Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Segmentace klientů v bankovním sektoru v ČR

Jana Macasová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jana Macasová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Segmentace klientů v bankovním sektoru v ČR

Název anglicky

Clinet segmentation in banking sector in CR

Cíle práce

Cílem bakalářské práce posoudit kritéria a účelnost segmentace klientů vybraného subjektu bankovního sektoru v ČR a závislosti na zjištěných poznatcích posoudit protfolio nabízených produktů.

Metodika

V teoretické části provést kritickou komparativní analýzu soudobých přístupů k segmentaci zákazníků.

V praktické části systematicky analyzovat úroveň a účelnost segmentace klientů a posoudit ji z hlediska produktů, které jsou jednotlivým segmentům nabízeny.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Segementace, CRM, bankovní sektor, bankovní produkty

Doporučené zdroje informací

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2005. 280 s. ISBN 80-247-0966-X

LEHTINEN, J., Aktivní CRM Řízení vztahu se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1814-9

STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo R. Řízení vztahů se zákazníky. Customer Relationship Management. Grada Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-71698-13-X.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2015

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Segmentace klientů v bankovním sektoru v ČR" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2016 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za náměty při volbě tématu závěrečné práce, dále také panu Ing. Pavlovi Ruckému, Ph.D. za cenné připomínky a doporučení, které mi poskytl během zpracování práce a v neposlední řadě chci poděkovat celé své rodině za podporu v průběhu mého studia.

Segmentace klientů v bankovním sektoru v ČR

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá implementací a využitím informačních technologií pro podporu řízení vztahů se zákazníky a následnou segmentací klientů v bankovním sektoru v České republice. Cílem této práce je posoudit kritéria členění a účelnost segmentace klientů vybraného subjektu bankovního sektoru a v závislosti na zjištěných poznatcích posoudit a zhodnotit portfolio nabízených produktů, tzn. jak efektivně zacílené mají banky své produkty na jednotlivé segmenty klientů.

Teoretická část obsahuje seznámení s problematikou CRM (řízení vztahu se zákazníky) a detailní popis dílčích oblastí, zejména se zaměřením na jednotlivé procesy a technologie CRM. Dále je zde přiblížena a popsána situace na českém trhu, kritéria rozdělení trhu se zákazníky, zacílení marketingové strategie v návaznosti na marketingový mix a v závěru se teoretická část zabývá počátky implementace systému řízení vztahu se zákazníky v oblasti bankovnictví.

Praktická část je věnována již samotné segmentaci v bankovním sektoru, se zaměřením na segmentaci zákazníků dle segmentačních kritérií. Následně je zanalyzována a popsána situace ve vybraných bankovních domech v ČR, zaměřena na rozdělení klientů dle jejich segmentačních strategií a posouzení zacílení jejich bankovních produktů na jednotlivé skupiny klientů.

Klíčová slova: banka, CRM, řízení vztahu se zákazníky, segmentace, zákazník, klient, trh, marketing, segmentační kritéria, strategie, segment

Client segmentation in the banking sector in the Czech Republic

Summary

This thesis deals with the implementation and use of information technology to support customer relationship management and subsequent segmentation of clients in the banking sector in the Czech Republic. The aim of this study is to assess the effectiveness of the criteria for classification and segmentation of clients chosen subject of the banking sector and, depending on the observed facts to assess and evaluate the portfolio of products offered, ie. how effectively banks have targeted its products to individual customer segments.

The theoretical part includes familiarization with the issue of CRM (customer relationship management) and a detailed description of the partial fields, particularly focusing on individual processes and CRM technology. Then there is the approach and discussed the situation on the Czech market, the criteria for allocating market customers, targeting marketing strategies in relation to the marketing mix, and in the end it deals with the beginnings of the implementation of customer relationship management in banking.

The practical part is devoted to more segmentation in the banking sector, focusing on segmentation of customers according to segmentation criteria. Subsequently, we analyzed and discussed the situation in selected banks in the Czech Republic, focused on the distribution of clients according to their segmentation strategy and assessment target their banking products to individual client groups.

Keywords: bank, CRM, customer relationship management, segmentation, customer, client, market, marketing, segmentation criteria, strategy, segment

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíl práce a metodika 11

2.1 Cíl práce 11

2.2 Metodika 11

3 CRM 12

3.1 CRM – vymezení pojmu 12

3.1.1 Procesy CRM 13

3.1.1.1 Operativní CRM 15

3.1.1.2 Analytické CRM 15

3.1.1.3 Kolaborativní CRM 16

3.1.2 Technologie CRM 17

3.1.3 Přínosy CRM 18

3.2 Informace o trhu 19

3.3 CRM v bankovnictví 22

4 Segmentace klientů v bankovnictví 25

4.1 Bankovní systém v ČR 25

4.2 Přehled bank v ČR 26

4.3 Přehled klientů bank v ČR 29

4.4 Segmentace zákazníků 32

4.4.1 Segment a segmentace 32

4.4.2 Segmentační kritéria 33

4.4.3 Segmentace v bankovnictví 34

4.5 Segmentace klientů v České spořitelně 36

4.5.1 Primární segmentace 37

4.5.2 Sekundární segmentace 38

4.6 Segmentace produktů ve vybraných bankách 40

4.6.1 Česká spořitelna 41

4.6.2 ČSOB 43

4.6.3 Komerční banka 44

5 Výsledky a diskuse 46

5.1 Je bankovní segmentace dostačující? 46

5.2 Jsou klienti o zařazení do segmentačních skupin dostatečně informováni? 47

5.3 Přistupují všechny společnosti ve skupině k segmentaci stejně? 47

6 Závěr 49

7 Seznam použitých zdrojů 52

Seznam obrázků, tabulek a grafů……...55
SEZNAM OBRÁZKŮ…….55
SEZNAM TABULEK…….55
SEZNAM GRAFŮ……...55

1 Úvod

Segmentace, jakožto nástroj marketingového řízení a jedna ze základních oblastí řízení vztahu se zákazníky, je vzhledem ke stále narůstajícímu trhu se zákazníky hojně využívaným prostředkem ke správnému zacílení marketingové strategie v jakémkoliv odvětví, nejen v bankovnictví. Zvyšující se klientská náročnost vede firmy na spotřebitelském trhu ke stálým změnám a inovacím v přizpůsobování se zákaznickým potřebám.

Při studiu mě toto téma zaujalo, jelikož z obecného hlediska se může zdát, že pojem „segmentace“ představuje pro mnohé pouze jakési rozdělení lidí do skupin, tzv. zaškatulkování“, nicméně při bližším prozkoumání této problematiky je zjevné, že tento pojem v sobě skrývá daleko hlubší provázanost s různými oblastmi fungování firmy.

Již několik let se pohybuji na bankovním poli, jak v roli zaměstnance, tak samozřejmě také v roli běžného uživatele bankovních produktů. Jako zaměstnanec ale nepřicházím do denního styku s bankovní klientelou, působím zejména jako podpora vedení společnosti, proto jsou i pro mě některá zjištění nová (i z pohledu klienta) a rozhodla jsem se tak o svých poznatcích podělit vypracováním této bakalářské práce.

Cílem tématu Segmentace klientů v bankovním sektoru v ČR je posoudit kritéria a účelnost segmentace klientů ve vybraných bankách analýzou přístupů k segmentaci zákazníků a na základě zjištěných poznatcích posoudit, jak mají jednotlivé bankovní subjekty zacílená svá portfolia nabízených produktů.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část, teoretická, je věnována teoretickému rámci, kde jsou přiblíženy základní pojmy týkající se dané problematiky a zanalyzovány přístupy k segmentaci zákazníků.

Druhá část představuje praktickou část a zabývá se již samotným výzkumem. Je zde systematicky zanalyzována úroveň a účelnost segmentace klientů v bankovním sektoru s posouzením produktů, které jsou jednotlivým segmentům nabízeny.

Demonstrovat segmentaci zákazníků na vybraných bankách působících v České republice se mi zdá být zajímavým tématem.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je posoudit kritéria a účelnost segmentace klientů vybraného subjektu bankovního sektoru v ČR a v závislosti na zjištěných poznatcích posoudit portfolio nabízených produktů.

2.2 Metodika

V teoretické části provést kritickou komparativní analýzu soudobých přístupů k segmentaci zákazníků.

V praktické části systematicky analyzovat úroveň a účelnost segmentace klientů a posoudit ji z hlediska produktů, které jsou jednotlivým segmentům nabízeny.

3 CRM

3.1 CRM – vymezení pojmu

CRM[1] (z anglického **Customer relationship management)** volně přeloženo jako **řízení vztahů se zákazníky** je zákaznicky orientovaný management a patří mezi nejdůležitější strategické činnosti každé firmy. Vyznačuje se aktivní tvorbou a dlouhodobým udržováním vztahů se zákazníky. Tyto vztahy musí být prospěšné pro zákazníka i pro firmu. Jedná se tedy o interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran[2], hovoříme tedy o vztahu win-win[3] (situace dvou vítězů), vztahu vzájemného vítězství mezi společností a zákazníkem, což vylučuje neetické chování k zákazníkům.

Řízení vztahu se zákazníky zahrnuje všechny procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemnou koordinaci, slaďování a řízení. Cílem je budovat dlouhodobé vztahy se stávajícími zákazníky a získávat nové. Toto je klíčové pro všechny firmy a organizace, které staví zákazníka v žebříčku svých hodnot na první místo, přičemž základní principy CRM jsou pro všechny sektory společné. Budování dlouhodobého a plnohodnotného vztahu, vytváření věrných a zejména spokojených zákazníků se týká celého jejich životním cyklu.[4]

Pro řízení vztahů se zákazníky jsou obvykle vybíráni zákazníci označovaní jako klíčoví zákazníci[5]. Pro aplikaci procesu řízení vztahů se zákazníky je správně vybraný zákazník předpokladem a zárukou, že díky aktivitě a úsilí věnovanému rozvoji vztahů bude ten konkrétní zákazník a vztah prosperovat. Zkušenosti a poznatky při řízení vztahů s konkrétním zákazníkem mohou být zevšeobecněny a použity v dalších případech. Tím

[1] Zdroj: CRM portál, dostupné z http://www.crmportal.cz/co-je-crm

[2] CHLEBOVSKÝ, V. CRM Řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

[3] Zdroj: CRM portál, dostupné z http://www.crmportal.cz/redakcni/potrebujeme-crm

[4] Zdroj: Management Mania, dostupné z https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management.pdf

[5] ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky. 1. Vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní o.p.s.,2010. 116 s. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-025-8.

dochází u vnímavého podniku k navýšení jeho potenciálu znalostí, zkušeností, dovedností a zpětné implementaci do celého spektra jeho zákazníků.

Pro každou firmu jsou zákazníci klíčovým zdrojem jejich existence, jelikož jsou zdrojem příjmů. Spokojený zákazník není pouze ten, kterému se dostává kvalitních služeb či produktů, ale spokojenost se buduje rovněž prostřednictvím dalších doplňkových služeb, jako je komunikace se zákazníkem a péče o něj. Takovýto zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci a lze mu lépe prodávat další produkty nebo služby. Pro firmy je jeho udržení důležité, jelikož získání nového zákazníka není snadné.

3.1.1 Procesy CRM

Firmy jsou zaplaveny informacemi o svých zákaznících. Chytré společnosti získávají informace všude, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem. Tyto kontaktní body zahrnují nákupy zákazníka, kontakty ze strany prodejců, servis a záruční telefonáty, návštěvy internetových stránek, průzkumy spokojenosti, úvěrová a platební jednání, studie výzkumu trhu – prostě jakýkoli kontakt zákazníka s firmou. Tyto informace jsou však rozptýleny po celé firmě. Jsou založeny hluboko v řadě nejrůznějších databázích, plánů a záznamů oddělení. Firmy se takovým problémům chtějí vyhnout, proto vytvářejí systém řízení vztahů se zákazníky, který zahrnuje podrobné informace o jednotlivých zákaznících a pečlivě zaznamenává kontaktní body zákazníka. V posledních letech dochází k hojnému využívání CRM systémů ze strany firem. Jedna nejmenovaná společnost zabývající se výzkumem zjistila, že 97% plánuje v příštích několika letech významně zvýšit své výdaje na technologie CRM.[6]

CRM zahrnuje sofistikované softwarové a analytické nástroje, které integrují informace o zákaznících z různých zdrojů, provádějí hloubkovou analýzu a výsledky používají pro vybudování silnějších vztahů se zákazníky. CRM integruje všechny informace, a poskytuje k nim snadný přístup ze všech možných kontaktních bodů. Firmy používají analýzu CRM pro stanovení hodnoty jednotlivých zákazníků, identifikaci nejlepších cílových zákazníků a customizaci produktů firmy požadavkům jednotlivých zákazníků.

[6] MADDOX, Kate. CRM to outpace other IT spending. B to B.

Analytici CRM vytvářejí datové sklady (data warehouses) a používají sofistikované metody tzv. dolování dat (data mining), aby odkryli možnosti nabízené informacemi o zákaznících. Datový sklad je celofiremní elektronický sklad informací o zákaznících – centralizovaná databáze podrobných informací o zákazníkovi, ve které je nutno hledat ukryté perly. Účelem datového skladu není shromažďovat informace – řada firem už stihla nashromáždit o svých zákaznících obrovské množství informací. Jejich čelem je spíše umožnit manažerům integrovat informace, které firma už má. Jakmile potom datový sklad informace propojí pro analýzu, firma může využít výkonné techniky získávání informací, s jejich pomocí data prozkoumá a vyjme z nich nejzajímavější informace a zjištění o zákaznících.

Firmy mohou díky CRM získat řadu výhod. Pokud zákazníkům lépe porozumí, mohou jim poskytovat lepší úroveň služeb a vytvářet s nimi tak hlubší vztahy. Mohou systém CRM použít k rozpoznání jednotlivých velmi výnosných zákazníků a na ty se zaměřit, použít jej pro cross-selling nebo vytvářet nabídky na míru pro konkrétní požadavky zákazníků.[7]

V dnešní době jsou tedy informační technologie téměř nezbytnou součástí úspěchu firmy. CRM systémy jsou ale jen pouze nástroji k dosažení spokojeného zákazníka a musí být vybrány a přizpůsobeny adekvátně k tomu, jakého zákazníka firma vytváří. Jakýkoliv nástroj podporující řízení vztahů se zákazníky musí zejména umožnit ukládání dat o zákaznících a o aktivitách firmy vůči nim - historii vzájemných obchodů a historii komunikace se zákazníkem. Jednoduchý CRM software může být ve formě tabulky s přehledem zákazníka a jeho aktivitami, až po systém složitý, propojený s ostatními systémy. Komplexní CRM systémy umožňují řadu činností, např. segmentaci zákazníků, analýzu efektivity, plánovat časovou vytíženost zaměstnanců, měřit úspěšnost, vytvářet analytické výstupy a reportovat potřebná data pro zákazníky i klienty.[8]

[7] KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[8] Zdroj: Management Mania, dostupné z https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management.pdf

Koncem 90. let minulého století rozdělila analytická společnost Meta Group řízení vztahů se zákazníky do tří základních oblastí:

1. Operativní CRM
2. Analytické CRM
3. Kolaborativní CRM[9]

3.1.1.1 Operativní CRM

Operativní CRM slouží především k podpoře procesů prodeje, marketingu a zákaznických služeb pro tzv. „front office“. V databázi je uchovávána veškerá komunikace se zákazníkem a v případě potřeby efektivně poskytnuta uživatelům. Sledování historie umožňuje komunikovat s rozdílnými osobami a pomocí různých kontaktních kanálů, což je velkým přínosem pro klienta i společnost.

Využívá se zejména v těchto obchodních procesech

- Tvorba marketingových kampaní a jejích sledování
- Automatizace prodejního procesu a jeho sledování

Pro zautomatizování a podporu prodejních aktivit byla vytvořena Automatizace podpory prodeje (SFA), což je jedním z typů operativního CRM.[10]

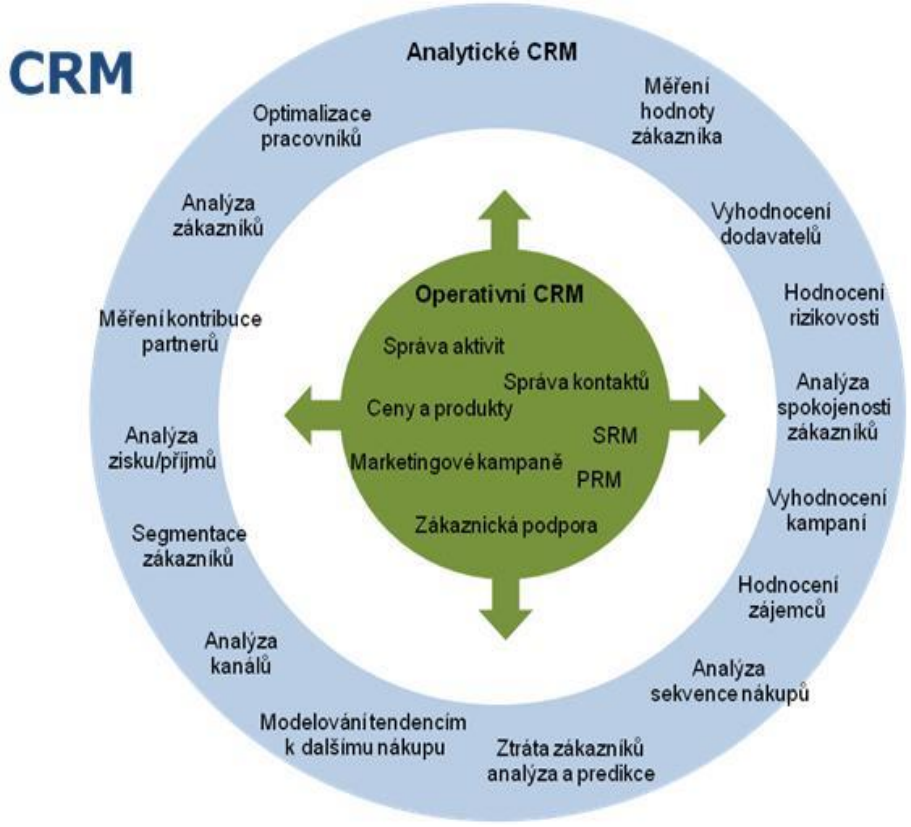
3.1.1.2 Analytické CRM[11]

Analytické CRM analyzuje zákaznická data k dosažení těchto cílů:

- Optimalizace efektivnosti marketingových kampaní a jejich vyhodnocování
- Hledání potenciálních prodejních kanálů, nových prodejních příležitostí, cross-selling, up-selling, udržení zákazníka atd.
- Analýza dat o chování zákazníků – tvorba cen, vývoj nových výrobků
- Podpora pro rozhodování – predikce a analýza zákaznické rentability atd.[12]

[9] Časopis Moderní řízení, 10/2007, str. 47
[10] Zdroj: Management Mania, dostupné z https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management.pdf

[11] Zdroj: Crm Forum, dostupné z http://www.crmforum.cz/trendy/dulezitym-krokem-ve-vyuzivani-crm-je-uzavreni-cyklu-analyticke-a-operativni-casti.html



Obr. 1 CRM

3.1.1.3 Kolaborativní CRM

Kolaborativní CRM umožňuje komunikaci společnosti se zákazníkem prostřednictvím různorodých komunikačních kanálů za účelem dosažení vyšší kvality interakce se zákazníky a sdílení informací uvnitř společnosti. Získávají se zde užitečné informace z oblasti prodeje, technické podpory a marketingu, které lze uplatnit v oblasti operativního CRM.

Cílem kolaborativního CRM je uplatnění získaných informací ze všech oddělení pro zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům.[13]

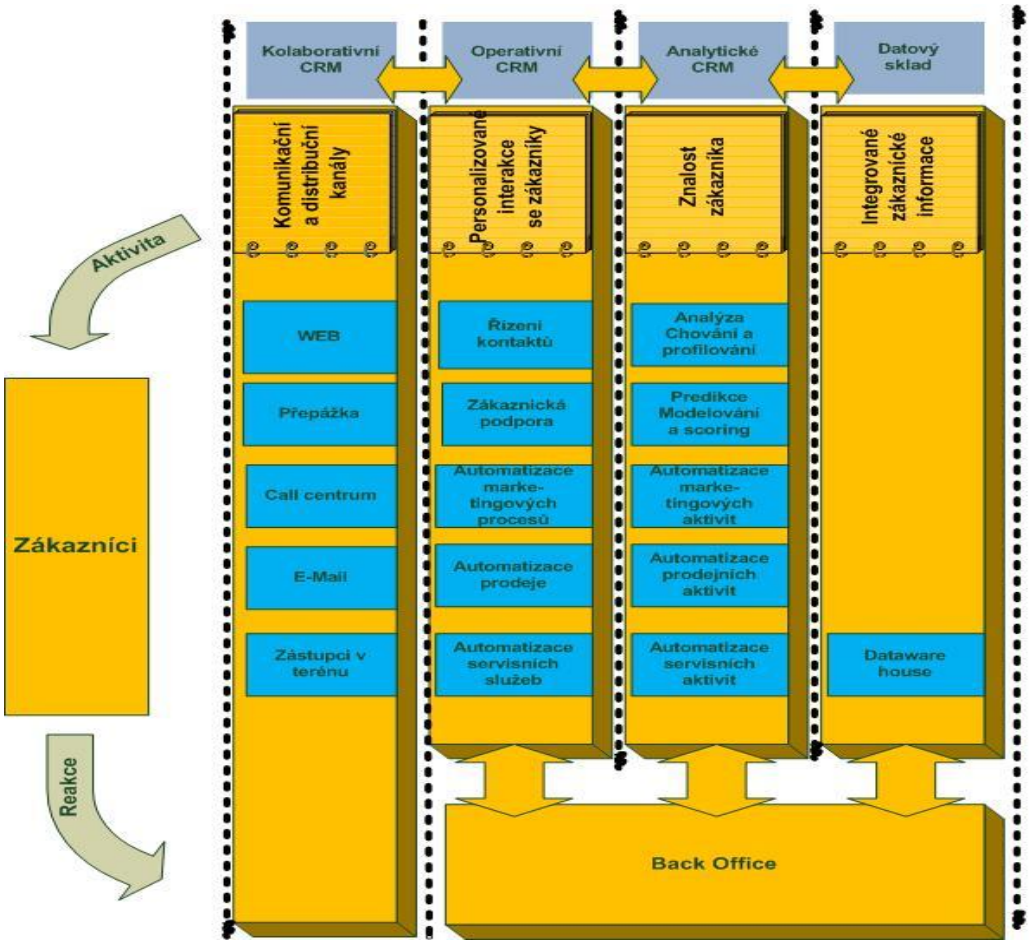
[12] Zdroj: Wikipedia, dostupné z https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_vztah%C5%AF_se_z%C3%A1kazn%C3%ADky

[13] Zdroj: Management Mania, dostupné z https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management.pdf

3.1.2 Technologie CRM

Primárním cílem „zákaznických“ procesů je vytvořit takový vztah se zákazníkem, který bude ziskový, proto je nutné přetvořit CRM metodiku do celopodnikové strategie, kterou se procesy aplikují.

V CRM konceptu je rolí informačních technologií zejména automatizace procesu a jeho podpora. Tento proces vzniká prvotně získáním dat o klientech (data warehouse – datové sklady), poté se detailně analyzují jejich potřeby a vzorce chování, tzn. že se získaná data přeměňují na informace (analytické CRM) a následně je umožněno využití těchto informací k efektivní interakci s klientem (operativní CRM) prostřednictvím dostupných komunikačních a distribučních kanálů (kolaborativní CRM), jak je uvedeno na obrázku 2.[14]



Obr. 2 Technologie CRM

[14] Zdroj: E-komerce, dostupné z http://www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/008FFBC0614BCFBBC1256A950040C5F9

3.1.3 Přínosy CRM

CRM svým přístupem pomáhá organizacím dosahovat lepších ekonomických výsledků, jelikož jim dovoluje spravovat a sladit interakce se zákazníky a tím zvyšovat hodnotu těchto interakcí.

Mnoho společností sdílí v některých oblastech podnikání stejné zákazníky, proto je na každé z nich, aby svým klientům zajistila libovolný způsob, jak s organizací co nejsnadněji obchodovat, kdykoliv, prostřednictvím vybraného komunikačního kanálu (internet, call centrum, partnerská prodejní místa, obchodníky v terénu, dealery), v kterémkoliv jazyce a libovolné měně.

Je třeba udržet v zákazníkovi pocit, že je partnerem jedné unifikované organizace, která jej v každém okamžiku a místě rozpozná.

Přínosem CRM je tedy pomoc při vytváření profitabilních vztahů se zákazníky, poskytnutí firmám a obchodníkům podrobné informace o zákaznících, automatizují se úkony, které jsou časově náročné a vzhledem k zabudovanému workflow[15] lze předejít složitým byrokratickým úkolům, tím dochází k zefektivňování procesů a snížení operativních nákladů.

Efektivní CRM je pro růst a udržení firmy nezbytnou součástí strategie ve všech odvětvích. Např. u obchodních organizací lze zvýšit výkonové ukazatele (výnos na jednoho zákazníka) a zkrátit prodejní cyklus, u marketingových organizací lze současně zvýšit příjmy z kampaní a snížit cenu na akvizici[16] nového zákazníka a firmy, zabývající se servisem mohou zvýšit produktivitu pracovníka a zároveň snížit cenu servisu.

U společností, vytvářejících loajální a spokojené zákazníky, dlouhodobé výzkumy prokázaly více opakujících se obchodů, nižší náklady na získávání nových zákazníků a vybudování silnější značky. Všechny tyto aspekty se transformují do lepších finančních výsledků.[17]

[15] tok informací v podnikovém procesu
[16] získávání zákazníků osobním vyhledáváním a jednáním
[17] Zdroj: CYBSYS, dostupné z http://www.cybsys.cz/

3.2 Informace o trhu

Trh je určité místo, kde dochází k interakci mezi nabízejícím a poptávajícím a ke spojení nabídky a poptávky. Trh tvoří součást okolí firmy, kde dochází k soutěži s konkurencí o zákazníky a proto je nutné toto okolí (velikost trhu, růstu, trendů, množství potenciálních zákazníků nebo znalost konkurence) co nejvíce znát, abychom zákazníka získali a udrželi poskytnutím dokonalých služeb.

Trhy lze dělit dle různých kritérií:

- Zeměpisné aspekty (lokální, regionální, národní..)
- Komplexy potřeb (trh směny, bydlení..)
- Skupiny kupujících (domácnosti, výrobci..)
- Množství účastníků trhu
- Struktura konzumentů (důchodci, mládež..)
- Struktura prodávajících (trh se stroji, surovinami..)
- Druhy produktů (trh služeb, spotřebitelský..)
- Trendy vývoje (rostoucí, klesající, stagnující)
- Vztahu potenciálu a objemu trhu (nasycený, nenasycený)[18]

K individuálnímu přístupu k jednotlivým zákazníkům je nutné provést analýzu trhu, abychom byli schopni zacílit pouze na ty segmenty, kde se potencionální zákazníci opravdu nacházejí a firmy tak neplýtvají finančními prostředky na části trhu, kde se zákazníci nenacházejí.

Správné zacílení marketingové strategie je pro firmy velice důležité. V posledních letech se oproti klasickému marketingu více uplatňuje moderní marketing, který se vyznačuje silnější orientací na konkrétní zákazníky (tzv. vztahový marketing) a toto moderní marketingové pojetí lze shrnout do tzv. 3C:

[18] MAINZOVÁ, Eva. Praktický marketing. Plzeň: TYPOS – Digital Print, 2005. ISBN 80-7043-366-3.

- Customer benefits (prospěch pro zákazníka)
- Total customer cost (celkové náklady spojené s nákupem)
- Convenience (pohodlí zákazníka)

CRM v moderním pojetí marketingu tvoří páteř zákaznicky orientovaných firemních aktivit se silným důrazem na partnerský (oboustranně prospěšný) vztah mezi dodavatelem a zákazníkem.

Cílem je získání a udržení konkurenční výhody uspokojováním zákaznických potřeb při zajištění co nejvyššího pohodlí a přijatelné úrovně nákladů pro zákazníky. Kvalita je definována zákazníkem a klade velký důraz na službu zákazníkovi se snahou dlouhodobého udržení každého konkrétního jedince. Je vyžadován intenzivní osobní kontakt a jedním z klíčových parametrů je čas a rychlost odezvy.

Vyžadováno je také využívání interního marketingu, který vytváří zázemí pro samotný vztahový marketing a lze do něho zařadit všechny aktivity vedoucí ke vzdělávání a motivaci pracovníků, komunikaci mezi managementem a ostatními zaměstnanci, či v neposlední řadě prezentaci firemních cílů a strategií. [19]

Obr. 3 Znázornění pozice vztahového marketingu[20]

[19] CHLEBOVSKÝ, V. CRM Řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

[20] Zdroj: Chlebovský, 2005

Model na obr. 3 najde uplatnění především u firem působících v oblasti B2B (Business to Business), který lze obecně definovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé. Na straně odběratele nefiguruje koncový spotřebitel.

Jak ale uvádí autor Kotler, koncepce 4P se na trh dívá z hlediska prodávajícího a nikoliv z hlediska kupujícího a proto lze každé z uvedených čtyř P označit za jedno ze čtyř C:

4P	4C
Produkt (Product)	Hodnota z hlediska zákazníka (Customer Value)
Cena (Price)	Náklady pro zákazníka (Cost to the Customer)
Místo (Place)	Pohodlí (Convenience)
Propagace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Tab. 1 Marketingový mix[21]

Zatímco se pracovníci marketingu na sebe dívají jako na lidi prodávající určitý produkt, zákazníci se považují za lidi kupující hodnotu nebo řešení nějakého problému. Zákazníky více než cena zajímají celkové náklady, které musí vynaložit, aby produkt získali a aby měli výrobky a služby co nejpohodlněji k dispozici. A konečně nechtějí propagaci, ale dvousměrnou komunikaci.[22]

Označení typu B2B nebo B2C (Business to Customer) se začala objevovat v době rozmachu marketingu, kdy se ukázalo, že každé prostředí vyžaduje odlišné postupy v přístupu k zákazníkům.

[21] Zdroj: Kotler, P., Marketing podle Kotlera, 2000
[22] KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera, Jak vytvářet a ovládnout nové trhy.Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-010-4.

Trhy v B2B prostředí lze rozdělit na 2 základní typy [Kotler, 2000]:

- Horizontální trhy – dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích, ve většině případů jde o poskytování služeb (např. poradenství, management, marketing..)
- Vertikální trhy – dodavatel oslovuje zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví (např. nabídka specifického průmyslového nebo zemědělského produktu)

Z hlediska dominance dodavatelů a odběratelů na trhu lze B2B prostředí rozdělit takto:

- Trhy s dominancí zákazníků – několik velkých a důležitých zákazníků na trhu diktuje vývojové trendy, dodavatelé jsou většinou malé subjekty, zákazníci mají možnost jednoduchého porovnání široké škály tržních nabídek, moderní komunikační technologie umožňují drobným dodavatelům oslovovat globální korporace (např. automobilový průmysl)
- Trhy s dominancí dodavatelů – jeden nebo několik globálních dodavatelů určuje vývojové trendy, často se jedná o regulované komodity typu dodávek energie, plynu nebo pohonných hmot
- Neutrální trhy – trhy, na kterých jsou jak dodavatelé, tak odběratelé roztříštěni a nikdo z nich nemá dominantní postavení, jedná se o nejběžnější tržní variantu.

  V moderní praxi se B2B obchodování ve stále větší míře provádí elektronicky prostřednictvím internetových a komunikačních technologií. Vžilo se proto zjednodušené označení B2B – obchodování mezi firmami na elektronických tržištích (horizontální trhy) nebo v elektronických virtuálních velkoobchodech (vertikální trhy).[23]

3.3 CRM v bankovnictví

Již v 70. letech 20. století započala snaha o automatizaci v bankovním sektoru, jako tomu bylo i jiných odvětvích. Vzhledem ke zvyšující se migraci klientů mezi bankami bylo zapotřebí centralizovat data o nich a to nejen v rámci konkrétní banky, ale i mezibankovně. Proto banky začaly zakládat tzv. CIF (Client Information File), které sloužily

[23] CHLEBOVSKÝ, V. CRM Řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

k zaznamenávání informací o klientech do různých subsystémů. Systémy, které zabezpečovaly fungování jednotlivých komunikačních kanálů ale nebyly integrovány a proto bylo těžké sledovat závislost mezi činnostmi jednotlivých a provázaných klientů (členové domácnosti, segmenty,..)

V 80. letech 20. století byly zavedeny MCIF (Marketing Client Information File), které byly schopny převádět data z CIF a jiných transakčních systémů. S vývojem informačních technologií se MCIF transformovala na datové sklady, které jsou využívány do současnosti.[24]

V dnešní době má CRM v bankovnictví zejména zvyšovat úroveň klientského servisu a co nejefektivněji využít klientský potenciál.

Jedná se především o tyto aktivity:

- je kladen větší důraz na udržení stávajících klientů před získáváním nových – z ekonomického hlediska je akviziční marketing nákladnější
- snaha o využití vztahů, do kterých klient vstupuje v jiných sociálních rolích (PO, FO, rodič, manžel, majitel firmy,..)
- při předání osobních informací (adresa, telefon, e-mail,..) klienta zaměstnanci banky by nemělo docházet k opětovnému vyžadování ze strany banky, takto získané informace se založí do databáze a odstraní až v případě jejich neplatnosti
- uspokojení všech klientových potřeb během jedné návštěvy kontaktního centra[25]

V roce 2006 pořádala společnost Gartner[26] prestižní soutěž v Londýně, při které vyhodnotila, že jedno z nejlepších CRM (Řízení vztahů se zákazníky) v Evropě má Česká spořitelna, a.s. (dále „ČS“), která je členem finanční skupiny Erste Bank a disponuje největším počtem klientů v České republice, tím si obhájila první místo mezi finančními domy a celkově pak druhé místo (z více než sto firem) ucházejících se o vítězný titul.

[24] ŠLAPÁK, O. Model globální informační společnosti, časopis Systémová integrace 1/2001. Praha: 2001.

[25] PULPÁNOVÁ,S. Komerční bankovnictví v České republice. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1180-1.

[26] Zdroj: Gartner, dostupné z http://www.gartner.com/technology/home.jsp

ČS zahájila implementaci CRM v roce 2001 ve spolupráci s poradenskou společností Capgemini[27]. Jedná se o zcela nový, klientsky orientovaný přístup, vytvářející hodnotový a strategický systém, který umožňuje individuálně přistupovat ke klientům a to je primárním přínosem ČS.

Celkové náklady na implementaci systému byly více než jedna miliarda Kč, ale ČS se tato investice již mnohonásobně vyplatila, jelikož jejím výsledkem je možnost poskytování špičkových služeb v důsledku lepšího porozumění přáním svých klientů.

Jak uvedl Jack Stack, předseda představenstva České spořitelny: „Díky CRM se v České spořitelně zrodil zcela nový způsob poskytování bankovních služeb. CRM nás přeneslo do 21. století,“.[28]

Další bankou[29], která se v roce 2013 rozhodla pro komplexní transformaci v oblasti CRM a ke spolupráci oslovila také společnost Capgemini, je Raiffeisenbank. A to nejen k implementaci CRM v České republice, ale i v dalších zemích skupiny Raiffeisen International Group (např. v Rakousku, Srbsku, Albánii, Kosovu a Bosně a Hercegovině).

Nový systém umožňuje podporu a integraci klientských procesů napříč většinou segmentů, distribučních kanálů a bankovních produktů. Výrazně posiluje komunikaci mezi klientem a bankou a poskytuje jednotné informace o klientech a jejich produktech.

„Nový CRM systém nám umožní mj. lépe uchovávat a aktualizovat informace o klientech, efektivněji cílit marketingové kampaně, vylepšit zákaznický servis a tím i uvolnit kapacity pro sjednávání nových obchodů. Úspěšným nasazením do ostrého provozu ale proces implementace nekončí, jsme proto rádi, že máme v Capgemini silného partnera, který se bude podílet na dalším rozvoji systému,“ uvedl výkonný ředitel Raiffeisenbank pro retail Jiří Čapek.[30]

---

[27] Zdroj: Capgemini, dostupné z https://www.cz.capgemini.com/clients

[28] Zdroj: Měšec, dostupné z http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/ceska-sporitelna-ma-nejlepsi-crm-mezi-evropskymi-financnimi-domy/

[29] Zdroj: Česká bankovní asociace, dostupné z https://www.czech-ba.cz/cs/press-capgemini-se-podili-na-komplexni-transformaci-raiffeisenbank-v-oblasti-crm

[30] Zdroj: Cianews, dostupné z http://www.cianews.cz/cs/w38903-capgemini-se-podili-na-komplexni-transformaci-raiffeisenbank-v-oblasti-crm-677294

4 Segmentace klientů v bankovnictví

4.1 Bankovní systém v ČR

Bankovní soustava je vnímána jako souhrn bank v dané zemi a souhrn vztahů utvářejících se nejen mezi nimi navzájem, ale také mezi bankami a subjekty[31] vnějšího prostředí.

Bankovní systém rozlišujeme ze dvou pohledů, přičemž první zohledňuje kvalitu vztahů mezi jednotlivými subjekty a rozlišuje jednostupňový a dvoustupňový model a druhý přístup zohledňuje způsob propojení komerčního a investičního bankovnictví.[32]

Jednostupňový model - pro jednoúrovňové bankovnictví je charakteristická vztahová homogenita. Banky se neliší svým postavením ani kvalitou vzájemných vztahů a činnosti bank jsou typově stejnorodé. Fungoval ve vztahu **banka ⇒ klient**, ale v ČR již tento model neexistuje.

Dvoustupňový model - tento model je již od 17. století založen na přítomnosti centrální banky ve vztahu **centrální banka ⇒ banka ⇒ klient**, spolupráce s centrální bankou je dána historickým vývojem. Vazby v tomto uspořádání jsou heterogenní, tzn. že vazby mezi centrální bankou a jednotlivými bankami jsou odlišné než vazby mezi bankami navzájem. Do kontaktu s klientem vstupují pouze subjekty daného stupně soustavy.[33]

Dvoustupňová bankovní soustava funguje v České republice od 2.1.1990. První stupeň zaujímá centrální banka, kterou přestavuje Česká národní banka se sídlem v Praze. Je ústřední bankou ČR v čele s guvernérem a součástí Evropského systému centrálních bank. Především vykonává dohled nad finančním trhem, určuje měnovou politiku státu, vydává bankovky a mince, dohlíží na peněžní oběh, platební styk a zúčtování komerčních bank a poskytuje bankovní služby státu a veřejné správě. S ČNB běžný klient do styku prakticky nepřichází.

[31] Představují fyzické osoby, domácnosti, právnické osoby, stát, zahraniční firmy, neziskové organizace

[32] PULPÁNOVÁ,S. Komerční bankovnictví v České republice. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1180-1.

[33] Zdroj: Učitelka.info, dostupné z http://www.ucitelka.info/bankovnictvi/bankovni-system

Naopak klienti přicházejí do styku s obchodními bankami, které tvoří druhý stupeň bankovní soustavy. Obchodní (komerční) banky představují výkonnou složku a na finančním trhu působí jako zprostředkovatelé, jejichž hlavní náplní je obchodování s peněžními prostředky. Dle zákona jsou tyto banky soukromými subjekty a proto musejí vykonávat bankovní činnost na základě bankovní licence, kterou uděluje ČNB.[34]

4.2 Přehled bank v ČR

Většina bank, působících na území naší republiky je součástí finanční skupiny své mateřské banky působící v zahraničí. Největšími z nich jsou aktuálně Česká spořitelna (člen finanční skupiny Erste Bank), ČSOB (stoprocentní dceřinou společností KBC Bank NV), Komerční banka (mateřská společnost Skupiny KB), UniCredit Bank (skupina UniCredit) a Raiffeisenbank (finanční skupina Raiffeisen Bank International AG).[35]

Finanční skupiny vznikají zejména z toho důvodu, aby kromě komerčního a investičního bankovnictví byly schopny nabídnout klientům i další služby, jako např. leasing, pojištění atp.

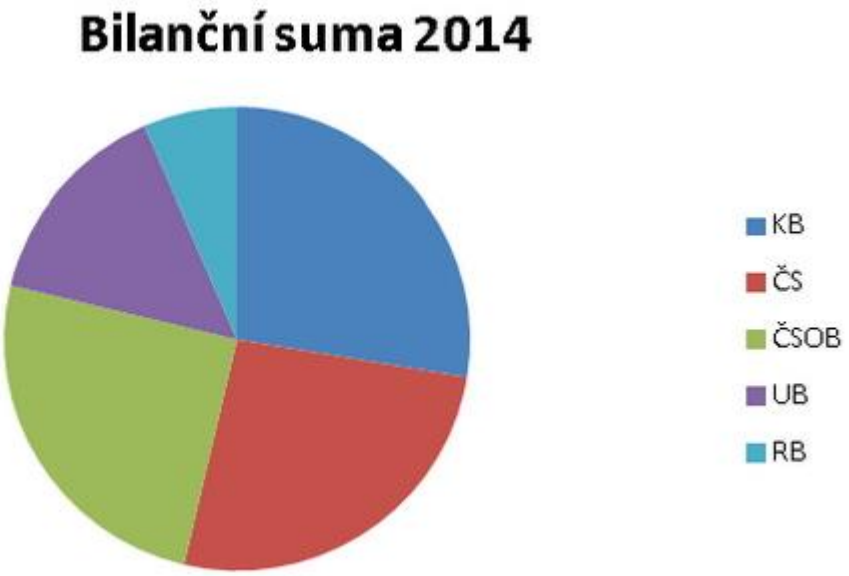
Banky lze rozdělit také do skupin dle podílu na bilanční sumě sektoru[36]:

- Velké banky (ČS, KB, ČSOB) – podíl na BS sektoru 61,2%
- Střední banky (GE money bank) 15,1%
- Malé banky (Air Bank, Fio banka) 2%
- Pobočky zahraničních bank (Commerzbank) 9,5%
- Stavební spořitelny 12,2%

[34] Zdroj: Česká národní banka, dostupné z http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/

[35] Zdroj: Finparáda, dostupné z http://finparada.cz/2639-Vysledky-bank-v-lonskem-roce.aspx

[36] Zdroj: Učitelka.info, dostupné z http://www.ucitelka.info/bankovnictvi/bankovni-system



Graf 1 Podíl jednotlivých bank na celkovém součtu BS[37]

V současné době působí na území České republiky 46 bank a poboček zahraničních bank. V roce 2015 vznikly dvě banky a jedna zanikla, v nucené správě nebyla a aktuálně není žádná z nich.[38]

V následující tabulce je uveden přehled všech bank působících na území ČR s datem jejich působnosti, stav k 03/2016.

Název instituce nebo označení osoby	Datum od
Air Bank a.s.	3.6.2011
Bank Gutmann Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika	12.5.2011
Bank of China (Hungary) Close Ltd. Prague branch, odštěpný závod	7.7.2015
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V. Prague Branch, organizační složka	19.1.2006
BNP Paribas Fortis SA/NV, pobočka Česká republika	26.5.2005
BNP Paribas Personal Finance SA, odštěpný závod	20.2.2015
Citibank Europe plc, organizační složka	10.9.2007
COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha	23.11.1992
Česká exportní banka, a.s.	1.3.1995
Česká spořitelna, a.s.	30.12.1991
Českomoravská stavební spořitelna, a.s.	27.8.1993

[37] Zdroj: Finparáda, uvedeno vždy za celou finanční skupinu na celkovém součtu bilanční sumy, klientských vkladů, úvěrů a zisku za rok 2014
[38] Zdroj: Česká národní banka, dostupné z https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS_COUNTS?p_lang=cz

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.	28.1.1992
Československá obchodní banka, a. s.	21.12.1964
Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka	20.10.1993
Equa bank a.s.	6.1.1993
ERB bank, a.s.	15.7.2008
Expobank CZ a.s.	23.1.1991
Fio banka, a.s.	17.5.2010
GE Money Bank, a.s.	9.6.1998
HSBC Bank plc - pobočka Praha	13.6.1996
Hypoteční banka, a.s.	10.1.1991
ING Bank N.V.	17.12.1992
J & T BANKA, a.s.	13.10.1992
Komerční banka, a.s.	5.3.1992
mBank S.A., organizační složka	18.7.2007
Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.	9.12.1993
Oberbank AG pobočka Česká republika	1.11.2003
Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika	18.9.2009
PPF banka a.s.	31.12.1992
PRIVAT BANK der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich Aktiengesellschaft, pobočka ČR	3.8.2004
Raiffeisen stavební spořitelna a.s.	4.9.1993
Raiffeisenbank a.s.	25.6.1993
Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb, odštěpný závod	19.9.1993
Saxo Bank A/S, organizační složka	16.7.2009
Sberbank CZ, a.s.	1.1.1997
Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.	13.6.1994
Sumitomo Mitsui Banking Corporation Europe Limited, Prague Branch	1.4.2014
The Royal Bank of Scotland plc, organizační složka	1.7.2012
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.	1.1.1996
Volksbank Löbau-Zittau eG, pobočka	16.2.2011
Všeobecná úverová banka a.s., pobočka Praha; zkráceně: VUB, a.s., pobočka Praha	14.1.1993
Waldviertler Sparkasse Bank AG	21.4.1994
Western Union International Bank GmbH, organizační složka	2.4.2013
Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.	28.9.1992
Wüstenrot hypoteční banka a.s.	23.12.2002
ZUNO BANK AG, organizační složka	2.6.2010

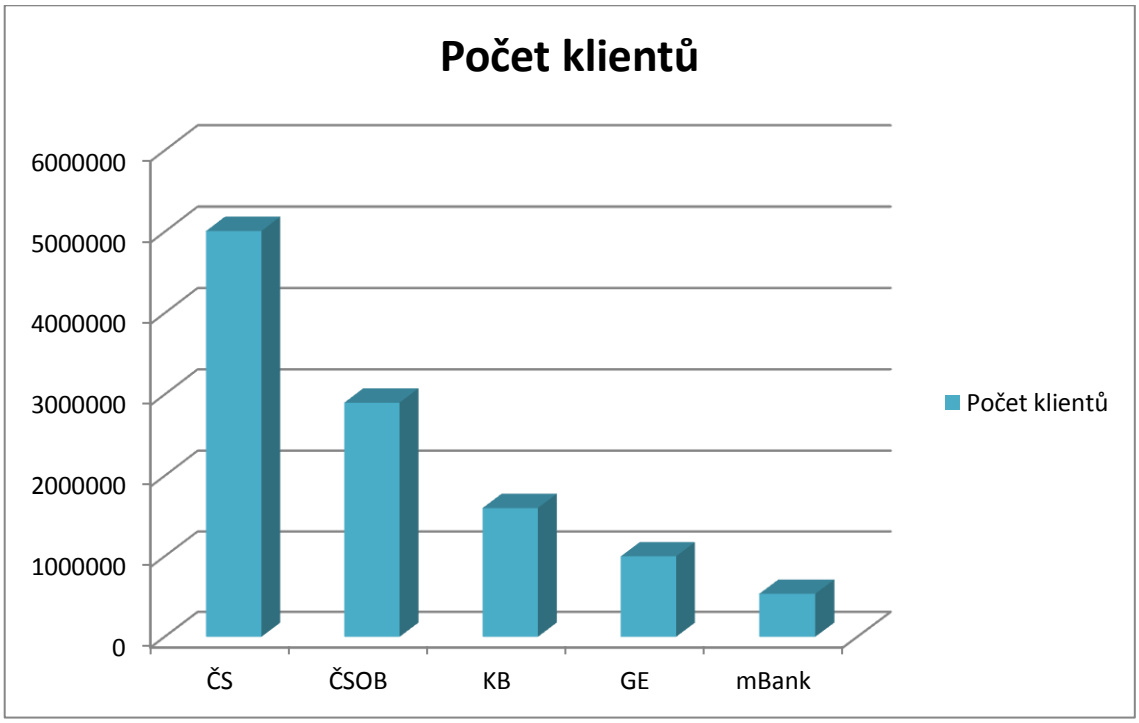
Tab. 2 Přehled bank[39]

[39] Zdroj: ČNB

4.3 Přehled klientů bank v ČR

Česká republika čítá ke dni 30. září 2015 10 546 120 obyvatel[40], v poměru téměř ve stejném zastoupení mužů a žen, ženy představují 5 356 000 z celkového počtu obyvatel. Z toho 449 000 tvoří cizinci žijící na území ČR a 17,4% obyvatel tvoří lidé ve věku 65 let a více, tedy senioři.

Téměř polovina obyvatel ČR jsou klienty České spořitelny, tedy 4 982 584[41], která tím získala označení největší banky v počtu klientů, za ní se drží ČSOB s počtem 2, 831 mil.[42] klientů a jako třetí doplňuje Komerční banka s 1,6 mil.[43] klientů.
Finanční ústavy ale nechtějí upřesnit podíl mezi drobnými (retailovými) klienty a podnikateli či firmami.



Graf 2 Přehled bank dle počtu klientů

[40] Zdroj: Český statistický úřad, dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

[41] Stav ke dni 30.6.2015
[42] Stav ke dni 31.12.2015
[43] Údaj platný k 1. čtvtletí 2015

Nejvyšší meziroční pokles klientů hlásí Česká spořitelna, která přišla přibližně o 200 tisíc lidí.

Naopak Komerční bance vzrost za první čtvrtletí roku 2015 celkový počet klientů o 1,8 procenta na 1,63 milionu zejména z řad občanů.[44]

Banky podle počtu klientů a meziroční změny

Banka	**Počet klientů**	**Meziroční změna**
Česká spořitelna	5 milionů	-4 %
ČSOB	2,9 milionu	-1 %
Komerční banka	1,6 milionu	+1,8 %
GE Money Bank	1 milion	nezveřejnila
mBank	534 tisíc	+9,9 %
Raiffeisenbank	nezveřejňuje - cca 500 tisíc	nezveřejňuje
Fio banka	480 tisíc	+33 %
Air Bank	343 tisíc	+42 %
UniCredit Bank	343 tisíc	+7,6 %
Zuno Bank	250 tisíc	+13 %
Equa bank	140 tisíc	+50 %
Sberbank	86 tisíc	+28,8 %
Expobank	nezveřejňuje	nezveřejňuje
Citibank	nezveřejňuje	nezveřejňuje

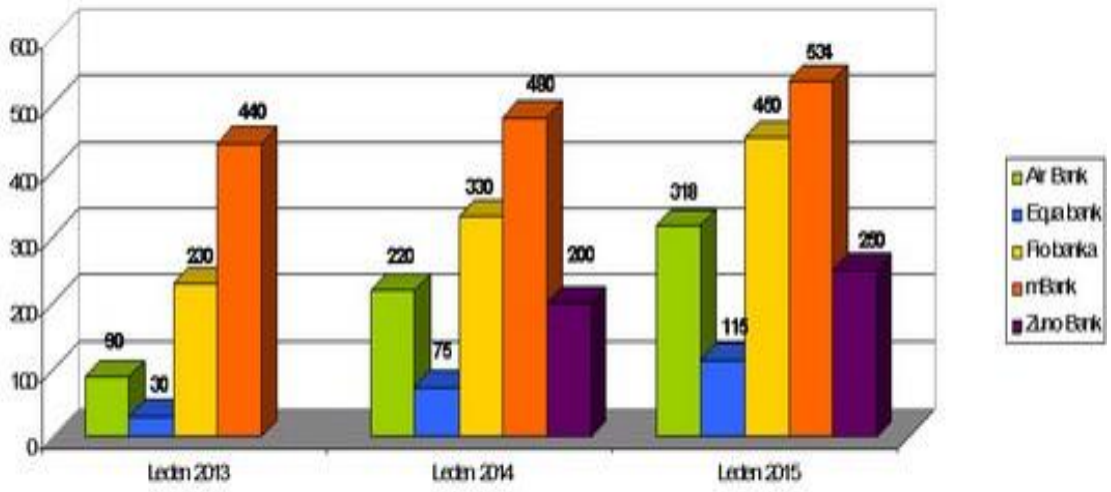
Tab. 3 Přehled bank dle počtu klientů[45]

[44] Zdroj: Aktuálně.cz, dostupné z http://zpravy.aktualne.cz/finance/jak-velke-jsou-banky-v-cesku-novy-zebricek-klientu-i-vkladu/r~c6b9b70efe0211e499590025900fea04/

[45] Zdroj: Banky.cz, data uvedena ke konci 1. čtvrtletí 2015

Podle ekonoma Patrika Nachera dochází v poslední době čím dál častěji k přesunu klientů velkých bank k menším, které jsou nízkonákladové. Tento přesun a rychlý nárůst počtu klientů menších bank se ale nijak výrazně neprojevuje na úbytku klientů velkých bank. Tato nevyváženost je dána zejména tím, že klienti otevřením nového účtu nezruší ten původní. Aktuálně tedy na jednoho obyvatele ČR připadá přibližně 1,6 bankovního účtu. ČNB na konci roku 2013 evidovala 16,7 milionu otevřených účtů.[46]

Nárůst v počtu klientů nízkonákladových bank (Air Bank, Fio banka, ZUNO Bank, mBank nebo Equa bank) činil začátkem roku 2015 1,66 milionů, což představuje 30% klientů. Růst počtu klientů ale není předpoklad k tomu, že nízkonákladové banky budou dlouhodobě úspěšné na českém trhu, jelikož za rok 2013 byly schopné vygenerovat zisk pouze Fio banka a mBank, za rok 2014 i Air Bank.[47] Nové banky lákají klienty především na levné účty a výhodná spoření, čemuž se přizpůsobily i velké bankovní domy a i u nich je možné si založit účet bez poplatku. Vzhledem k situaci na trhu jsou nízkonákladové banky nuceny změnit svou strategii v poskytování a rozšíření nabídky bankovních produktů. Některé nízkonákladové banky již mají vybudovanou dobrou pozici na bankovním trhu, počty klientů se jim zvyšují, ale již ne tak velkým tempem, což demonstruje následující graf.



Graf 3 Počty klientů malých bank[48]

[46] Zdroj: Bankovní poplatky, dostupné z http://www.bankovnipoplatky.com/

[47] Zdroj: Finparáda, dostupné z http://finparada.cz/2593-Pocty-klientu-malych-bank.aspx

[48] Zdroj: Hospodářské noviny

4.4 Segmentace zákazníků

Potřeby a zájmy lidí jsou příliš různorodé, proto nelze uspokojit požadavky všech zákazníků celého dostupného či potencionálního trhu. Z tohoto důvodu je nutné trh segmentovat. Trh se skládá z nakupujících a ti se mění v jednom nebo více ohledech. Ty segmenty, které se vyznačují podobnými požadavky a potřebami, označujeme jako homogenní a lze je snadněji obsloužit. Jednotlivé segmenty trhu se od sebe navzájem odlišují v celé řadě ohledů, např. umístěním, postavením, možnostmi, chováním, názory, preferencemi a mnohými dalšími. Tržním segmentem je tedy určitá skupina zákazníků s velmi podobnou situací ve vztahu na určitou skupinu výrobků.[49]

4.4.1 Segment a segmentace

Segmentem se rozumí rozdělení trhu na menší, stejnorodější části, které se vyznačují podobnými požadavky a potřebami.

Tržní segment je taková skupina zákazníků, která prokazuje shodné nebo alespoň podobné spotřební chování. Firmy pouze výjimečně oslovují všechny zákazníky na trhu jedním výrobkem, to se nazývá unifikace trhu, ale naopak pracují s trhem diferencovaně, tzn. vytvářejí specializovanou nabídku pro různé zákaznické skupiny.

Důvodem segmentace je konkurenční boj, kdy je vždy pro firmy výhodnější mít silnou pozici na malém segmentu, než pouze okrajově oslovovat trh nediferencovaný.[50]

Segmenty trhu musí vykazovat pět základních charakteristik, musí být[51]:

- Měřitelné
- Pevné
- Dostupné
- Diferencovatelné
- Právně odpovědné

[49] FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr, VACULÍK, Josef, KOPŘIVOVÁ, Kateřina, FORET, Nikola. Marketing – základy a postupy. Brno: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.

[50] FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

[51] KERNALLY, Sultan. Největší představitelé marketingu. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1013-3.

K vytváření specializovaných nabídek pro různé zákaznické skupiny nám slouží tzv. cílený marketing, který sestává ze tří kroků[52]:

1. segmentace – jak už bylo uvedeno výše, jde o rozčlenění trhu do menších skupin, které prokazují shodné nebo podobné kupní nebo spotřební chování a naopak

2. cílení – tržní cílení zahrnuje zhodnocení atraktivity každého segmentu a výběr jednoho nebo více segmentů. Při výběru se firma rozhodne, zda se chce zaměřit na jeden, více či všechny segmenty.

3. umístění – tržní umístění je proces, který souvisí s konkrétními marketingovými strategiemi, kdy volíme konkrétní prostředky pro získání příslušného segmentu.

Marketingové strategie určují základní směry, které vedou k naplnění marketingových cílů.

4.4.2 Segmentační kritéria

Úkolem segmentačního výzkumu je najít charakteristiky a vymezit jednotlivé segmenty včetně jejich kupního a spotřebního chování. Pro konstrukci spotřebních segmentů lze vycházet z následujících hledisek:

- Geografické – rozděluje příslušný trh na různé zeměpisné jednotky (region, velikost lokality, hustota osídlení). Na základě této segmentace se pak vedení podniku rozhoduje o tom, v jakém místě bude působit.
- Demografické – nejčastějším postupem dělení trhu na menší jednotky a slouží k rozdělení zákazníků do skupin např. podle věku, pohlaví, příjmu, povolání, vzdělání, národnosti. Důvodem tohoto členění je podstatný rozdíl v postojích, názorech a potřebách jednotlivých demografických skupin a snadná měřitelnost těchto parametrů.
- Psychografické – umožňuje dělení spotřebitelů do skupin podle sociálních tříd, životního stylu, osobnosti nebo uživatelského statutu. Toto členění má význam pro směrování užitných vlastností jednotlivých typů výrobků k vyhraněným skupinám zákazníků.[53]

[52] KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0966-X.

[53] FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

- Behaviorální[54] – pomáhá dělit kupující na základě jejich chování, postojů, způsobu užívání určitého výrobku nebo podle jejich reakcí. K nejdůležitějším kritériím tohoto dělení trhu patří takové vlastnosti jako jsou:
  - příležitost, při níž zákazníci přicházejí s výrobkem do styku
  - prospěšnost koupě z hlediska zákazníka
  - znalost výrobku
  - míra užití
  - loajalita zákazníků ke značce nebo obchodu
  - připravenost zákazníků, která určuje míru jejich znalostí výrobků
  - postoj k výrobkům

Segmentace trhu tedy slouží k vytvoření stejnorodých skupin zákazníků, zejména ve vztahu k jejich reakcím na užitné vlastnosti určitého výrobku, jeho ceny, způsobu prodeje, propagaci atd.

Dobře provedená segmentace by měla vykazovat tyto rysy: zvolený segment trhu by měl být stejnorodý a jeho složky by měly reagovat na marketingové stimuly podobným způsobem, měl by mít dostatečnou velikost, být snadno dosažitelný běžnými komunikačními prostředky a jeho tržní potenciál by měl být natolik velký, aby umožňoval dosažení potřebného zisku.[55]

4.4.3 Segmentace v bankovnictví

Z konkurenčních důvodů se české banky mezi sebou snaží odlišit, stejně je tomu i ve světě. Vymýšlí různé strategie a taktiky a své klienty rozlišují dle specifických kritérií do různých skupin a segmentů.

Primárně lze bankovní klientelu rozdělit do dvou základních skupin, na fyzické a právnické osoby.

[54] KOTLER, Philips, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
[55] FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr, VACULÍK, Josef, KOPŘIVOVÁ, Kateřina, FORET, Nikola. Marketing – základy a postupy. Brno: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.

Fyzické osoby (FO) – v bankovní terminologii označované také jako retailoví klienti[56], rozlišujeme podle hlavních segmentačních kritérií z pohledu geografického, demografického, psychografického a behaviorálního, přičemž velice důležité je hledisko demografické. Mladí lidé ve věku 18-30 let jsou dynamičtější, pružněji se rozhodují a rychleji analyzují výhody a nevýhody konkrétní nabídky banky. Střední generace (30-59 let) je rozvážnější, mají své zkušenosti a nesou si vůči bankám určité předsudky. Klienti věkové skupiny nad 60 let jsou konzervativní a v důsledku prodlužování aktivního stáří mají největší početní přírůstky mezi bankovní klientelou.
Klienty bank lze také dělit dle jimi preferovaných bankovních produktů, např. platební karty, spořící účty, úvěry, pojištění atd.

Právnické osoby (PO) – v bankovní terminologii nesou označení korporátní klienti[57] a dělíme je na firemní, korporátní a institucionální zákazníky. Segmentace již nemusí být tak přesná a schematická jako u fyzických osob, jelikož dochází ke styku více individuálnímu, komunikace není plošná.

Detailnější segmentace klientely v bankovnictví je pak následující:

- drobná klientela ⇒ *retailový* segment
- malé a střední podniky ⇒ segment *SME* (small and medium enterprices)
- velké firmy ⇒ *korporátní* segment
- finanční instituce
- stát a obce[58]

Banka může své klienty rozdělit i podle významnosti, pomocí tzv. analýzy ABC a to v případě, má-li k dispozici alespoň orientační data o vložených či investovaných penězích nebo aktuálního přínosu k ziskovosti banky. U této segmentační analýzy platí pravidlo, že 20% nejlepších klientů přinese podniku až 80% zisku. Do kategorie A jsou zahrnováni dlouhodobí investoři, dominantní podniky a tzv. VIP (veřejně známé osoby, např. z řad herců, sportovců). Představují přibližně 70-80% obratu a tím pádem je této skupině věnována největší pozornost ze strany banky. Do kategorie B spadají zpravidla průměrné podniky,

[56] Drobná soukromá klientela, FO nepodnikatel
[57] Podnikatelé, společnosti, FO podnikatel
[58] Zdroj: Učitelka.info, dostupné z http://www.ucitelka.info/bankovnictvi/bankovni-produkty

početně tvoří zhruba 30% z celkového počtu klientů banky a tvoří asi 15-20% obratu. A konečně skupinu C tvoří početně rozsáhlá retailová klientela, přestavující více než 50% všech klientů, ale přispívají pouze cca 5% k ziskovosti banky, jedná se tedy o významově zanedbatelnou kategorii.[59]

Při analýze metodou ABC se obvykle snažíme dosáhnout vysokého procenta výběru u kategorie A, zástupci skupiny B a zvláště sk. C bývají zahrnováni pouze na dokreslení jejich specifik.[60]

4.5 Segmentace klientů v České spořitelně

Česká spořitelna zahájila svou činnost již v roce 1825, tím se stala na českém trhu bankou s nejdelší tradicí a v roce 2000 se stala součástí finanční skupiny Erste Bank.

Obr. 4 Sídlo ČS v Praze

S téměř pěti miliony klientů je největší bankou v České republice a jedním ze základních pilířů českého bankovního systému. Je řídící osobou koncernu Finanční skupina České spořitelny, kde řízenými osobami jsou:

Brokerjet České spořitelny, a.s.
Česká spořitelna - Penzijní společnost, a.s.
CPDP 2, a.s.
Erste Corporate Finance, a.s.
Erste Energy Services, a.s.
Erste Factoring, a.s.
Erste Leasing, a.s.
Erste Grantika Advisory, a.s.
ČS do domu, a.s.
MOPET CZ a.s.

[59]Zdroj: Bankovní poplatky, dostupné z http://www.bankovnipoplatky.com/bankovni-klienti-a-jejich-kategorizace-moderni-rizeni-8850.html

[60] BOUČKOVÁ, Jana. a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

Realitní společnost České spořitelny, a.s.
REICO České spořitelny, a.s.
Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.
sAutoleasing, a.s.
VĚRNOSTNÍ PROGRAM IBOD, a.s.

Označuje se za moderní banku orientovanou na drobné (retailové) klienty, malé a střední firmy, města a obce. Má nezastupitelnou roli ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů.[61]

4.5.1 Primární segmentace

Základní segmentace z pohledu klienta, dostupná z webových stránek České spořitelny, je rozdělení na Osobní finance a Podnikatelé, firmy a instituce.

Kategorie Osobní finance je zaměřena výhradně na fyzické osoby, soukromou klientelu, s podkategorií Studenti a absolventi, která zahrnuje ještě skupinu služeb pro děti.
Druhá ze základních skupin, tedy Podnikatelé, firmy a instituce se dále člení na 6 podkategorií:

- Erste Corporate Banking (velké firmy, instituce a developeři),
- Podnikatelé a malé firmy (s ročním obratem do 60 mil. Kč),
- Bytová družstva a SVJ[62],
- města a obce (vč. krajů, příspěvkových organizací, mikroregionů a svazků obcí),
- Neziskové organizace (občanská sdružení, zájmová sdružení PO, o.p.s., nadace a nadační fondy, církve a náboženské společnosti),
- Sociální bankovnictví (určeno pro firmy a neziskové organizace se sociálním přesahem).[63]

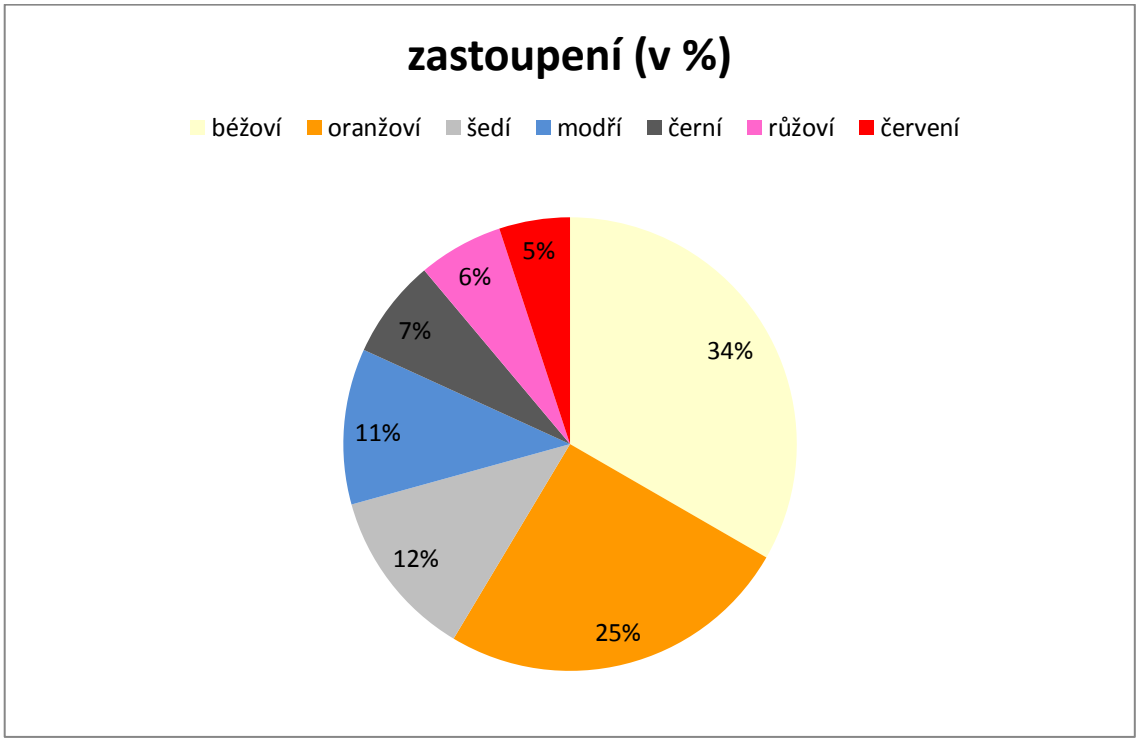
[61] Zdroj: ČS, dostupné z https://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413

[62] Společenství vlastníků jednotek
[63] Zdroj: ČS, dostupné z https://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163

4.5.2 Sekundární segmentace

ČS ze svého pohledu dělí klienty na 7 segmentů[64]:

- Béžoví – tvoří 34% z celkového počtu klientů ve věku 31-50 let
- Oranžoví – 25% klientů, věkový průměr ČR
- Šedí – 12% ve věku 51 let a více
- Modří – 11%, věkový průměr ČR
- Černí – 7%, více jak 30 let
- Růžoví – 6%, 51 let a více
- Červení – 5%, více jak 30 let



Graf 4 Zastoupení klientů ČS dle sekundární segmentace

[64] Interní materiály ČS

Zde si výše uvedené rozdělení přiblížíme detailněji:

- Béžoví – jedná se převážně o „obyčejné lidi“, kteří nijak nevyčnívají z davu, jsou hospodární a od banky vyžadují snadnou orientaci a snadné řešení problému, výhodné nabídky, nízké poplatky a preferují lidský kontakt
- Oranžoví – jsou to lidé otevření, komunikativní, optimističtí, nekonfliktní, svižní a netrpěliví, kteří nesnesou čekání a přemíru byrokracie, očekávají vstřícnou obsluhu, moderní design a bonusy či dárky
- Šedí – lidé uzavření, nesmělí, nenároční, soudržní, s touhou „někam patřit“, kteří vyžadují oporu, pocit bezpečí, seriózност, tradici a zázemí stabilní banky, která je pro ně dostupná
- Modří – rozvážní, konzervativní, opatrní, zásadoví, seriózní, vyrovnaní, nároční a precizní lidé, kteří očekávají spolehlivost, jistotu, stabilitu, důvěryhodnost, diskrétnost, spolehlivost, profesionální jednání privátních bankéřů, služby „na úrovni“, smysluplné poplatky, dostatek času pro klienta a příjemné prostředí
- Černí – zahrnuje ctižádostivé, náročné, sebevědomé, vytížené, nekompromisní a dominantní jedince, kteří hledají maximální přizpůsobení se jejich potřebám, respekt, úslužnost, dokonalost, produkty ušité na míru a vše kdykoliv k dispozici bez limitů
- Růžoví – do této skupiny spadají lidé nenároční, skromní, laskaví, důvěřiví, opatrní, pečliví, kteří vyhledávají nekomplikovanost, srozumitelnost, vstřícnost, trpělivost, osobní kontakt a lidskost
- Červení - tato málo zastoupená skupina zahrnuje odvážné, nespoutané, samostatné, impulsivní, výkonné a nezávislé jedince, kteří očekávají neočekávané, alternativní, rázný a inovativní přistup ze strany banky.[65]

Tuto strategii v segmentaci nasadila Česká spořitelna proto, že chce být atraktivnější pro různé typy klientů i přesto, že je a bude univerzální bankou.

Jejím cílem je identifikovat finanční potřeby jednotlivých segmentů, identifikovat obsluhovatelnost modelů a základních prvků komunikační strategie k jednotlivým

[65] Interní materiály ČS

segmentům, získat základní pochopení, jak lépe zacílit produktovou nabídku a zlepšit vnitřní efektivitu fungování (eliminace stereotypu v uvažování a sjednocené vnímání trhu).

V roce 2014 přijala ČS také aktualizovanou strategii s označením „MIDI 17“, skládající se ze čtyř klíčových oblastí:

- Multikanálová banka
- Inteligentní využití klientských dat
- Digitální transformace bankovních obchodů
- Integrace finančních a nefinančních služeb s cílem získání hmatatelné přidané hodnoty

Hlavním cílem této strategické ambice je být primární bankou svých klientů, dosáhnout jejich vysoké loajality a nadprůměrných finančních výsledků. Důležitou ambicí tohoto strategického zacílení je udržení a posílení své vedoucí pozice na trhu retailového segmentu, předstižení konkurence na trhu korporátního segmentu a stát se tím tak vedoucí bankou pro malé a střední podniky a klíčovou bankou pro velké a mezinárodní korporace.[66]

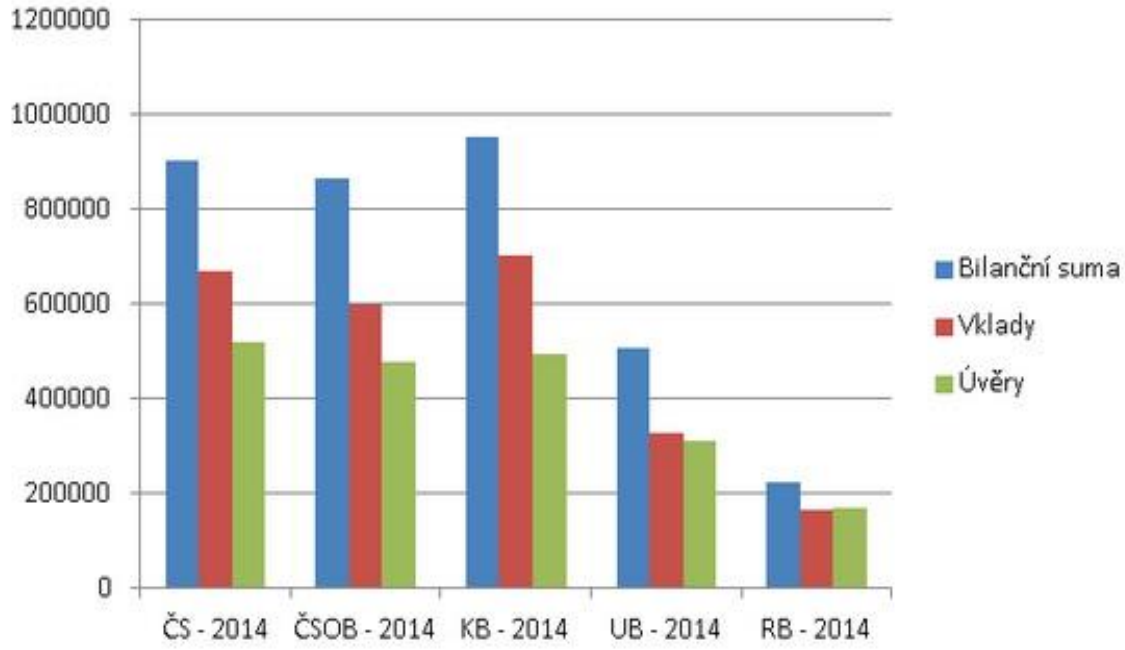
4.6 Segmentace produktů ve vybraných bankách

Porovnáním finančních výsledků mezi roky 2013 a 2014 pěti největších bank působících v České republice zjistíme, že nejvyšší bilanční sumy v roce 2014 dosáhla skupina Komerční banky, následována Českou spořitelnou a ČSOB na třetím místě. Stejného umístění dosáhly i v oblasti vkladů, kde oproti roku 2013 narostly nejvíce KB, naopak v oblasti úvěrů dosáhla prvního místa ČS, KB druhého a ČSOB třetího místa. Pokles úvěrů zaznamenala v r. 2014 jen ČSOB, všem ostatním bankám objem vzrostl. Čtvrtou příčku obsadila UniCredit Bank ve všech těchto ukazatelích a poslední příčku Raiffeisenbank.

Zisk meziročně poklesl ČSOB i České spořitelně, té znatelně nejvíce, přesto se s přehledem drží na první příčce podle výše čistého zisku.[67]

[66] Zdroj: Finparáda, dostupné z http://finparada.cz/2601-Ceska-sporitelna-zverejnila-vysledky-za-rok-2014-vykazala-cisty-zisk-pres-15-mld-Kc.aspx

[67] Zdroj: Finparáda, dostupné z http://finparada.cz/2639-Vysledky-bank-v-lonskem-roce.aspx



Graf 5 Výsledky bank v r. 2014[68]

4.6.1 Česká spořitelna

ČS vykázala k poslednímu dni roku 2014 čistý zisk ve výši 15,1 mld. Kč. V porovnání s rokem předešlým se sice hospodářský výsledek snížil o 3%, přesto se jednalo o jeden z nejziskovějších roků v historii této banky.

- Drobné (retailové) bankovnictví

Služeb retailového bankovnictví využívá v ČS pět milionů zákazníků a má tak nejrozsáhlejší klientskou základnu na českém trhu.

Osobní účet - je základním kamenem nabídky produktů a služeb určených soukromé klientele. Představuje koncept jednoho účtu na celý život. Je určen pro děti, mladé, studenty, rodiny i seniory. Počet klientů aktivně využívajících osobní účet činil na konci roku 2014 více než 2,5 milionu a v meziročním srovnání výrazně vzrostl o více než 154 tisíc. Objem vložených prostředků se oproti předešlému roku zvýšil o 24% na 204,2 mld. Kč.

Vklady - představují nejvýznamnější zdroj finančních prostředků pro aktivní bankovní obchody. Tvoří 75% všech pasiv a činí ČS do značné míry nezávislou na mezibankovních zdrojích. Vklady klientů dosáhly v roce 2014 objemu 680,4 mld. Kč. Dlouhodobý růst

[68] Zdroj: Finparáda, uvedeno v mil. Kč

objemu vkladů občanů potvrzuje jejich stabilní důvěru v ČS a přispívá k silné likvidní pozici této banky. Z celkového objemu klientských vkladů se podíl cizoměnových depozit zvýšil na 6%, preferovanou měnou je zejména euro a v menší míře pak americký dolar. Sumu vkladů tvoří přijaté úvěry, termínované vklady a zůstatky na běžných účtech.

Úvěry - objem celého portfolia klientských úvěrů se v meziročním porovnání zvýšil o 2%. Za růstem úvěrových obchodů stojí především prodej hypotečních úvěrů a nízká úroková sazba. Objem úvěrů poskytovaným domácnostem narostl o 4% na 11,2 mld. Kč, zejména se zvýšil objem hypotečních úvěrů domácnostem o 8% na 167,2 mld. Kč.

- Malé firmy a podnikatelé

Firemní účet - je základním pilířem transakčního bankovnictví v nabídce segmentu drobných podnikatelů a malých firem. Počet klientů využívající tento účet se blíží hranici 100 000. Nevyužívají ho pouze podnikatelé, ale z jedné třetiny také právnické osoby a neziskový sektor. V meziročním porovnání došlo ke zvýšení o 17% na 26,8 mld. Kč.

Úvěry - ke konci roku 2014 tvořil celkový objem portfolia úvěrů v tomto segmentu (firemní klientela s obratem do 30 milionů Kč) 58,6 mld. Kč, což představuje nárůst o 4% s rokem předešlým.

- Středně velké firmy

V tomto segmentu se soustřeďují malé a středně velké firmy s ročním obratem od 60 mil. do 2 mld. Kč.

Obsluha firemních klientů ze všech průmyslových odvětví v Regionálních korporátních centrech, které disponují i specialisty na veřejný a neziskový sektor a financování nemovitostí.

V roce 2014 došlo k přesunu části portfolia tohoto segmentu do správy úseku Korporátní klientela s cílem dalšího rozvoje těchto firem, posílení poradenství a investičního bankovnictví.

- Korporátní klientela

V rámci tohoto segmentu obsluhuje banka tuzemské korporace i velké nadnárodní korporace. Poskytuje klientům široké spektrum špičkových produktů korporátního bankovnictví a specializované produkty a služby investičního bankovnictví.

Vklady - depozita korporátních klientů zaznamenala během roku 2014 nárůst o 6%. Závazky vůči veřejnému sektoru naopak výrazně poklesly, a to o 29%.

Úvěry - úvěry firmám a korporátním klientům se oproti r. 2013 vyvíjely stabilně, celkový objem představuje 194 mld. Kč a snížení o necelé 1%. Nejpříznivěji se vyvíjely korporátní hypoteční úvěry a nárůst zaznamenaly i úvěry poskytnuté vládním institucím a komunálním klientům, kde došlo ke zvýšení o 5% na 20,4 mld. Kč.[69]

4.6.2 ČSOB

ČSOB vykázala v roce 2014 čistý zisk ve výši 13,6 mld. Kč, což představuje meziročně stabilní výsledek.

- Retailové bankovnictví

Tento segment zahrnuje fyzické osoby – soukromé osoby a fyzické osoby – podnikatelé a všechny kategorie masové klientely. Zaměřuje se na vklady, spotřebitelské úvěry, povolená přečerpání, kreditní karty, hypotéky, úvěry ze stavebního spoření, podílové fondy, penzijní fondy, leasing, platební styk a vedení účtů.

Vklady - meziročně vzrostly o 5% na 585 mld. Kč.

Úvěry - bance se podařilo zvýšit objem spotřebitelských úvěrů, i přesto, že celý trh klesal.

Úvěrové portfolio se zvýšilo o 8% v důsledku poskytnutých nových hypoték o objemu 42 mld. Kč. Celkem poskytnuto za rok 2014 přes 23 tisíc nových hypoték a ČSOB je tak největším poskytovatelem hypoték v ČR.

- Malé a střední podniky / Korporátní bankovnictví

Tento segment zahrnuje malé a střední podniky s ročním obratem do 300 mil. Kč, bytová družstva, obce a města. Soustřeďuje se na poskytování produktů a služeb domácím společnostem, místním pobočkám mezinárodních korporací a vybraným institucionálním klientům, včetně nebankovních finančních institucí, bank a centrálních veřejných institucí. Korporátní segment se zaměřuje na středně velké společnosti.

Úvěry - objem portfolia korporátních úvěrů nepřetržitě rostl a na konci roku 2014 dosáhl 136,6 mld. Kč. Objemy úvěrů malým a středním podnikům ke konci roku 2014 byly o 6% vyšší oproti roku 2013, meziročně přibližně o 1 procentní bod.

[69] Výroční zpráva ČS 2014

- ČSOB Finanční trhy

Tento segment zahrnuje investiční produkty a služby institucionálním investorům a finančním zprostředkovatelům. Má na starost aktivity pro retailové klienty, střední a malé podniky, velké firmy a institucionální klientelu, přičemž podpůrným nástrojem prodejních činností je obchodování.

Ke konci roku 2014 tvořil 6% aktiv a 8,9% pasiv skupiny ČSOB.

- Centrála skupiny

Tento segment zahrnuje úrokový výnos z kapitálu poskytnutého dceřiným společnostem, které jsou součástí segmentu Retail a segmentu Malé a střední podniky / Korporátní bankovnictví, dále výsledek z opětovného investování volného kapitálu banky, řízení aktiv a pasiv, výnosy a náklady nepřímo přiřaditelné ostatním segmentům.

Ke konci roku 2014 tvořil 38,7% aktiv a 11,5% pasiv skupiny ČSOB.[70]

4.6.3 Komerční banka

Za rok 2014 stoupl čistý zisk skupiny KB o 3,5% na 13 361 mil. Kč (13,3 mld.) ve srovnání s rokem předešlým.

- Občané

V tomto segmentu je KB třetí největší bankou na českém trhu s 1 371 000 klienty, což představuje meziroční nárůst o 2,5%. Přední pozici si udržuje mezi aktivními klienty a také v segmentu mladých lidí a dětí s 428 000 účty.

Vklady – objem vkladů v roce 2014 činil 173,2 mld. Kč

Úvěry – objem úvěrů v roce 2014 179,4 mld. Kč

- Malé podniky a podnikatelé (s ročním obratem do 60 mil. Kč)

KB obsluhuje 242 000 podnikatelů a malých firem, což představuje vedoucí pozici na trhu. V tomto segmentu si drží dlouhodobě přední pozici, a to jak z pohledu počtu klientů, tak šíře produktové nabídky.

Vklady – objem vkladů v roce 2014 činil 130,2 mld. Kč (meziročně nárůst o 10,9%)

Úvěry – objem úvěrů 28 mld. Kč – lehké snížení oproti r. 2013

[70] Výroční zpráva ČSOB 2014

- Podniky a municipality (roční obrat do 1,5 mld. Kč)

Bezmála 10 200 klientů z řad korporací a municipalit využívá v tomto segmentu každodenní bankovnictví, financování, správu aktiv, řízení rizik a dalších služeb. Dle průzkumů je 46% středních a velkých podniků klienty KB. V průběhu roku 2014 upevnila svoji pozici největší banky na trhu v korporátním financování.

Vklady – objem vkladů v r. 2014 152,2 mld. Kč – o 5,8% více než v r. 2013

Úvěry – objem úvěrů 102,5 mld. Kč – meziroční nárůst o 0,4%

- Velké podniky (roční obrat nad 1,5 mld. Kč)

KB je dlouhodobě předním hráčem na trhu velkých korporací a dosahuje významného růstu v oblasti financování. Poskytuje služby velkým korporátním klientům prostřednictvím týmů specializovaných bankovních poradců.

Vklady – objem vkladů za rok 2014 107,6 mld. Kč – o 10,2% vzrostl

Úvěry – objem úvěrů činil 137,9 mld. Kč – o 15,1% objem meziročně vzrostl[71]

[71] Výroční zpráva KB 2014

5 Výsledky a diskuse

V průběhu vypracovávání této práce a hlubšímu pronikání do popisované problematiky tématu, kdy jsem se postupně seznamovala i s termíny a postupy pro mě dosud neznámými, se ze zjištěných výsledků nabízí hned několik zásadních otázek k zamyšlení, a těmi jsou:

5.1 Je bankovní segmentace dostačující?

Toto je určitě hned primární a velice zásadní otázka k zamyšlení nad tématem segmentace klientů (zákazníků, lidí všeobecně), ať už v bankovnictví nebo v jakémkoliv jiném odvětví a při detailním prozkoumání dané problematiky je zjevné, jakým důležitým aspektem segmentace je. Hlavním důvodem začleňování klientů do skupin v bankovnictví je stále narůstající konkurence na trhu a strategickým cílem tedy je zaujmout a získat co největší spektrum klientů, kteří společnosti přinášejí zisk. V bankovním sektoru dělíme klienty primárně do dvou skupin, což jsou retailoví a korporátní klienti. Do těchto základních skupin jsou řazeni klienti dle toho, zda se jedná o fyzickou či právnickou osobu (podnikatele, firmu). Dále, což se dá označit jako sekundární členění, si jednotlivé banky třídí klienty do podsegmentů dle dílčích kritérií jako je věk, objem depozit nebo roční finanční obrat. Tato kritéria jsou jednoznačně důležitá pro to, aby bylo možné klientům nabídnout co nejširší spektrum služeb korespondujících s jejich požadavky. Lze se tedy domnívat, že každý bankovní dům se snaží efektivně zacílit svou segmentační strategii tak, aby maximálně vyhověl svým klientům.

Jak je to ale v případě, že jeden a tentýž klient využívá služeb i jiných bank? Vzhledem k současné situaci, že systém CRM (řízení vztahu se zákazníky) sice začíná využívat stále více společností, pořád se ale jedná o systém, který je pouze interní (v rámci té dané společnosti), nikoli mezibankovní. Chybí tedy sdílení a provázání informací mezi konkurenčními bankovními domy, tudíž není možné klienty segmentovat správně. Klient může využívat jakékoliv množství produktů k různým účelům u různých bank, nemusí ale tyto produkty spravovat u všech bank stejně, tudíž jedna banka může mít tohoto klienta zařazeného do vyššího segmentu než banka jiná.

5.2 Jsou klienti o zařazení do segmentačních skupin dostatečně informováni?

Jak již bylo popsáno výše, v bankovním sektoru se klienti člení primárně do dvou skupin a dále si každá jednotlivá banka segmentuje klienty dle svých nastavených kritérií.

Z vlastní zkušenosti se ale domnívám, že informovanost klientů do segmentačních skupin (zejména těch sekundárních) není dostatečná. Dá se to ale považovat za kalkul ze strany banky, jelikož se jedná o interní strategii nebo to jen není pro klienta tak důležitá informace? Sama jsem klientkou jedné velké banky a jelikož ta nedávno přijala a nastavila novou strategii v segmentaci, byl tento přechod pro některé klienty určitě hodně zjevný. Zejména mě osobně zaujal přístup ke skupině klientů, kteří se díky novému uskupení stali pro banku takřka „přes noc“ perspektivnější a lukrativnější, jedná se o největší cílovou skupinu této banky. Došlo zejména ke změnám v komunikaci ze strany bankovních poradců ke klientům a efektivnějšího nastavení podmínek ve využívání bankovních produktů. Než ale došlo k této přeměně, vůbec jsem o takovém způsobu segmentace netušila (kromě toho základního), proto jsem se nikdy předtím nezajímala o to, do jakého segmentu mě banka řadí.

5.3 Přistupují všechny společnosti ve skupině k segmentaci stejně?

Řada komerčních bank v České republice spadá do tzv. finančních skupin, které sestávají z mateřské společnosti a několika dceřiných společností. Tuzemské a mezinárodní společnosti se seskupují zejména z toho důvodu, aby svým klientům poskytly jak běžné, tak i specializované finanční služby.

Jistě každá z bank používá nějaký svůj systém ke sběru dat o svých klientech, ne ale všechny již používají sofistikovaný CRM systém, který je nezbytnou součástí společností vytvářející hodnotový a strategický systém, který umožňuje individuálně přistupovat ke klientům

Jedno z nejlepších CRM v Evropě má Česká spořitelna. To poskytuje komfort v provázanosti a sdílení jednotných dat a informací o klientech i ostatním spřízněným společnostem ve skupině.

Na tento systém od r. 2013 přechází také Raiffeisenbank a taktéž v rámci celé finanční skupiny.

Jak to ale funguje u těch bank, které nemají jednotný CRM systém? Vzhledem k tomu, že jistě používají nějaký jednoduchý interní systém, ve kterém lze dohledat veškeré základní

informace o klientech, už ale nevidí celkovou provázanost, tudíž ani zařazení do konkrétního segmentu. Každá další spřízněná společnost ve skupině je tedy nucena zařadit si klienta do vlastní skupiny dle vlastních kritérií, tím pádem není segmentace všech zúčastněných společností ve finanční skupině jednotná.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo proniknout do problematiky segmentace klientů v bankovním sektoru, posoudit kritéria a účelnost segmentace, jak po teoretické stránce, tak i analýzou vybraných bank v ČR.

Segmentace je součástí řízení vztahu se zákazníky (CRM), proto jsem se v teoretické části zaměřila převážně na procesy a technologie, které tvoří CRM uceleným systémem, který tak slouží k uspokojování zákaznických potřeb za dosažení optimální rovnováhy mezi zákazníkem a firmou. Přínosem CRM je tedy pomoc při vytváření profitabilních vztahů se zákazníky, poskytnutí firmám a obchodníkům podrobné informace o zákaznících a automatizace časově náročných úkonů.

Dále je v této kapitole věnován prostor detailnějšímu přiblížení a rozdělení trhu, kde dochází k interakci mezi nabízejícím a poptávajícím, přičemž cílem je získání a udržení konkurenční výhody uspokojováním zákaznických potřeb při zajištění co nejvyššího pohodlí a přijatelné úrovně nákladů pro zákazníky. Analýzou trhu dosáhneme správného zacílení marketingové strategie a efektivního nastavení marketingového mixu, což je pro firmy velmi důležité, jelikož každé prostředí vyžaduje odlišné postupy v přístupu k zákazníkům.

Závěrem teoretické části je nastínění počátků implementace CRM v bankovnictví, kdy již v 70. letech 20. století započala snaha o automatizaci v bankovním sektoru zakládáním tzv. CIF (Client Information File), které sloužily k zaznamenávání informací o klientech do různých subsystémů.

Čtvrtou kapitolou již volně navazuji na teoretickou část vlastním zpracováním k samotnému tématu segmentace v bankovním sektoru detailním vymezením pojmu a segmentačních kritérií, která hrají důležitou roli v rozdělení klientů do takových skupin, aby jim byly nabízeny pouze takové produkty a služby, které opravdu využijí. Primárně se bankovní klienti člení do dvou skupin – retail a korporace. Dále si jednotlivé banky třídí klienty do podsegmentů dle dílčích kritérií jako je věk, objem depozit nebo roční finanční obrat. Bankovní domy se snaží efektivně zacílit svou segmentační strategii tak, aby maximálně vyhověly požadavkům svých klientů.

Dále jsem zanalyzovala přehled všech bank obchodujících na českém trhu s rozčleněním klientů mezi pět největších bank v ČR, kdy největší zastoupení v počtu klientů má Česká spořitelna, proto jsem se zaměřila také na detailnější rozpracování její interní segmentační strategie.

V závěru praktické části je provedena analýza tří největších bank v ČR – České spořitelny, ČSOB a Komerční banky - z pohledu bilanční sumy, vkladů a úvěrů dle detailního segmentačního členění jednotlivých bank.

Na základě zjištěných výsledků vyplývá, že Česká spořitelna, banka s nejdelší tradicí na českém trhu, je s téměř pěti miliony klientů největší bankou v ČR a její dlouhodobý růst potvrzují též klienti jejich stabilní důvěrou v tuto banku. Již pojedenácté v řadě získala ocenění Nejdůvěryhodnější banka roku. Klientsky orientované segmenty dokazují, že cílená segmentace obsluhy zásadním způsobem zvyšuje zákaznickou spokojenost. ČS rozvíjí již tak širokou škálu produktů, které pokrývají všechny možné potřeby zákazníků v oblasti finančních služeb. Na trhu hypotečních úvěrů je dlouhodobě stále velmi aktivní a i vzhledem k nízkým úrokovým sazbám si vysloužila ocenění Nejlepší hypotéka roku 2014. Také rozvíjí IT prostředí, chce být inovativní, jelikož má zájem více se přiblížit mladším věkovým skupinám. Proto jako první banka v ČR představila začátkem ledna 2014 prodej hypoték přes Facebook, tato akce se opravdu setkala s velkým úspěchem zejména mezi mladými klienty. Řadí se k bankám, které udávají trend v zavádění moderních bankovních služeb a technologických inovacích. Cílem ČS je nabídnout klientům přesně takové služby, jaké potřebují.

Pro ČSOB je klíčovou součástí podnikání obsluha segmentů bankovnictví pro fyzické osoby a malé a střední podniky, také za to v r. 2014 získala ocenění Privátní banka roku v ČR. V oblasti služeb korporátního bankovnictví uplatňuje řízení především dle vytvořené hodnoty, ale i tak patří mezi tři největší hráče téměř ve všech bankovních produktech a je lídrem na trhu hypoték. Zatímco trh nových hypoték meziročně poklesl, ČSOB se podařilo úvěrové portfolio hypoték zvýšit a stala se tak největším poskytovatelem hypoték v ČR, toto prvenství si drží již pátý rok v řadě. Usiluje o to, stát se vzorem v oblasti poskytování finančních služeb, proto prochází významnou proměnou své pobočkové sítě a obsluhy klientů, kdy budou pobočky rozděleny na různé zóny dle potřeb klientů.

Komerční banka mezi své hlavní přednosti řadí dlouhodobé partnerství s klienty, vysoce kvalitní poradenství, komplexní nabídku produktů s přidanou hodnotou, pokročilé přímé bankovnictví a blízkost svým klientům. Neustálými inovacemi se snaží co nejlépe postihnout měnící se požadavky klientů a umožnit sestavení nabídky na míru konkrétnímu zákazníkovi. Zaměřuje se na neustálý rozvoj svých obchodních aktivit a poskytuje vysoce sofistikované produkty a potřebnou flexibilitu v neustále se měnícím prostředí. KB rozvíjí model univerzálního bankovnictví, který je zaměřen na uspokojování finančních potřeb

klientů. Aktivity v rámci tohoto modelu jsou orientovány na obsluhování zákazníků a jsou omezeny konzervativními limity. Změny v technologiích a očekáváním klientů také promítá do svých systémů řízení vztahů se zákazníky. Významnou konkurenční výhodou KB napříč klientskými segmenty je kvalitní poradenství. Jejím cílem je ale především rozvíjet financování všech klientských segmentů.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborné publikace

1. BOUČKOVÁ, Jana. a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
2. CHLEBOVSKÝ, V. CRM Řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1. FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
3. FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr, VACULÍK, Josef, KOPŘIVOVÁ, Kateřina, FORET, Nikola. Marketing – základy a postupy. Brno: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.
4. KERNALLY, Sultan. Největší představitelé marketingu. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1013-3.
5. KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera, Jak vytvářet a ovládnout nové trhy.Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-010-4.
6. KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
7. KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0966-X.
8. MADDOX, Kate. CRM to outpace other IT spending. B to B.
9. MAINZOVÁ, Eva. Praktický marketing. Plzeň: TYPOS – Digital Print, 2005. ISBN 80-7043-366-3.
10. PULPÁNOVÁ,S. Komerční bankovnictví v České republice. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1180-1.
11. ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky. 1. Vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní o.p.s.,2010. 116 s. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-025-8.
12. Interní materiály ČS
13. Výroční zpráva ČS, 2014.
14. Výroční zpráva ČSOB, 2014.
15. Výroční zpráva KB, 2014.

Periodika

1. ŠLAPÁK, O. Model globální informační společnosti, časopis Systémová integrace 1/2001. Praha: 2001.
2. Časopis Moderní řízení, 10/2007
3. Hospodářské noviny, 2/2015

Internetové zdroje

1. CRM portál [online]. 2016 [cit. 2015-02-12]. Co je CRM?. Dostupné z WWW: http://www.crmportal.cz/co-je-crm
2. CRM portál [online]. 2016 [cit. 2015-02-12]. Potřebujeme CRM?. Dostupné z WWW: http://www.crmportal.cz/redakcni/potrebujeme-crm
3. Management Mania [online]. 2016 [cit. 2015-02-12]. Řízení vztahu se zákazníky CRM. Dostupné z WWW: https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management.pdf
4. CRM Forum [online]. 2016 [cit. 2015-02-12]. Důležitým krokem ve využívání CRM je uzavření cyklu analytické a operativní části. Dostupné z WWW: http://www.crmforum.cz/trendy/dulezitym-krokem-ve-vyuzivani-crm-je-uzavreni-cyklu-analyticke-a-operativni-casti.html
5. Wikipedia [online]. 2016 [cit. 2015-02-12]. Řízení vztahu se zákazníky. Dostupné z WWW: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_vztah%C5%AF_se_z%C3%A1kazn%C3%ADky
6. E-komerce [online]. 2016 [cit. 2015-02-15]. Ztrácíte zákazníky a nevíte proč?. Dostupné z WWW: http://www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/008FFBC0614BCFBBC1256A950040C5F9
7. CYBSYS [online]. 2016 [cit. 2015-02-15]. Informační systémy - CRM. Dostupné z WWW: http://www.cybsys.cz/
8. Gartner [online]. 2016 [cit. 2015-02-15]. Technology by Gartner. Dostupné z WWW: http://www.gartner.com/technology/home.jsp
9. Capgemini [online]. 2016 [cit. 2015-02-15]. Our Clients. Dostupné z WWW: https://www.cz.capgemini.com/clients
10. Měšec [online]. 2016 [cit. 2006-04-07]. Česká spořitelna má nejlepší CRM mezi evropskými finančními domy. Dostupné z WWW: http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/ceska-sporitelna-ma-nejlepsi-crm-mezi-evropskymi-financnimi-domy/

11. Česká bankovní asociace [online]. 2016 [cit. 2013-07-03]. Capgemini se podílí na komplexní transformaci Raiffeisenbank v oblasti CRM. Dostupné z WWW: https://www.czech-ba.cz/cs/press-capgemini-se-podili-na-komplexni-transformaci-raiffeisenbank-v-oblasti-crm

12. Čianews [online]. 2016 [cit. 2013-07-03]. Capgemini se podílí na komplexní transformaci Raiffeisenbank v oblasti CRM. Dostupné z WWW: http://www.cianews.cz/cs/w38903-capgemini-se-podili-na-komplexni-transformaci-raiffeisenbank-v-oblasti-crm-677294

13. Učitelka.info [online]. 2016 [cit. 2015-02-20]. Bankovní systém. Dostupné z WWW: http://www.ucitelka.info/bankovnictvi/bankovni-system

14. ČNB [online]. 2016 [cit. 2015-02-20]. O ČNB. Dostupné z WWW: http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/

15. Finparáda [online]. 2016 [cit. 2015-03-16]. Výsledky pěti největších bank v Česku za rok 2014 – dvěma poklesla bilanční suma. Dostupné z WWW: http://finparada.cz/2639-Vysledky-bank-v-lonskem-roce.aspx

16. ČNB [online]. 2016 [cit. 2015-02-20]. Celkový přehled počtu subjektů ke dni. Dostupné z WWW: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS_COUNTS?p_lang=cz

17. ČSÚ [online]. 2016 [cit. 2015-02-20]. Obyvatelstvo. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

18. Aktuálně.cz [online]. 2016 [cit. 2015-05-20]. Jak velké jsou banky v Česku?. Dostupné z WWW: http://zpravy.aktualne.cz/finance/jak-velke-jsou-banky-v-cesku-novy-zebricek-klientu-i-vkladu/r~c6b9b70efe0211e499590025900fea04/

19. Finparáda [online]. 2016 [cit. 2015-02-25]. Počty klientů malých bank rostou. Dostupné z WWW: http://finparada.cz/2593-Pocty-klientu-malych-bank.aspx

20. Učitelka.info [online]. 2016 [cit. 2015-03-02]. Bankovní produkty. Dostupné z WWW: http://www.ucitelka.info/bankovnictvi/bankovni-produkty

21. Bankovní poplatky [online]. 2016 [cit. 2009-08-28]. Bankovní klienti a jejich kategorizace. Dostupné z WWW: http://www.bankovnipoplatky.com/bankovni-klienti-a-jejich-kategorizace-moderni-rizeni-8850.html

22. ČS [online]. 2016 [cit. 2010-11-22]. Osobní finance. Dostupné z WWW: https://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163

23. Finparáda [online]. 2016 [cit. 2015-02-27]. Česká spořitelna zveřejnila výsledky za rok 2014. Dostupné z WWW: http://finparada.cz/2601-Ceska-sporitelna-zverejnila-vysledky-za-rok-2014-vykazala-cisty-zisk-pres-15-mld-Kc.aspx

24. Finparáda [online]. 2016 [cit. 2015-03-16]. Výsledky bank v loňském roce. Dostupné z WWW: http://finparada.cz/2639-Vysledky-bank-v-lonskem-roce.aspx

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1 CRM 16
Obr. 2 Technologie CRM 17
Obr. 3 Znázornění pozice vztahového marketingu 20
Obr. 4 Sídlo ČS v Praze 36

Seznam tabulek

Tab. 1 Marketingový mix 21
Tab. 2 Přehled bank 28
Tab. 3 Přehled bank dle počtu klientů 30

Seznam grafů

Graf 1 Podíl jednotlivých bank na celkovém součtu BS 27
Graf 2 Přehled bank dle počtu klientů 29
Graf 3 Počty klientů malých bank 31
Graf 4 Zastoupení klientů ČS dle sekundární segmentace 38
Graf 5 Výsledky bank v r. 2014 41