
- Odměny připisované na účet za platby kartou
- Program s možností slev z oblastí energií, telekomunikace, kultury, sportu nebo zboží každodenní spotřeby
- Jiné

10. Které faktory nejvíce ovlivňují vaši loajalitu (věrnost) k bance?

Seřadte podle důležitosti (7. nejdůležitější, poslední nejméně důležitý).

- Spokojenost
- Kvalita bankovních služeb

- Známost a image značky
- Zkušenost
- Důvěra
- Cena bankovních poplatků
- Podíl banky na trhu

11. Spokojenost s bankou pozitivně ovlivňuje moji loajalitu vůči dané značce.

Velmi spokojen ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen

12. Kvalita bankovních služeb pozitivně ovlivňuje moji loajalitu vůči dané značce.

Velmi spokojen ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen

13. Známost a image značky Sberbank CZ pozitivně ovlivňuje moji loajalitu vůči dané značce.

Velmi spokojen ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen

14. Zkušenost pozitivně ovlivňuje moji loajalitu vůči dané značce.

Velmi spokojen ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen

15. Důvěra pozitivně ovlivňuje moji loajalitu vůči dané značce.

Velmi spokojen ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen

16. Cena bankovních služeb pozitivně ovlivňuje moji loajalitu vůči dané značce.

Velmi spokojen ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen

17. Podíl banky na trhu pozitivně ovlivňuje moji loajalitu vůči dané značce.

Velmi spokojen ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen

18. Který z bankovních produktů v současnosti u Sberbank využíváte?

- Běžný účet
- Spořicí účet nebo termínované vklady
- Spotřebitelský úvěr
- Hypoteční úvěr nebo americká hypotéka
- Konsolidace
- Pojištění
- Cenné papíry
- Fondy
- Jiné bankovní produkty

19. Jaké je vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

20. Jaký je váš věk?

- Do 18 let

- 18 až 24 let
- 25 až 44 let
- 45 až 64 let
- Nad 65 let

21. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní vzdělání
- Střední odborné bez maturity s výučním listem
- Učební obory s maturitou, úplné střední všeobecné s maturitou, úplné střední odborné s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání – bakalářské
- Vysokoškolské vzdělání – magisterské a vyšší

22. Který z níže uvedených statusů odpovídá vaší současné situaci?

- Student
- Zaměstnanec
- Podnikatel
- Na mateřské dovolené
- Nezaměstnaný/á
- Ve starobním nebo invalidním důchodu
- Osoba v domácnosti

23. Jaký je váš hlavní zdroj příjmů

- Příjmy ze zaměstnání
- Příjmy z podnikatelské činnosti
- Pasivní příjem
- Jiné

24. Jaký je váš měsíční průměrný příjem?

- Menší než 10 000 Kč
- 10 001 – 20 000 Kč
- 20 001 – 30 000 Kč
- 30 001 - 40 000 Kč
- 40 001 - 50 000 Kč
- 50 001 - 100 000 Kč
- 100 001 Kč a více

25. Jakou změnu v rámci věrnostního programu byste u vaší banky uvítali?

2. Jak si myslíte, že je značka Sberbank vnímána zákazníky?

	1	2	3	4	5	6	7	
Lokální								Zahraniční
Důvěryhodná								Nedůvěryhodná
Kompetentní								Nekompetentní
Silná pozice na trhu								Slabá pozice na trhu
Přesvědčivá								Nepřesvědčivá
Inovativní								Konzervativní
Perspektivní								Neperspektivní
Úspěšná								Neúspěšná
Tolerantní								Netolerantní
Zábavná								Nudná
Profesionální								Neprofesionální
Společensky zodpovědná								Společensky nezodpovědná
Nekonvenční								Tradiční
Kvalitní								Nekvalitní
Seriózní								Neseriózní
Sofistikovaná								Jednoduchá
Přívětivá								Nepřátelská
Výrazná								Nevýrazná
Pro jednotlivce								Pro firmy

3. Pohlaví

- Muž
 Žena

4. Věk

- 18 – 25 let
 26 – 35 let
 36 – 45 let
 46 – 55 let
 Více jak 56 let

5. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
 Střední odborné s výučním listem
 Střední odborné s maturitou
 Všeobecné s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské/ bakalářské

- Vysokoškolské/ magisterské a vyšší

6. Na jaké pozici ve Sberbank CZ pracujete?

7. Jak dlouho ve společnosti Sberbank pracujete?

- Méně než 1 rok
- 2 – 5 let
- 6 - 10 let
- 11 – 20 let
- Více jak 20 let

Příloha 2 Vyhodnocení konkurentů

Název společnosti	Kritérium – počet zaměstnanců	Kritérium – počet klientů	Kritérium – bilanční suma	Výsledná hodnota velikost	Kritérium – finanční výsledek	Kritérium – efektivnost mark. kampaně	Výsledná hodnota značky
Airbank a.s.	6	7	6	6,3	4	10	7,0
Banka CREDITAS a.s.	4	2	5	4	2	6	4
Česká spořitelna a.s.	10	10	9,75	10	9	10	9,5
Československá obchodní banka, a.s.	9	10	10	10	10	10	10
Equa bank a.s.	6	5	4	5	3	5	4
Expobank	1	1	4	2	2	2	2
Fio banka, a.s.	1	7	6	5	4	9	6,5
Komerční banka, a.s.	9	8	9	9	9	9	9
mBank S.A.	3	6	2	4	3	7	5
MONETA Money Bank, a.s.	8	8	6	7	7	9	8
Raiffeisenbank a.s.	7	7	7	7	7	9	8
TRINITY BANK a.s.	2	1	2	2	1	1	1
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.	8	5	8	7	8	4	6
Sberbank	6	3	4,5	5	3	6	4,5

Zdroj: Vlastní zpracování