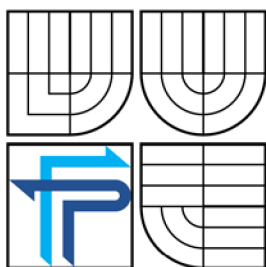


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF

# MARKETING BANKOVNÍCH SLUŽEB VE VYBRANÉ BANCE

MARKETING OF BANKING INSTRUMENTS OF CHOICED BANK

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

BC. JANA RYCHLÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

DOC. ING. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,  
CSC., MBA

BRNO 2008

## Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 23. května 2008

.....

podpis autora

## Bibliografická citace

RYCHLÁ, J. *Marketing bankovních služeb v České spořitelně, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 99 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi svými radami a cennými připomínkami pomohli k dokončení mé diplomové práce.

Děkuji především doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, Csc., MBA za odborné vedení a pomoc při řešení problémů během vzniku diplomové práce.

Dále děkuji dotčenému subjektu za umožnění zpracování diplomové práce a zvláště panu Ing. Filipu Belantovi a panu PhDr. Ing. Petru Ptáčnickovi za konzultace a poskytnutí potřebných údajů a informací.

V neposlední řadě děkuji své rodině, která mi byla po celou dobu studia velkou oporou.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou marketingu bankovních služeb. Je v ní popsána teorie tvorby marketingového mixu banky, tvorba marketingové kampaně a řízení vztahu s klienty. Cílem práce je odhalení nedostatků používaných marketingových metod a kampaní v dotčeném subjektu, a.s., jejich vyhodnocení a návrh nejlepšího řešení.

## **Klíčová slova**

CRM (řízení vztahů se zákazníky), data mining, klient, marketing, marketingová kampaň, marketingová komunikace, marketingový mix, merchandising, podlinková kampaň, podpora prodeje, přímý marketing, public relation, reklamní kampaň, služba

## **Annotation**

This diploma work deals with marketing problems of bank services. The theory of marketing bank mix is described in it, creation of marketing campaign and control of relations with clients. The goal is a detection of an embarrassment of marketing methods and campaigns used in the Bank, then evaluation of this methods and finally making some concept how to solve this situation

## **Key words**

CRM (Customer relationship management), data mining, direkt marketing, exploitation campaign, marketing, marketing campaign, marketing communication, marketing mix, merchandising, underline campaign, public relation, sales promotion, service



## Obsah

1. Úvod .....	9
2. Cíl diplomové práce .....	10
3. Teoretická východiska pro marketing bankovních služeb .....	11
3.1. Marketing .....	11
3.1.1. Úloha marketingu .....	11
3.1.2. Marketing vztahů .....	13
3.1.3. Marketing bankovních služeb .....	16
3.1.4. Marketingový plán banky .....	16
3.2. Marketingový mix .....	17
3.2.1. Tvorba strategie marketingového mixu .....	19
3.2.2. Rozdíl mezi marketingovým mixem výrobku a služby .....	21
3.3. Služby .....	23
3.3.1. Povaha služeb .....	23
3.3.2. Životnost bankovních produktů a služeb .....	25
3.3.3. Kvalita služeb .....	26
3.4. Marketingová komunikace .....	28
3.4.1. Reklama .....	29
3.4.2. Podpora prodeje .....	30
3.4.3. Public relations .....	30
3.4.4. Osobní prodej .....	31
3.5. Přímý marketing .....	32
3.5.1. Výhody přímého marketingu .....	33
3.5.2. Prostředky přímého marketingu .....	34
3.5.3. Plánování přímého marketingu .....	36
3.5.4. Společenské a etické problémy využívání přímého marketingu .....	37
3.5.5. Data mining .....	37
3.6. Distribuční cesty .....	39
3.6.1. Pobočky .....	40
3.6.1.1. Merchandising .....	41
3.6.2. Moderní technologie .....	41

3.7.	Klient.....	42
3.7.1.	Analýza chování klienta.....	43
3.7.2.	Segmenty bankovního trhu .....	45
3.7.3.	Segmentace v bankovníctví .....	47
3.7.4.	Strategie cílového trhu .....	50
3.8.	Řízení vztahů se zákazníky (CRM).....	51
3.8.1.	Zásady řízení vztahů se zákazníky.....	52
3.8.2.	Prvky a procesy CRM.....	53
4.	Profil společnosti .....	55
4.1.	Historie společnosti .....	55
4.2.	Mise, vize a hodnoty .....	55
4.3.	Charakteristika společnosti .....	55
4.4.	Dceřiné společnosti dotčeného subjektu .....	55
4.5.	Kvalita služeb .....	56
4.6.	Strategie dotčeného subjektu.....	57
4.7.	Postavení společnosti na trhu .....	57
4.7.1.	Tržní podíl.....	57
4.7.2.	Cílové trhy .....	57
4.8.	Rating .....	57
4.9.	SWOT analýza .....	58
5.	Realizace marketingu v dotčeném subjektu, a.s. ....	62
5.1.	Nabízené produkty .....	62
5.1.1.	Účty.....	62
5.1.2.	Úvěry .....	62
5.1.3.	Spoření, investování.....	63
5.1.4.	Pojištění .....	64
5.2.	Prodej produktů dotčeného subjektu.....	65
5.2.1.	Reklamní materiály.....	65
5.2.2.	Merchandisingový systém .....	66
5.2.3.	Propagační předměty .....	66
5.2.4.	Distribuční kanály .....	67
5.2.4.1.	Pobočková síť .....	67

5.2.4.2.	Přímé bankovníctví.....	67
5.2.4.3.	Klientské centrum.....	67
5.2.4.4.	Externí prodej a kooperace.....	67
5.2.4.5.	Internetové portály.....	67
5.3.	Přímý marketing a kampaně.....	68
5.3.1.	Základní informace.....	68
5.3.2.	Organizační schéma direct marketingu.....	68
5.3.2.1.	Data mining.....	69
5.3.2.2.	Tým oddělení kampaní.....	69
5.4.	Proces řízení kampaní.....	70
5.4.1.	Způsoby iniciace kampaně.....	71
5.4.2.	Definice kampaně.....	72
5.4.3.	Příprava kampaně.....	73
5.4.4.	Realizace kampaně.....	74
5.4.4.1.	Externí realizace kampaně.....	75
5.4.4.2.	Interní realizace kampaně.....	75
5.4.5.	Vyhodnocení kampaně.....	76
6.	Návrhy opatření.....	79
6.1.	Posouzení návrhů.....	83
6.1.1.	Posouzení opatření dle přínosu pro banku a klienty.....	83
6.1.2.	Posouzení opatření dle nákladů a zisku.....	84
7.	Závěr.....	85
	Slovník.....	88
	Seznam použité literatury:.....	89

## Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Marketing jako proces slad'ování zájmů. (8, str. 32).....	12
Obr. č. 2 - Model šesti trhů: rozšířené pojetí marketingu (8, str. 40) .....	14
Obr. č. 3 - Marketing vztahů – žebříček loajality zákazníků. (8, str. 42) .....	15
Obr. č. 4 - Synergický marketingový mix služeb (8, str. 184).....	20
Obr. č. 5 - Kontinuum čtyř vlastností (8, str. 17).....	24
Obr. č. 6 - Životní cyklus produktu (11, str. 85).....	25
Obr. č. 7 - Tři typy marketingu ve službách (11, str. 181) .....	27
Obr. č. 8 - Schéma cyklu kvality (11, str. 188).....	28
Obr. č. 9 - Uvedení Data miningu do praxe (21) .....	39
Obr. č. 10 - Pyramida potřeb.....	43
Obr. č. 11 - Životní cyklus soukromého klienta (11, str. 52).....	48
Obr. č. 12 - Ústřední pohled na vztah se zákazníkem. Spojuje produkci, produkt a hledisko zákazníka. (10, Str. 20).....	53
Obr. č. 13 - Mapa procesů související s CRM.....	54
Obr. č. 15 – Graf spokojenosti klientů (14) .....	56
Obr. č. 16 - Matice příležitostí .....	60
Obr. č. 17 - Matice ohrožení .....	61
Obr. č. 18 - Princip vytěžování dat (24) .....	69
Obr. č. 19 - Kampaňová cirkulárka (24).....	70
Obr. č. 20 - Proces slad'ování zájmů manažerů (24).....	71
Obr. č. 21 – Přínos navržených opatření z hlediska banky a klienta .....	83
Obr. č. 22 – Náklady a zisk z realizace opatření.....	84

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Popis základních vlastností produktů a služeb (11, str. 70).....	21
Tabulka č. 2 – SWOT analýza .....	58
Tabulka č. 3 – Vývoj výsledků kampaně na hotovostní úvěry (24) .....	77

# 1. Úvod

U většiny lidí ovlivňuje marketing vztah k nabízeným produktům i službám. Téměř všechno zboží, na které se podíváme, nebo které ozkoušíme, na sobě má značku, kterou známe z billboardů, televize, rádia, či ostatních médií. Při pohledu na daný druh zboží si dokážeme vybavit výrobce, nebo nás napadne slogan. Všichni výrobci se pomocí marketingu snaží dát svým produktům tvář, která upoutá pozornost. Podobné, avšak o něco složitější je to u služeb, protože ty nejsou hmotné. V současné době se však služby rozmáhají a spolu s tím se rozmáhají též reklamní kampaně na služby, ať se jedná o kadeřníka, právníka či jakéhokoliv poradce.

Ne jinak je tomu i v bankovníctví. Banky a peněžní ústavy se předhánějí ve své nabídce služeb. V tomto odvětví je veliká konkurence, proto peněžní domy nesmí ve svém snažení zaváhat, neboť je rychle může předběhnout konkurenční společnost. A tak se stává, že na nás, jako na spotřebitele se valí spousta informací, ve kterých se už jenom těžko orientujeme a důsledkem určitých rizik k nim ztrácíme důvěru. Ve své diplomové práci se tedy chci zabývat tím, jakým způsobem funguje marketing v bankovních službách a zaměřit se především na komunikaci ke klientům a vyhodnocení její úspěšnosti.

V první části diplomové práce jsou formulována teoretická východiska pro tvorbu marketingového mixu a především pro způsob komunikace a direct marketingu v bankovníctví. V další části je uvedena základní charakteristika vybrané společnosti, která je dále rozvedena z hlediska používaných marketingových metod a způsobů komunikace. V závěru práce jsou formulovány návrhy opatření, kterými by bylo možno dospět k lepším výsledkům.

## **2. Cíl diplomové práce**

Diplomová práce se zabývá marketingem bankovních služeb. Jejím obsahem je shromáždění teoretických podkladů pojednávajících o bankovním marketingu a na základě nich zhodnocení a popsání situace v dotčeném subjektu. Vzhledem k obsáhlosti tématu se diplomová práce soustřeďuje v praktické části především na tvorbu reklamních kampaní a s ní související direct marketing a komunikační cesty. Cílem práce je návrh opatření pro problematiku oblasti marketingu v dotčeném subjektu

Pro posouzení současné situace společnosti na trhu je zvolena SWOT analýza, odhalující silné a slabé stránky a upozorňující na příležitosti a hrozby společnosti. V práci jsou dále popsány metody data miningu, CRM a systém merchandisingu používaný v dotčeném subjektu.

### 3. Teoretická východiska pro marketing bankovních služeb

Aby mohl být hodnocen postup a funkce marketingu v bankovních službách, je třeba vyjít z určitých teoretických podkladů. Teorie, o kterou se diplomová práce opírá, bude rozepsána v následujících podkapitolách.

#### 3.1. Marketing

Pro marketing existuje mnoho definic, které se liší v sociálním a manažerském přístupu k marketingu. Sociální pojetí upozorňuje na roli marketingu ve společnosti, kdežto manažerské definice se oproti tomu zaměřují na „umění prodávat produkty“.

*„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“<sup>1</sup>*

*„Marketing je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“<sup>2</sup>*

*„Marketing je lidská činnost vykonávaná ve vztahu k trhu, je to práce s trhy sledující realizaci potenciální směny, s cílem uspokojit lidské potřeby a požadavky. Marketing je tedy proces, prostřednictvím kterého někdo nabízí něco, co někdo jiný chce, což uspokojuje obě strany a udržuje trvalý vztah.“<sup>3</sup>*

##### 3.1.1. Úloha marketingu

S růstem intenzity konkurence a dynamiky trhů služeb se marketing stal klíčovým faktorem pro odlišení úspěšných a neúspěšných podniků. Úloha marketingu spočívá

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. Marketing a management. Grada Publishing, 2003, str. 24

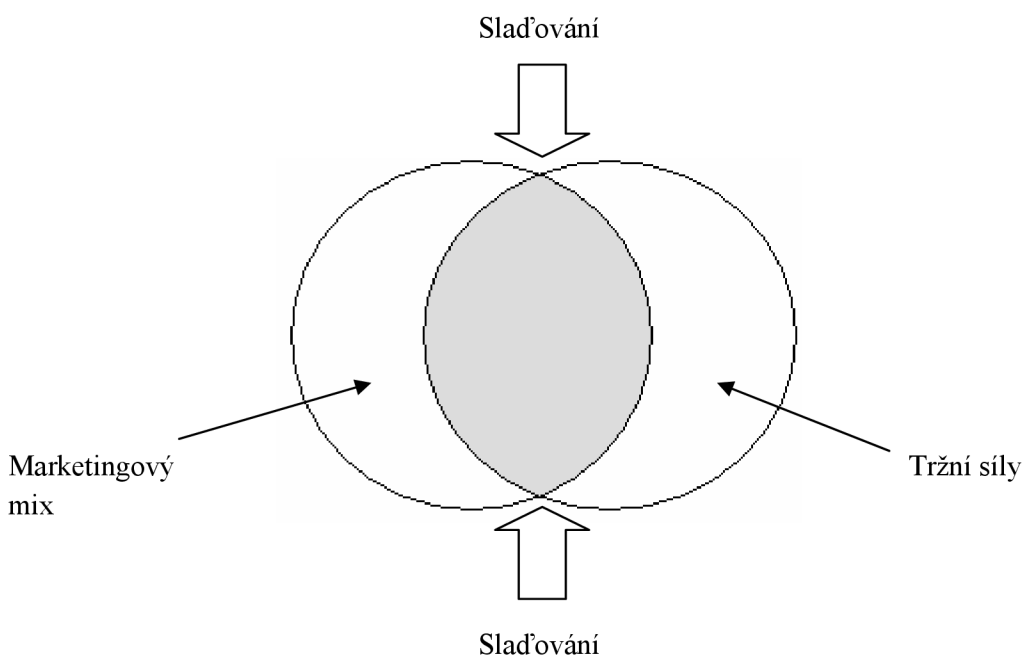
<sup>2</sup> KOTLER, P. Marketing a management. Grada Publishing, 2003, str. 25

<sup>3</sup> TORRES, M., a kol. *Marketing bankovních služeb*. Bankovní institut 1998. str. 2 v úvodu

v procesu vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je tedy proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence.

Funkci marketingu tvoří tři klíčové komponenty, kterými jsou:

1. **Marketingový mix** – důležité vnitřní prvky nebo komponenty, které zabezpečují realizaci marketingového programu podniku.
2. **Tržní síly** – vnější příležitosti a hrozby, které mají vliv na marketingové činnosti podniku. Faktory, které ovlivňují tržní sílu, jsou zákazníci, chování odvětví, konkurence a vláda. Pokud jsou tyto faktory v rámci podniku vyhodnoceny kladně, je to jeho konkurenční výhoda, pokud záporně, je třeba vzniklou situaci řešit.
3. **Sladovací proces** – strategický a řídicí proces, jehož cílem je uvést do souladu marketingový mix a interní politiku firmy s vnějšími tržními silami (politická situace, demografie, geografie, frekvence nákupů, solventnost, kdy a jak chtějí zákazníci službu).



*Obr. č. 1 - Marketing jako proces sladování zájmů. (8, str. 32)*



Manažer má při vývoji marketingového programu za úkol shromáždit prvky marketingového mixu a s jejich pomocí zajistit soulad mezi schopnostmi a možnostmi podniku a vnějším tržním prostředím. Úspěch marketingového programu závisí na stupni souladu mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku. Marketingový program je proto charakterizován jako sladovací proces, který znázorňuje obrázek č. 1.

Tržní síly se mohou rychle a dramaticky měnit. Tyto změny vytvářejí jak marketingové příležitosti, tak marketingové hrozby. Manažeři proto musí neustále sledovat vnější prostředí a být připraveni změnit marketingový mix tak, aby co nejlépe využili nové tržní příležitosti. (8)

### **3.1.2. Marketing vztahů**

Z hlediska marketingového myšlení je přilákání nových zákazníků pouze prvním krokem marketingového procesu. Způsob chápání vztahů se v podnicích mění. Důraz je kladen na udržení zákazníka a na vzájemnou dlouhodobou spolupráci, ale i na ostatní externí trhy (trhy dodavatelů, lidských zdrojů, referenční a vlivné trhy a interní trhy). Je nutné si uvědomit, že kvalita, služba zákazníkovi a ostatní marketingové aktivity tvoří vždy jeden celek, který se marketing vztahů snaží vzájemně propojit a jejich kombinací zajistit působení synergického efektu. Obrázek č. 2 znázorňuje oblasti uplatnění marketingu a radí podnikům, aby nejdříve zvážily všechny klíčové tržní oblasti a teprve potom rozhodly o zaměření marketingových činností a vypracování podrobných marketingových plánů.

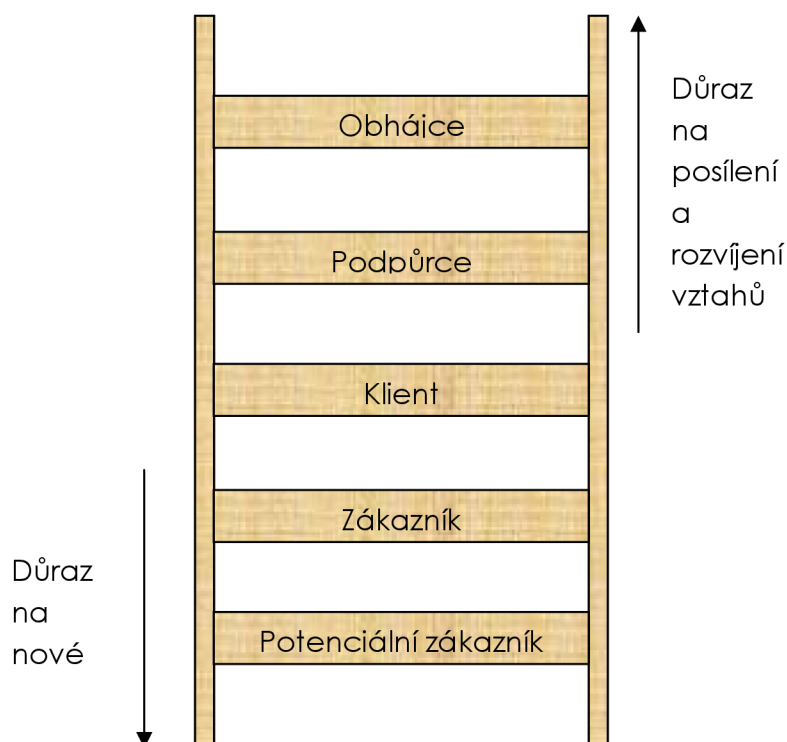


Obr. č. 2 - Model šesti trhů: rozšířené pojetí marketingu (8, str. 40)

Prioritní oblastí zájmu marketingových činností je zákazník. V této oblasti je třeba dát přednost budování dlouhodobých vztahů před transakčním marketingem, který zdůrazňuje pouze jednorázový prodej či získání nového zákazníka. Oproti tomu je vztahový marketing přístupem, který se vyznačuje:

- důrazem na udržení zákazníka,
- orientací na užitek produktu,
- dlouhodobým časovým horizontem,
- velkým důrazem na službu zákazníkovi,
- vysokou odpovědností vůči zákazníkovi,
- intenzivním kontaktem se zákazníkem a
- kvalitou, která je předmětem zájmu všech oblastí.

Vzhledem k tomu, že je důležité získávat také nové zákazníky, je třeba najít určitou rovnováhu mezi starými a novými zákazníky. Obrázek č. 3 znázorňuje žebříček loajality zákazníka.



*Obr. č. 3 - Marketing vztahů – žebříček loajality zákazníků. (8, str. 42)*

K posunování zákazníků po žebříčku loajality je třeba přesně vědět, co zákazník kupuje a umět mu nabídnout ještě o trochu víc.

Referenční zdroje poskytují důležité informace a tvoří je prostředníci, kontaktní osoby, distributoři, zástupci, agentury atd. V případě banky to jsou například pojišťovací společnosti, zástupci realitních kanceláří, účetní a právní firmy.

Dodavatelско-odběratelské vztahy, kdy převládala snaha znevýhodňovat dodavatele, naštěstí ustupují a střídá je vzájemné partnerství, které přináší oboustranně výhodnou spolupráci. Nejvzácnějším zdrojem podnikání, bez kterého by nemohli být ani zákazníci, je však kvalifikovaná pracovní síla.

V podniku, který se orientuje na zákazníka, je velmi důležitý interní marketing (vnitřní trhy), který se zabývá rozvíjením komunikace a odezvy, odpovědnosti a prosazováním jednotného cíle. Buduje povědomí interního a externího zákazníka a odstraňuje funkční bariéry efektivního fungování podniku. (8)

### **3.1.3. Marketing bankovních služeb**

Dříve převládal názor, že uplatnění marketingu v bankovním sektoru není nutné. V současné době má marketing v bankách svůj mimořádný význam jako informační zdroj pro rozhodování jak na úrovni vrcholového managementu, tak i na nižších řídicích stupních. Bankovní sektor si nyní tedy nedokážeme bez marketingového přístupu představit.

Bankovní službu nelze předem vyzkoušet, působí spíše dlouhodobě a je těžko měřitelná, proto je pro banku velmi důležitá image, která dokáže působit na zájem klientů. Aby se banky udržely, musí poskytovat kvalitní služby vycházející z přání a požadavků svých klientů, a společně s nimi naplňovat podnikatelské cíle a vize.

V bankovním sektoru je hlavní nevýhodou snadné napodobování služeb poskytovaných bankou.(11)

### **3.1.4. Marketingový plán banky**

Marketingový plán banky vychází z obdobných postupů jako marketingové plány firem, jsou však upravena o specifika bankovního sektoru.

Základem jsou odpovědi na otázky týkající se:

- současného postavení banky včetně zhodnocení jejího současného stavu,
- kam se chce banka dostat:
  - jaký podíl na trhu chce dosáhnout,
  - podíl služeb, které jsou pro banku rozhodující,
  - časový harmonogram,
  - zisk, bilanční suma a potřeba kapitálu banky,
- prostředků, které bude muset banka použít pro dosažení stanovených cílů.

Stejně jako u marketingových plánů ostatních institucí, také bankovní marketingové plány prochází etapami plánování, organizace, realizace a kontroly. (4)

## 3.2. Marketingový mix

Způsoby a prostředky k vytváření uspokojivých produktů a služeb jsou hledány pomocí jednotlivých proměnných marketingového mixu, který je dle literatury (3) definován následovně:

*„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“<sup>4</sup>*

Základními proměnnými tradičního anglického modelu marketingového mixu jsou:

- 1) **Product (produkt)**
- 2) **Price (cena)**
- 3) **Promotion (marketingová komunikace)**
- 4) **Place (místo)**

Tyto proměnné byly díky rozšířenému použití marketingových technik ve službách doplněny o další tři P, a to:

- 5) **Participants (účastníci)**
- 6) **Process (proces)**
- 7) **Physical evidence (fyzická přítomnost)**

### **Produkt**

Nejen výrobek, ale také služba prochází nejrůznějšími etapami života, které tvoří zrod, růst, období zralosti a ukončení (viz. kap. 3.3.2.).

### **Cena**

Ještě než zákazník (klient) rozhodne o využití služby, srovnává hodnotu a cenu s konkurencí a cenami různých produktů. Porovnává hodnotu, kterou chce získat s tím, co pro ni musí obětovat. Touto obětí může být jak cena, tak i určité úsilí nebo účast ze strany zákazníka. Cena proto musí být stanovena na úroveň, která je pro zákazníka akceptovatelná.

---

<sup>4</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha. Grada Publishing, 2001, str. 32

Zvláště u bankovních institucí je mnoho cen stanoveno vázáním, čímž vznikají známé komplexní balíčky. Cena je tak stanovena za jednotlivé položky dohromady. Obecně existují tři různé druhy ocenění balíčku:

- 1) Cena balíčku je stejná jako součet cen jednotlivých komponentů, které obsahuje.
- 2) Cena balíčků je nižší než součet cen jednotlivých komponentů.
- 3) Jestliže klient nakoupí službu A za plnou cenu, pak komponent B obdrží se slevou nebo jej dostane zcela zdarma.

Jestliže jsou ceny vázány, má zákazník tendenci nakoupit vždy více a je to pro něj snadnější. Je však třeba dbát i na to, aby zákazník nenabyl dojmu, že je nucen koupit i různé komponenty, které nepotřebuje.

### **Marketingová komunikace**

Slouží jako hlavní prostředek k přesvědčení trhu a klientů o produktech a službách, které jim jsou nabízeny. Jedná se o jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace a podpory prodeje zboží, služeb nebo myšlenek konkrétním zadavatelem. Jejím cílem je učinit výrobek známým na trhu. Při použití marketingové komunikace se musí přihlížet k cílovému trhu. Pokud by komunikace byla špatně stanovená, mohla by mít naopak negativní účinky.

Pro stanovení marketingové komunikace se používá metoda pěti M (Mission – poslání, Money – peníze, Message – sdělení, Media – media, Measurement – měření), která určuje prostředky k dosažení cílů a jejich hodnocení.

*K marketingové komunikaci se může použít:*

- Standardní reklamní kampaň s použitím billboardu, televizních šotů apod.
- Kampaně na podporu prodeje – prodeje typu dva v jednom, dárek k nákupu apod.
- Přímé kampaně – písemné, telefonické, osobní oslovení klientů, využití známých osobností apod.

### **Distribuce**

Distribuční cesty je možné stanovit dvěma způsoby bez ohledu na to, zda se jedná o distribuci výrobku nebo služby. Jedním ze způsobů je **přímá distribuční cesta**, kdy

spolu poskytovatel a klient jednají přímo bez prostředníka (např. poskytnutí úvěru na pobočce banky). Druhým způsobem je *nepřímá distribuční cesta*, kdy je mezi poskytovatele a klienta vsunut prostředník, který prodlužuje ale také zdražuje cestu. V bankovní sféře se jedná o dealerské prodeje např. stavebního spoření, půjček, pojištění, atd.

### **Účastníci**

Pro poskytování služeb má lidský faktor zásadní důležitost, neboť služby bank i jiných poskytovatelů služeb vyžadují fyzickou přítomnost pracovníka. Banky se v současné době snaží omezit přímý kontakt s klientem pouze na nezbytné úkony, při nichž je zapotřebí ověřit originál dokumentů, např. založení účtu, poskytnutí úvěru atd. a osobní komunikace nahradit různými formami dálkového přístupu (e-bankingem, GSM, platebními kartami, atd.). To však má vliv na věrnost a důvěru klientů, kteří si chtějí pohovořit a vidět pracovníky banky.

### **Proces**

Je důležité standardizovat a určit pravidla pro všechny postupy a pracovníci se s nimi musí ztotožnit, respektovat je a dodržovat. I přesto je nutná jejich dynamika a s vývojem firmy a poznání je nutno stávající postupy revidovat, vytvářet účinnější postupy a mít odvahu upustit od nepotřebných.

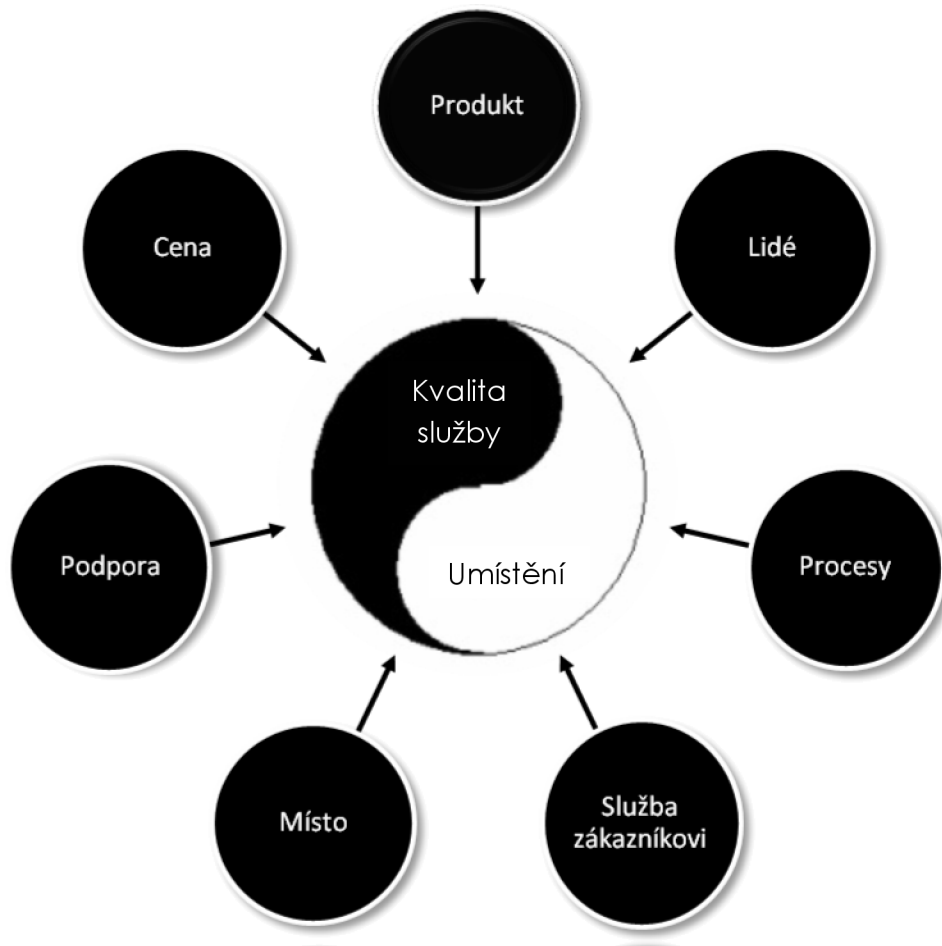
### **Fyzická přítomnost**

Za účelem zvýraznění svého image a svých výrobků, produktů a služeb firmy vytvářejí symboly pro svoji identifikaci a svoje loga. Jejich soubor je pak označován jako „manuál společnosti“ a je v něm určeno jak hlavní logo, tak jeho varianty včetně jejich umístění, velikosti, barev, organizace interiérů, exteriérů apod. (4)

#### **3.2.1. Tvorba strategie marketingového mixu**

Všechny prvky marketingového mixu spolu navzájem souvisejí a jsou v neustálé interakci. Musí být tedy stanoveny tak, aby se vzájemně podporovaly a doplňovaly, čímž by zabezpečily maximální soulad mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku.

Na následujícím obrázku č. 4 je znázorněno vzájemné působení prvků marketingového mixu, které zajišťuje jejich konzistenci, integraci a účinnost. To napomáhá k umístování a poskytování kvalitních služeb cílovým tržním segmentům.



*Obr. č. 4 - Synergický marketingový mix služeb (8, str. 184)*

Při tvorbě strategie marketingového mixu pro každý cílový segment je nutné hodnotit vliv každého prvku na cílové tržní segmenty. K tomu je třeba zajistit:

- Výběr vhodného marketingového mixu pro každý cílový segment.
- Soulad marketingového mixu s možnostmi podniku při současném zdůraznění jeho předností a potlačení nedostatků.
- Dobrou znalost konkurence. (8)



### 3.2.2. Rozdíl mezi marketingovým mixem výrobku a služby

Ačkoliv nejsou žádné dva marketingové mixy stejné, existuje mezi marketingovým mixem produktu a marketingovým mixem služeb zásadní rozdíl spočívající v odlišných rysech produktu a služby. Tento rozdíl mezi produktem a službou tedy znamená, že i marketingová strategie pro každou skupinu musí být jiná. Hlavní rozdíly mezi zbožím a službou jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 1 - Popis základních vlastností produktů a služeb (11, str. 70)

Produkty	Služby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jsou hmotné</li><li>• Mají barvy</li><li>• Mají chuť</li><li>• Mají tvar</li><li>• Můžeme je skladovat</li><li>• Jsou dělitelné</li><li>• Mají obal</li><li>• Nabízejí okamžité uspokojení</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jsou nehmotné</li><li>• Nemají barvy</li><li>• Nemají chuť</li><li>• Nemají tvar</li><li>• Nemůžeme je skladovat</li><li>• Jsou nedělitelné</li><li>• Nemají obal</li><li>• Zpravidla nabízejí uspokojení v průběhu určitého období.</li></ul>

V některých případech, zvláště v bankovním sektoru, nelze jednoznačně určit jasná hranice mezi produktem a službou. Obě skupiny však mají základní vlastnosti, které nám umožní pochopit hlavní rozdíly. Můžeme si např. položit otázku, zda je bankovní účet produktem či službou. Pokud bankovní účet považujeme za produkt, musíme si uvědomit, že se přesto liší od toho, co běžně pod slovem produkt = výrobek chápeme.

Zatímco produkt – výrobek přináší uspokojení ihned, u bankovní služby (produktu) dochází k uspokojení později. Pokud se vrátíme k otázce bankovního účtu, zde dochází k uspokojení klienta až v době, kdy na účtu naspoří nějaké úroky, nebo až k účtu obdrží např. zlatou platební kartu, kterou se může prezentovat, a která zvýší jeho ego.

V případě produktu klient kupuje již hotový výrobek, který si může prohlédnout, zatímco v případě služby se klient musí její výroby přímo zúčastnit. Např. při tvorbě

termínovaného vkladu se klient s pomocí poradce rozhoduje, o vlastnostech vkladu. V případě služby je tedy klient nezbytným prvkem.

Mezi jednotlivými bankami není příliš velký rozdíl mezi bankovními službami, které poskytují a jejich cenami. Jak již bylo napsáno, v bankovním sektoru je možné snadno napodobit poskytované služby. Rozdíly, které klienty přitahují, tedy spočívají v marketingové komunikaci, distribuci, lidech, procesech a fyzické přítomnosti. Avšak také tyto rozdíly lze díky své povaze poměrně snadno a rychle napodobit, takže rozdíly nemají tak dlouhou životnost, jako je tomu u výrobků.

K proměnným, které strategicky ovlivňují marketingový mix bank, patří tyto:

- **Reklama**, která má za úkol informovat klienta a vzbudit jeho zájem tak, aby přišel na pobočku banky. Reklama by měla být atraktivní a lákavá. Vzhledem k specifičnosti bankovníctví však může snaha o značné očekávání klienta vzbudit až nedůvěru.
- **Distribuční cesty** jsou všechna místa, na kterých se klient dostane do styku s bankou. Může to být prostřednictvím tradičních poboček, automatizovaných pokladen, automatizovaných platebních terminálů, přímých linek, elektronického bankovníctví, atd.
- **Účastníci a proces** v sobě odrážejí jakost služby, která je jedním z nejvýznamnějších faktorů odlišujících jednotlivé společnosti poskytující služby (zvláště pak banky). Proto jsou v marketingovém mixu služeb velmi důležité.
- **Fyzická přítomnost** odráží postavení člověka, který službu prodává a na kterém v mnoha případech závisí úspěch prodeje služby. Do této proměnné banky v posledních letech hodně investovaly změnou image a rozšířením svých distribučních sítí. Banky mají více poboček, snaží se být otevřenější a vstřícnější.

Stanovení marketingové mixu pro služby je tedy o něco náročnější než na výrobky. Jeho úspěch nezávisí pouze na jednotlivé proměnné, nýbrž na proměnných jako celku. Mělo by se k němu tedy přistupovat komplexně. (11, 8)

### 3.3. Služby

S rostoucí ekonomikou roste také objem poskytovaných služeb. S rozvojem a zvýšeným zájmem o služby přicházejí také různé názory na povahu služeb a jejich marketing. Vzhledem k rozmanitosti služeb se žádnému autorovi nepodařilo najít konečnou a jednoznačnou definici, která by byla uznána za adekvátní. Pro příklad zde uvedu alespoň 2 možné definice.

*„Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmataelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.“<sup>5</sup>*

*„Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.“<sup>6</sup>*

#### 3.3.1. Povaha služeb

Svět nabírá stále větší dynamiku, roste životní úroveň a mění se životní styl. To vše jsou faktory, které ovlivňují větší poptávku po službách všeho druhu. Také tedy komplexní nabídka bankovních a finančních služeb odráží stále náročnější požadavky na finanční a profesionální služby. Odlišné vlastnosti služeb mohou na odvětvové a podnikové úrovni vyvolat potřebu většího zdůraznění některých marketingových prvků anebo jejich rozdílnou aplikaci.

Dle literatury (3) se služby rozlišují do čtyř kategorií, a to na:

- **Pouze hmatatelné zboží** – tento produkt není doprovázen žádnými dalšími službami.

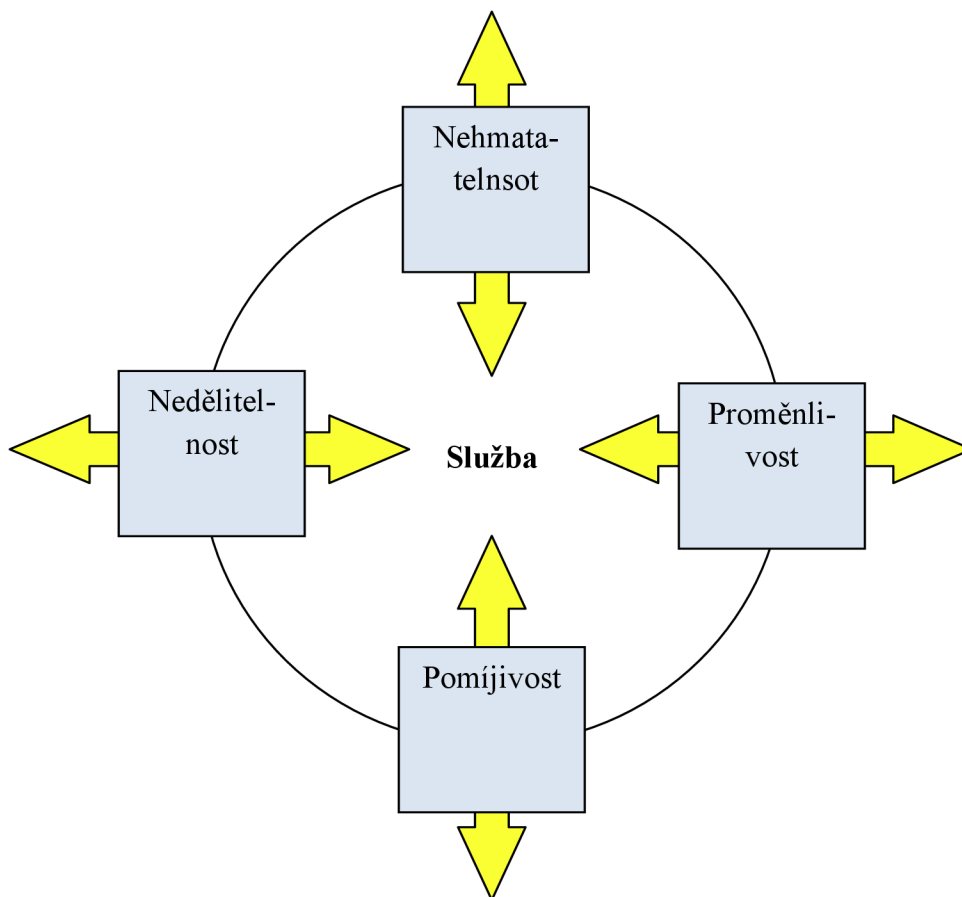
---

<sup>5</sup> PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha. Grada Publishing, 1996. str. 14

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha. Grada Publishing, 2001, str. 421

- **Hmatatelné zboží s doprovodnými službami**, které mají zvýšit přitažlivost zboží pro spotřebitele. Příkladem může být například kreditní karta.
- **Důležitá služba s doprovodnými menšími výrobky a službami**, jako například hypotéka s životním pojištěním
- **Pouze služba**, čímž může být finanční poradenství

Jak je již uvedeno, služby je obtížné definovat či generalizovat. Jsou závislé na mnoha faktorech, kterými může být zaměření na uspokojování osobních či obchodních potřeb, požadavek přítomnosti zákazníka, nebo závislost na zařízeních či lidech. Na obrázku jsou uvedeny čtyři vlastnosti, které se službám obecně přisuzují.



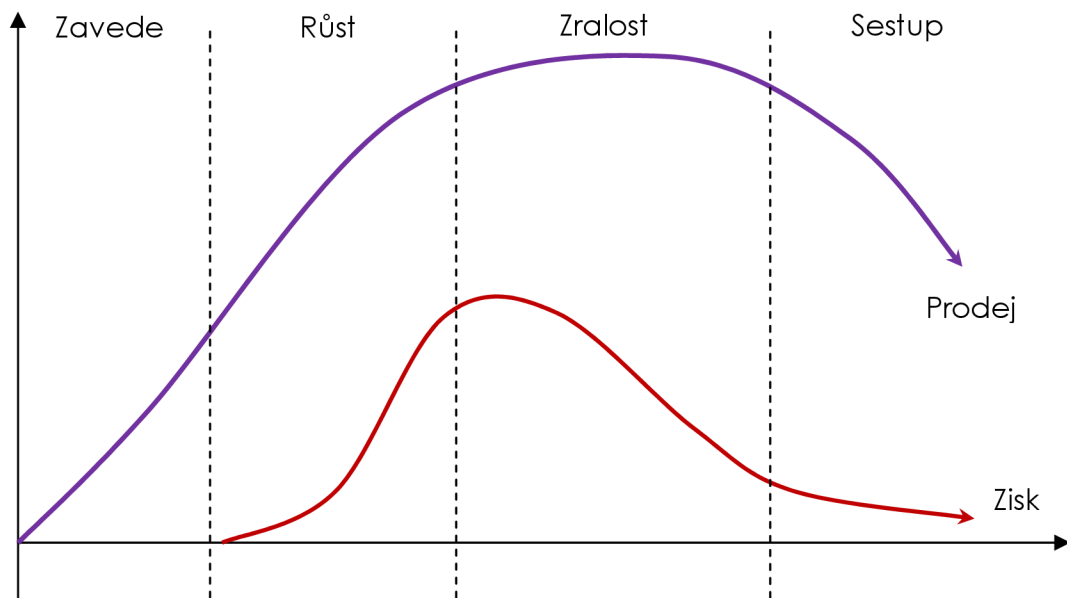
*Obr. č. 5 - Kontinuum čtyř vlastností (8, str. 17)*

Orientace na některou ze čtyř vlastností služeb se u jednotlivých produktů mění a může být předmětem konkurenčního odlišení. Tuto skutečnost může firma využít ke zvýšení

poskytované hodnoty nebo ke snížení cen a tím zlepšit svoji konkurenční pozici. Banka, která oproti konkurenci využívá elektronický přenos dat a nabízí služby automatizovaných bankomatů, bude mít sice méně častý osobní kontakt se zákazníkem, ale podstatně tím zvýší kvalitu ostatních služeb poskytovaných na přepážkách.

### 3.3.2. Životnost bankovních produktů a služeb

Stejně jako ostatní produkty, procházejí také bankovní produkty a služby jednotlivými etapami životního cyklu, které jsou všeobecně známé.



Obr. č. 6 - Životní cyklus produktu (11, str. 85)

Jsou jimi:

- **Zavádění** - cílem je přesvědčit spotřebitele aby si produkt alespoň vyzkoušely. Investuje se do reklamních kampaní a marketingové komunikace.
- **Růst** - prodej nového produktu začíná růst, klesají investice do produktu a zvyšuje se obrát a zisk. Je možnost získání významného podílu na trhu.
- **Zralost** - vrchol prodeje produktu, kdy zisky dosahují maxima. Je to nejdelší etapa, kterou se společnosti snaží využít k uhájení svého podílu na trhu, provádějí malé inovace produktů a služeb a začínají myslet na zavedení nového produktu.

- **Ústup z trhu** - Prodej produktu klesá a s ním také zisky a náklady. Nemá smysl vynakládat další investice.

### 3.3.3. Kvalita služeb

Dříve banky zajímala především vnitřní forma kvality, která se hodnotila na základě chybovosti pracovníků. Dnes je tlak na kvalitu důsledkem nárůstu konkurence na bankovním trhu. K udržení klienta je třeba cílevědomá práce, jejíž součástí je také kvalita poskytovaných služeb, což je vztah všech pracovníků banky, včetně jejího managementu, ke klientům, bezchybnost služeb, vstřícnost a další faktory, které vytváří image banky a kvalitu poskytovaných služeb. (4)

Při každém obchodu se službami se setkáváme se velkým množstvím vlivů, z nichž zákazník vidí:

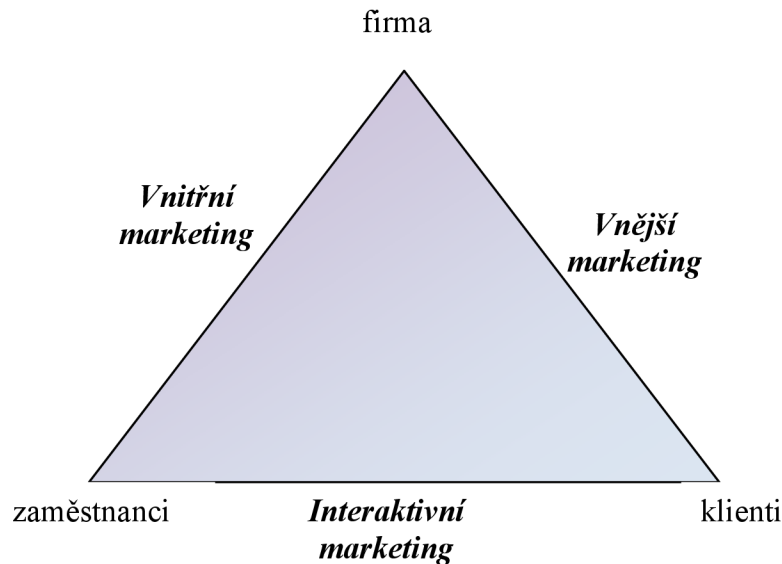
- Další zákazníky, kteří čekají na poskytnutí služby,
- Fyzické prostředí, v němž jsou služby poskytnuty, čily budovu, interiéry, zařízení, nábytek, technické vybavení, atd.
- Část zaměstnanců banky, kteří jsou ve styku s klienty.

Na kvalitu však mají vliv i procesy, které zákazníci nevidí, avšak pro celkový vnímaný výsledek jsou důležité. Jsou jimi vnitřní organizace, pracovní a mezilidské vztahy.

Aby byl marketingový mix komplexní, je nutné ho kromě 7P doplnit ještě o vnitřní, vnější a interaktivní marketing, kde:

- **Vnější marketing** vyjadřuje běžné činnosti vykonávané v souvislosti s přípravou, oceněním, distribucí a podporou služeb,
- **Vnitřní marketing** je práce, kterou firma vykonává v souvislosti se školením a motivováním svých vnitřních zákazníků, tj. zaměstnanců, kteří přicházejí do styku s klienty, a pomocného obslužného personálu. Tito lidé musejí být školeni a cvičeni v orientaci na klienta,

- **Interaktivní marketing** závisí na zručnosti zaměstnanců při styku se zákazníky a jejich schopnosti reagovat na požadavky klientů, kteří posuzují jak technickou, tak i funkční kvalitu.



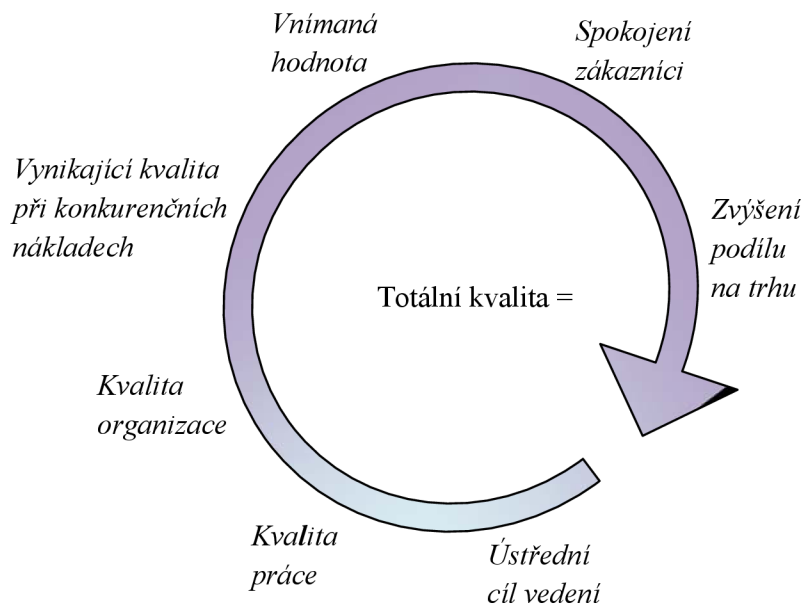
Obr. č. 7 - Tři typy marketingu ve službách (11, str. 181)

Z hlediska klientů banky má na kvalitu poskytovaných bankovních služeb vliv důvěra, což je obtížně měřitelná veličina. Pokud je ohrožena důvěra klienta, potom je velmi obtížné ji získat zpět. Kromě důvěry na kvalitu působí také bezchybnost, dokonalost a uspokojení.

Banka i klient můžou mít na kvalitu různý pohled. Banka posuzuje kvalitu v závislosti na tom, zda se poskytování služby řídí předem stanovenými pravidly (bezpečnost, doba zpracování, dodržení postupů a předpisů). Pro klienta je rozhodující splnění jeho požadavků na bankovní služby a respektování omezení banky vyplývajících z požadavků na bezpečnost bankovních operací.

V Japonsku našel svůj původ pojem „totální kvalita“, na které jsou založeny moderní interpretace kvality. Prvky, které totální kvalita obsahuje, jsou objektivita, uspokojení klienta, strategický faktor, zpětná vazba, odpovědnost, produkce, dokonalost, hodnocení, zisk, neosobnost a vůdčí postavení. Pokud tyto základní prvky kvality

seřadíme, dostaneme se ke kontinuálnímu a cyklickému procesu zdokonalování. Cílem je vynikající kvalita za konkurenceschopnou cenu, kdy klient je spokojen a banka získává podíl na trhu a zisk.



Obr. č. 8 - Schéma cyklu kvality (11, str. 188)

Kvalita služby může být klíčem k pozitivnímu odlišení a poskytuje výhodu vůči konkurenci. (11)

### 3.4. Marketingová komunikace

Vývoj dobrého produktu a jeho přitažlivé ceny ještě není zárukou úspěchu firmy. Tímto v podstatě teprve začíná boj o získání pozornosti klientů. K tomu, aby banky se svým produktem získali přízeň klientů, musí jim nejprve sdělit, že bez tohoto produktu jejich život „ztrácí smysl“. K tomuto účelu slouží právě komunikace ke klientovi. Komunikovat je možné pomocí mluvené řeči, písma a znaků, symbolových obrazů (piktogramů) a výrazů (neverbální komunikací).

„Komunikace (= z latinského *communis* – společný) je výměna, dorozumění a zprostředkování zpráv a informací všeho druhu. Znamená tedy styk lidí mezi sebou“ (11, str. 109)



Pro dosažení úspěšné komunikace je žádoucí se držet hesla „*zajímej se o druhé, aby se oni zajímali o tebe*“.

### **Komunikační mix**

Jedná se o specifickou směs nástrojů, které firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů. Tyto nástroje jsou známy také jako 4P a jedná se o:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Osobní prodej
- Přímý marketing (3)

#### **3.4.1. Reklama**

*„Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb konkrétním investorem.“<sup>7</sup>*

Při tvorbě reklamního programu je nutné začít definováním cílového trhu a motivů klientů. Po tomto definování je možné určit dalších pět rozhodnutí, která jsou známá, jako pět M. Jsou jimi:

- 1) **Poslání (mission)** – cílem reklamy může být informovat, přesvědčit nebo připomenout
- 2) **Peníze (money)** – rozhodování o rozpočtu na reklamu
- 3) **Sdělení (message)** – tvorba, hodnocení a výběr, zpracování a posouzení společenské přijatelnosti sdělení.
- 4) **Média (media)** – hledání nejúčinnějšího média, které by co nejlevněji doručilo požadovaný počet oslovení cílovým příjemcům
- 5) **Měřítko (measurement)** – měření komunikačního účinku reklamy a její vliv na prodej. (3)

---

<sup>7</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha. Grada Publishing, 2001, str. 570

### 3.4.2. Podpora prodeje

*„Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.“<sup>8</sup>*

Oproti reklamám, které nabízí důvod, proč produkt koupit, podpora prodeje dává podnět k nákupu. Představují ji různé kupony, nabídky, zvýhodněné ceny, odměny, záruky, soutěže, nákupní rabaty, slevy za vystavované zboží, veletrhy a výstavy, prodejní motivace, atd.

Prodejci používají podporu prodeje motivačního typu, aby přilákali nové zákazníky k vyzkoušení zboží, odměnili věrné zákazníky a zvýšili opakovanost nákupů příležitostných uživatelů. Podpora prodeje obvykle přiláká zákazníky často měnící značky, protože ostatní skupiny zákazníků si většinou propagace produktu nevšimnou. Zákazníci často měnící značky zajímají především nízké ceny, spotřebitelská hodnota nebo prémie. Z těchto zákazníků však pravděpodobně ani působením podpory prodeje neuděláme věrné zákazníky. (3)

### 3.4.3. Public relations

*„Public relations představují řadu programů zaměřených na propagaci firmy, obhajobu image firmy nebo image jednotlivých produktů.“<sup>9</sup>*

Oddělení public relations monitoruje postoje veřejnosti k firmě a předává tyto informace ostatním složkám firmy tak, aby napomáhaly vzájemnému porozumění.

Hlavními úkoly public relations jsou:

- *Vztahy s tiskem*, kdy je cílem přimět noviny, aby u veřejnosti posilovaly pozitivní informace o firmě.

---

<sup>8</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha. Grada Publishing, 2001, str. 590

<sup>9</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha. Grada Publishing, 2001, str. 598

- **Publicita** produktu pomocí propagace.
- **Firemní komunikace** spočívající v prosazování porozumění pro firmu.
- **Lobbování**, jehož cílem je získání podpory zákonodárců nebo odstranění legislativních překážek a regulačních opatření.
- **Poradenství** zabezpečující pomoc v mimořádných případech, kdy je důvěra veřejnosti ve výrobek otřesena.

Public relations je založen na třech odlišných kvalitativních prvcích:

**Vysoká věrohodnost:** nové příběhy a programy jsou pro čtenáře a diváky mnohem skutečnější a věrohodnější než reklamy.

**Schopnost zaujmout nakupujícího:** public relations mohou zasáhnout mnoho zákazníků, kteří se vyhýbají prodejcům a reklamě.

**Zdůrazňování důležitosti:** public relations mají stejně jako reklama schopnost zdůrazňovat důležitost firmy nebo produktu.

Dobře promyšlený program public relations koordinovaný s ostatním prvky marketingového mixu však může být mimořádně účinný. (3)

#### 3.4.4. Osobní prodej

Osobní prodej je nejefektivnějším nástrojem marketingového mixu v pozdějších stadiích procesu nakupování, zejména při budování silných zákaznických preferencí prostřednictvím přesvědčování. Je to způsobeno tím, že osobní prodej má oproti reklamám následující výhody:

- **Osobní kontakt**, který umožňuje živý, bezprostřední a vzájemný rozhovor mezi dvěma nebo více osobami. Každá strana je schopna bezprostředně reagovat na aktivity druhé strany.
- Možnost **kultivovat** všechny druhy **vztahů**, počínaje prostým prodejem až po hluboké přátelské vztahy.
- Vytváří příležitost naslouchat kupujícímu, **reagovat** na něj a určitou povinnost kupujícího vyslechnout sdělení prodávajícího. (3)

Zaměstnanci (prodejci) mají za úkol vytvořit a udržovat harmonický a trvalý vztah se současnými či potencionálními klienty s cílem tento vztah co nejvíce využívat. (marketing bankovních služeb)

Samotný prodej probíhá v těchto fázích:

1. Identifikace a charakteristika potenciálních klientů
2. Představení produktu či služby
3. Otázky klienta
4. Prodej
5. Poprodejní servis (11)

V oblasti osobního prodeje by banky měly klást velký důraz na výběr vhodných zaměstnanců, kteří přicházejí do styku s klienty. V mnoha případech bývají výkony těchto pracovníků průběžně testovány využitím metody mystery shoppingu.

### **3.5. Přímý marketing**

Posledním důležitým článkem z komunikačního mixu je přímý marketing, který je v podstatě marketingovou filozofií založenou na soustavném a plánovitém budování určitých obchodních vazeb a dialogů s klientem, kterého je možné podrobně začlenit a cíleně oslovit.

Dle asociace přímého marketingu je přímý marketing definován následovně:

*„Přímý marketing je interaktivní systém, který používá jednoho nebo více médií k dosažení měřitelné odezvy zákazníků nebo uskutečnění transakcí z jakéhokoli místa.“<sup>10</sup>*

Jiná literatura pak přímý marketing definuje takto:

*„Přímý marketing je systém okamžité a interaktivní komunikace, který zamýšlí vyvolat měřitelný a hodnotitelný postoj k jeho cílům.“<sup>11</sup>*

---

<sup>10</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha. Grada Publishing, 2001, str. 635

<sup>11</sup> TORRES. M., a kol., *Marketing bankovních služeb*. Praha. Bankovní institut, 1998. str. 137

Jak sám název napovídá, direct marketing je charakteristický přímým kontaktem mezi zadavatelem a adresátem. Spočívá v adresném oslovení (např. personifikovaný direct mail, aktivní telemarketing apod.), nebo ve vyvolání přímé reakce adresáta (např. odpovědní zásilka, odpovědní kupony, teleshopping, neadresný mailing atd.).

Přímý marketing je založen na práci s databázemi klientů či potenciálních zákazníků, jejich třídění, systemizace a vytěžování (data mining) s cílem učinit nabídku konkrétní skupině oslovených, která co nejpřesněji vyhovuje stanoveným kritériím. Předpokladem pro úspěšný direct marketing je fungující CRM informační systém. (viz. kap. 2.8.)

Cílem direkt marketingu je nabídnout zákazníkovi produkt ve chvíli, kdy ho potřebuje. To předpokládá mít o zákaznících dostatečné množství dat a tyto data umět správně analyzovat. Končí-li například klientovi pětiletý termínovaný vklad, je nejvhodnější doba nabídnout mu jinou dlouhodobou investici. Naopak nemá smysl nabízet dlouhodobé investování finančních prostředků tomu, kdo právě uzavřel smlouvu o hypotečním úvěru. Ačkoliv se tento postup zdá logický, uplatnění v praxi bývá často obtížné. Příčinou bývá často neschopnost bank získávat, uchovávat a analyzovat rozsáhlá data o klientech. Účinný direct marketing pak bývá často nahrazen necílenou masovou reklamou, která nemá dostatečnou efektivnost a má podstatně vyšší vynaložené náklady na získání jednoho získaného zákazníka. (5)

### 3.5.1. Výhody přímého marketingu

1. ***Jde o systém komunikace a distribuce***, jehož cílem je nejen souběžně informovat a přesvědčovat ke koupi, ale umožňuje také spotřebiteli okamžitě a přímo získat produkty nebo služby, které mu jsou nabízeny. Například poštovní zásilka s kreditní kartou obsahuje návrh smlouvy, který když spotřebitel podepíše a odešle, je považován za uzavření smlouvy. Je to cesta komunikace a distribuce zároveň.
2. ***Působí okamžitě, bezprostředně*** bez jakýchkoliv zprostředkovatelů. Vztah se odehrává mezi cílem a zdrojem. V uvedeném případě banka posílá zásilku, kterou klient po podepsání vrátí okamžitě přímo bance.

3. ***Je interaktivní***, komunikace tedy probíhá oběma směry, čímž se sníží procento netečnosti. Klient podepíše smlouvu a pošle zpět předem ofrankovanou obálkou. Nemusí se tedy zatěžovat psaním adresy či poštovným.
4. ***Má v úmyslu vyvolat hodnotitelný a měřitelný postoj***. Účinek přímého marketingu je možné měřit např. počtem odpovědí, počtem přihlášek, uzavřených smluv, apod.

Nevýhodou přímého marketingu je to, že není vhodné jej uplatnit na masové oslovení.  
(11)

### **3.5.2. Prostředky přímého marketingu**

K nejdůležitějším prostředkům přímého marketingu patří:

#### **➤ *Prodej tváří v tvář***

Jedná se o nejstarší formy přímého marketingu, kdy s klienty jednájí profesionální prodejní síly. Řada firem orientovaných na zákazníka používá přímých prodejců – v oblasti bankovníctví jsou to např. pojišťovací agenti, makléři nebo finanční poradci.

#### **➤ *Přímé - adresné zásilky (direct mails)***

Poštou zasílané materiály jsou velmi oblíbeným propagačním médiem, protože umožňují vysokou selektivitu při výběru adresátů, mohou být osobní, jsou přizpůsobivé a umožňují včasné testování a měření odezvy. Klientům docházejí různé dopisy, letáky, skládačky, atd. S vývojem nových technologií vznikly též nové formy doručování, mezi něž patří:

- Faxové zprávy
- E-mailové zprávy
- Hlasové zprávy, které jsou založeny na posílání hlasových vzkazů vybraným telefonním stanicím. Telekomunikační firmy nabízejí tuto službu jako alternativu k telefonním záznamníkům.

Správná kampaň by se měla skládat z pěti prvků, kterými jsou produkt, nabídka, médium, distribuční metody a kreativní strategie. Úspěch kampaně je potom posuzován podle toho, jaké procento odpovědí přijde zpět. Toto procento však ještě musí být očištěno od položek, jako je vrácené nebo nezaplacené zboží. Pečlivou analýzou předchozích kampaní je možné dosahované výsledky výrazně zlepšit.

➤ ***Katalogový marketing***

Jedná se o zasílání jednoho nebo více katalogů produktů vybraným příjemcům, u nichž je velká pravděpodobnost, že si zboží objednájí. V bankovníctví se tento prostředek direct marketingu příliš nevyužívá, proto se jím nebudu dále zabývat.

➤ ***Telemarketing***

Tento prvek se stal hlavním nástrojem přímého marketingu. Telemarketing je interaktivní a bezprostřední forma kontaktu s klientem. Umožňuje získávat nové a kontaktovat stávající zákazníky, zjišťovat jejich spokojenost a přijímat objednávky. Ve vztahu banka klient se používá poměrně často a většinou mu předchází direct mail s nabídkou.

Účinnost telemarketingu závisí především na výběru správných pracovníků, na jejich zaškolení a zainteresovanosti. Pracovník telemarketingu by měl mít příjemný hlas a měl by být nadšený pro projekt.

➤ ***Marketing automatů na vyřizování objednávek***

Spočívá v instalaci automatů na frekventovaných místech, pomocí nichž je možné vyřídít objednávku. Nejedná se však o prodejní automaty.

➤ ***Ostatní média marketingu přímé odezvy***

Přímý marketing využívá k adresnému doručování nabídek všech hlavních médií – novin, časopisů i televize, která pro přímou nabídku používá reklamu s přímou odezvou, nakupování z domácnosti a videotext.

Mocným účinným nástrojem propagace je využívání více prostředků komunikace opakovaně působících v propagační kampani. V praxi to pak může vypadat následovně: *Nová kampaň o nových produktech* → *placený inzerát s odpovědním kuponem* → *adresná poštovní zásilka* → *necílený telemarketing* → *přímá osobní nabídka* → *trvalá komunikace*. (3)

### 3.5.3. Plánování přímého marketingu

Cílové objekty, tedy klienti se oslovují na základě definice cílů banky. Pro výběr skupiny oslovených se používají informace dostupné z databází. Úspěch tedy ve velké míře závisí na kvalitě používaných databází (jak podrobné a aktuální jsou informace) a na vhodnosti dat pro daný účel. Mnoho firem si plete prostý seznam adres a telefonních čísel zákazníků s databází zákazníků, která obsahuje mnohem více informací (věk, příjem, údaje o členech rodiny, zaměstnání, atd.). Tyto informace je možné získat pomocí CRM.

Databáze je možné rozdělit na:

- *Vlastní databáze společnosti*, což jsou informace získané společností o jejích klientech nebo potenciálním trhu např. při návštěvě klienta.
- *Vnější databáze*, které je možné získat od specialistů (k tomu určených společností), různých organizací (předplatitelů novin) nebo jsou volně přístupné např. v telefonním seznamu.

Jakmile jsou vybrané cílové objekty, je možné přejít na volbu prostředků, kterými je oslovíme. Nejčastěji se spojují všechny tři výše uvedené přístupy, a to reklama s odpovědním kuponem, přímá zásilka a telemarketing.

Úspěch přímého marketingu je dán vlivem zlepšení v komunikacích a technickým rozvojem. Oba tyto přístupy umožňují snadné, bezpečné, vysoce přístupné a levné kontakty při zajištění vysoké kvality.



### 3.5.4. Společenské a etické problémy využívání přímého marketingu

Ačkoliv přímí marketéři udržují se svými zákazníky většinou přátelské a vzájemně výhodné vztahy, nelze občas zabránit problémům, které mohou vypadat takto:

- **Podrážděnost** - tak mnoho lidí reaguje na zvyšující se počet pokusů o prodej za každou cenu. Bezohledný přímý marketing je často považován za nepřipustné obtěžování. Reklamy s přímou odezvou jsou příliš hlučné, dlouhé a neodbytné a zvláště otravné jsou telefonáty, které vedou nezkušení operátoři nebo automat.
- **Nepoctivost** – někteří pracovníci přímého marketingu se soustředí na zákazníky, kteří jednají neuváženě a zneužijí jejich hlouposti. Také ukázky v televizní reklamě a informační šoty mohou být často spojeny s nepoctivým jednáním.
- **Podvod a klam** – projevující se například v rozesílání propagačních materiálů, které mají zmást kupujícího například nadsazením velikosti produktu, jeho výkonností nebo cenou.
- **Vpád do soukromí** – zákazníci jsou stále ochotni objednávat zboží nebo služby prostřednictvím pošty nebo telefonu, účastnit se soutěží, přihlašovat se k předplatnému časopisů a přitom sdělovat svá osobní data do různých databází firem. Tato data pak mohou být využita v jejich neprospěch.

Lidé pracující v přímém marketingu se snaží těmto problémům věnovat náležitou pozornost, neboť jsou si vědomi, že nedostatečné řešení by vedlo ke vzniku negativních postojů zákazníků, k nižšímu procentu odezvy a k volání po tvrdších opatřeních státu proti marketingovým praktikám. (3)

### 3.5.5. Data mining

Pokud usilujeme o efektivní využívání a zpracování dat, je možné k tomu využít právě data miningu, o kterém jsem se v souvislosti s přímým marketingem zmínila. Jedná se o poměrně novou metodu využívání dat, která je založena na statistice, nových poznacích z umělé inteligence či strojového učení. Je možné ho definovat následovně:

„Data mining je netriviální proces zjišťování platných, neznámých (skrytých), potenciálně užitečných a snadno pochopitelných závislostí v datech“ (21)

Přesto, že se jedná o netriviální metody, snaží se zjištěné výsledky prezentovat koncovému uživateli formou co možná nejpřístupnější. To znamená například o shluky dat s podobnými charakteristikami, rozhodovací stromy nebo jednoduchá pravidla.

Používá se pro predikci, kdy je předpoklad, že data se chovají podle nějakého vzoru. Typickým příkladem je právě rozhodování banky, zda přidělit či nepřidělit úvěr na základě dat o novém žadateli (věk, příjem, forma bydlení...). (22)

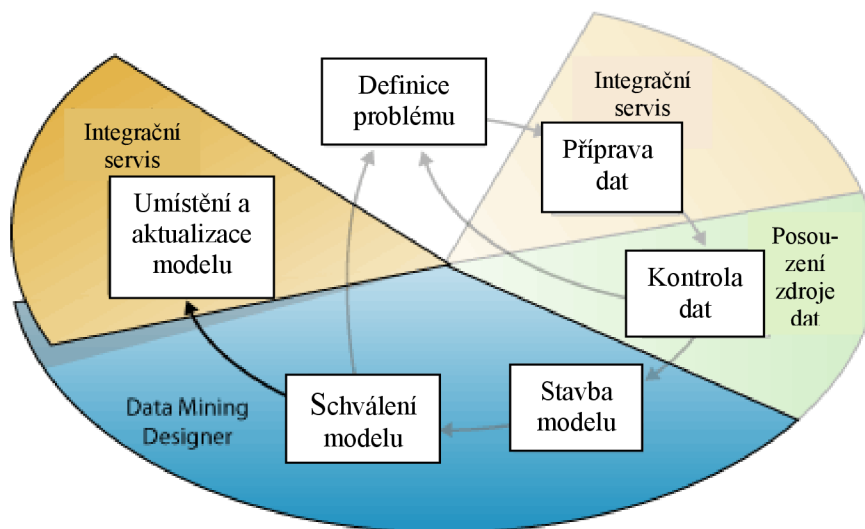
Data mining se nejčastěji používá ve spojení s CRM, kdy je možné data vhodným způsobem analyzovat, např.

- *Klasifikací zákazníků* je možné vytipovat zákazníky, kteří zareagují na konkrétní kampaň a distribuční materiály poslat pouze jim, a tím snížit náklady na kampaň.
- *Shlukovou analýzou* zjistit skupiny zákazníků, kteří jsou vysoce ziskoví, a zaměřit se na získání zákazníků s podobným profilem.

#### **Data mining má několik fází:**

1. *Definice problému* – stanovení oblasti, která je pro management zajímavá a specifikace cíle a kritéria hledání.
2. *Příprava dat* – definování datových zdrojů, které by měly být konzistentní a měly by obsahovat čistá data. Taková data je možné získat z datového skladu, případně takový datový sklad zavést.
3. *Profilování a popis dat* – před tvorbou a testováním modelu je potřeba porozumět a provést kontrolu připravených dat. To spočívá ve zjištění charakteristik hodnot jednotlivých atributů a statistických parametrů.
4. *Vytváření modelu* – hledá se nejlepší možná metoda a její parametry. Data se rozdělí na „učící“ a „testovací“. Na základě učících dat se data miningová metoda „naučí“ předpovídat co požadujeme a na testovacích datech se zkouší, jak dobře je tento model schopný predikce a vhodný k nasazení.

5. *Ověřování modelu* – než se model převede do produkčního prostředí, otestuje se jeho schopnost provádět predikce. Nejčastěji se postaví více modelů, které se navzájem porovnávají, a vybere se nejvhodnější.
6. *Uvedení modelu do praxe* – vytvořený a ověřený model je pak možné uvést do praxe a na jeho základě vytvářet predikce, podle kterých lze oslovit vybrané klienty nebo přijmout obchodní rozhodnutí. (21)



Obr. č. 9 - Uvedení Data miningu do praxe (21)

### 3.6. Distribuční cesty

Rozvoj informačních a komunikačních technologií s sebou přináší též nové možnosti pro rozvoj distribučních cest. Na změnu distribučních cest však působí další faktory, které banky nesmí zanedbat. Jsou jimi:

**Náročnější požadavky klientů** – geografická a pracovní dostupnost společně s nabízenou rychlostí a kvalitou obsluhy vytvářejí pro klienty bank nové možnosti jak odlišit jednu banku od druhé.

**Zavádění nových technologií** – nové technologie umožňují bankám prodávat služby přes internet nebo po telefonu.

**Profit centra** – k jejich vytváření vede banky zájem o rentabilitu poboček

**Organizace bankovních poboček** – tradiční řízení vycházející z maticového uspořádání se mění a poradenská činnost ve vztahu k významným klientům je přebírána centrály a tradiční větší pobočky se stávají pouze obchodními místy.

**Zvýšená konkurence** – vlivem rozšíření sítě tradičních bank a příchodem nových finančních institucí dochází k intenzivnější konkurenci. Velký vliv měl také proces evropské integrace, který umožnil bankám zemí EU zakládat své pobočky v ostatních členských zemích.

Dalšími faktory tvorby nových distribučních cest jsou dostupnost, automatizace, segmentace, správa databází, lidské zdroje a prvky prodeje.

Tradičními distribučními cestami jsou pobočky, moderní technologie a ostatní typy distribučních cest, kterými může být telefon, další instituce nebo externí finanční poradci.

### **3.6.1. Pobočky**

Pobočky mají stále nezastupitelnou roli při každodenní komunikaci s klienty. V současné době jsou pobočky modernější a snaží se být klientsky přívětivější. Většinou vycházejí z následujících principů:

- *Umístění* - pro klienty je důležitá rychlá dostupnost, možnost parkování a rychlost obsluhy. Začínají se prosazovat trendy budovat více malých poboček a pronajímat obchodní místa v hypermarketech.
- *Oddělení pokladníků od prodeje* – to umožňuje rychlejší obsluhu klientů
- *Automatizace* – týká se zejména o operace s nízkou přidanou hodnotou, např. operace pokladníků, šekové knížky, příležitost provádět různé simulace, atd.
- *Zaměstnanci* – důraz je kladen na jejich schopnost reagovat na veškeré potřeby klientů a řídit se zásadami obsluhy klientů a produkce výsledků.
- *Merchandising* – jeho striktní dodržování
- *Prostorová koncepce* – vybavení poboček mobilním nábytkem umožňujícím změny uspořádání dle potřeb trhu (4)

### 3.6.1.1. Merchandising

Techniky merchandisingu se soustřeďují kolem nabídky prodávaných produktů a služeb, diktují uspořádání a výzdobu prostoru, který se navrhuje tak, aby vytvořil příhodnou atmosféru pro obchodní vztahy a usměrňoval pohyb klientů. Dále zajišťuje propagaci a oživení prostoru.

*Cílem merchandisingu je:*

- Zatraktivnit pobočky tak, aby dovnitř zvaly klienty i „neklieoty“. Je třeba efektivně využít jak vnitřní výzdoby, tak také okenních výloh a venkovní reklamy.
- Zpříjemnit klientům vstup do pobočky, čekání a všeobecně jejich pohyb v pobočce.
- Optimalizovat rentabilitu nabízených produktů a služeb podporou samoobslužného prodeje. (11)

### 3.6.2. Moderní technologie

Nové technologie umožnily lepší dostupnost bankovních služeb, pokles distribučních kanálů a úsporu pracovníků, tvorbu a údržbu nových a sofistikovanějších databází klientů a zlepšení výnosnosti služeb s nízkou přidanou hodnotou. Na druhou stranu však dochází k omezení kontaktu klientů s bankou, zvýšila se rizika napadení účtu hackery a dochází k nedůvěře klientů.

Distribučními cestami, které využívají moderní technologie, jsou:

- *Bankomaty (ATM)* – v současné době pomocí nich lze kromě výběru kartou též dobíjet mobilní telefon, provádět převodové transakce, zjišťovat zůstatky, atd.
- *Automatizované platby (EPOS)* – zprostředkovávají kontakt mezi bankou, klientem a obchodníkem.
- *Videotex* - jedná se o komunikační prostředek s využitím terminálu mezi klientem a prodejcem. Měl však značné nevýhody a nástupem internetu byl pozastaven

- *Bankovní služby na dálku (EBS)* – patří sem elektronické bankovníctví, GSMbanking a telefonické bankovníctví. (4)

### 3.7. Klient

Aby bylo možné zabývat se marketingem bankovních služeb, je třeba mít jím koho oslovovat. V případě banky je to klient, který využívá její služby a bez něhož by banky nemohly existovat. V této kapitole se tedy zaměřím na to, v jakém postavení je klient vůči bance, jak se chová a jakým způsobem je na něj pohlíženo z hlediska segmentace.

Pro pojem klient neexistuje žádná konkrétní ustálená definice, protože pod tímto slovem si každý dokáže představit, co obnáší. Pro své účely jsem ho definovala dle literatury (4) následovně:

*„Klient je rozhodujícím a určujícím činitelem veškeré činnosti banky. Předvídání jeho potřeb a formy jejich uspokojování jsou základní a nejdůležitější cestou k zajištění zisků a jsou jim podřízeny činnosti bank.“<sup>12</sup>*

Předvídání a uspokojování potřeb klientů a zajištění uspokojivých zisků jsou hlavní zásady, kterými se řídí činnost bank. Klient je nejdůležitější osobou, ať už je fyzicky přítomen, nebo je s ním banka v písemném či telefonickém styku. Uspokojování klientů je důležité zejména v dnešní době. Klienti mají velký výběr nejen produktů, ale také institucí, které nabízejí finanční produkty. Je třeba si proto uvědomit, že klienti nejsou rušivým prvkem naší práce, nýbrž jejím cílem a musejí mít vždy přednost. Některé instituce na to občas zapominají, čímž se stávají zranitelnějšími ve vztahu ke svým konkurentům, kteří jim mohou vzít jejich nejcennější majetek.

Cílem podeje není jen uzavřít obchod, ale především navázat dlouhodobý kontakt, neboť získat nové klienty je mnohem obtížnější, než udržet si ty stávající. Klienta je možné udržet tím způsobem, že za všech okolností uspokojujeme veškeré potřeby klientů ve zvolených segmentech. (11)

---

<sup>12</sup> KRAJÍČEK, Jan. Marketing v peněžnictví. 1. vyd. Brno. Masarykova univerzita v Brně. 2005. str. 40

### 3.7.1. Analýza chování klienta

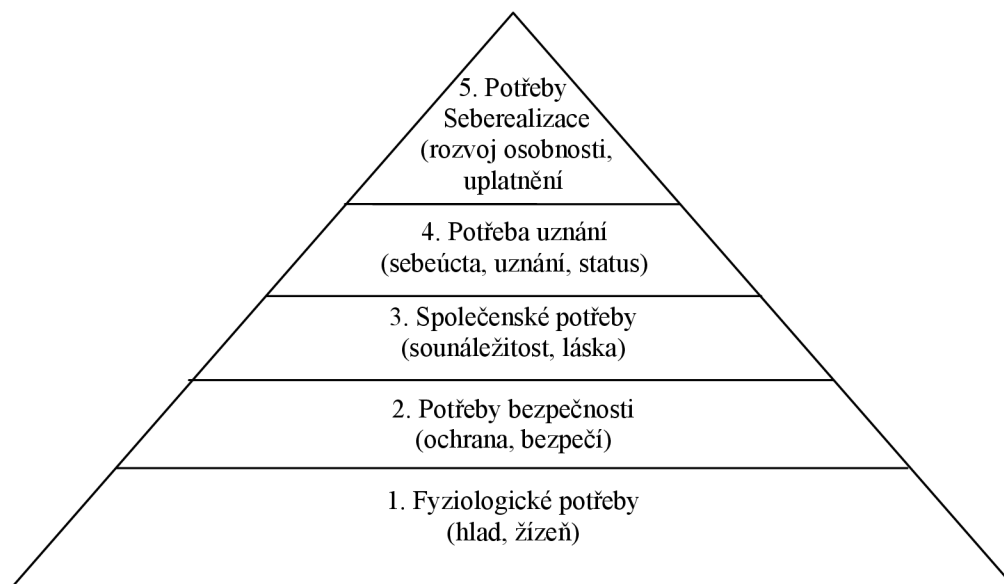
„Úspěch marketingu závisí na naší schopnosti pochopit a vysvětlit, jak se klient chová při rozhodování. Jestliže banky chápou, jak a kdy klienti nakupují, mají lepší možnosti „kombinovat“ různé prvky marketingového mixu. Motivace a chování klientů si vyžadují zvláštní pozornost, zčásti proto, že bankovní produkty jsou nehmatatelné.“<sup>13</sup>

Chování klienta je částí celého procesu, který je ovlivněn psychologickými, osobními a sociálními faktory.

Mezi **psychologické faktory**, které ovlivňují chování zákazníka, se řadí motivace, vnímání, zkušenost a postoje.

**Motivace** je ve své podstatě řízena motivem, resp. potřebou, která je dostatečně silná, aby člověka přiměla jednat. Nejznámějšími teoriemi zabývajícími se lidskou motivací jsou:

- ❖ **Maslowova teorie** řadí lidské potřeby podle určité hierarchie, od nejnaléhavějších po méně naléhavé.



Obr. č. 10 - Pyramida potřeb

<sup>13</sup> TORRES. M. a kol., *Marketing bankovních služeb*. Praha. Bankovní institut, 1998. str. 38

- ❖ **Freudova teorie**, která je založena na tvrzení, že skutečné psychické síly ovlivňující lidské jednání jsou ve své podstatě neuvědomělé. Např. čerpání hypotečního úvěru nemusí být ovlivněno pouze potřebou někde bydlet, ale také potřebou být uznáván, tzn. koupit dům v módní čtvrti, luxusní zařízení, atd. Stejně tak volba banky může být diktována úrokovými sazbami, rychlostí rozhodnutí, prestiží banky.
- ❖ **Herzbergova teorie** je postavena na dvou faktorech, kterými jsou tzv. neuspokojovatele a uspokojovatele způsobující stav nespokojenosti nebo spokojenosti.

**Vnímání** probíhá u každého jedince pomocí požitků (prostřednictvím našich smyslů). Proces jejich výběru, třídění a zpracování však probíhá u každého z nás individuálně. Na vnímání působí selektivní pozornost, selektivní zkreslení a selektivní zapamatování. Tyto faktory znamenají, že obchodníci musejí vynaložit značné úsilí, aby svá poselství dostali do povědomí lidí. Proto např. v reklamě používají různé hrané scény a opakování.

**Zkušenost** je změna chování na základě předchozího prožitku. Člověk získá svou zkušenost prostřednictvím vzájemného působení pohnutek, stimulů, podnětů, reakcí a posílení. V důsledku toho svoji zkušenost zobecní nebo rozliší.

**Víra** se projevuje stálým názorem člověka na něco. **Postoj** vyjadřuje kladný či záporný vztah člověka, jeho hodnocení a sklon určitým způsobem jednat vůči věci, člověku či názoru.

**Osobní faktory**, které nejvíce ovlivňují lidské chování, jsou následující:

- Věk a životní cyklus – v každé fázi lidského života máme jiné potřeby.
- Povolání – s každým povoláním jsou spojeny různé preference a nákupy.
- Ekonomické podmínky – k těm patří příjmy klientů a jejich sklon ke spořivosti nebo utrácení.
- Životní styl – odráží se v lidské činnosti, zájmech a názorech.



- Osobnost a sebeuvědomění – zřetelné vlastnosti člověka vedoucí k relativně pevnému a stálému vztahu k jeho okolí. Sebeuvědomění je představa člověka sama o sobě.

Spotřebitelské chování je ovlivňováno **sociálními faktory** jako referenční skupina, rodina, společenská role a postavení. Lidé žijí v trvalé interakci, sami ovlivňují a současně jsou ovlivňováni společenstvím a sociálními skupinami. Být součástí skupiny znamená podrobit se jejím pravidlům a uznat různá postavení a roli jednotlivých členů. Sama skupina a její členové mohou být vzorem pro své členy i nečleny. Příslušnost ke společenské třídě již se jedinec cítí být členem, znamená volbu určitých produktů nebo služeb bez ohledu na jejich užitnou hodnotu, přičemž jiné jsou podle stejných zásad odmítány.

**Kulturní faktory**, tedy zásady a kodexy, určující dané společenství mají nejširší a nejhlubší vliv na chování jejich členů. Kulturní rozdíly existující mezi regiony, zeměmi a různými společenskými třídami jsou zásadní faktory, které vysvětlují úspěch či neúspěch některých experimentů. Např. ve vyspělých zemích je poptávka po bankovních službách obrovská, zatímco u kmene Křováků neznamenaají bankovní služby nic. Kulturní faktory zahrnují také subkultury (národnostní, náboženské, rasové a zeměpisné) a společenské vrstvy, které jsou relativně trvalé a stejnorodé skupiny hierarchicky uspořádaných lidí, které mají podobné názory, zájmy a jednání. (4)

### 3.7.2. Segmenty bankovního trhu

Pokud banka chce své klienty opravdu uspokojit, musí o nich vědět co nejvíce možných informací. Teprve potom může vytvořit účinnou marketingovou strategii se zaměřením na cílový trh. O klientech je nezbytné vědět:

- kdo jsou (podle toho je možné definovat jejich vlastnosti a potřeby),
- jak k nim přistupovat (strategie jejich získání a uspokojení jejich potřeb)

Pomocí segmentace tak můžeme, díky znalosti klienta, lépe uspokojovat jeho potřeby. Vytváříme homogenní skupiny klientů, ke kterým je možno přistupovat podobně.

Postup tvorby segmentace je následující:

- volba proměnných segmentace
- popis a analýza každého ze segmentů,
- výběr cílových segmentů,
- příprava marketingového mixu.

Základními proměnnými segmentace jsou proměnné:

- **geografické** – nabídka se přizpůsobuje skupinám osob definovanými geografickými jednotkami (kontinent, země, město, podnebí, profil),
- **demografické** – stanovení proměnných, které nejvíce ovlivňují preferenci spotřebitele a jsou nejsnadněji měřitelné (věk, pohlaví, postavení, životní cyklus rodiny, zaměstnání, příjem, vzdělání, etnický původ, vyznání, národnost),
- **psychografický** – obtížnější avšak důležitá charakteristika skupin (sociální třída, životní styl, osobnost),
- **behaviorální** – snaha předvídat nebo změnit chování jednotlivců v určitých definovaných situacích (žádoucí zisk, klasifikace spotřebitele, příležitosti, věrnost značce, rozsah vědomostí, postoj).

Každý segment musí být měřitelný, dostupný, tzn., musí být možno jej obsáhnout a obsloužit, a musí mít minimální velikost.

Účinná segmentace poskytuje mnoho výhod, z nichž uvedu následující:

- víme více o trhu a jeho trendech,
- máme možnost si vybrat segmenty, které nás zajímají za předpokladu posouzení velikosti potenciálu růstu segmentů a zvažované atraktivitě segmentů,
- zdroje investic se mohou soustředit na segmenty s nejvyšší návratností investic,
- získáme referenční bod rozhodování o alokaci zdrojů,
- výrobky, produkty a služby jsou vytvářeny, modifikovány a eliminovány dynamicky v závislosti na reakci trhu a postojů klientů,

- zaměření reklamy tak, aby dosáhla co nejvyšších dopadů při nejnižších možných nákladech,
- stanovení optimálního stavu distribuce a zlepšení kvality služeb (4)

### 3.7.3. Segmentace v bankovníctví

V bankovníctví jsou dva hlavní segmenty a to soukromá klientská sféra a podnikatelská klientská sféra. Vzhledem k tomu, že se v diplomové práci budu zabývat bankou zaměřenou především na retail, zaměřím se také v této kapitole na segmentaci soukromé klientely.

V dnešní společnosti však již nestačí vytvářet pouze segmenty, ale pro dobré zamíření a obstání před konkurencí, je nutné tvořit subsegmenty i produkty šité přímo na míru klientům. To představují balíčky služeb nastavené tak, aby zohledňovali přání a požadavky klienta. Je proto nutné vědět co nejvíce o svých klientech.

Nejčastěji užívané proměnné segmentace vycházejí z demografických faktorů, jsou to věk, příjem, zaměstnání, pohlaví, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, vzdělání, náboženství, rasa, národnost a adresa.

#### Věk a etapy životního cyklu

V každé fázi lidského života se potřeby, očekávání a chování jedince mění. Zvláště důležitým faktorem je věk, který má vliv na chování a potřeby klientů ve vztahu k bance. V následujícím přehledu je znázorněno jaké potřeby mají jednotlivé věkové skupiny:

**Do 14 let** – v tomto období mají rozhodující vliv rodiče, kteří rozhodují o bance a bankovních produktech. Využívají se především spořicí produkty, jako stavební spoření, dětská vkladní knížka, aj.

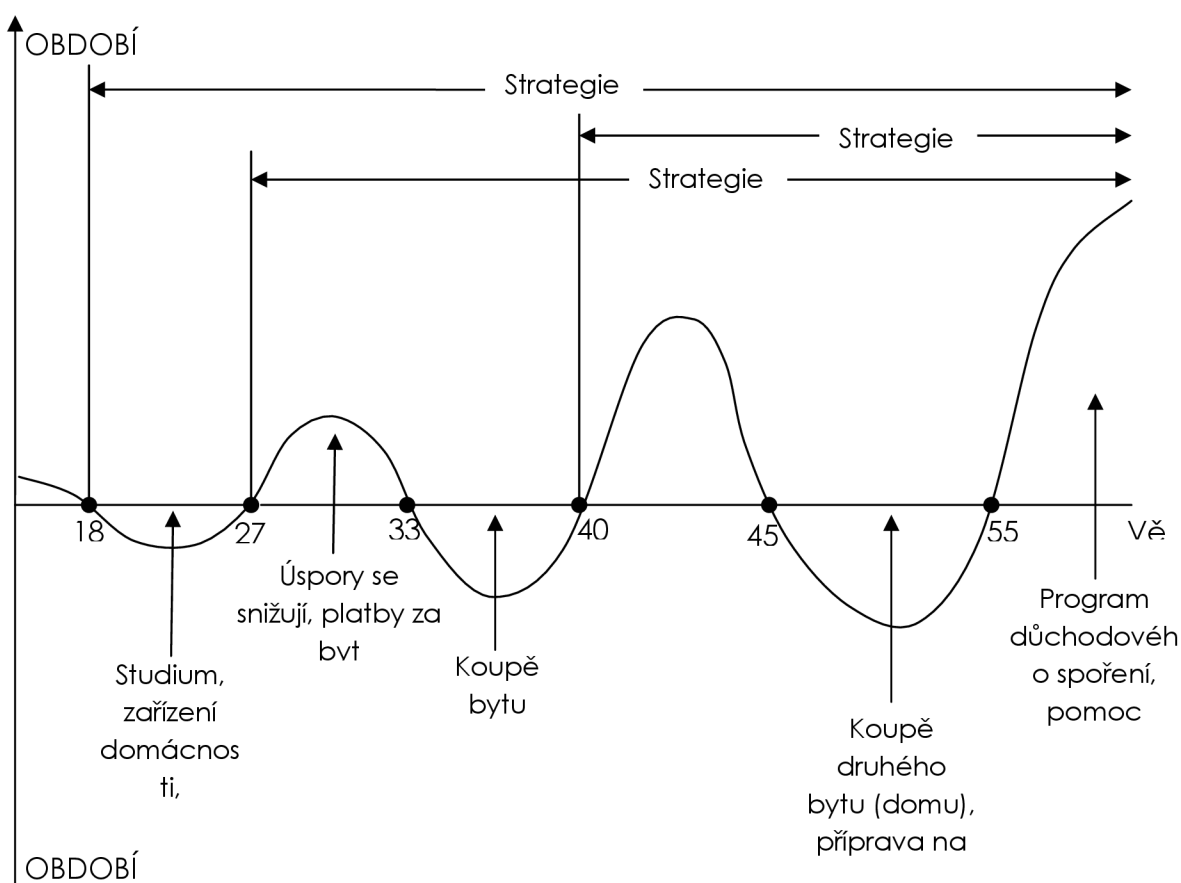
**14 – 18 let** – mladí lidé se chystají do zaměstnání nebo na další studium. Mají zájem být samostatnější, snižuje se vliv rodičů, čímž klesá zájem o spoření a roste zájem o technické prostředky (platební karty, kreditní karty, e-banking)

**18 – 25 let** – přichází nástup do nového zaměstnání, studenti vysokých škol ukončují svá studia. Očekávají se budoucí příjmy a roste zájem o koupi na úvěr (leasing, financování studia, zařizování domova, atd.)

**25 – 45 let** – tato věková skupina vykazuje vynikající úroveň spotřeby. Využívají hypotéční úvěry, hotovostní úvěry a leasingy na okamžitou spotřebu, finanční služby (pojištění, spoření, platební karty, atd.) a finanční investice (fondy, akcie apod.)

**Nad 45 let** – tato věková skupina má již dospělé a samostatné děti, proto jejich pozornost začíná směřovat na přípravu na důchod. To spočívá ve využívání programů důchodového spoření, penzijního připojištění, apod.)

**Důchodový věk** – potřeby klientů v tomto věku jsou více či méně závislé na zdravotním stavu, životním stylu a příjmech. Ve většině případů nemají významný vztah k experimentům a používání nových služeb.



Obr. č. 11 - Životní cyklus soukromého klienta (11, str. 52)

Pečlivá analýza životního cyklu je velmi důležitá pro stanovení marketingové strategie. Je však nutno mít na paměti, že použité produkty u různých věkových skupin jsou závislé na zdrojích, a že po vkladu obvykle následuje potřeba čerpání. (4)

Většina bank si uvědomuje nákladnost získání klienta od konkurence, proto dává přednost získání klienta v okamžiku, kdy ještě žádnou banku nemá. Zaměřují se proto na mladé lidi, kteří jsou pro ně dlouhodobou investicí a u nichž si mohou získat jejich věrnost. Nabízejí jim zvýhodněné úrokové sazby, spoření a další aktivity. Je ovšem nutné tyto sliby dodržet, aby nedošlo k opačnému efektu.

### **Zaměstnání**

V bankovním marketingu se obvykle používá také tato proměnná segmentace, která se člení na další subsegmenty, pro něž se nabízejí konkrétní produkty.

**Zaměstnanci** – tato skupina zahrnuje klienty, kteří mají pouze jeden příjem definovaný jako příjem ze závislé činnosti a funkčních požitků. Základním produktem, který tato skupina využívá, jsou spořicí (běžné) a kontokorentní účty a na ně navazující produkty (kreditní karty, spořicí účty, pojištění). Běžné účty se využívají k běžným platbám nebo k čerpání kontokorentního úvěru, který svým způsobem nahrazuje vyplácení záloh.

**Svobodná povolání, OSVČ** – jedná se o skupinu, která vyniká ekonomickou kapacitou (potenciálem), což se projevuje vysokou spotřebou relativně náročných bankovních služeb a produktů (např. investic na kapitálovém trhu, leasingu, devizových účtů, apod.).

**Studenti** – většinou se tato skupina zařazuje do segmentu mladých. V současné době se pro ně již vytvářejí samostatné skupiny s nabídkou odpovídajících produktů (studentské účty se zvýhodněnými sazbami, úvěry na financování studia, studentské hypotéky, spořicí účty, atd.)

**Důchodci** – ačkoliv v České republice není příjem důchodce příliš štědrý, jsou důchodci pro banku přesto důležití, pokud jde o soukromé úspory a věrnost.

## **Příjem, majetek**

Jedná se v podstatě o nejdůležitější kritérium segmentace. Pro rozdělení do segmentů na základě ohodnoceného majetku a příjmů se používají tři stupně – škály, a to: vysoká, střední a nízká. Pro každou škálu se v rámci uplatnění marketingových strategií používají tři až čtyři stupně obsluhy.

Tyto stupně jsou:

- Soukromé bankovníctví pro absolutní příjmový vrchol – u příslušníků tohoto segmentu se nepředpokládá, že navštíví banku. Naopak bankéři je navštěvují u nich doma, nebo v zaměstnání a nabízejí jim plně nadstandardní služby s maximálním možným servisem. Tomu také odpovídá cena a zajištění maximální možné diskretnosti a ochrany klienta.
- Soukromé bankovníctví pro střední a vysokou klientelu – klienti v tomto segmentu mají svého vlastního bankovního poradce, kterého navštěvují a který je s nimi v telefonickém i osobním kontaktu.
- Vyšší standard bankovníctví pro střední klientelu
- Tradiční přepážkový provoz pro střední nižší a nízkou kategorii klientů. (4)

### **3.7.4. Strategie cílového trhu**

Ke každému trhu je možno přistupovat z pohledu marketingové strategie třemi rozdílnými způsoby, kterými jsou:

- 1) **Hromadný marketing**, který si na základě charakteristik společných všem jejím klientům vytvoří portrét průměrného klienta. Tento přístup zjednodušuje práci s klientem, ale na druhé straně není stoprocentně vyhověno nikomu.
- 2) **Segmentový marketing** soustřeďující pozornost na předem zvolený segment či segmenty. Rozlišuje přístup k různým segmentům a zaměřuje se na jeden segment. Produkty a služby jsou šité přímo na míru cílovým klientům.

- 3) **Klientský marketing**, uplatňovaný vůči klientům, kteří jsou předem přesně vytipováni a charakterizováni. Produkty a služby jsou jim šity na míru, včetně poplatků za ně, úrokových podmínek a poskytnutých úvěrů. Výnos z těchto produktů je nahrazován obraty, které jsou u nich dosahovány. V některých případech banky používají některé klienty jako referenční klienty. Vedení účtů pro tyto klienty je pro banky věcí prestiže. (11)

### 3.8. Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Mezi bankou a klientem dochází k určitým vazbám a vztahům, které lze definovat následovně:

- vždy je to klient, kdo je nejdůležitější,
- banka je závislá na klientovi, ne klient na bance,
- klient má vždy pravdu,
- převahu nad klientem můžeme mít pouze krátkodobou, a výsledkem může být ztráta klienta,
- cílem není pouze jednotlivý obchod, ale dlouhodobá spokojenost klienta – dlouhodobá spolupráce,
- klient má možnost srovnání s jinými peněžními ústavami (jak privátní, tak firemní klientela má účty u více bank)
- je snadné klienta ztratit, ale obtížné jej získat,
- nezapomínejme na staré a dlouhodobé (věrné) klienty – zaslouží si zvýšenou péči. (4)

Aby banka vytvořila pevné vztahy s klienty a ty pak udržela na vysoké úrovni, je nutné, aby dobře poznala jak klienty, tak jejich potřeby. K tomu slouží nástroj CRM – Customer Relationship Management, čili řízení vztahu se zákazníky, který stručně popíše v následujícím textu.

V řízení vztahů se zákazníky je hnacím motorem společnosti vztah se zákazníkem. Tento přístup je založen na kooperativním vztahu mezi společností a zákazníkem, čímž

se také zvyšuje hodnota vztahu se zákazníkem. Záměrem řízení vztahů se zákazníky je tedy vybudovat strategie vztahů, s jejichž pomocí bude možno vztahy kultivovat a zvyšovat jejich hodnotu. Budováním takového vztahu získávají obě strany.

Marketingu a řízení vztahu se zákazníkem se užívalo již v minulosti. Jako příklad lze uvést dílny řemeslníků před průmyslovou revolucí. Učení se předávalo z generace na generaci a dělníci i mistři zvládali celý výrobní proces od přípravy materiálu až po hotový výrobek. Vzhledem k tomu, že tito řemeslníci měli svůj okruh zákazníků, znali je osobně a velmi dobře věděli, jak zákazníci výrobek užívají a jaké potřeby má splňovat. Tyto informace o zákaznících si řemeslníci pečlivě ukládali do své paměti – zabývali se vztahem k zákazníkovi.

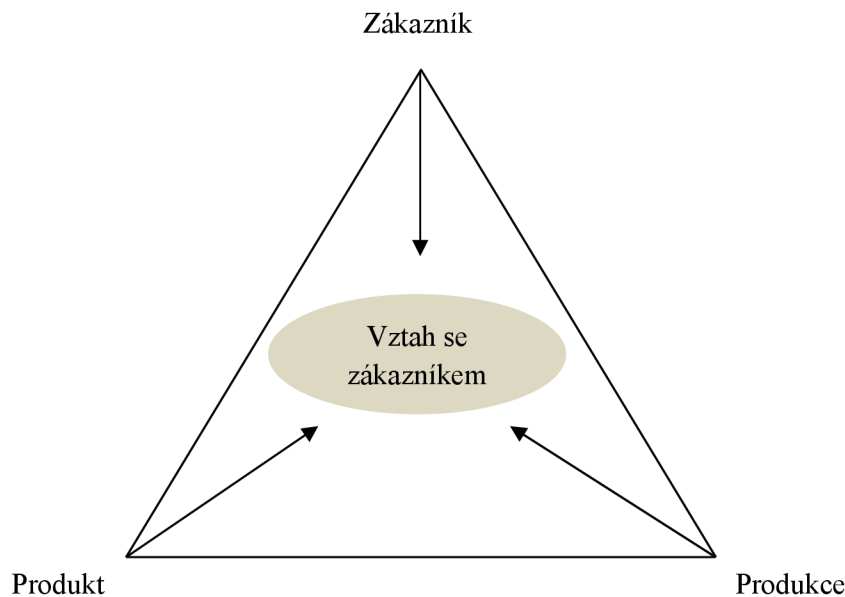
Příchodem masové výroby koncem 19. století výrobci ztratili kontakt se zákazníkem a informace o něm získávali pouze pomocí prostředníků. Došlo k tomu, že výrobci hledali zákazníky pro své produkty. Aby však ze vztahu těžily obě strany, je lepší, když banky budou hledat výrobky pro své dobré zákazníky. (10)

### **3.8.1. Zásady řízení vztahů se zákazníky**

Stěžejním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem je **vytváření hodnoty**, neboť cílem řízení vztahů se zákazníky není primárně maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Rozvoj tohoto vztahu vyžaduje důkladnou znalost procesu, ve kterém zákazník vytváří hodnotu.

Společnost orientovaná na vztah se zákazníky má snahu dozvědět se více o tom, jak pro sebe zákazníci vytvářejí hodnotu. Na vztah je třeba pohlížet jako na proces. Vztah se zákazníkem vzniká na základě řady setkání. Lze na něj pohlížet jako na trojúhelník, jehož vrcholy lze pojmenovat zákazník, společnost a produkt, jak je uvedeno na obrázku č. 12. Jeden z těchto vrcholů se zpravidla zdůrazňuje. Organizace orientovaná na zákazníka pohlíží na svoji činnost z hlediska zákazníka. V takovém případě má každý zákazník k dispozici svoji kontaktní osobu, která dohlíží na vzájemný vztah mezi zákazníkem a společností. (10)





Obr. č. 12 - Ústřední pohled na vztah se zákazníkem. Spojuje produkci, produkt a hledisko zákazníka. (10, Str. 20)

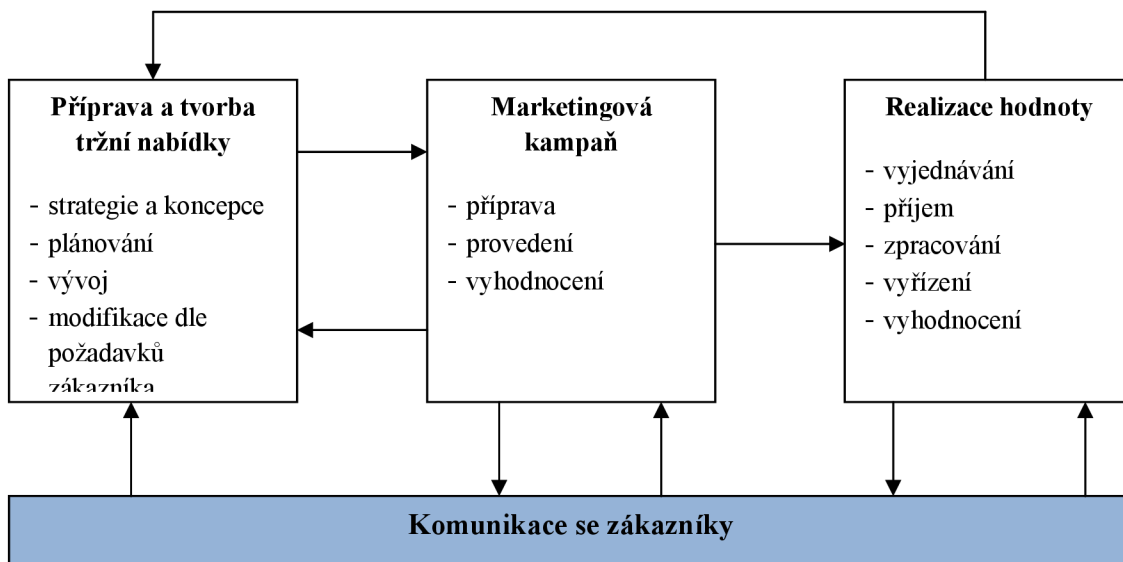
### 3.8.2. Prvky a procesy CRM

Řízení vztahu se zákazníky je založeno na čtyřech základních prvcích, kterými jsou:

1. **Lidé** – pro naplnění cílů CRM je důležitá aktivní účast všech zaměstnanců banky, kteří musí být seznámeni s jejím cílem a svým jednáním jej naplňovat.
2. **Procesy** – řízení vztahů se zákazníky sjednocuje veškeré procesy v oblasti bankovního řízení.
3. **Technologie** – umožňují uplatnění moderního řízení vztahů se zákazníky i při velkém počtu oslovovaných klientů.
4. **Data** – především uchovávání a pokročilá analýza závislostí dat vede k plnohodnotnému CRM.

Aby banka mohla pracovat na zlepšení procesů ve vztahu k zákazníkům, je nutné nejdříve tyto procesy identifikovat. Obecnou procesní mapu související s řízením vztahů se zákazníky znázorňuje obr. č.13. Výchozím procesem této mapy je příprava a tvorba tržní nabídky, která musí reagovat na potřeby zákazníků zjištěné na základě znalosti hodnototvorného procesu zákazníků. Aby si banky zajistily úspěch z dlouhodobého

pohledu, nesmí brát v úvahu pouze současné potřeby zákazníků, ale musí se zamýšlet nad tím, co budou zákazníci potřebovat v budoucnosti. Banka by také měla působit na změnu v zákaznickově chápání potřeb.



Obr. č. 13 - Mapa procesů související s CRM

Jakmile má banka vypracovanou nabídku, může připravovat marketingovou kampaň. Po provedení kampaně následuje její vyhodnocení a zjištěné výsledky by pak měly být využity při tvorbě tržní nabídky a také při prodeji stávající. Všechny uvedené procesy jsou pak závislé na obousměrné komunikaci s klienty.

Proces vztahu se zákazníkem prolíná mezi všemi uvedenými procesy a je každým tímto procesem ovlivněn. Zlepšování kvality uvedených procesů vede ke zlepšování kvality vztahů se zákazníky. (1)

## **4. Profil společnosti**

Tato kapitola se zabývá historií dotčeného subjektu, její misí a vizemi. Pokračuje obecnou charakteristikou a základními údaji o dotčeném subjektu. Dále jsou uvedeny dceřiné společnosti a cílové trhy. V závěru kapitoly je uvedena marketingová situační analýza, která je zpracována pomocí SWOT analýzy.

### **4.1. Historie společnosti**

Nezveřejněno

### **4.2. Mise, vize a hodnoty**

Nezveřejněno

### **4.3. Charakteristika společnosti**

..

Nezveřejněno

### **4.4. Dceřiné společnosti dotčeného subjektu**

Svých výborných výsledků dotčený subjekt dosahuje také díky svým dceřiným společnostem, jejichž produkty jsou nabízeny nejen na pobočkách banky, ale také externími poradci, či v pobočkách dceřiných společností.

#### **Zkrácený výčet dceřiných společností dotčeného subjektu**

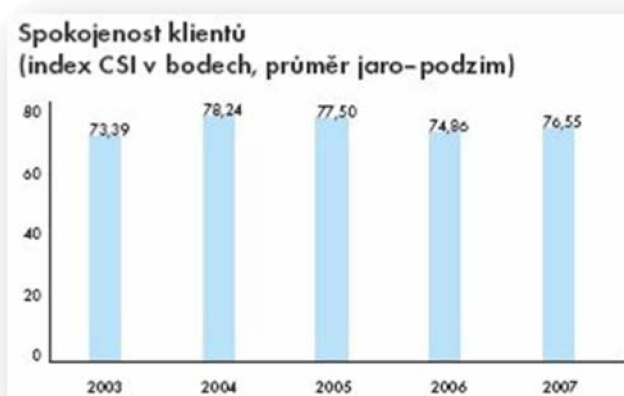
- Leasing
- Stavební spořitelna
- Penzijní fond
- a další.

## 4.5. Kvalita služeb

Pro dotčený subjekt je kvalita služeb velmi důležitá. V rámci toho dotčený subjekt podniká řadu aktivit vedoucích ke klientsky kvalitnějším a přitažlivějším službám.

Pro zjišťování a řešení konkrétních podnětů ze strany klientů, byla navržena řada opatření a systémových změn. Například za rok 2006 bylo přijato a vyřešeno více než 4 000 klientských reklamací. Tyto reklamace mohou být jak pozitivního tak i negativního rázu. Analyzované jsou reklamace klientského centra, pobočkové sítě i dceřiných společností. Pomáhají nastavit parametry pro zlepšení řady služeb ve prospěch jejich snadnějšího a efektivnějšího užívání klienty. Nárůst celkového počtu přijatých podání svědčí o stálém zájmu klientů o dění v dotčeném subjektu, o kvalitě poskytovaných služeb a také zvyšující schopnosti banky s náměty dále pracovat. Zároveň je výsledkem úspěšného zavedení jednotného software pro řešení a evidenci reklamací.

Kvalita poskytovaných služeb se pravidelně měří, největší důraz je kladen na výzkum spokojenosti klientů se službami. Klienti dotčeného subjektu při telefonickém dotazování ocenili kvalitu služeb na vysoké úrovni spokojenosti, která se vyjadřuje indexem spokojenosti CSI (Customer Satisfaction Index).



Obr. č. 15 – Graf spokojenosti klientů (14)

## **4.6. Strategie dotčeného subjektu**

Nezveřejněno

## **4.7. Postavení společnosti na trhu**

### **4.7.1. Tržní podíl**

Nezveřejněno

### **4.7.2. Cílové trhy**

U dotčeného subjektu je možné nalézt programy a produkty pro drobnou klientelu, malé a střední firmy, ale i pro velké korporace, města a obce. Také na českém kapitálovém trhu patří dotčený subjekt mezi významné obchodníky s cennými papíry.

Svůj účet u dotčeného subjektu mohou mít již děti, studenti, podnikatelé, soukromé osoby i senioři. Výdělečně činní i senioři mohou využít nabídky bezúčelných i spotřebitelských hotovostních úvěrů. Velký zájem ze strany mladých klientů, ale i klientů ve středních letech je o hypoteční úvěry.

Opomenout nemohu produkty dceřiných společností, které jsou prostřednictvím dotčeného subjektu nabízeny klientům všech skupin. Ať se jedná o stavební spoření, životní pojištění, penzijní připojištění či investování.

## **4.8. Rating**

Nezveřejněno

## 4.9. SWOT analýza

Jako nástroj situační analýzy je zvolena SWOT analýza, pomocí níž budou určeny a vyhodnoceny silné a slabé stránky, které ovlivňují provoz marketu zevnitř a příležitosti a hrozby, které působí na firmu zvenčí.

Tabulka č. 2 – SWOT analýza

<p><b>SILNÉ STRÁNKY (+)</b> (Zkrácený výčet)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rychlé vyřizování stížností</li><li>• Stabilní a zavedená banka s plným rozsahem služeb</li></ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY (-)</b> (Zkrácený výčet)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fluktuace zaměstnanců</li><li>• Drahé výběry z cizích bankomatů</li><li>• Drahé mezibankovní platby</li><li>• Zaměření na kvantitu ne kvalitu znalostí zaměstnanců</li></ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Příliv cizinců do ČR</li><li>• Příliv kapitálu ze zahraničí</li><li>• Zvyšování počítačové gramotnosti</li><li>• Jazyková vybavenost mladší generace</li><li>• Otevření pracovního trhu</li><li>• Zavedení EUR</li></ul>	<p><b>HROZBY (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatek kvalitní pracovní síly</li><li>• Silná konkurence</li><li>• Zvyšování úrokových sazeb</li><li>• Volatilita investičních produktů</li><li>• Zavedení EUR</li></ul>

## **Komentář**

### ***Silné stránky***

*Rychlé vyřizování stížností* – vzhledem k počtu obslužených klientů během dne je téměř nemožné, aby nedocházelo ke stížnostem. Čím rychlejší však toto vyřizování bude, tím bude větší loajalita klientů.

### ***Slabé stránky***

*Zaměření na kvantitu ne na kvalitu zaměstnanců* – zaměstnanci na přepážkách prodávají a poskytují poradenství nejen pro téměř všechny produkty dotčeného subjektu, ale též pro produkty dceřiných společností. Vzhledem k množství informací není možné je všechny dokonale obsáhnout.

### ***Příležitosti***

*Příviv cizinců do ČR* – zde je pro dotčený subjekt příležitost v získání nových klientů a jejich úspor.

*Příviv kapitálu do ČR* – Česká republika je stále zajímavá pro zahraniční investory, kteří zde zakládají podniky a využívají služby bank.

*Zvyšování počítačové gramotnosti* – zde vidím příležitost v možnosti snížit náklady, jak z hlediska zaměstnanců, tak z hlediska nákladů na klienty. Klienti nebudou potřebovat tolik využívat kamenných poboček, ale mnohé si dokáží zařídit sami přes internet či bankomat.

*Jazyková vybavenost mladší generace* – zaměstnáním mladších uchazečů se znalostí cizích jazyků bude možné lépe komunikovat se zahraničními klienty, kterých stále přibývá.

*Otevření pracovního trhu* – pro banku příležitost k získání zkušeností z jiných zemí. Otevření pracovního trhu může být ale také hrozba z hlediska odchodu kvalitní pracovní síly do zahraničí.

*Zavedení EUR* – pokud společnost bude dostatečně připravena, může pro ni být zavedení EURa příležitostí. V opačném případě však může znamenat hrozbu.

Pro posouzení příležitostí jsem jako kritérium zvolila výši návratnosti, resp. ziskovost dané příležitosti. Příležitost, která je realizovatelná jsem zařadila do vysoké pravděpodobnosti úspěchu.

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
Příležitost	vysoká	Přiliv kapitálu ze zahraničí Přiliv cizinců do ČR	Jazyková vybavenost mladší generace
	nízká	Zavedení EUR Zvyšování počítačové gramotnosti	Otevření pracovního trhu, přiliv nových pracovních sil ze zahraničí

Obr. č. 16 - Matice příležitostí

Na základě sestavené matice, se jako nejpřitažlivější z příležitostí jeví přiliv kapitálu ze zahraničí a přiliv cizinců do ČR. S příchodem zahraničních společností do ČR přicházejí též cizinci a zahraniční kapitál. Banka by měla soustředit síly na získání důvěry těchto společností. Ty pak mohou do banky ukládat své volné finanční prostředky, případně žádat o úvěr.

Zajímavou příležitostí je též zavedení jednotné měny EURa. Na to by se dotčený subjekt měl také zaměřit, neboť důkladná příprava může znamenat velký náskok před konkurencí.

### **Hrozby**

*Nedostatek kvalitní pracovní síly* – mnoho zaškolených a kvalitních zaměstnanců má tendenci od společností odcházet, ať již z důvodu lepší pracovní nabídky nebo nespokojenosti. Je však čím dál obtížnější najít na trhu práce kvalitní pracovní sílu.

*Silná konkurence* – stačí malé zaváhání a konkurence v oblasti bankovníctví rychle využije situace.



*Zvyšování úrokových sazeb* – sazby vyhlašuje ČNB a každé takové zvýšení může vyvolat snížení zájmu o úvěrové produkty. Zvláště v oblasti hypoték jsou především ze strany klientů obavy ze zvyšování úrokových sazeb a tím i ze schopnosti splácet.

*Volatilita investičních produktů* – klesá zájem klientů ukládat své úspory jak do investičních produktů, tak i na stavební spoření či penzijní připojištění. Klienti vykazují značnou nedůvěru.

*Zavedení EUR* – v tomto případě existují obavy ze znehodnocení měny, ze zdražování a vůbec z přepočítávání vkladů i úvěrových splátek.

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
Závažnost	Vysoká	Zavedení EUR	Vybírání vkladů klienty (přesouvání finančních prostředků ke konkurenci)
	Nízká	Volatilita investičních produktů Zvyšování úrokových sazeb	Obtížnost sehnat kvalitní zaměstnance

Obr. č. 17 - Matice ohrožení

Jako nejzávažnější ohrožení se pro dotčený subjekt jeví zavedení EURa, které je nevyhnutelné. Klienti mají velké obavy investovat finanční prostředky, především z důvodu jejich znehodnocení. Ačkoliv jsou všechny banky ve stejné pozici, záleží pouze na nich, jakým způsobem připraví sami sebe i své klienty.

## **5. Realizace marketingu v dotčeném subjektu, a.s.**

Tato část diplomové práce se zaměřuje především na realizaci marketingu v oblasti retailových obchodů. Poukazuje tedy na produkty poskytované soukromým osobám a drobným podnikatelům, popisuje způsoby jejich prodeje pomocí kampaní a direct marketingu a nástroje pro jejich vyhodnocování.

### **5.1. Nabízené produkty**

#### **5.1.1. Účty**

V dotčeném subjektu najde svůj účet každý - od dětí, přes studenty až po seniory. V následujícím textu je napsán výčet nabízených účtů.

Nezveřejněno

#### **5.1.2. Úvěry**

Dotčený subjekt poskytuje svým klientům půjčky na cokoliv. Může se jednat o bezúčelnou půjčku bez zajištění, americkou hypotéku nebo hypotéku.

#### **Kontokorent a kreditní karta**

Jedná se o úvěrové prostředky sloužící pro překlenutí krátkodobé finanční potřeby klienta.

Kontokorent je součástí sporožirového účtu, je možné ho průběžně čerpat a průběžně splácet. Kontokorentní úvěr včetně úroků je nutno splatit vždy do jednoho roku.

Kreditní karta slouží především k placení u obchodníka. Klient ji může využít například jako finanční rezervu v případě potřeby. Velkou výhodou karty je možnost čerpání bezúročného období.

### **Úvěr ze stavebního spoření**

Využívá se za účelem financování bydlení. Může být použit na koupi či stavbu nemovitosti, nejčastěji však na rekonstrukce.

### **Bezúčelná půjčka**

Jedná se o půjčku, u které se nezjišťuje účelovost vynaložených peněz a poskytuje se bez zajištění.

### **Americká hypotéka**

Americkou hypotéku lze rozlišit na spotřebitelskou a hotovostní. V případě hotovostní hypotéky se jedná o bezúčelný úvěr zajištěný zástavním právem k nemovitosti. Oproti tomu u spotřebitelské hypotéky se jedná o účelový úvěr zajištěný zástavním právem k nemovitosti určený k financování zboží a služeb osobní potřeby, vypořádání společného jmění manželů při rozvodovém řízení, či při vypořádání závazků mezi občany při převodu užívacího práva k družstevnímu bytu, atd.

### **Hypotéka**

Na financování, koupi, výstavbu či rekonstrukci nemovitosti.

#### **5.1.3. Spoření, investování**

Dotčený subjekt nabízí mnoho možností, jakým způsobem lze spořit či investovat své úspory.

#### **Vkladní knížky a vkladové účty**

Jedná se o produkty, které mohou klienti používat ke spoření nebo ke zhodnocení jednorázově vložených finančních prostředků. Tyto varianty spoření však nejsou žádným způsobem zvýhodněny státem a vzhledem k poměrně rychlé likviditě finančních prostředků nejsou ani příliš úročeny. Pro konzervativní klienty se špatnými zkušenostmi však znamenají určitou jistotu.

### **Stavební spoření**

Jedna z nejčastějších a z důvodu státní podpory také nejefektivnějších možností spoření je Stavební spoření. Uzavřít jej mohou zákonní zástupci pro své děti, dospělí, ale také senioři. V současné době přispívá stát 15 % z vkladu klienta maximálně však do výše 3.000,- Kč. Po uplynutí doby 6 let je možné stavební spoření použít na jakékoliv účely, pokud klient nebude chtít využít úvěr ze stavebního spoření.

### **Penzijní připojištění**

Dalším z produktů, na které přispívá stát, je penzijní připojištění. Uzavírá se na 5 let, minimální věk pro jeho výběr je však 60 let. Stát přispívá až 50 % z vložené částky.

### **Zajištěné investice**

Pro klienty, kteří se obávají investovat do podílových fondů, nebo jen chtějí rozložit riziko pomocí zajištěných fondů, preferují vyšší výnos než na vkladových účtech a zároveň mohou finanční prostředky vložit na fondem určenou dobu, má dotčený subjekt různé druhy zajištěných vkladů.

### **Podílové fondy, dluhopisy, akcie, profilové fondy**

Klientům, kteří se neobávají rizika, nabízí dotčený subjekt investovat do otevřených podílových fondů (profilových, nemovitostních, akciových, dluhopisových a fondů peněžního trhu) nebo přímo na Burze.

#### **5.1.4. Pojištění**

Člověk se ve svém životě nemůže připravit na případné úrazy či nemoci, může se však pomocí životního pojištění alespoň finančně zajistit pro případ, že by z důvodu nemoci nebo úrazu byl delší dobu odkázán pouze na nemocenskou příp. na invalidní důchod. Také živitel rodiny nechce v případě smrti nechat svoji rodinu bez finančních prostředků.

### **Životní pojištění**

Nezveřejněno

## **5.2. Prodej produktů dotčeného subjektu**

### **5.2.1. Reklamní materiály**

V zájmu jednotné prezentace firmy, jejího image, jednotného vizuálního stylu a logotypu platí pro všechny organizační složky dotčeného subjektu určité zásady, které je nutné dodržovat. Tyto zásady určují vzory firemních prvků, jejich vzájemné vazby, možné kombinace a modifikace, přesné grafické, barevné, tvarové a typografické znázornění.

#### ***Brožury a letáky***

V dotčeném subjektu používají obchodní místa letáky a brožury nabízející produkty dotčeného subjektu i jeho dceřiných společností. Tyto letáky mají pouze informační charakter a jejich platnost je v některých případech časově omezena. Při jednání s klienty je proto třeba dávat pozor na platnost těchto letáků. Letáky jsou určeny k použití ve stojanech pro informovanost klientů nebo pro přepážkové zaměstnance pro nabídku konkrétního produktu. Vydání letáku se zajišťuje buď centrálně (pro nový produkt nebo v rámci centrální kampaně) nebo výjimečně pro jednorázovou pobočkovou akci.

#### ***Reklama***

Dotčený subjekt používá následující druhy reklam:

*Televizní a rozhlasová reklama* – v celoplošných médiích v rámci reklamních kampaní a v lokálních a kabelových televizích či rozhlasových stanicích.

*Tisková reklama* – bývá objednávána buď centrálně v případě centrálních kampaní, nebo pouze pro regionální a lokální využití.

*Billboardy* – v zájmu uplatňování a podpory jednotného vizuálního stylu se zajišťují vždy centrálně.

*Outdoorová reklama* – jedná se o reklamu na budovách, dopravních prostředcích, sportovištích a velkoplošných třidimenzionálních nosičích.

### **5.2.2. Merchandisingový systém**

Cílem merchandisingu je vytvoření unifikovaného a organizovaného pobočkového systému pro sdělování informací a podporu prodeje. Tento systém slouží k podpoře obchodní činnosti přímo v místě prodeje produktů a služeb.

Jednotlivé prvky merchandisingového systému byly zvoleny a přizpůsobeny konkrétním podmínkám na základě průzkumu realizovaného na pobočkách dotčeného subjektu. Analyzovalo se typické chování a pohyb zákazníků a na základě této analýzy byl v každé pobočce identifikován určitý počet klíčových úseků. Tyto faktory také určují typ reklamních materiálů vystavených v jednotlivých zónách. Jednotlivé prvky systému jsou v prodejních místech strategicky rozmístěny tak, aby v každém úseku došlo k maximalizaci účinků na zákazníka a ke sdělení patřičných informací.

Pro podporu centrálních kampaní jsou výhradně využívány panely za přepážkou, podlahové stojany, stojánky na přepážku a okenní bannery. Textilní bannery jsou využívány dlouhodobě a výhradně pro centrální kampaně. Při distribuci nových materiálů dostávají prodejní místa také plánogram a průvodní dopis, který obsahuje základní informace. Materiály jsou na jednotlivé pobočky distribuovány poštou nebo kurýrní službou.

### **5.2.3. Propagační předměty**

Propagační předměty s logem jsou určeny zejména pro podporu dlouhodobého obchodního vztahu s klientem a předávají se především na obchodních místech. Za správné využití propagačních předmětů zodpovídá zaměstnanec, který předměty přijal. Propagační předměty se vydávají nejčastěji v rámci marketingové kampaně.

## **5.2.4. Distribuční kanály**

### **5.2.4.1.Pobočková síť**

V rámci vícekanálového prodejního modelu je pobočková síť stále základní výkonnou obchodní složkou banky. Prostřednictvím poradců jsou budovány dlouhodobé vztahy se všemi klienty. Pobočková síť poskytuje širokou a komplexní nabídku služeb a produktů dotčeného subjektu i jeho dceřiných společností.

Otevírací doba poboček je přizpůsobena a eventuelně rozšiřována individuálně s ohledem na specifické potřeby klientů v dané lokalitě.

### **5.2.4.2.Přímé bankovníctví**

Nezveřejněno

### **5.2.4.3.Klientské centrum**

Nezveřejněno

### **5.2.4.4.Externí prodej a kooperace**

Za účelem zefektivnění řízení externích partnerů provedl dotčený subjekt jejich segmentaci. Ke každé skupině partnerů (právnícké osoby, fyzické osoby a centrální partneři) nyní banka přistupuje s respektováním jejich specifických potřeb.

### **5.2.4.5.Internetové portály**

Na internetových stránkách dotčeného subjektu jsou veškeré informace, které klient potřebuje znát před založením žádaného produktu. Na stránkách je možné vyhledávat pomocí rejstříku, nebo dynamické navigace, která by měla uživatelům umožnit snadnější orientaci v produktech a nabídnout jim ke každému produktu vhodnou alternativu nebo doplnění tak, aby hledané informace byly vyčerpávající. Internetové stránky také umožňují různé simulační výpočty a schémata, díky nimž se klienti mohou rozhodovat v soukromí domova.

### **5.3. Přímý marketing a kampaně**

V této části se budu zabývat především podlinkovou komunikací, neboť nadlinková komunikace je z velké části outsourcována.

#### **5.3.1. Základní informace**

Direct marketing je v dotčeném subjektu chápán jako prodejní proces, který využívá různých metod přímé komunikace (direct mail, telemarketing, přitisky a přílohy k výpisům, SMS, e-mail, internet banking, ATM, atd.) a jehož cílem je maximalizace dlouhodobého provozního zisku z direct marketingových kampaní. Direct marketing se často nasazuje v kombinaci s reklamou a podporou prodeje.

Přímou marketingovou kampaní se potom rozumí jakákoliv hromadná, přímá komunikace s klienty dotčeného subjektu s cílem dosáhnout předem definované odezvy. Kampaň se může skládat z více sub-kampaní a může zahrnovat využití více různých komunikačních cest. Za direct marketingovou kampaň se považuje také hromadná komunikace s potenciálními zákazníky.

Každá kampaň musí být centrálně evidována, aby bylo možno provádět vyhodnocení a sledovat historii kampaní na úrovni každého jednotlivého klienta.

V oddělení direct marketingu se v současné době používá nový software pro Marketing, pomocí něhož se vybírají klienti pro kampaně, a vyhodnocuje se jejich úspěšnost.

#### **5.3.2. Organizační schéma direct marketingu**

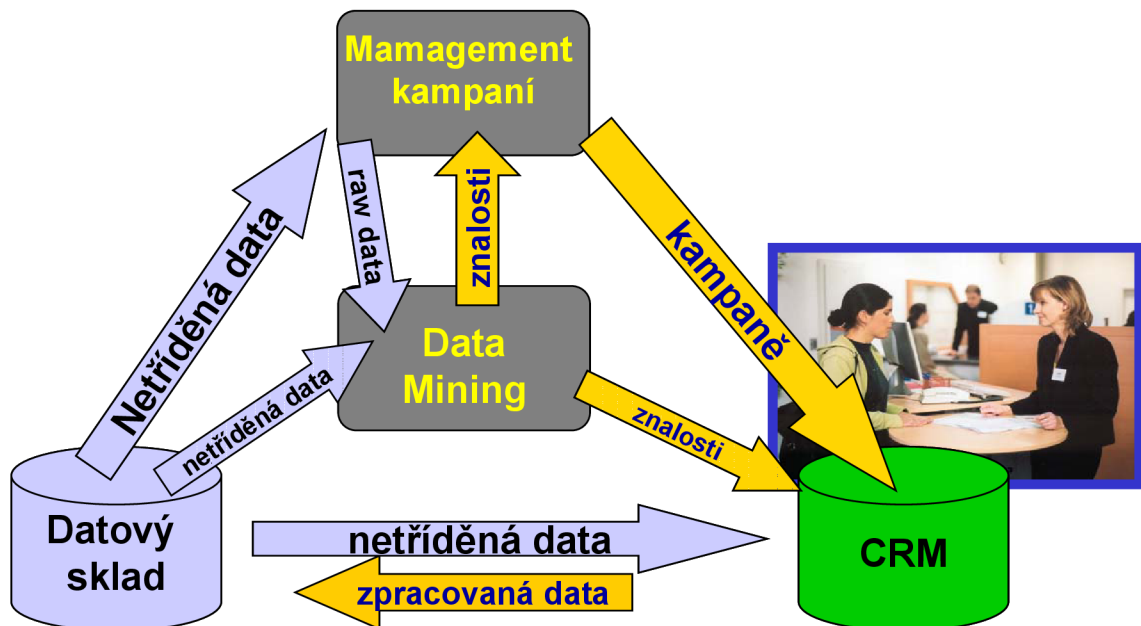
Direct marketing je v dotčeném subjektu členěn na tým zaměstnanců pracujících v oddělení Data miningu a tým zaměstnanců v „kampaňovém managementu“. Cílem obou týmů je maximalizace provozního zisku u přímého prodeje současným zákazníkům.



### 5.3.2.1.Data mining

„Dataminingový“ tým byl v rámci direct marketingu retailové divize umístěn teprve od března 2003. V současné době pracuje pod vedoucím týmu dalších 8 lidí. Jeden senior analytik zabývající se prediktivními modely a pokročilými statistikami, čtyři junior analytici, kteří pracují na přípravě dat a jednoduchých analýzách, dále je v týmu specialista pro marketing automation a další dva členové z jiných oddělení. Pro dataminingový tým pracují též externí poradci.

Na následujícím obrázku č. 18 je znázorněno, jakým způsobem probíhá Data mining, resp. vytěžování dat.



Obr. č. 18 - Princip vytěžování dat (24)

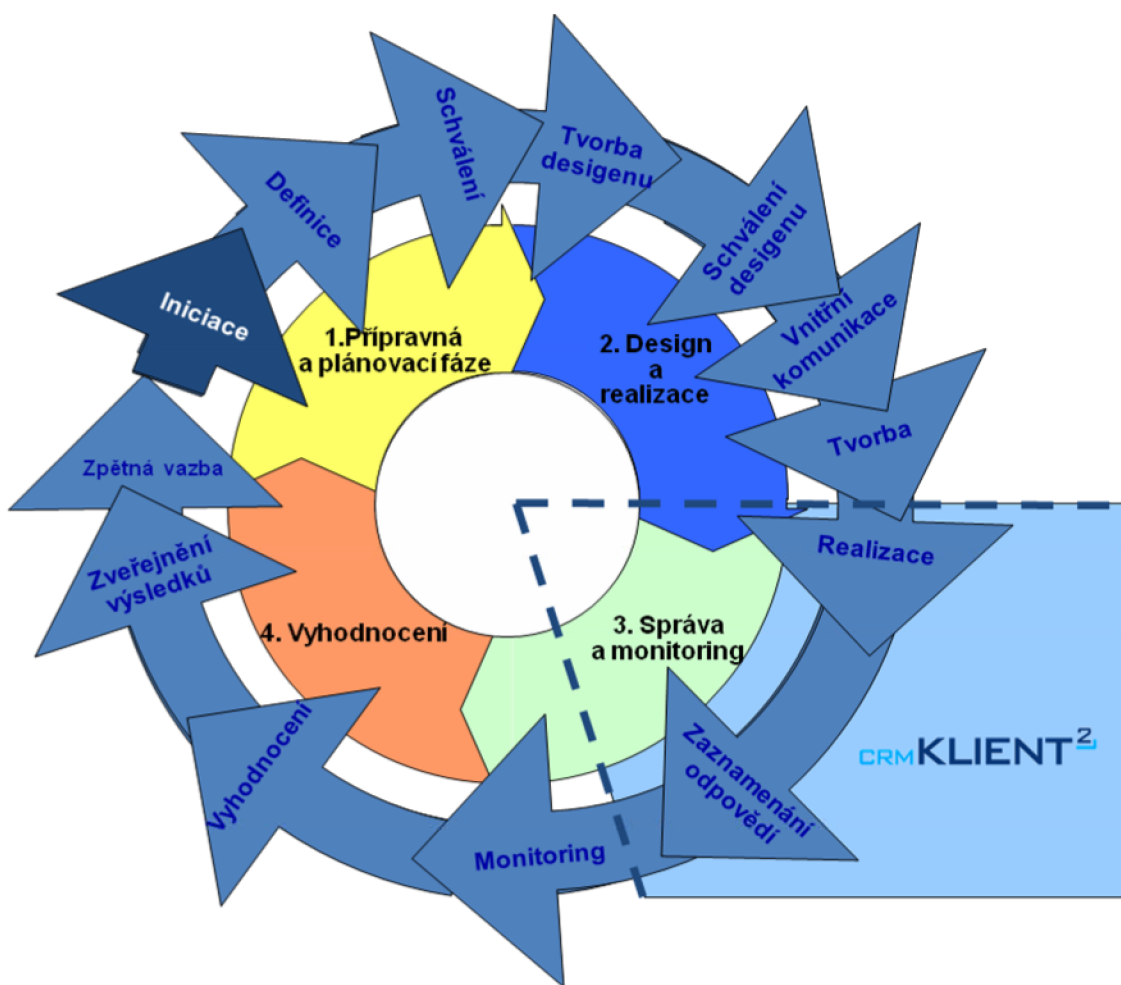
### 5.3.2.2.Tým oddělení kampaní

V tomto oddělení pracují kromě vedoucího oddělení čtyři junior manažeři a jeden senior manažer. Pracovníci týmu pracují s šesti marketingovými automatizovanými servery, z nichž jsou tři testovací a tři s produkčním prostředím.

## 5.4. Proces řízení kampaní

Proces kampaně prochází pěti základními fázemi, které tvoří uzavřený cyklus. Jsou jimi iniciace, definice, příprava, realizace a vyhodnocení. Aby byly výsledky kampaně co nejlepší, je nutné nasazení všech zúčastněných počínaje těmi, co kampaň připravují a řídí její průběh až po zaměstnance, kteří přímo komunikují s klienty.

Proces řízení kampaně lze znázornit také pomocí obrázku č. 19, kterému se pracovníci říká „kampaňová cirkulárka“. Průběh kampaně je v něm znázorněn pouze pomocí 4 základních a 13 rozšířených fází. Tyto fáze vychází ze softwaru pro marketing.



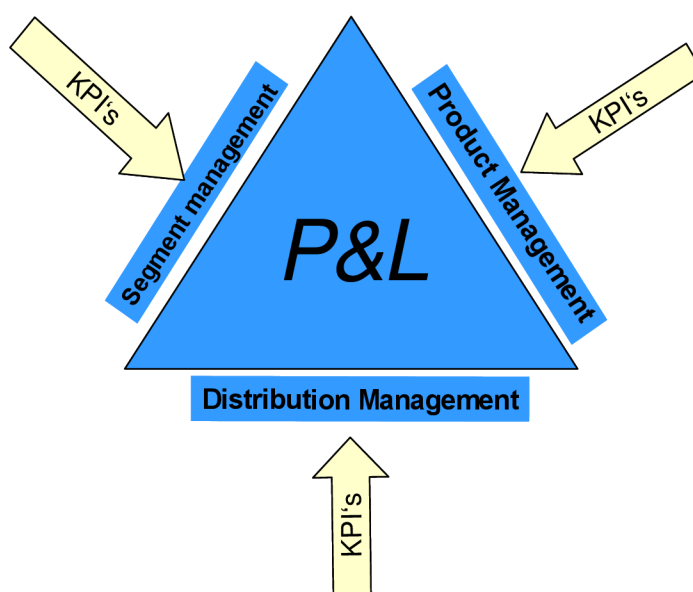
Obr. č. 19 - Kampaňová cirkulárka (24)

Všechny prodejní kampaně jsou současně doplněny nadlinkovou komunikací, tedy reklamou v televizi, v rádiu a v tisku. Také na pobočkách je jasně stanovený merchandesigen. Musí být přesně nainstalované POS materiály a letáky.

#### 5.4.1. Způsoby iniciace kampaně

Kampaň může být iniciována dvěma způsoby a to buď v rámci přípravy marketingového plánu na následující období, nebo formou podání ad-hoc nápadu či požadavku na kampaň zasláním formuláře Iniciace kampaně.

V případě iniciace kampaně v rámci přípravy na následující období probíhá podrobné posouzení výsledků kampaní z uplynulých období týmem Direkt marketingu a týmem segmentových manažerů ve spolupráci s produktovými manažery a úsekem marketingu. Na základě závěrů následuje ustanovení kampaňového týmu a definice kampaně. Obrázek č. 20 zobrazuje proces sladování zájmů jednotlivých manažerů. Každý z nich má jinak stanovený cíl, avšak jdou smysluplně proti sobě tak, aby se dohodli na společném cíli, kterým je maximalizace dlouhodobého zisku a minimalizaci ztrát.



Obr. č. 20 - Proces sladování zájmů manažerů (24)

Pokud je kampaň podána formou ad-hoc nápadu, může ji podat jakýkoliv zaměstnanec dotčeného subjektu. V případě, že kampaň iniciuje pracovník pobočky, doporučuje se

konzultovat ji s lokálním marketingovým specialistou. Pravidelně jednou týdně se koná schůzka týmu Direkt marketingu s teamem segmentových manažerů, kde se rozhoduje o přijetí či zamítnutí došlých iniciací. Po této schůzce informuje kampaňový manažer o výsledku iniciátora.

V případě, že je iniciace přijata, sestaví kampaňový manažer kampaňový tým a začíná fáze Definice kampaně.

#### **5.4.2. Definice kampaně**

Po přijetí kampaně založí kampaňový manažer novou kampaň do marketingového softwaru. Obsah definice kampaně spoluvytvářejí jednotliví členové teamu kampaně, ale za dobře definovanou kampaň s reálně nastaveným a měřitelným cílem je odpovědný kampaňový manažer.

Úkolem kampaňového manažera je v této fázi mimo jiné zajistit dosažení shody mezi členy teamu kampaně, a to ve věcné diskuzi na základě vyhodnocení minulých kampaní, průzkumů a zkušeností. V případě nesouhlasu mezi členy teamu následuje eskalace na ředitele odboru a hledání shody na úrovni ředitelů odboru.

Jakmile se dosáhne konsensu v definici kampaně, přistupuje se k vyplnění základních položek formuláře master kampaně v marketingovém softwaru, který pod ID a názvem kampaně jednoznačně definuje:

- Produkt
- Cíl kampaně, který musí být měřitelný a vyhodnotitelný – dle SMART
- Hlavní komunikační výhodu - nabídku
- Nabídka obsahující maximálně jednu hlavní zprávu (prodejní argument) a benefit pro klienta (reálný a relevantní benefit)
- Stručný popis akce
- Předpokládané ROI kampaně<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> V případě, že kampaň nemá očekávaný ROI větší než 50 % a očekávaný celkový výnos větší než X milionů korun, pravděpodobně nebude schválena, výjimkou mohou být pouze regionální kampaně nebo testovací kampaně na speciální cílové skupiny

- Popis cílové skupiny
- Navrhované datum zahájení kampaně
- Navrhované datum ukončení kampaně
- Předpokládané datum vyhodnocení kampaně

### 5.4.3. Příprava kampaně

V rámci přípravy kampaně zajistí kampaňový manažer detailní rozpracování scénáře kampaně a vytvoří výběrový diagram v marketingovém softwaru, který poté „rozvětví“ na několik podřízených komunikací. Následuje vytvoření Target Group Report s popisem charakteristik vybraných klientů pro jednotlivé komunikace. Pomocí funkce Schedule v marketingovém softwaru naplánuje kampaňový manažer ve spolupráci s kampaňovým teamem detailní harmonogram spuštění jednotlivých komunikací a zajistí výběr a přípravu dat, což obnáší vygenerování Target listů, validaci kampaně v CRM, nahrání target listů, zajištění RAW ID pro kampaň v CRM a v den start kampaně spuštění v CRM. Zároveň informuje o kampani Manažera distribuční cesty, který zajistí informovanost pracovníků distribuční cesty o plánovaných kampaních.

Výběr dat probíhá na základě znalosti klienta, jeho poměrů a potřeb. Lze konstatovat, že tento postup odpovídá metodě ROC<sup>15</sup>, která popisuje, jak neznechucovat klienty nabídkami, které pro ně nejsou relevantní. Jindy je výběr klientů založen na událostech v životě klienta, které jsou aktivně sledované (tzv. Event Driven Campaigns), a klient je následně osloven. Jedná se o příklady, kdy klientovi končí úvěr, přijde mu vyšší částka na účet, stěhuje se nebo se mu narodí dítě. Při oslovení klientů v této situaci je odezva kampaně větší až o 30 %.

#### ***Postup schvalování kampaňových materiálů a kreatiny***

Specialista komunikace pošle návrhy textů a kreativního řešení kampaňovému manažerovi, a to nejpozději do 12 pracovních dnů od zadání. Kampaňový manažer potom do tří pracovních dnů sesbírá zpětnou vazbu od produktového a segmentového

---

<sup>15</sup> ROC (Return On Customer) – Peppers,D., Rogers, M., ISBN: 0-385-51030-6

manažera, kteří musí mít zpětnou vazbu se svým ředitelem odboru. Následně kampaňový manažer zajistí dosažení dohody s produktovým a segmentovým manažerem a odpovídá za to, že úsek marketingu získá zpětnou vazbu, podle jejíchž výsledků zajistí výrobu schválené verze nebo přípravu nové verze. Finální verzi kreativních materiálů poté uloží do příslušné složky v adresáři kampaně a seznam klientů k oslovení, se všemi potřebnými kontaktními informacemi, je předáván zpracovateli ve standardním formátu, který je individuálně sjednán se zástupci každého komunikačního kanálu.

***V závislosti na dalším zpracování se kampaně dělí na:***

- *prodejní* – klientovi je nabízen produkt nebo služba,
- *servisní* – klient je informován o nastalé situaci nebo události, např. změna obchodních podmínek, změna otevírací doby, apod.,
- *interní informační* – týká se hlavně pobočkové sítě. Jedná se o tzv. pasivní nebo též čekací kampaň, kdy je klient v CRM označen a jakmile přijde na pobočku s jakýmkoliv požadavkem, poradce ho osloví s nabídkou produktu či služby,
- *technická* – bývá nasazena především jako impuls pro poradce, aby provedl určitou neprodejní aktivitu související s klientem, většinou bez interakce s klientem.

Finální specifikace cílové skupiny se provádí pomocí formuláře Databrief, který vyplňuje a do adresáře kampaní ukládá kampaňový manažer. Na základě Databriefu vytvoří výběrový diagram. Každý výběrový diagram a výstup pro komunikační kanál podléhá kontrole podle pravidla 4 očí. Po kontrole je možné v dohodnutém termínu dodat data k exekuci.

#### **5.4.4. Realizace kampaně**

Data jsou připravena, klienti k oslovení vybraní, je možné tedy kampaň spustit. Po spuštění kampaně pomocí marketingového softwaru komunikuje kampaňový manažer dle potřeby přímo s interní tiskovou linkou, externí agenturou nebo jiným dodavatelem služeb souvisejících s realizací kampaně a současně informuje manažera distribučního

kanálu o vytvoření a odeslání seznamu klientů pro oslovení, včetně kontaktních informací.

Specialista komunikace zajišťuje produkci tiskových podkladů, výběru materiálů a tisk, komunikuje s externí agenturou ohledně realizace zakázky, cenové poptávky, časového harmonogramu realizace zakázky, produkce materiálů, objednávky a fakturace.

Pracovníci distribučních sítí potom na základě obdržených instrukcí zpracují kampaň a zaznamenají odezvu CRM.

Kampaně mohou být realizované externě, nebo interně.

#### **5.4.4.1.Externí realizace kampaně**

Oslovení klientů se odehrává prostřednictvím dodavatele, kterému se předá databáze pro oslovení klientů, a ten potom zajistí kompletaci přímého oslovení a jeho následnou distribuci komunikačním kanálem.

Externí typ realizace kampaně se používá například v případě, kdy není dostatečná kapacita (typickým příkladem externí call-centrum) nebo když externí firma disponuje lepšími technickými prostředky (např. umí nestandardní direct maily, personalizované e-maily apod.).

#### **5.4.4.2.Interní realizace kampaně**

V případě interní realizace přejde databáze pro oslovení klientů pro zpracování internímu zpracovateli, který databázi zkompletuje a odešle příslušným komunikačním kanálem, kterým může být:

- Provoz centrálních systémů/ Obálkovací linka
- Klientské centrum
  - Aktivní hovory
  - Pasivní hovory
- Pobočková síť
- Externí prodej
- Přímé bankovníctví

Dalším krokem v realizaci kampaně je její založení v CRM, které je nezbytné k zaznamenávání odpovědí a tím také hodnocení výsledků kampaně. Aktivaci kampaně v CRM provádí administrátor kampaní v souladu s harmonogramem kampaně. Kampaňový manažer zodpovídá za předání podkladů pro označení klientů v CRM, tyto informace musejí být dodány nejpozději 3 dny před spuštěním DM akce.

O odeslání kampaně je nutné informovat zaměstnance dotčeného subjektu, což zajistí kampaňový manažer následujícím způsobem:

a) Intranet

- Vystavení marketingové informace v sekci Podpora prodeje
- Vystavení aktuality v den spuštění kampaně (každý ze zaměstnanců je povinen každý den při zahájení práce číst aktuality vystavené na intranetu)
- Pravidelnou aktualizací přehledu DM akcí
- Podle typu kampaně uvede specifické informace, zejména v případě kampaně pro prodej investičních produktů, kterou komunikuje call centrum tak, aby byl telefonát nahráván.

b) E-mail

- Informace manažerům distribučních cest o počtu klientů a jejich rozpadu na jednotlivé oblastní pobočky
- Specifické informace ke kampani
- Informování externích poradců

#### **5.4.5. Vyhodnocení kampaně**

Vyhodnocení realizované kampaně probíhá na základě nákladů na oslovení, benefitů, prodejních výsledků a informací o zpracování z CRM.

Standardní datové vyhodnocení jednotlivých komunikací generuje automaticky marketingový software jednou týdně. Nová verze vyhodnocení za uplynulý týden je k dispozici vždy v pondělí ráno.



V některých případech probíhá vyhodnocení dle stanoveného harmonogramu kampaně. Toto vyhodnocení a případné analýzy výsledků dle požadavků uvedených v průběhu přípravy kampaně provádí Datamining team.

Po vyhodnocení kampaně kampaňový manažer zorganizuje dle její povahy a důležitosti buď prezentační schůzku, kde představí výsledky kampaně a kde případně analytici prezentují detailnější rozbor, anebo rozešle kampaňovému teamu a zainteresovaným kolegům sumarizaci výsledků kampaně. K vyhodnocení výsledků přispívají z hlediska finančních nákladů, situace na trhu, konkurence apod. také segmentový a produktový manažer.

Na základě případné zpětné vazby pak kampaňový manažer a analytici zpracují závěrečnou dokumentaci kampaně a manažer kampaně kampaň v evidenci uzavře příslušnou změnou statusu.

Pomocí této zpětné vazby a analýzy realizované kampaně je možné stanovit doporučení pro další kampaně. Následující tabulka č. 4 značí, jakým způsobem lze na základě zkušeností zlepšit výsledky kampaně pro další období.

Tabulka č. 3 – Vývoj výsledků kampaně na hotovostní úvěry (24)

	2003	2004	2005	2006
<b>Žádosti</b>	Nezveřejněno			
<b>Zisk</b>	Nezveřejněno			
<b>ROI</b>	140 %	692 %	3 416 %	7 085 %
<b>Výsledky</b>	Nová metoda “chutnání”. Jaké kanály, zákazníci, druh komunikace použit.	Obrovská pracovní velikost. Testování příslušného nadšení.	Vysoká odezva a ziskovost.	Vysoká odezva a ziskovost. Použití ROC, přátelské jednání.

V tabulce je prvním sledovaným obdobím direct marketingové kampaně rok 2003. Tehdy byla jako benefit pro klienty komunikovaná snížená úroková sazba. Což se dle

uvedených výsledků jevílo jako ne příliš úspěšné. Klienti si ve většině případů nedokázali spočítat, co tím získají. V roce 2004 tedy společnost zvolila jinou strategii, a jako benefit svým klientům nabídla nižší splátky a možnost splácení o 3 měsíce déle. Na to již klienti slyšeli více. Jak je z tabulky zřejmé, zlomovým rokem byl rok 2005, kdy byly klientům zasílané nabídky s předschváleným úvěrem. Tento způsob oslovení se velmi osvědčil, proto ho společnost použila také v roce 2006. Oslovení byli pouze ti klienti, u kterých bylo jisté, resp. téměř jisté, že splňují podmínky pro poskytnutí úvěru. To znamená, měli u spořitelny účet, na který jim chodil pravidelný příjem, a nedostávali se do nepovoleného debetu, případně již dopláceli úvěr z dřívějšíka.

Další způsob vyhodnocení kampaně je pomocí tzv. *kontrolní skupiny*. Jedná se o malý vzorek klientů, kteří splňují podmínky pro oslovení DM. Tato skupina však oslovena není. Po vyhodnocení kampaně se určí procento klientů z této skupiny, kteří si uzavřeli v kampani komunikovaný produkt, aniž by o něm byli přímo informováni. Toto procento se porovná s procentem úspěšně oslovených klientů. Pokud je kampaň úspěšná, mělo by být procento uzavřených obchodů z oslovených klientů znatelně větší než procento uzavřených obchodů u neoslovených klientů.

## 6. Návrhy opatření

### **Proškolení zaměstnanců na telemarketing a oslovování klientů**

Některé prodejní kampaně jsou komunikovány přímo pracovníky přepážky. Ti mají za úkol obvolat sestavu klientů, která jim byla přidělena. Tyto kampaně se ve většině případů týkají předschválených úvěrů, kreditních karet, nabídky nových stavebních spoření, atd. Klienti nejdříve obdrží direct mailový dopis a následně jsou kontaktováni zaměstnancem dotčeného subjektu s cílem dohodnout s klientem schůzku a uzavřít obchod. Mnoho zaměstnanců však nemá téměř žádné zkušenosti s aktivním telemarketingem, a proto v mnoha případech dojde spíše naopak ke způsobení nedůvěry a rozhořčení ze strany klientů.

Účinnost telemarketingu závisí na výběru správných pracovníků, na jejich zaškolení a zainteresovanosti. Pracovník telemarketingu by měl mít příjemný hlas a měl by být nadšený pro projekt. Pracovník by měl nejdříve nacvičovat se scénářem a postupně může začít improvizovat. Měl by umět ukončit rozhovor, když zjistí, že nevede k žádoucímu cíli. Rozhovor musí být načasován na vhodnou dobu.

Proškolení na telemarketing doporučuji od renomovaného školitele, který probudí v zaměstnancích zájem v přesvědčování klientů po telefonu.

### **Zaměření na kvalitu znalostí zaměstnanců**

Pracovníci přepážek, kteří přichází do přímého kontaktu s klienty, se musí orientovat ve všech nabízených produktech dotčeného subjektu včetně produktů dceřiných společností a musí je umět jak prodávat, tak znát další specifika produktů. Vzhledem k tomu, že se jedná o velice obsáhlý objem informací, není možné, aby je zaměstnanec všechny pojal. Nezbyvá mu tedy nic jiného, než informaci hledat v předpisech, zjišťovat u kolegů nebo na informačních linkách. Tímto klienta nejen zdržuje, ale banka se z tohoto hlediska může jevit jako neprofesionální, navíc pokud zaměstnanec v některých případech poskytne informaci chybně.

V tomto případě tedy doporučuji zaměřit se na kvalitu znalostí zaměstnanců. Již dříve byly přepážky rozděleny dle jejich zaměření na běžné účty, úvěry, sporožira, atd., přičemž zaměstnanci těchto přepážek znali pouze své produkty. Z hlediska efektivnosti prodeje však nebylo toto rozdělení zcela ideální. Jako vhodné řešení se mi jeví rozdělení

zaměstnanců na jednotlivé úseky, podobně, jako to bylo dříve, tedy aby každý zaměstnanec znal primárně určitou skupinu produktů – např. produkty dceřiných společností, běžné účty nebo sporožirové účty. O ostatních produktech, na které nebudou zaměřeni, by však měli znát základní informace tak, aby je mohli nabízet a prodávat klientům. Dle mých představ, by to fungovalo asi takto. Klient by dle svého základního požadavku např. specifického dotazu ke stavebnímu spoření šel na přepážku k zaměstnanci s primární znalostí stavebního spoření. Ten by si klienta vyhledal v systému – zjistil by tedy, které produkty klient v bance má a které by mohl mít, zodpoví klientův dotaz a následně dle situace klienta nabídne další produkty. Tato situace je možná na poradenských pobočkách, kde je veliký pohyb klientů. Na servisních pobočkách o méně členech by zaměstnanci i nadále zůstali odkázáni na předpisy a telefonáty.

### **Lepší využití datového skladu**

Dotčený subjekt má obsáhlý datový sklad, ze kterého může efektivně vytěžovat data. To však bohužel nestačí k tomu, aby tato data byla následně efektivně zpracována a využita. Celkový proces tvorby, schvalování a spuštění kampaně až ke konečnému uživateli, který ji zpracuje, je sám o sobě složitý a vyžaduje mnoho úsilí všech, kteří se na kampani podílejí. Vzhledem k tomu, že těmito konečnými uživateli bývají v mnoha případech zaměstnanci na přepážkách, je toto úsilí bohužel často bezvýsledné. Tito zaměstnanci mají v první řadě za úkol obsluhovat klienty přicházející do poboček a zpracování dokumentace související s obsluhou přepážky. Zpracování kampaní, které jsou jim přiděleny, již nevěnují takovou pozornost, kterou by zasloužily. Je to z toho důvodu, že systémové zpracování v aplikaci CRM je velmi složité, časově náročné a nepřehledné. Většina zaměstnanců s těmito daty neumí pracovat a zapisují je špatně, čímž může dojít ke značnému zkreslení výsledků kampaně. Vzhledem ke složitosti aplikace CRM dochází též k výraznému zpomalení běhu aplikace.

V souvislosti s tím tedy navrhuji zjednodušení uživatelského prostředí pro konečné uživatele aplikace. Pro správné uzavření kampaně je nutné udělat mnoho kroků, které zaměstnanec musí udělat, přičemž některé z těchto kroků jsou poměrně nesrozumitelné (např. otevření kampaně, zadání odpovědi, volba odpovědi z mnoha nabídek, způsob odpovědi, forma nabídky, uzavření kampaně, vytvoření aktivit a příležitostí). Uzavření

jedné kampaně včetně telefonického hovoru může u jednoho klienta trvat i více než 10 minut. Mnohem efektivnější, srozumitelnější a rychlejší by bylo odstranění některých kroků a možností. Má představa je taková, že zaměstnanec přepážky by otevřel danou kampaň a po rozhovoru s klientem by pouze poklikal na odpověď „zájem“/ „nezájem“, případně „prodáno“/ „neprodáno“, čímž by se kampaň u daného klienta automaticky uzavřela.

### **Dbát na zapisování a kontrolu negativních odpovědí od klientů**

S uzavíráním kampaní také souvisí zapisování negativních odpovědí. Někteří klienti jsou velmi rozhořčeni zasíláním dopisů s nabídkou, následným voláním a nabízením produktů na přepážce. V případě, že jsou tímto způsobem osloveni již po několikáté, jsou velmi podrážděni. Tomuto je nutné předcházet. Možnost, jakým způsobem těmto nepříjemnostem předcházet, je důkladné zapisování upozornění ke klientovi do aplikace CRM. Následně je však nutné brát tato upozornění v úvahu. Pokud tedy klient již byl osloven s nabídkou, okamžitě zaznamenat do systému odpověď, aby ho mezitím neoslovil někdo další. Stejně tak před každým oslovením klienta nejdříve zkontrolovat, zda již nemá nějakou poznámku o negativní reakci.

### **Behaviorální scoring klienta přes jeho pasiva**

V souvislosti s nabídkou a reklamami klienti přicházejí žádat o úvěrové produkty. Vyhodnocení žádosti o úvěr probíhá na základě scoringu klienta. Klient je však scorován pouze dle úvěrových produktů, které u banky již měl. Pro banku je to sice na jednu stranu výhoda v tom, že klienta zná z hlediska splácení úvěru, na druhé straně však tímto znevýhodňuje klienty, kteří si pravidelně spoří např. na stavební spoření, mají v bance účet, ale dosud si nikdy nevzali úvěr. Takovým klientům je ve většině případů možné poskytnout pouze nízké částky. To způsobuje, že klienti přejdou s žádostí do jiné banky, která jim poskytne požadovanou částku, a v souvislosti s tím v mnoha případech převedou i své spořicí účty a další produkty. Toto je pro dotčený subjekt velmi nevýhodné, neboť přichází o kvalitní klienty. Reklama, která na úvěry běží, se klientům může potom jevit jako klamavá.

Dotčený subjekt by se měl s nabídkou úvěrů zaměřit také na klienty, kteří spoří a mají pravidelné příjmy. To znamená, měl by se zaměřit také na scoring klienta přes jeho pasiva.

### **Direct mailly**

Dopisy s nabídkou, které jsou klientům zasílány, by měli zaujmout na první pohled. Již pouze obálka by měla zaujmout natolik, aby ji klient se zvědavostí a očekáváním otevřel. Ze zkušeností vím, že mnoho klientů již pozná obálky s nabídkou a většinou je ve snaze nebýt obtěžováni vyhodí do koše. Větší pravděpodobnost úspěchu by nastala v případě, že by součástí dopisu byl návrh smlouvy ve dvou vyhotoveních. Klient by v případě zájmu tyto návrhy podepsal a v odpovědní obálce zaslal zpět. Domů by mu přišla kreditní karta, poukázka na čerpání úvěru, atd.

Součástí zasílaných dopisů by měla být také bezplatná telefonní linka, na kterou se klient může obrátit pro zjištění dalších informací. Mnoho klientů raději volí telefonát, než cestu na pobočku a tam čekat ve frontách kvůli informacím.

### **Úprava bankomatů**

V současné době poskytují bankomaty dotčeného subjektu mnoho služeb. Neslouží již k pouhému výběru, ale i k dalším službám. Zatím však neumožňují uzavírat smlouvy a objednávky s klienty. Přínosné by to mohlo být například v případě, kdy by klient chtěl vybrat z bankomatu hotovost, ale neměl na účtu dostatek peněz. Bankomat by mu v tu chvíli nabídl možnost kontokorentu (samozřejmě pokud se bude jednat o spolehlivého klienta). Dále by bylo možné do bankomatu zavést službu tisku výpisů. V tomto případě by muselo dojít k úpravě přístrojů. Klienti nevyužívající službu elektronického bankovníctví by tak ušetřili na poštovním, které platí za výpis a banka by snížila náklady na tisk, obálky a papíry.

## 6.1. Posouzení návrhů

Každé z navržených opatření má pro banku jiný význam. Pro zhodnocení významu jednotlivých opatření jsou tedy zvoleny matice, z nichž jedna analyzuje navržená opatření z hlediska přínosu pro banku a klienta, a druhá matice sleduje náklady a zisk z jednotlivých opatření.

### 6.1.1. Posouzení opatření dle přínosu pro banku a klienty

		Přínos pro banku	
		vysoký	nízký
Přínos pro klienta	vysoký	Zaměření na kvalitu znalostí zaměstnanců Behaviorální scoring klienta přes jeho pasiva	Úprava bankomatů
	nízký	Lepší využití datového skladu Dbát na zapisování a kontrolu negativních odpovědí klientů	Direct maily

Obr. č. 21 – Přínos navržených opatření z hlediska banky a klienta

Z hlediska přínosu by se banka měla dle navržené matice zaměřit na kvalitu znalostí zaměstnanců a behaviorální scoring klienta. Tato opatření přinesou bance větší úspěch z hlediska zisků i efektivity práce a klientovi vyšší uspokojení. Velkou pozornost by měla banka věnovat též lepšímu využití datového skladu, ačkoliv toto opatření nepůsobí přímo na uspokojení potřeb klienta. Naopak úprava direct mailů je v tomto případě pouze formální záležitostí a dle uvedené matice není nutné se tímto opatřením zabývat.

### 6.1.2. Posouzení opatření dle nákladů a zisku

		Zisk	
		vysoký	nízký
Náklady	nízké	Zaměření na kvalitu znalostí zaměstnanců Behaviorální scoring klienta přes jeho pasiva Lepší využití datového skladu	Dbát na zapisování a kontrolu negativních odpovědí klientů Direct maily
	vysoké	Proškolení zaměstnanců na telemarketing a oslovení klientů	Úprava bankomatů

Obr. č. 22 – Náklady a zisk z realizace opatření

Tato matice potvrzuje předchozí tvrzení, že by se banka měla zaměřit na kvalitu znalostí zaměstnanců a behaviorální scoring klienta přes jeho pasiva a v tomto případě i na lepší využití datového skladu. Naopak úprava bankomatů je v tomto případě z hlediska efektivnosti navržených opatření pro banku neefektivní, proto tomuto opatření není zatím nutné věnovat větší pozornost. Umístění úpravy direct mailů v tomto případě také potvrzuje, že se jedná pouze o formální opatření, které však nevyžaduje téměř žádné náklady ani příliš času, nic tedy nepřekáží v tom, aby nebylo realizované.



## 7. Závěr

Diplomová práce je zaměřena na marketing bankovních služeb, který v posledních letech nabývá čím dál více na významu. Dotčený subjekt je si toho vědom, a proto se snaží využívat všechny možné marketingové prostředky, aby dokázala čelit tvrdé konkurenci.

V centru pozornosti banky stojí vždy klient, neboť ten je prostředkem k dosažení zisků. Všechny činnosti banky a marketingové aktivity se točí kolem získávání, uspokojování a udržení klienta s cílem uzavřít s ním co nejvíce obchodů a maximalizovat zisk. Do povědomí klientů o produktech banky se dotčený subjekt dostává především prostřednictvím kampaní, direct mailů a přímého marketingu.

Vzhledem k tomu, že direct marketinové aktivity se v bankovníctví objevují poměrně krátce, neobejdou se bez určitých omezení a nedostatků. Cílem diplomové práce bylo tyto nedostatky odhalit a stanovit opatření vedoucí ke zlepšení. Tato opatření byla následně vyhodnocena dle jejich přínosu a efektivnosti.

Největší omezení byla shledána v oblasti práce s daty, především co se týče jejich konečných uživatelů, kteří je nedokáží plně využít a zpracovat, od čehož se odráží další komunikace s klienty. Cíl diplomové práce byl tedy splněn a banka může uvedené návrhy využít.

## Rejstřík

- A**
- Adresné zásilky, 34
  - Americká hypotéka, 63
  - Automatizované platby, 41
- B**
- Bankomaty, 41
  - Brožury, 65
- C**
- Cena, 17, 50
  - Cílové trhy, 57
  - CRM, 33, 36, 38, 51, 53, 54, 73
- D**
- Data mining, 37, 38, 69
  - Databáze, 36, 75
  - Datový sklad, 38, 80
  - Dceřiné společnosti, 55
  - Definice kampaně, 72
  - Direct marketing, 33
  - Distribuce, 18
  - Distribuční cesty, 18, 22, 39
  - Distribuční kanály, 67
- F**
- Freudova teorie, 44
  - Fyzická přítomnost, 17, 19, 22
- H**
- Herzbergova teorie, 44
  - Hromadný marketing, 50
- I**
- Iniciace kampaně, 71
  - Interaktivní marketing, 27
- K**
- Klientské centrum, 67
  - Klientský marketing, 51
  - Komunikační mix, 29
  - Kontokorent, 62
  - Kreditní karta, 24, 62, 82, 88
  - Kulturní faktory, 45
  - Kvalita, 26, 28, 56
- L**
- Letáky, 65, 71
  - Lobbování, 31
- M**
- Marketing, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 20, 23, 29, 30, 32, 35, 42, 43, 68, 89, 90
  - Marketingová komunikace, 17, 18, 28
  - Marketingový mix, 12, 17
  - Marketingový plán, 16
  - Maslowova teorie, 43
  - Merchandising, 40, 41
  - Merchandisingový systém, 66
  - Mise, 55
  - Místo, 17, 40
  - Moderní technologie, 41
- O**
- Osobní faktory, 44
  - Osobní kontakt, 31
  - Osobní prodej, 29, 31
- P**
- Penzijní připojištění, 64
  - Pobočková síť, 67, 75
  - Pobočky, 40
  - Podílové fondy, 64
  - Podpora prodeje, 29, 30, 76
  - Proces, 11, 12, 13, 17, 19, 22, 38, 40, 44, 52, 54, 68, 70, 71, 80
  - Produkt, 17, 21, 23, 25, 30, 33, 35, 52, 53, 65, 74, 78
  - Propagační předměty, 66
  - Přímé bankovníctví, 67, 75
  - Přímý marketing, 29, 32, 33, 35, 68
  - Příprava kampaně, 73
  - Psychologické faktory, 43
  - Public relations, 29, 30, 31
  - Publicita, 31
  - Půjčka, 63
- R**
- Rating, 57
  - Realizace kampaně, 74
  - Reklama, 22, 29, 65, 81

## S

segmentace, 40, 42, 46, 47, 49, 50  
Segmentový marketing, 50  
Segmenty, 45  
Skladovací proces, 12  
Služba, 23  
Stavební spoření, 64  
Strategie, 50, 57  
SWOT analýza, 58

## T

Telemarketing, 33, 35, 36, 68, 79  
Totální kvalita, 27  
Tržní podíl, 57  
Tržní síly, 12, 13

## U

Účastníci, 17, 19, 22

Úvěr ze stavebního spoření, 63

## V

Videotex, 41  
Vkladové účty, 63  
Vnější marketing, 26  
Vnitřní marketing, 26  
Vyhodnocení kampaně, 76  
Vytváření hodnoty, 52

## Z

Zajištěné investice, 64

## Ž

Životní cyklus, 25, 48  
Životní pojištění, 64

## Slovník

**Data mining** – analytická metodologie získávání netriviálních skrytých a potenciálně užitečných informací z dat. Někdy se chápe jako analytická součást dobývání znalostí z databází

**Direct mail** - základní nástroj přímého marketingu; listovní zásilka obsahující obvykle nabídkový dopis doplněný případně o stručné informační či propagační materiály (leták, ceník); v tradičním pojetí je zásilka adresná (dopis je personifikován v poli pro oslovení i pro adresu na každého jednotlivého adresáta), rozmachu doznávají i neadresné formy direct mailů, jež však svou funkcí hraničí s kategorií sales promotion

**Kontokorent** – běžný bankovní účet, u nějž je možné čerpat do záporného zůstatku.

**Kreditní karta** - při platbě klient automaticky čerpá úvěr, zpravidla však s jistým bezúročným obdobím

**Merchandising** - proces, jehož cílem je najít optimální vystavení sortimentu

**Mystery shopping** – manažerský nástroj sloužící k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na všech místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem.

**Podlinková komunikace** - below-the-line (BTL); hovorové označení pro ty formy marketingové komunikace, jež jsou přesněji zacíleny na konkrétní cílovou skupinu, např. přímý marketing, reklama v místě prodeje (POS), sales promotion, sampling atd.; pojem pochází z účetnictví reklamních agentur, kde „linka“ oddělovala reklamu v masmédiích (tedy „nadlinkovou“), jež platila agentuře provizi, od ostatních forem, kde provize neexistovala (toto rozlišení ztratilo na významu oddělením mediálních agentur od reklamních)

## Seznam použité literatury:

1. Kašparovská, Vlasta. *Řízení obchodních bank*. 1. vyd. Praha. C. H. Beck, 2006. 339 s. ISBN: 80-7179-381-7
2. Kol. autorů. *Marketing služeb v praxi finančních institucí, Sborník přednášek – 2. ročník odborné konference konané 9. 9. 1999 v Ostravě*. 1. vyd. Ostrava. Repronis, 1999. 80 s. ISBN 80-86122-44-1
3. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha. Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-2470016-6
4. KRAJÍČEK, Jan. *Marketing v peněžnictví*. 1. vyd. Brno. Masarykova univerzita v Brně. 2005. 142 s., ISBN 80-210-3659-1
5. KRÁL, Miloš. *Bankovnictví I*. 4. vyd. Zlín. Univerzita Tomáše Bati, 2006. 214 s. ISBN: 80-7318-442-7
6. KRÁL, Miloš. *Bankovnictví II*. 4. vyd. Zlín. Univerzita Tomáše Bati, 2005. 120 s. ISBN: 80-7318-260-2
7. NASH, Edward. *Direct marketing*. 1. vyd. Praha. Computer Press, 2003. 604 s. ISBN: 80-7226-838-4
8. PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X
9. POKORNÝ, Jiří. *Úspěšnost zaručena - Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vyd. Brno. CERM, 2004. 207 s. ISBN 80-7204-348-X
10. STORBACKA, Kaj., LEHTINEN, Jarmo. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN: 80-7169-813-X
11. TORRES. M., BERNARDO, I., CIGÁNKOVÁ, S., *Marketing bankovních služeb*. 2. vyd. Praha. Bankovní institut, 1998. 219 s. ISBN:
12. VÁŇA, Petr. *Direct marketing v teorii a praxi I*. 2. vyd. Praha. Wagner press, 2006. 128 s. ISBN 80-903726-1-9
13. VÁŇA, Petr. *Direct marketing v teorii a praxi II*. 2. vyd. Praha. Wagner press, 2006. 128 s. ISBN 80-903726-1-9
14. Výroční zpráva dotčeného subjektu za rok 2006 a 2007
15. WUNDERMAN, Lester, *Direct marketing, reklama, která se zaplatí*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing. 2004. 250 s., ISBN: 80-247-0731-4

## Internetové stránky

16. BEDNÁŘ, Jiří, Využíváte dostatečně výhod přímého marketingu?, Marketingové noviny, 2. 5. 2005, [cit. 18. 3. 2008]. Dostupný na WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=3159](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3159)>
17. Dotčený subjekt, Všeobecná prezentace dotčeného subjektu, [cit. 29. 4. 2008]
18. MORAVEC, Václav, Hypotéky a marketing - od reklamy po doporučení známých, Bankovníctví, 16. 10. 2003, [cit. 20. 3. 2008] Dostupný na WWW [http://bankovnictvi.ihned.cz/c4-10046230-13502500-900000\\_d-hypoteky-a-marketing-od-reklamy-po-doporuceni-znamych](http://bankovnictvi.ihned.cz/c4-10046230-13502500-900000_d-hypoteky-a-marketing-od-reklamy-po-doporuceni-znamych)
19. Oficiální internetové stránky dotčeného subjektu
20. Oficiální internetové stránky společnosti Public Relations One, [cit. 10. 5. 2008]. Dostupné na WWW: <http://www.pr1.cz/stranky/sluzby/primy-marketing-a-cmr.htm>
21. Oficiální stránky Ambica, s.r.o, odkaz Data mining, [cit. 20. 4. 2008]. Dostupné na <http://www.ambica.cz/content/view/20/34/>
22. SAS, Data Mining, [cit. 20. 4. 2008]. Dostupný na WWW: [http://www.sas.com/offices/europe/czech/solutions/data\\_mining/index.html](http://www.sas.com/offices/europe/czech/solutions/data_mining/index.html).
23. Starmedia, Slovník reklamy, [cit. 1. 5. 2008]. Dostupný na WWW: <http://www.starmedia.cz/slovník-reklamy/>

## Konzultace

24. PhDr. Ing. Ptáčník, Petr, *Prezentace Marketing v bankovníctví a Data management*
25. Ing. Belant, Filip