

**Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**

MARKETING FINANČNÍCH SLUŽEB

Distanční studijní opora

Kateřina Matušínková

Karviná 2008

Obor: Marketing a management, Ekonomika podnikání v obchodě a službách

Klíčová slova: finanční trh, finanční marketing, marketingový mix „7P“, produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, materiální prostředí, procesy, banka, pojišťovna, stavební spořitelna, kustomizace, proces STP, privátní bankovníctví, křížový prodej, platební karta, technologická distribuce, merchandising, POS/POP materiály, marketingový komunikační mix, identita, image, interní marketing, Front Office personál, Back Office personál, multilevel marketing, kvalita, metoda SERVQUAL, strategie, strategicky řídicí proces, marketingový řídicí proces, SWOT analýza, konkurenční výhoda, marketingový výzkum, MIS, Mystery Shopping, CRM, transakční marketing, relační marketing, Churn management

Anotace: Marketing finančních služeb lze chápat jako aplikaci klasického marketingu, který ve velké míře přebírá teoretickou koncepci marketingu služeb se zaměřením na specifika finančního trhu. Dochází zde k modifikaci klasické marketingové teorie, ale zároveň i k vytvoření nových teoretických východisek, která jsou přímo uzpůsobena a typická pouze pro finanční trh, finanční produkt a subjekty finančního trhu.

Studijní text vychází především ze specifík spotřebního trhu (B2C) nebo-li je zaměřen na retailové bankovníctví, a to převážně na trh bankovních služeb, trh pojišťovacích služeb a trh stavebních spořitelen.

Učební text poskytuje studentům, respektive široké veřejnosti, orientaci o finančním trhu, současných finančních trendech finančního prostředí, specifikách finanční služby a marketingového mixu finančních služeb, chování zákazníků a producentů finančních služeb, procesu STP na finančním trhu. Převážná část učebního textu je věnována jednotlivým prvkům marketingového mixu finančních služeb nebo-li „7P“. Problematika finančního produktu je rozšířena o aktuální přínosné téma platebních karet v samostatné kapitole. Závěrečná část učebního textu se zabývá strategií a marketingovým plánováním, marketingovým výzkum a problematikou implementace CRM ve finančních službách.

© **Ing. Kateřina Matušínská**

Lektoři: Ing. Šárka Velčovská, Ph.D.

ISBN

OBSAH

1 ÚLOHA MARKETINGU VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH.....	9
1.1 Definování finančního trhu a finančního marketingu.....	9
1.1.1 Definování finančního trhu	9
1.1.2 Definování finančního marketingu	10
1.2 Marketing finančních služeb	11
1.2.1 Podstata a vlastnosti finančních služeb.....	11
1.2.2 Marketingový mix finančních služeb	13
1.2.3 Současné trendy v oblasti finančních služeb	15
1.3 Trh finančních služeb a jeho prostředí v podmínkách ČR	16
1.3.1 Trh finančních služeb a hlavní typy organizací, které na něm působí.....	16
1.3.2 Prostředí finančních služeb.....	23
2 CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ A PROCES STP NA FINANČNÍM TRHU	31
2.1 Proces STP na finančním trhu	32
2.1.1 Segmentace.....	32
2.1.2 Targeting	39
2.1.3 Positioning	40
2.2 Chování zákazníků na finančním trhu	43
2.2.1 Rozhodování o nákupu finančních služeb.....	44
2.2.2 Finanční gramotnost české veřejnosti	46
3 PRODUKT – FINANČNÍ SLUŽBA	49
3.1 Definování finančního produktu.....	50
3.1.1 Klasifikace finančních produktů	51
3.1.2 Produktový mix finanční instituce.....	53
3.2 Životní cyklus finančního produktu.....	58
3.3 Vývoj nového finančního produktu	60
4 MARKETING PATEBNÍCH KARET	65
4.1 Definování platební karty	66
4.2 Druhy platebních karet	67
4.3 Trendy v oblasti platebních karet.....	69
4.3.1 Cashback.....	71
4.3.2 Co-brandové platební karty	71
4.3.3 Předplacené platební karty (PrePaid platební karty).....	71
4.3.4 Prestižní (zlaté, premium) platební karty	71
4.3.5 Firemní (služební, korporátní) platební karty	72
4.3.6 Biometrické identifikační metody v oblasti finančních služeb	72
4.4 Rizika spojená s užitím platební karty	73
4.5 Finanční arbitr	75
5 CENOVÁ TVORBA VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH	79
5.1 Definování ceny.....	80
5.1.1 Typy cen finančních služeb	80
5.1.2 Cenový mix	81
5.2 Strategie cenové tvorby finančních služeb	83
5.2.1 Faktory ovlivňující stanovení ceny	83
5.2.2 Cíle cenové tvorby finančních institucí	85
5.2.3 Metody tvorby cen.....	86
5.2.4 Základní cenové strategie	91

6	DISTRIBUCE FINANČNÍCH SLUŽEB	93
6.1	Definování distribuce	93
6.2	Typy distribučních kanálů (prodejních cest).....	94
6.2.1	Pobočky finanční instituce	95
6.2.2	Nezávislí agenti (právníci, finanční konzultanti, účetní firmy apod.).....	96
6.2.3	Technologická distribuce	97
6.3	Distribuční strategie	100
7	ŘÍZENÍ POBOČKY A JEJÍ MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	103
7.1	Definování materiálního prostředí.....	104
7.2	Prostředí a zařízení pobočky	105
7.3	Úloha merchandisingu pobočky	107
7.4	Marketingová komunikace v místě prodeje finanční služby (POP/POS materiály)	109
8	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V OBLASTI FINANČNÍCH SLUŽEB	115
8.1	Definování marketingové komunikace	116
8.2	Reklama	117
8.2.1	Využití doporučovatelů ve finanční reklamě.....	120
8.2.2	Emoční apely ve finanční reklamě	121
8.3	Podpora prodeje	122
8.3.1	3D reklama.....	122
8.4	Osobní prodej	123
8.5	Public Relations	124
8.5.1	Publicita	125
8.5.2	Podniková identita a image.....	126
8.6	Direct marketing	127
8.7	Sponzoring	128
8.8	Komunikační strategie	130
8.9	Vybrané trendy v marketingové komunikaci finančních služeb.....	130
8.9.1	Guerilla (partyzánský) marketing.....	130
8.9.2	Virální (virový) marketing.....	131
8.9.3	Direct marketing v elektronických médiích.....	132
8.9.4	Product placement.....	133
8.9.5	Event marketing.....	134
9	LIDSKÝ FAKTOR VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH	137
9.1	Definování lidského faktoru v oblasti finančních služeb	138
9.2	Interní marketing.....	138
9.3	Význam zaměstnanců ve finančních službách	139
9.3.1	Kategorizace zaměstnanců ve finančních službách.....	140
9.3.2	Zaměstnanec ve finančních službách – dobrý úředník a schopný prodejce	142
9.4	Osobní prodej finančních služeb	144
9.4.1	Řeč těla jako účinný nástroj osobního prodeje	145
9.4.2	Multilevel marketing - MLM (víceúrovňový, síťový marketing).....	146
10	PROCESY A KVALITA FINANČNÍCH SLUŽEB.....	149
10.1	Definování procesů ve finančních službách	150
10.1.1	Klasifikace procesů	150
10.1.2	Zapojení klienta do procesu poskytování služby	151
10.1.3	Industrializace finančních služeb.....	151
10.1.4	Řízení spotřebitelské poptávky.....	152
10.1.5	Re-engineering podnikových procesů.....	153

10.2 Definování kvality ve finančních službách	153
10.2.1 Druhy kvality.....	155
10.2.2 Kvalita služeb a zaměstnanci	155
10.2.3 Systém kvality služeb	156
11 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE V OBLASTI FINANČNÍCH SLUŽEB	163
11.1 Strategický řídicí proces.....	165
11.2 Strategický marketingový proces.....	167
11.3 Konkurenční výhoda	174
12 MARKETINGOVÝ VÝZKUM FINANČNÍCH SLUŽEB.....	177
12.1 Fáze marketingového výzkumu.....	178
12.2 Metodické přístupy kvantitativního a kvalitativního marketingového výzkumu	179
12.3 Základní metody marketingového výzkumu	180
12.4 Příklady využití nejčastěji používaných psychologických metod a technik v kvalitativním marketingovém výzkumu	181
12.5 Výzkum kvality zákaznického servisu – Mystery Shopping.....	185
13 AKTIVNÍ VZTAH K FINANČNÍ KLIENŤE (CRM).....	189
13.1 Integrace CRM ve finančních institucích	191
13.2 Proces CRM a návratnost investic	192
13.3 Churn management.....	196

ÚVODEM

Ve fungující tržní ekonomice má finanční trh svoji nezastupitelnou úlohu. Je místem, kde se setkávají poptávka po finančních prostředcích s jejich nabídkou. Dochází k přerozdělování finančních prostředků od subjektů, které jich mají dostatek, k subjektům, které mají nedostatek finančních prostředků. Finanční sektor se v České republice v posledních letech dynamicky vyvíjí, především díky velké dynamice segmentu retailového a privátního bankovníctví. Obzvláště v retailovém bankovníctví došlo k v poslední době k významným inovacím, zejména v oblasti platebních karet a platebních nástrojů. Také pojišťovnictví a investiční poradenství zažívá velký rozvoj. V případě konkrétních finančních produktů vysokou poptávku lze zaznamenat po úvěrových produktech (spotřebitelské úvěry, hypotéky, kreditní karty apod.). S tím také souvisí často diskutovaná aktuální problematika zadluženosti a nízké finanční gramotnosti české veřejnosti.

Během několika posledních let vstoupila na český finanční trh celá řada nových bankovních institucí převážně se zahraniční účastí, které zde nově založily svá nová sídla nebo prošly náročnými procesy fúzí a akvizic. Jedním z hlavních faktorů úspěšného působení na trhu je orientace na zákazníka a jeho potřeby. Vzhledem k osobní povaze finančních služeb a především k nutnosti interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem v průběhu procesu poskytování finanční služby je nutno zapojit do aplikace i další modifikaci marketingu, totiž marketing vztahů nebo-li implementovat CRM do podnikových strategií finančních ústavů. Tento způsob získávání zákazníků a zejména snaha o co nejširší záběr prodeje produktů se projevuje v současné době zaváděním služeb osobních finančních poradců (privátní bankovníctví).

Prostředí finančních trhů se vyznačuje stále intenzivnější konkurencí, která je také způsobena vstupem společností, které se tradičně poskytováním finančních služeb původně nezabývaly. Zákazníci jsou méně loajálnější a stále náročnější. Vyhovění jejich potřebám znamená vytváření stále pestřejší nabídky finančních produktů, včetně modifikace ostatních prvků marketingového mixu finančních služeb. V tomto kontextu lze zmínit nový fenomén tzv. kustomizaci neboli vytváření komplexní nabídky „šité na míru“ zákazníkovi ve všech aspektech.

Významnou úlohu pro rozvoj finančních služeb má poznání a využití informačních technologií, tzn. zavádění a široké uplatnění technologické distribuce. Tento trend komunikace preferuje řada zákazníků především časově vytížených a věkově mladších. I přes nezpochybnitelné výhody technologické distribuce, finanční ústavy nehodlají omezovat počet kamenných poboček, protože díky nim mohou navázat s klientem hlubší vztah, než jaký by získaly prostřednictvím virtuálních sítí. Osobní kontakt je nenahraditelný pro významnou skupinu klientů, má samozřejmě své opodstatnění také při nabídce informačně složitějších nebo nestandardních finančních produktů.

Vzhledem k výše zmíněným trendům, je zřejmé, že zákaznická orientace finančních ústavů v současné době je jejich existenční nezbytností. Marketing má své nezastupitelné místo v podnikové strategii a filozofii instituce. Je třeba zdůraznit, že finanční ústavy produkují služby se specifickými vlastnostmi. Proto je nutno při koncipování „nového oboru“ marketingu, a to marketingu finančních služeb, vycházet z klasického marketingu a zároveň z aplikace marketingu služeb, který se vyznačuje specifickým chápáním marketingového mixu.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Marketing finančních služeb lze chápat jako aplikaci klasického marketingu, který ve velké míře přebírá teoretickou koncepci marketingu služeb se zaměřením na specifika finančního trhu. Dochází zde k modifikaci klasické marketingové teorie, ale zároveň i k vytvoření nových teoretických východisek, která jsou přímo uzpůsobena a typická pouze pro finanční trh, finanční produkt, producenty finančních služeb a zákazníky finančního trhu.

Učební text je určen studentům, kteří absolvovali a důkladně zvládli předmět marketing, respektive marketing služeb, který jim umožnil pochopit základy marketingové koncepce a marketingové orientace. Zároveň jsou schopni orientovat se a aktivně používat odbornou terminologii v oblasti marketingu. Tento odborný text může být také přínosný pro širokou veřejnost s cílem získat základní marketingovou znalost a orientaci na finančním trhu.

Při četbě a studování studijního textu je nutné brát v potaz, že výklad uvedeného pojetí finančních služeb vychází především ze specifik spotřebního trhu (B2C) nebo-li je zaměřen na retailové bankovníctví. Finanční služby poskytované organizacím (B2B) – korporátní bankovníctví mají svá specifika, jsou cílenější, a nabízejí specifické produkty. Vzhledem k množství subjektů působících na trhu osobních finančních služeb se v textu budeme zajímat třemi hlavními oblastmi finančních služeb – trhem bankovních služeb, trhem pojišťovacích služeb a trhem stavebních spořitelen, neboť tyto trhy jsou pro českou veřejnost nejaktuálnější a nejvýznamnější.

Pomocí učebního získáte základní orientaci o problematice finančního trhu, současných finančních trendech finančního prostředí, specifikách finanční služby a marketingového mixu finančních služeb, chování zákazníků a producentů finančních služeb, procesu STP na finančním trhu. Převážná část učebního textu je věnována jednotlivým prvkům marketingového mixu finančních služeb nebo-li „7P“. Problematika finančního produktu je rozšířena o aktuální přínosné téma platebních karet v samostatné kapitole. Závěrečná část učebního textu se zabývá strategií a marketingovým plánováním, marketingovým výzkumem a problematikou implementace CRM ve finančních službách.

Teoretické základy převážné části kapitol jsou aplikovány na názorných příkladech z finanční oblasti. Popřípadě jsou uvedeny aktuální konkrétní příklady z praxe finančních ústavů nebo je text zpestřen zajímavostí - aktualitou.

Je zřejmé, že primárním přínosem tohoto odborného textu pro převážnou část čtenářů je úspěšné vykonání zkoušky z předmětu Marketing finančních služeb. Cílem tohoto učebního textu je ale zároveň zvýšit informovanost čtenářů jako zákazníků na trhu finančních služeb a přispět tak ke zlepšení finanční gramotnosti české veřejnosti.

1 ÚLOHA MARKETINGU VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



První kapitola, která patří k těm obsáhlejší, uvádí čtenáře do problematiky finančních služeb. Definuje základní pojmy jako finanční marketing, finanční trh a finanční služba včetně jejich specifik a základní trhy retailového bankovníctví – trh bank, pojišťoven a stavebních spořitelen. Nezbytností je samozřejmě stručně zmínit marketingový mix finančních služeb „7P“, včetně nových trendů, a popsat jeho prvky, které budou náplní samotných kapitol. V závěru kapitoly je popsáno současné makroprostředí finančních služeb pomocí STEP analýzy a analýza konkurence, která spadá do externího mikroprostředí v rámci situační analýzy.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat finanční trh, finanční marketing, finanční službu,
- objasnit prvky marketingového mixu finančních služeb „7P“;
- charakterizovat stručně trh bank, pojišťoven, stavebních spořitelen v ČR,
- analyzovat makroprostředí finančních institucí včetně nových trendů.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



finanční trh, finanční marketing, finanční služba, marketingový mix „7P“, „4C“, makroprostředí, banka, pojišťovna, stavební spořitelna

1.1 Definování finančního trhu a finančního marketingu

1.1.1 Definování finančního trhu

Trh (angl. Market) je místem, kde nabídka prochází dvojnásobnou konfrontací. Předně se prověří, nakolik odpovídá potřebám, přáním, požadavkům, ale také možnostem zákazníků. Následně je poměřována s nabídkou konkurence. Pokud zákazníky zaujme a v některém ohledu předčí konkurenci, může dojít ke směně, k prodeji.

Trh je zařízení, jehož prostřednictvím kupující a prodávající určitého zboží vstupují do vzájemných interakcí, aby určili cenu zboží a množství, jež se nakoupí a prodá. (Samuelson)

Trh finančních služeb je systém institucí a instrumentů, zabezpečující pohyb peněz a kapitálu (nabízeného ve formě cenných papírů) ve všech jeho formách mezi různými

ekonomickými subjekty, a to na základě poptávky a nabídky. Poptávka na finančním trhu má celkem 3 kritéria, a těmi je **bezpečnost, likvidita a výnosnost pořízovaného kapitálu**.

Finanční trh lze dělit na privátní (tj. veškeré aktivity tam jsou neveřejné a probíhají mezi oběma subjekty přímo) a na **zprostředkovatelský** (existuje třetí subjekt – zprostředkovatel, který přesun zajišťuje). Na zprostředkovatelský trh dohlíží v ČR Česká národní banka, jeho účastníky je většina velkých finančních ústavů, jako například banky, pojišťovny, záložny, penzijní fondy, podílové fondy, kampeličky, leasingové společnosti, či makléři. Dále lze finanční trh dělit na **peněžní** (splatnost do 1 roku) a **kapitálový** finanční trh (splatnost delší než 1 rok – např. akcie a obligace). Samozřejmě lze také finanční trh dělit i podle jiných kritérií – například podle toho, zda se jedná o trh **národní, či mezinárodní**.

1.1.2 Definování finančního marketingu

Slovo marketing je velmi často nesprávně spojováno pouze s pojmy reklama nebo prodej. Existuje celá řada definicí marketingu. Mají vždy společný subjekt, a tím je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání ke spokojenosti všech, kteří jsou v transakci zainteresováni.

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a výměny výrobků a hodnot s ostatními. (Kotler)

Definování finančního marketingu

Charakter finančního trhu dlouho způsoboval, že banky a ostatní finanční instituce jen pomalu rozšiřovaly sortiment svých produktů a nedostatečně využívaly moderní přístupy v řízení své podnikatelské činnosti na trhu. Vlivem rozvoje finančního trhu se součástí podnikatelských aktivit začíná stávat klient, který začíná kromě tradičních služeb využívat i jiné finanční služby související s novými investičními a finančními možnostmi tržního hospodářství. Rozvoj konkurenčního prostředí i v této sféře činnosti a orientace na klienta vedou tak banky, i ostatní finanční instituce k využívání marketingového přístupu v řízení.

Zvyšování nároků klientů, postupná deregulace trhu, vývoj nových technologií a intenzivní konkurence ze strany nebankovních finančních institucí patří k činitelům, které směřují v posledních letech k tomu, aby finanční instituce přehodnotily svůj přístup ku klientovi a k trhu. Starý způsob přístupu ku klientům se změnil a začaly vznikat nové produkty, prezentované novým způsobem, a poskytované prostřednictvím nových distribučních kanálů.

- Finanční marketing je lidská činnost, která je za pomoci směnných procesů zaměřena na uspokojování lidských přání a potřeb v oblasti finančních služeb.
- Finanční marketing je teorie a praxe, jak si úspěšně počínat na finančním trhu s cílem získat tržní podíl, respektive jeho udržení a maximalizovat ekonomický efekt.
- Finanční marketing je souhrn fází analýzy, plánování, koordinaci a kontroly všech aktivit finanční instituce, zaměřených na současné i potenciální trhy, jejichž cílem je uskutečňovat pomocí trvalého uspokojování potřeb zákazníků podnikatelské cíle dané finanční instituce. A to vše při respektování zvláštností finančního sektoru jako celku, tak i specifických rysů jednotlivých finančních objektů.

Rozvoj marketingu finančních služeb v podmínkách ČR zejména podmiňují tyto faktory:

- charakter českého zákazníka (nevěrný, cenově orientovaný, finanční negramotnost apod.),
- vývoj národního hospodářství,
- zapojení do evropských struktur,
- rozvoj terciární sféry,
- celosvětové vývojové trendy v oblasti marketingu služeb,
- rostoucí konkurence,
- vědecko - technický pokrok a nové technologie apod.

1.2 Marketing finančních služeb

1.2.1 Podstata a vlastnosti finančních služeb

Finanční služba je jakákoliv činnost nebo výhoda spojená s financemi, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.

Finanční služby mají úzký vztah k finančním zdrojům jednotlivců a podniků. Pod finanční službou si lze představit bankovní služby, pojištění, platební karty, dluhopisy, obchodování s akciemi apod.

Vlastnosti finanční služby:

1. Nehmotnost

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti. Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem – nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod., lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Proto si v důsledku sílící konkurence v posledních desetiletích nelze představit účinný marketing produktů bez doprovodných služeb.

2. Neoddělitelnost

Producent služby a zákazník se musejí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Producenta služby lze někdy nahradit strojem (bankomat), i v těchto případech však dochází k interakci zákazník – producent.

3. Heterogenita (variabilita)

Heterogenita souvisí především se standardem kvality finanční služby. V procesu poskytování služby jsou přítomní lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování nelze vždy předpovídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování. Může se stát, že poskytnutí téže finanční služby se liší a to dokonce v stejné firmě. Variabilita finančních služeb může být interpretována dvojnásobem: různí zákazníci mají odlišné potřeby a jsou jim poskytovány tzv. „tailor made“ služby, nebo odlišnost poskytovaných služeb vychází z přístupu a povahových

vlastností poskytovatele služby, z aktuální interakce mezi poskytovatelem a příjemcem služby a z aktuálních vnějších okolností.

4. Zničitelnost

Nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené. Důsledkem pro marketing je snaha sladit nabídku s poptávkou, tj. kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby. To vede ke značné flexibilitě cen služeb.

5. Nemožnost vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví (nelze si na běžný účet šáhnout, nelze ho vidět a vyzkoušet před koupí). Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby.

Ve srovnání s klasickým marketingem služeb, lze výše uvedené vlastností finančních služeb rozšířit o další vlastnosti, které vycházejí ze specifik finančního trhu. Jedná se o **zodpovědnost** (delegování suverenity zákazníkem na poskytovatele finanční služby) – většinou je velmi obtížné porozumět všem formálním náležitostem, které se týkají koupi finanční služby, proto zákazníci většinou suverénně věří a spoléhají na důvěryhodnost poskytovatele služby. Zároveň musí být zodpovědný vztah poskytovatele finanční služby z pohledu vložených zákazníkem finančních prostředků, se kterými pak instituce hospodaří. Další vlastností je **odložená spotřeba** – při koupi většiny finančních služeb se vzdáváme realizace současné spotřeby ve prospěch budoucí spotřeby (stavební spoření, penzijní připojištění, investiční fondy apod.), popřípadě budoucí spotřeba vůbec nevznikne (platba pojistného, pokud nenastane pojistná událost). Poslední specifickou vlastností je **dlouhodobost (stálost)** vzájemného vztahu mezi poskytovatelem a příjemcem finanční služby – většina finančních produktů se řadí do kategorie dlouhodobé spotřeby (běžné účty, hypotéky, leasing, pojistné smlouvy, investiční projekty, platební karty apod.), nejedná se o jednorázovou záležitost, ale dochází k budování relačních vztahů, což nabízí řadu příležitostí pro poskytovatele především v podobě cross-sellingu.



ŘEŠENÁ ÚLOHA 1-1

Vlastnost finanční služby	Možnosti překonání marketingovým přístupem
Nehmotnost	<ul style="list-style-type: none"> • omezením složitosti poskytování služby, • zdůrazňováním hmotných podnětů (běžný účet + platební karta), • usnadněním tzv. ústní reklamy (osobní doporučení), • letáčky, prospekty, • školení a informační porady pro veřejnost,

	<ul style="list-style-type: none"> • modelové příklady spoření, • zaměření se na kvalitu služeb apod.
Neoddělitelnost	<ul style="list-style-type: none"> • snahou o oddělení produkce a spotřeby, • řízením vztahů zákazník – producent (elektronické bankovníctví, vyplnění složenky), • zdokonalováním systémů dodávky služby apod.
Heterogenita	<ul style="list-style-type: none"> • stanovením norem kvality chování zaměstnanců, • výchovou, motivací zaměstnanců, • výběrem a plánováním procesů poskytování služeb.
Zničitelnost	<p>a) strana nabídky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • upravovat rozvrh pracovníků dle poptávky, • uzavírat smlouvy na vykonání práce s jinými organizacemi poskytujícími služby (reciprocita), • zvyšovat účast zákazníka v procesu, • zaváděním speciálního cenového mechanismu, • zlepšovat systém služeb apod. <p>b) strana poptávky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zajistit čekání v příjemném prostředí, • vytvořit harmonogram zákazníků, • poskytovat náhradní produkty (internetové a telefonní bankovníctví) apod.
Nemožnost vlastnictví	<ul style="list-style-type: none"> • zdůrazněním výhod nevlastnění apod.

Tabulka 1-1: Vlastnosti finančních služeb a jejich překonání pomocí marketingových aktivit (upraveno dle Vašítková, Janečková, Marketing služeb, 2000)

1.2.2 Marketingový mix finančních služeb

Pod pojmem marketingový mix se rozumí soubor marketingových nástrojů, pomocí nichž finanční instituce usiluje o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu. Aby bylo požadovaných marketingových cílů dosaženo co nejefektivněji, musí být marketingové nástroje „namixovány“ ve správné kombinaci a používány harmonicky, synchronizovaně a ve vzájemné provázanosti.

Nejužívanější roztřídění marketingových nástrojů je v marketingové terminologii označováno jako „4P“:

- **Product (produkt)** - je vše co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho

hmotných a nehmotných potřeb. Klíčovým prvkem definujícím finanční službu je její kvalita.

- **Price (cena)** - vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb.
- **Place (distribuce)** – jedná se nejen o místo realizace prodeje, ale také o distribuční cestu produktu od poskytovatele k zákazníkovi a celý související komplex činností.
- **Promotion** – (propagace, marketingová komunikace) – činnosti, které informují, přesvědčují a ovlivňují nákupní rozhodování zákazníků.

Ve službách, kam patří také finanční sektor, se marketingový mix rozšiřuje o další tři nástroje na celkový počet „**7P**“¹. Jsou to:

- **People (lidé)** - jsou velmi důležití, protože dochází ke kontaktům zákazníků s poskytovateli služby – zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že i zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.
- **Physical Evidence (materiální prostředí)** - zákazník nedokáže posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, propagačních materiálů, oblečení zaměstnanců apod.
- **Processes (procesy)** - je nutno provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají (rychlost obsluhy zákazníka u přepážky, lhůta vyřízení úvěru apod.).

Podle některých marketingových odborníků klasický přístup „**7P**“ se dívá na trh z pohledu finanční instituce, nikoliv klienta. Marketingové plánování, definice finančního produktu a konečně i finální nabídka, však musí začít ještě o krok dříve, a to z pohledu klienta. Pro lepší pochopení zákaznických potřeb doporučují použít model „**4C**“² (uvedené příklady jsou aplikovány na pojišťovací trh):

1. Customer value - hodnota pro zákazníka

Dnešní zákazníci mnohem více vnímají, jaká je z jejich pohledu celková hodnota a komplexnost služby. Ne vždy platí, že to, co jako hodnotu vnímá výrobce nebo poskytovatel, je přínosem i pro klienta. Mimoto se trh velmi rychle edukuje. Vzpomeňme, jak vypadalo tzv. „povinné ručení“ na počátku 90. let minulého století. Kromě zelené složky produkt neobsahoval žádnou další přidanou hodnotu. Dnes je situace zcela odlišná. Asistenční služba je téměř samozřejmostí a například úrazové pojištění řidiče je tzv. "bonbónkem" navíc. Tyto vlastnosti produktu výrazně ovlivňují jak cenu, tak objem prodeje.

1 Podrobněji bude funkce jednotlivých prvků marketingového mixu vysvětlena v následujících kapitolách.

2 My ovšem budeme v celém učebním textu vycházet z koncepce „**7P**“.

2. Cost to the customer - náklady pro zákazníka

Dnešního zákazníka zdaleka nezajímá jen cena služby, ale velmi pozorně vnímá celkové náklady, které musí ve spojení s touto službou vynaložit. Citlivě poměřuje čas, energii, nepohodlí nebo případné problémy, které jsou se získáním a provozem služby spojené.

3. Convenience - pohodlí, příjemnost

Pohodlí a úspora času jsou fenoménem dnešní doby. Zákazníci 21. století jen velmi neradi ztrácejí zbytečně čas, ať už cestováním na druhou stranu města nebo trávením času dlouhým čekáním. Proto rychle roste obliba tzv. pohodlných, domácích komunikačních a transakčních kanálů, jako jsou call centra, GSM systémy, ale i online internetové nástroje. To samozřejmě vytváří tlak na pojišťovací domy, aby investovaly do nových technologií, které přinášejí zákazníkům úsporu času a úsilí.

4. Communication – komunikace

Komunikace, nikoli reklama. Dialog, nikoli monolog. Díky rostoucí konkurenci se finanční služby daleko více stávají vztahovou záležitostí než jenom záležitostmi transakčními. Prosazuje se naprosto jasný směr - od prostého prodeje ke komplexnímu poradenství - a tím i k budování vztahu.

1.2.3 Současné trendy v oblasti finančních služeb

Nové trendy a produkty ve finančním sektoru jsou dnes více než kdykoli v minulosti ovlivněny rozvojem moderních technologií. Technologie umožňují nové produkty a stavějí před banky také nové výzvy. Zostřující se konkurence mění rovněž strukturu produktů i prodejní kanály, přes něž jsou produkty nabízeny. Pravděpodobně se dá říct, že nikdy v minulosti bankovníctví neprocházelo takovými změnami jako dnes. Technologie se také používá na stále efektivnější vedení marketingového procesu. Aplikace sahají od automatizace poboček a call center po řízení vztahů se zákazníky (CRM), systémy hodnotící ziskovost a výtěžnost dat. Výhody těchto praktik zahrnují rozhovory o vyšší kvalitě prodeje, konverze obslužných transakcí do prodejních příležitostí a konzistentní činnosti vytvářející výnosy.

Trendy ve spotřebitelském chování při nákupu finančních produktů:

- změna struktury potřeb,
- prosazování individuality,
- emocionalizace (obdarování, překvapení zákazníka),
- orientace na prožitek,
- fenomén času,
- nižší loajalita zákazníků,
- změna postoje klientů k zadluženosti,
- zvýšené nároky na finanční služby,
- ekologické chování,
- využití IT, nových komunikačních prostředků (elektronický obchod).

Trendy ve marketingovém chování finančních institucí:

- orientace na zákazníka,
- vyšší využití tržní segmentace,
- rozvoj moderní distribuční sítě podporující tradiční pobočky, otevírají se různé typy poboček strižené na míru obsluhovaným segmentům klientů (v obchodních centrech),
- moderní způsoby doplnění nabídky, například konsolidace úvěrů (financování různých úvěrových potřeb jedním subjektem či nástrojem) a pojištění nabízení v bance za konkurenční ceny,
- oslovování nových klientských segmentů jako potenciálního zdroje dodatečných výnosů - jde zejména o segmenty s nižšími, ale zajištěnými příjmy (důchodci, zaměstnanci veřejného sektoru),
- orientace na dlouhodobé a vzájemně výhodné vztahy (CRM),
- využívání databází zákazníků,
- snaha o dosahování vysoké úrovně kvality,
- vyšší plánovitost při řízení marketingových opatření,
- vyšší úroveň marketingového vzdělání,
- intenzivnější nasazení marketingových nástrojů,
- rozvoj domácích a zahraničních sítí provozních jednotek,
- vyšší využití specializace a kooperace s dalšími organizacemi,
- využití IT (automatizace poboček a call center po řízení vztahů se zákazníky (CRM), systémy hodnotící ziskovost a výtěžnost dat),
- přímý marketing,
- křížový prodej (Cross Selling),
- sofistikovaná alokace peněžních prostředků do marketingové komunikace,
- vyšší pozornost vůči bezpečnosti a ochraně proti podvodům při finančních transakcích,
- Benchmarking (interní x externí) – „Secret Shopping“.

1.3 Trh finančních služeb a jeho prostředí v podmínkách ČR

Pro marketing finančních služeb je nezbytně nutné znát trh finančních služeb, subjekty na něm působící a faktory, ovlivňující vývoj tohoto trhu.

1.3.1 Trh finančních služeb a hlavní typy organizací, které na něm působí

S růstem sektoru finančních služeb – bankovníctví, pojišťovnictví, spořitelních stavebních fondů, leasingu, faktoringu, forfaitingu, investičních fondů, makléřských služeb a dalších finančních oborů, s rozšiřováním spotřebitelských platebních karet a osobních bankovních služeb (retail banking) ve všech hlavních ekonomických oblastech světa roste i tlak na účinný marketingový management nabídky těchto služeb.

Konkurenční prostředí v odvětví finančních služeb je stále náročnější, nejen v mezinárodním měřítku, ale i v českých podmínkách. V mezinárodním měřítku má zesílení

konkurence podstatný vliv na koncentraci finančních služeb a vznik velmi silných nadnárodních až globálních organizací. Dalším důsledkem silné konkurence je inovace řady finančních služeb, vznik nových produktů a v řadě případů opuštění úzké specializace některými typy finančních organizací. Příkladem může být zařazení osobních bankovních služeb do produktového portfolia bank, působících na českém trhu, které dříve nabízely své služby především velkým podnikům (Živnostenská banka, ČSOB).

Klasifikace finančních institucí

Finanční instituce lze klasifikovat na základě mnoha hledisek. Základní klasifikací je klasifikace na **depozitní a nedepozitní finanční instituce**. Kritériem pro toto členění je zda klienti mají možnost uložit prostředky ve formě různých typů depozit, nebo tuto možnost nemají. K depozitním finančním institucím patří komerční banky, spořitelny, vzájemné spořitelny a úvěrní družstva. Mezi nedepozitní subjekty se řadí například pojišťovny, obchodníci s cennými papíry, investiční společnosti a fondy, penzijní fondy, leasingové a faktoringové společnosti, směnárny, zastavárny apod.

Finanční instituce, tak jako jiné organizace poskytující služby, slouží dvěma trhům: **konečným spotřebitelům (B2C – business to customer)** a **organizacím (B2B – business to business)**. Mohou se pohybovat na **domácích** (celostátních, místních nebo regionálních trzích), nebo mohou vstupovat i na **zahraniční trhy**.

Vzhledem k množství subjektů působících na trhu finančních služeb se budeme zajímat třemi hlavními oblastmi finančních služeb (trh bankovních služeb, trh pojišťovacích služeb a trh stavebních spořitelen), které jsou českými klienty považovány za nejvýznamnější.

A. Trh bankovních služeb

Obecně k těmto službám patří spořitelny (poskytující především osobní bankovní služby) a obchodní (komerční) banky sloužící převážně potřebám firem a organizací. Obchodní banky hrají důležitou úlohu při emisi nových akcií, privatizaci, financování mezinárodního obchodu, vytváření kapitálu pro velké investice a prodej nových cenných papírů. Banky, stejně jako ostatní finanční instituce, nabízí 5 hlavních kategorií služeb:

1. finanční a úvěrové – přístup k hotovosti,
2. depozitní – bezpečnost aktiv,
3. platební nástroje – transfer peněz,
4. finanční poradenství, obchod s cennými papíry a jejich emise,
5. směnářské služby a devizové obchody.

Před rokem 1989 byl bankovní trh v České republice zcela monopolizován, neboť zde vedle Státní banky Československé, která měla ústřední roli a plnila vedle obchodní banky i roli centrální banky působily velmi marginálně ČSOB a Živnostenská banka (vesměs pro potřeby zahraničního obchodu). Působila zde, zejména pro drobné spotřebitele také Československá spořitelna. Po roce 1989 došlo vedle těchto institucí ke vzniku dalších komerčních (obchodních) bank, především Komerční banky a Investiční banky, která posléze fúzovala s též nově vzniklou Poštovní bankou. Kromě toho bylo nově založeno zhruba 30 menších, kapitálově méně silných soukromých bank a ke vstupu poboček dceřinných bank na náš trh. Vzniklo zde silně konkurenční prostředí, které však až na výjimky (Česká spořitelna, IPB, menší banky) do značné míry opomíjelo trh individuálních zákazníků a malých a

středních podniků. Od poloviny 90. let dochází k pročišťování trhu, malé banky z různých důvodů krachují nebo fúzí a dochází ke vstupu zahraničního kapitálu do českých bank.

V průběhu let 1998 – 2001 došlo v České republice k privatizaci tří největších českých bank do rukou zahraničního kapitálu. (Komerční banka – Société General, Francie, ČSOB – KPB Belgie, Česká spořitelna – Erste Bank Rakousko). V této době také banky začínají chápat význam retailového bankovníctví, důmyslnější nabídky a vytváření produktů a především marketingu jako nástroje řízení. Zároveň dochází ke změnám v produktivitě práce, k širšímu uplatňování elektronického bankovníctví a k přestavbě systémů distribuce bankovních služeb. Banky rozšiřují portfolio produktů svých i svých dceřinných společností a začínají v některých oborech konkurovat více specializovaným finančním institucím (pojišťovněm, leasingovým společnostem apod).

V roce 2008 svoji pozici bankovní čtyřky upevnila UniCredit Bank fúzí HVB Bank CR a Živnostenské banky a následným rebrandingem. Raiffeisenbank pokračovala ve fúzi s eBankou, která se již projevila společnou nabídkou bankovních produktů a služeb. Na český bankovní trh nově vstoupila mBanka (retailová divize elektronického bankovníctví polské BRE Bank, finanční instituce Commerzbank) se svým konceptem převážně internetové banky. Nulovými poplatky, vysokými úroky z vkladu a pohodlím pro každého – tím chce tento nový hráč na bankovním trhu zaujmout české klienty.

Centrální banka – česká národní banka	
Banky s převážně (více než 50 %) českou účastí na základním kapitálu	
Česká exportní banka, a.s.	Hypoteční banka, a.s.
Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.	J&T BANKA, a.s.
Českomoravská stavební spořitelna, a.s.	Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.
Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.	
Banky převážně (více než 50 %) zahraniční účastí na základním kapitálu	
Banco Popolare Česká republika, a.s.	PPF banka a.s.
BAWAG Bank CZ a.s.	Raiffeisenbank a. s.
Česká spořitelna, a.s.	Raiffeisen stavební spořitelna a.s.
Československá obchodní banka, a.s.	UniCredit Bank Czech Republic, a.s. (vznikla spojením Živnostenské banky + HVB bank)
GE Money Bank, a.s.	Volksbank CZ, a.s.
HYPO stavební spořitelna a.s.	Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.
Komerční banka, a.s.	Wüstenrot hypoteční banka a.s.
Pobočky zahraničních bank (v režimu jednotné licence)	

1 ÚLOHA MARKETINGU VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH

ABN AMRO Bank N.V.	Fortis Bank SA/NV, pobočka Česká republik
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V. Prague Branch, organizační složka	ING Bank N. V.
BRE Bank S.A., organizační složka podniku	HSBC Bank plc - pobočka Praha
CALYON S.A., organizační složka	Oberbank AG pobočka Česká republika
Citibank Europe plc, organizační složka	PRIVAT BANK AG der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, pobočka Česká republika
COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha	Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb, odštěpný závod
Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka	Všeobecná úverová banka a.s., pobočka Praha
Banky se sídlem v ČR poskytující služby v zahraničí	
a) Banky se sídlem v ČR poskytující služby na území jiného členského státu EU bez založení pobočky (v rámci volného pohybu služeb):	
1. Komerční banka, a.s. - stát: Slovenská republika	2. GE Money Bank, a.s. - stát: Slovenská republika
b) Banky se sídlem v ČR poskytující služby prostřednictvím pobočky v zahraničí:	
1. J&T BANKA, a.s. - stát: Slovenská republika	

Tabulka 1-2: Přehled bankovních institucí na českém bankovním trhu (www.cnb.cz)

Vybrané zákony z bankovního legislativního prostředí v ČR

V textu níže je uvedeno znění vybraných zákonů týkajících se bankovního sektoru, kapitálového trhu, nebo jinak souvisejících s oblastí finanční problematiky.

- Zákon o bankách č. 21/1992 Sb.
- Zákon o ČNB č. 6/1993 Sb.
- Devizový zákon č. 219/1995 Sb.
- Zákon o platebním styku č. 124/2002 Sb.
- Zákon o finančním arbitrovi č. 229/2002 Sb.
- Zákon o podnikání na kapitálovém trhu č. 256/2004 Sb.
- Zákon o dluhopisech č. 190/2004 Sb.
- Zákon o kolektivním investování č. 189/2004 Sb.
- Zákon o cenných papírech č. 591/1992 Sb.
- Zákon o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti č. 61/1996 Sb.

- Zákon o omezení plateb v hotovosti č. 254/2004 Sb.
- Zákon o DPH č. 235/2004 Sb.
- Zákon o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření č. 96/1993 Sb.

Česká bankovní asociace (www.czech-ba.cz)

Česká bankovní asociace vznikla v roce 1990 pod původním názvem Bankovní asociace. Od roku 1992 působí Česká bankovní asociace jako dobrovolné sdružení právnických osob, podnikajících v peněžnictví a v oblastech úzce navazujících.

Předmětem činnosti asociace je zejména:

- zastupovat a prosazovat společné zájmy členů ve vztahu k Parlamentu, vládě, České národní bance a dalším právním subjektům,
- prezentovat roli a zájmy bankovníctví vůči veřejnosti a zahraničí,
- podílet se na standardizaci postupů v bankovníctví a na vytváření odborných usancí, podporovat harmonizaci bankovní legislativy s legislativou Evropské unie.

Osu činnosti ČBA tvoří angažovanost v průběhu přípravy zákonných a podzákonných norem (v oblastech bankovního dohledu, platebního styku, kapitálového trhu a cenných papírů, hypotečního bankovníctví, účetnictví a daňové problematiky, vnitřního auditu), spolupráce v prevenci bankovní a finanční kriminality a legalizace výnosů z trestné činnosti, pořádání odborných seminářů, rozvoj pracovních vztahů s regulačními orgány a ostatními subjekty finančního trhu, vydávání doporučujících standardů bankovních aktivit (většina je zaměřena na oblast bankovní a finanční bezpečnosti).

B. Trh pojišťovacích služeb

Smyslem pojištění je vytváření finanční rezervy sloužící k úhradě potřeb nebo škod, které vzniknou pojištěným z nahodilých událostí. Tato rezerva se vytváří z prostředků pojištěných subjektů, tedy z pojistného, které je cenou za poskytované služby. Před r. 1989 v Československu působily dvě pojišťovny, Česká státní pojišťovna a Slovenská státní pojišťovna. Od r. 1989 dochází k transformaci československého, od r. 1993 pak českého pojišťovnictví, novelou zákona o pojišťovnictví č. 185/1991. Je dána možnost vzniku konkurenčních subjektů a vstupu zahraničních subjektů na Český trh. Vytváří se instituce státního dozoru nad pojišťovnictvím jakožto garanta dodržování zákonem vymezených pravidel podnikání, chránících klienty pojišťoven (Ručková, 1996). V roce 1994 vzniká Česká asociace pojišťoven, jejímž úkolem je zabezpečování zájmů klientů, pojišťoven a zajišťoven a podpora vzájemné spolupráce a pomoci jednotlivých institucí.

Deregulace znamenala mimo jiné ztrátu specifických rysů pojišťovnictví, některé pojišťovací produkty začaly nabízet i banky (např. v oblasti pojištění hypotečních úvěrů). Převážná většina pojišťoven poskytuje balíčky služeb z nichž naopak některé mají charakter bankovních (investičních) produktů.

Pojistné	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Životní	34036346	41128802	44201009	44954269	47233389	54140832
Neživotní	56624001	64817070	68377194	72125154	74889748	78760113
Celkem	90660347	105945872	112578203	117079423	22123137	132900945

Tabulka 1-3: Vývoj objemu pojistného členů ČAP v ČR v tis. Kč (www.cap.cz)

Za posledních 5 let vzrostlo nejvíce nejen celkové pojistné, ale i obě jeho hlavní komponenty. Vůbec největší pozitivní pohyb zaznamenal segment životního pojištění, a to více než o 14 %. I přes zlepšující se poměr mezi objemem předepsaného pojistného u životního a neživotního pojištění dávají čeští občané stále větší důraz na zabezpečení majetku než na zabezpečení osobních rizik. I proto ve srovnání s průměrem EU je pojištěnost v ČR stále nízká. Průměrné roční pojistné na životní pojištění dosahovalo v roce 2006 v zemích EU 1354 EUR na jednoho obyvatele, v ČR pouze 162 EUR. Proto ekonomové a finanční poradci mají jasno – produkt, který hýbe celým finančním trhem, je pojištění. Pojišťovny a penzijní fondy mají z dlouhodobého hlediska značný potenciál pro další rozvoj.

Česká pojišťovna a.s.	30,56 %
Kooperativa pojišťovna, a.s.	22,27 %
Allianz pojišťovna, a.s.	7,34 %
Ostatní	39,8 %

Tabulka 1-4: Předepsané pojistné za období 1-12/2007 dle TP pojišťovny (www.cap.cz)

Vybrané zákony v oblasti pojišťovnictví v ČR

- Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí
- Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě
- Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví
- Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla

Česká asociace pojišťoven – ČAP (www.cap.cz)

ČAP zahájila činnosti k 1.lednu 1994 a je zájmových sdružením komerčních pojišťoven, zároveň je od roku 1998 řádným členem Evropské federace národních asociací pojistitelů Comité Européen des Assurances (CEA). Počet členů asociace je 27 (řádní členové) a 2 (členové se zvláštním statutem). Podíl členských pojišťoven na celkovém předepsaném pojistném v ČR tvoří 98 %.

Posláním ČAP je zastupovat, hájit a prosazovat zájmy členských pojišťoven a jejich klientů ve vztahu k orgánům státní správy, legislativě a dalším subjektům. Podporovat zájmy českého pojistného trhu vůči EU, spolupracovat se zahraničními asociacemi a institucemi a podporovat rozvoj pojišťovnictví a pojistného trhu v České republice.

C. Trh stavebních spořitelen

Ve světě existuje mnoho různých typů finančních institucí, zaměřených na poskytování levných půjček (za určitých, předem daných podmínek). V České republice se jedná především o stavební spořitelny, které u nás začaly vznikat před patnácti lety, většinou jako dceřinné společnosti bank, nebo jako zahraniční pobočky mezinárodních stavebních spořitelen. Stavební spoření se stalo nejoblíbenějším finančním produktem na českém trhu. Stát ze sociálních důvodů (ve snaze podpořit bytovou výstavbu) ročně připlácí na toto spoření.

V České republice patří stavební spoření mezi relativně nejmladší bankovní produkty. Na český trh bylo zavedeno teprve v roce 1993 schválením Zákona o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření č. 96/1993 Sb. Už od samého počátku své existence však stavební spoření našlo své nezastupitelné místo mezi ostatními bankovními produkty.

Jedním z jeho nejvýznamnějších atributů je jeho bezpečnost. Stavební spoření mohou provozovat jen specializované banky na základě zvláštního oprávnění. V současné době vlastní licenci šest stavebních spořitelen, které jsou všechny členy Asociace českých stavebních spořitelen. Jejich podnikání je od samého počátku působení na trhu regulováno striktními pravidly, které omezují veškeré rizikové obchodní aktivity. Jejich dobré fungování potvrzuje i skutečnost, že za dobu existence stavebního spoření v České republice se žádná ze stavebních spořitelen nedostala do sebemenších potíží.

V roce 2003 byla přijata novela zákona o stavebním spoření (platná od 1.1.2004), která významně upravila podmínky stavebního spoření. V důsledku plánovaných změn řada lidí uspíšila své rozhodnutí a uzavřela smlouvu o stavebním spoření ještě v roce 2003, před nabytím účinnosti novely. Rok 2003 byl proto z hlediska počtu nově uzavřených smluv mimořádným.

Tento trh je možno nyní stručně charakterizovat jako nasycený, ve stadiu zralosti, kdy nové smlouvy mohou přibývat v důsledku této saturace pomaleji, především v důsledku demografického vývoje a tedy vstupu nové věkové skupiny na trh, dále se bude jednat o obnovu smluv ve stadiu splatnosti. Konkurence na trhu je značná a stavební spoření je intenzivně nabízeno i v rámci balíčků produktů jednotlivých bank.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	9/2008
Počet nově uzavřených smluv	1373258	1293890	2097338	314650	430233	516385	579730	454940
Přírůstek	23,1	-5,8	62,1	-85,0	36,7	20,0	12,3	-21,5

Tabulka 1-5: Vývoj stavebního spoření v ČR v letech 2000 – 2008 (www.acss.cz)

Podívejme se, jak jsou stavební spořitelny a jejich produkty vnímány. Tazatelé ze společnosti pro výzkum trhu a veřejného mínění GfK Praha v průběhu uplynulých tří let

(2005 - 2008) položili několik otázek na toto téma celkem 4000 respondentů. Dle výsledků realizovaného výzkumu lze říci, že Českomoravská stavební spořitelna (ČMSS) je nejznámější stavební spořitelnou v České republice. Právě u ní si nejvíce lidí založilo stavební spoření a rovněž si o ní nejvíce lidí myslí, že je pro lidi jako jsou oni. Je spolehlivá a důvěryhodná, doporučili by ji přátelům a má perspektivu do budoucnosti. Většina z nás vlastní jednu smlouvu o stavebním spoření a až tato smlouva skončí, více než polovina má v úmyslu uzavřít si smlouvu novou. Spontánně si ji vybavuje 63 % a jako vůbec první ji jmenují téměř dvě pětiny respondentů. Z ostatních stavebních spořitelen si 42 % dotazovaných spontánně vybavuje Modrou pyramidu, Stavební spořitelnu České spořitelny (SS ČS) třetina, stavební spořitelnu Wüstenrot, Raiffeisen stavební spořitelnu pětina a HYPO stavební spořitelnu 15 %.

Asociace českých stavebních spořitel – AČSS (www.acss.cz)

Asociaci českých stavebních spořitel v České republice (AČSS) tvoří pět stavebních spořitel. Byla založena 29. června 2000 za účelem podpory společných zájmů stavebních spořitel působících v České republice. Navázala tak na dlouholetou úspěšnou neformální spolupráci všech těchto finančních ústavů.

Důraz je kladen především na vytváření příznivých podmínek pro řešení bytových potřeb občanů prostřednictvím spolupráce vedoucí k podpoře a rozvoji produktu stavebního spoření a nabídky finančních instrumentů. Vedle členství v Asociaci českých stavebních spořitel jsou všechny stavební spořitelny plnoprávnými členy Bankovní asociace ČR, která sdružuje finanční instituce působící na českém trhu.

Členové asociace jsou:

- Českomoravská stavební spořitelna, a. s.
- Stavební spořitelna České spořitelny, a. s.
- Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.
- Raiffeisen stavební spořitelna a.s.
- Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.

1.3.2 Prostředí finančních služeb

Úspěch finančních institucí závisí do značné míry na jejich schopnosti hodnotit a vyhledávat nové tržní příležitosti, odlákat zákazníky od jiných organizací a zdokonalit účinnost marketingové strategie. Těmto účelům slouží podrobná a spolehlivá analýza trhu finančních služeb a znalost chování zákazníků na tomto trhu. Základem analýzy marketingového prostředí firmy je analýza **makroprostředí**, **externího mikroprostředí** (vhodné využít model pěti-konkurenčních sil od Portera) a **interního mikroprostředí** (lidské zdroje, finanční zdroj, technické systémové zdroje). V tomto textu se zabýváme především retailovými finančními službami v obecném pojetí a z tohoto pohledu se budeme věnovat analýze makroprostředí a analýze konkurence.

A. Analýza MAKROPROSTŘEDÍ - STEP (PEST) analýza³:

- S = sociální, kulturní a demografické faktory,
- T = technologické faktory,
- E = ekonomické faktory,
- P = politické a legislativní faktory.

1. Sociální, kulturní a demografické prostředí

V sociálním a kulturním prostředí musí finanční instituce sledovat jak lidé vnímají sami sebe a jaký mají postoj k ostatním, k různým organizacím, apod. Nesmíme zanedbávat specifika různých kultur a subkultur.

V demografickém prostředí musí finanční instituce sledovat:

- populační růst na trhu,
- vývoj věkové struktury,
- národnostní skladba obyvatelstva,
- úroveň vzdělanosti apod.

Demografické činitele jsou nejdůležitější, protože marketingová koncepce se rozhodující mírou orientuje na zákazníka.

Dlouhodobě budou mít na finanční trhy vliv dva základní faktory. Jednak je to úbytek počtu obyvatel a druhým aspektem je stárnutí obyvatel. Současný trend poklesu počtu obyvatel v Evropě může v roce 2030 silně ovlivnit vývoj finančních trhů. Zároveň rychlejší stárnutí obyvatel, kteří se s postupujícím věkem budou soustředit více na spotřebu než na spoření, může vést k odlivu peněžních prostředků z většiny investičních tříd aktiv.

S problémem stárnutí obyvatel se nejčastěji setkáváme v souvislosti s důchodovým systémem a jeho reformami. Většina evropských států si je budoucího nedostatku výdělečně činných osob dobře vědoma a proto se snaží situaci řešit již nyní. Právě profinancování budoucích peněžních toků osobám v důchodovém věku by mělo podpořit roli finančních trhů. Již dnes je totiž jasné, že současný způsob financování důchodů je nedostačující a v budoucnu by hrozil jeho kolaps. Existuje několik možných způsobů, jak vzniklou situaci řešit, ale každý z nich počítá alespoň částečně s tím, že se lidé budou muset již v produktivním věku na důchod částečně zajistit sami. Vedle "sociální" složky důchodu vznikne tedy další povinná „soukromá“ složka, která bude sloužit k určitému dofinancování. Tuto složku mohou tvořit například investice do penzijního připojištění, případně jiné formy zhodnocování prostředků, kterou uzákoní stát. Je tedy zřejmé, že budou vznikat nové velké objemy finančních prostředků, které bude nutné v čase zhodnocovat. Z tohoto pohledu mají tedy finanční trhy před sebou skvělou budoucnost.

Snižující se počet sňatků (při zhruba stejné míře rozvodovosti), stárnutí populace a snižující se počet dětí v rodinách může vést k požadavku na menší počet kvalitnějších bytů,

³ Lze se setkat také s analýzou STEEP (STEP + Environmental), SLEPT (STEP + Legal), PESTLE (STEP + Legal + Environmental).

což se opět může projevit na finančních trzích v podobě požadavků na stavební spoření, úvěry a hypotéky.

Rok	Počet obyvatel (střední stav)	Živě narození (na 1000 obyvatel)	Zemřelí (na 1000 obyvatel)	Věk dožití (na 1000 obyvatel)		Sňatky (na 1000 obyvatel)	Rozvody (na 1000 obyvatel)
				Ženy	Muži		
1995	10330759	9,3	11,4	76,9	70,0	5,3	3
2005	10234092	10,0	10,5	72,9	79,1	5,1	3,1

Tabulka 1-6: Demografické údaje v ČR v letech 1995 – 2005 (www.czso.cz)

2. Technologické prostředí

Příchod informačních technologií umožnil finančním institucím automatizovat mnohé operace odehrávající se mimo linii viditelnosti pro zákazníka (tzv. operace back-office). Došlo tak k zefektivnění a zvýšení produktivity práce. Více času lze věnovat spotřebitelům, výzkumu jejich chování, vývoji a nabídce produktů. Zavedení informačních technologií nejen snižuje náklady a rozšiřuje přístup ke službám, ale zdokonaluje i řízení portfolia nabízených finančních služeb a poskytuje větší možnosti pro vytváření databází o zákaznících. Informační technologie také přispívají ke zdokonalení služeb zákazníkům především nabídkou široké škály komunikačních možností, především v oblasti finančních služeb.

V technologickém prostředí by měla finanční instituce sledovat:

- vznik inovačních příležitostí,
- zrychlující se tempo technologických změn,
- měnící se nároky na financování výzkumných a vývojových prací,
- rozsah a kvalitu využívaných informačních technologií,
- rostoucí vliv státních regulací v souvislosti s novými technologickými změnami.

Např. u bank je situace v dané oblasti velmi dobrá, banky mají síť bankomatů, elektronické bankovníctví (mnoho klientů už má přístup k internetu), situace je samozřejmě ulehčena vstupem zahraničních bank, které disponují patřičnými finančními prostředky pro zavádění různých inovačních opatření.

Elektronické finanční služby narážejí na následující okruhy problémů:

- nutnost redukovat provozní personál v důsledku automatizace potřeb,
- roste potřeba kvalifikovaných pracovníků, kteří rozumějí elektronickým operacím,
- problém elektronických podvodů, jak počítačových (např. phishing), tak s kreditními i debetními kartami – nutnost vytvářet sofistikované zabezpečovací programy.

Elektronické bankovníctví⁴

Internet Banking, Home Banking, Phone Banking, GSM Banking, SMS Banking, WAP Banking, PDA Banking, TV banking. To vše jsou pojmy související s elektronickým bankovníctvím. Všechny tyto pojmy mají jedno společné – snahu bank nabídnout svým zákazníkům virtuální samoobsluhu ke správě svých finančních prostředků - bez závislosti na otevírací době a z tepla svého domova.

Za posledních 10 let se zcela změnilo zvyky velké části obyvatelstva v celkovém způsobu života – ve způsobu shánění informací, v komunikaci, v nakupování a v celkovém životním stylu. Podle posledních studií využívá elektronické bankovníctví mnoho bankovních klientů a jejich počet stále velice rychle narůstá. Z pohledu zákazníků jsou klíčovými parametry dostupnost, rychlost, bezpečnost, intuitivnost ovládání a paleta nabízených funkcí.

Podle statistik osobní počítač má doma 36 % domácností, připojení k internetu má 27 % domácností, z toho 57 % z nich vysokorychlostní. Největší podíl domácností s počítačem a připojením k internetu je v Praze (42 a 37 %), nejmenší pak v Ústeckém kraji (25 a 19 %). Počítače více používají muži než ženy a více mladších lidí než starších. Nejvíce je využívají mladí lidé mezi 16 a 24 lety a vysokoškolsky vzdělaní (83 %). S přibývajícím věkem podíl uživatelů počítače v této věkové skupině klesá.

3. Ekonomické prostředí

Analýza ekonomického prostředí je vykonávána v těchto oblastech:

a) vývoj makroekonomických ukazatelů

Mezi nejvýznamnější makroekonomické ukazatele patří: míra hospodářského růstu, deficit SR, deficit obchodní bilance, reálné mzdy, měnové kurzy, úroková míra, inflace apod.

Pro finanční instituci je nejdůležitější vědět:

- strukturu reálných příjmů,
- kupní sílu obyvatelstva,
- dostupnost úvěrů,
- vývoj úspor obyvatelstva,
- činitele ovlivňující tvorbu úspor (HDP, inflace, důchody, nezaměstnanost),
- ekonomický a psychologický motiv úspor.

V roce 2008 se očekává zpomalení ekonomiky a to zejména díky vládním reformám. I jejich zásluhou vzrostla inflace v lednu 2008 na 7,5 %, což pro tento rok omezí růst reálné mzdy a spotřebu. Inflace tak dosáhla 10letého maxima v lednu 2008 (7,5 %). Disponibilní příjmy domácností dále klesnou kvůli omezením sociálních výdajů ze strany státu. Jak změny v daních, tak omezení sociálních výdajů jsou v krátkodobém horizontu negativní zprávou pro peněženky většiny občanů i firem, ale už od roku 2009 by se ale tento efekt měl ztratit a dostavit se mírně růstový impulz (přesun zdaňování na nepřímé daně, snížení daní podnikům).

4 Elektronické bankovníctví bude podrobněji řešeno v kapitole týkající se distribuce finančních služeb.

Na průběh vývoje kurzu české koruny měla zásadní vliv situace ve Spojených státech, kde v polovině roku 2007 naplno propukla krize na trhu s nestandardními hypotékami, což mělo dopad i do ostatních finančních sektorů (úvěry, peněžní trh atd.). V roce 2008 tuzemská měna s občasnými korekcemi posiluje od začátku roku. V lednu byl její kurz nad 26 korunami za jedno euro. Za necelých sedm měsíců se jí podařilo zpevnit o více než tři koruny. Díky tomu patří mezi nejvíce posilující měny světa.

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3

Tabulka 1-7: Míra inflace v % v ČR v letech 2000 – 2008 (www.czso.cz)

1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008 (2. čtvrt.)
0,76	4,0	8,8	7,9	6,6	5,3	4,3

Tabulka 1-8: Míra nezaměstnanosti v % v ČR v letech 1990 – 2008 (www.czso.cz)

b) stupeň rozvinutosti finančního trhu

Formování finanční strategie je ovlivněno i stupněm rozvinutosti finančního trhu a jeho legislativním zázemím.

V případě bankovní instituce rozlišujeme podle vykonávaného obchodu bankou 4 typy trhů:

- **RETAIL BANKING** – trh maloobchodních bankovních služeb (úvěry, vklady, kreditní karty, depozitní certifikáty apod.),
- **WHOLESALE BANKING** – trh velkoobchodních bankovních služeb (mezibankovní obchody, obchody s CP, záruky apod.),
- **INVESTMENT BANKING** – trh kapitálových obchodů a investic (hedging, investování, devizové obchody),
- **PAYMENT INSTRUMENT MARKET** – trh financování obchodu (dokumentární akreditiv, akcept směnek apod.).

4. Politické a legislativní prostředí

Proces deregulace finančního sektoru probíhal v intenzivnější míře v 90. letech v České republice, kde byly před rokem 1989 finanční služby plně v rukou státu. Základním zákonem vymezujícím působení bank je Zákon 21/1992 Sb. o bankách, který byl několikrát novelizován. Česká národní banka vykonává dohled nad činností všech bank v České republice. Základním zákonem v oblasti pojišťovnictví je novelizovaný Zákon o pojišťovnictví č. 363/1999 Sb. Hlavním regulačním orgánem pro oblast nebankovních finančních služeb je Ministerstvo financí České republiky.

Poptávku po finančních službách ovlivňují i jiné regulativní akty, nejen ty, které bezprostředně souvisí s regulací finančních institucí. Významný vliv na vývoj pojišťovacích služeb mělo například zrušení monopolu České pojišťovny na povinné pojištění motorových vozidel v roce 1999.

Po vstupu České republiky do Evropské unie musí zároveň finanční instituce respektovat regulatorní požadavky Evropské unie.

B. Analýza konkurence v rámci analýzy externího mikroprostředí:

Důraz při zkoumání okolí finanční instituce je potřebné klást na konkurenční prostředí, jeho charakter a stupeň konkurenceschopnosti jednotlivých finančních institucí v rámci vymezeného trhu. Konkurence znamená mezifirmní rivalitu – snahu každé firmy operující na daném trhu dosáhnout maximální zisk a zvýšit svůj podíl na trhu. Představuje pro finanční instituci motiv, který ji nutí rozšiřovat a zdokonalovat finanční služby, nakupovat a prodávat peníze tak, aby byl zajištěn zisk.

V případě bankovního sektoru se vývoj oproti vyspělým zemím opozdil téměř o 50 let. Před rokem 1989 zde neexistovalo konkurenční prostředí, které by nutilo banky bojovat o klienta a o svou pozici na trhu. Přechodem na tržní systém řízení, česká bankovní soustava překonala prudký vývoj, který je charakterizovatelný:

- změnami organizačních struktur a vznikem nových pracovních funkcí v bankách,
- změnou podílu na trhu spoření jednotlivých bank,
- vstupem zahraničních bank na trh,
- vývoj struktury bankovních zdrojů a zaměstnanců,
- rozvoj investičních a finančních aktivit pro podnikatelské subjekty,
- změnami bankovních pravidel,
- nabídkou nových produktů a služeb,
- zesílením konkurenčního prostředí.

V případě bank může ale také docházet k **overbankingu** – neúměrný, neracionální a drahý počet bank a jejich poboček připadající na určitý počet bankovních klientů (ve Švýcarsku připadá jedna bankovní pobočka na 1200 obyvatel, v Japonsku na 2700 obyvatel, v USA na 2300 obyvatel atd.)

Marketingově řízená finanční instituce by měla dobře znát své konkurenční prostředí. Nevyhnutelné je porovnávat produkty, ceny, distribuční kanály a komunikaci s konkurencí. Pro naplnění tohoto cíle je třeba určit:

- určit konkurenty a odhadnout jejich schopnosti, možnosti a záměry,
- rozebrat, roztrždit a analyzovat informace o konkurenci,
- identifikovat své strategické možnosti,
- vybrat konkurenční strategii.

Informace o konkurenci můžeme získat z různých zdrojů:

- výročních zpráv,

- propagační materiály konkurence,
- bankovní noviny a časopisy,
- výzkum veřejného mínění,
- webové stránky finanční instituce,
- současní klienti atd.

KONTROLNÍ OTÁZKA 1



- Definujte finanční trh a finanční marketing.
- Definujte finanční službu a její specifické vlastnosti.
- Vyjmenujte a stručně popište jednotlivé prvky marketingového mixu finančních služeb „7P“.
- Vyjmenujte současné trendy v oblasti finančních služeb.
- Stručně charakterizujte retailové bankovníctví v ČR, především trh bank, pojišťoven a stavebních spořitelen.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 1



- Zkuste se zamyslet, jak by se dala překonat, například pomocí marketingových nástrojů, negativa spojená se specifickými vlastnostmi finančních služeb (kromě již zmíněných v řešené úloze).
- Na základě aktuální analýzy makroprostředí určete, po kterých finančních produktech bude pravděpodobně rostoucí a klesající poptávka.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jste si zopakovali převážnou část základních pojmů, o kterých jste se již dozvěděli v základním modulu marketing, respektive marketing služeb. Cílem kapitoly je uvedení do problematiky a nastínění průběhu dalšího studia, které bude věnováno především prvkům marketingového mixu finančních služeb. Zjistili jste, že ne vždy v oblasti služeb musí marketingový mix vycházet z tzv. „7P“, ale lze setkat i s jinými přístup např. s „4C“. Nyní jste schopni se zorientovat na finančním trhu díky analýze makroprostředí a zmínit alespoň několik nových trendů ve finanční oblasti.

2 CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ A PROCES STP NA FINANČNÍM TRHU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Lze říci, že i tuto kapitolu lze považovat stále jako úvodní, nyní s cílem přiblížit chování zákazníků, to znamená, jaké mají priority a potřeby, jak se rozhodují a co je ovlivňuje při koupi finanční služby. Proces STP velmi úzce souvisí se zákazníky a jejich charakteristikou, jeho realizace a následné prověřování je pro finanční instituce nezbytností. Závěr kapitoly je věnován aktuálnímu problému a to finanční gramotnosti. Z mnoha realizovaných výzkumů vyplývá, že finanční gramotnost české veřejnosti je na špatné úrovni. To s sebou přináší řadu problémů a rizik, které mohou skončit i vyhlášením osobního bankrotu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit jednotlivé prvky procesu STP – segmentace, targeting a positioning,
- charakterizovat chování zákazníků na trhu finančních služeb – objasnit hierarchii finančních potřeb, nákupní rozhodovací proces a finanční gramotnost.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



kustomizace, segmentace, targeting, positioning, privátní bankovníctví, nákupní proces finanční služby, finanční gramotnost

Finanční instituce v minulosti nevěnovaly příliš pozornosti zákazníkům. To souvisí s pomalým přijímáním marketingové filozofie. Od konce devadesátých let se tento přístup v České republice mění. Finanční organizace poznaly, že pochopení zákazníka a jeho chování, včetně zachycení společenských trendů a změn, které mají vliv na budoucí chování zákazníků, je klíčem k jejich úspěchu.

K analýze zákazníků používaly finanční instituce dříve (a to nejen v ČR) tradičně čistě finanční analýzy, zejména při poskytování půjček, rozšíření úvěrového rámce, poskytnutí úvěru, pojištění apod. Výsledky této analýzy mají pouze nominální význam. Chceme-li provést důkladnou segmentaci trhu, ale i poznat některé příčiny výsledků finanční analýzy, je třeba seznámit se i s chováním a postoji zákazníků. Toto poznání je nezbytné pro optimální využití prvků marketingového mixu a tedy i sestavení kvalitního marketingového plánu.

Chování zákazníků je ovlivňováno určitými faktory, které můžeme zároveň použít jako kritéria, pro zařazování zákazníků do skupin, které mají podobné vlastnosti a podobné chování, tj. tržních segmentů.

2.1 Proces STP na finančním trhu

V současném trendu se finanční instituce zabývají čím dál tím více cíleným marketingem (procesem STP). Snaží se poskytnout finanční produkty, které vyhovují určitému tržnímu segmentu. Pak je možné segment adresněji oslovit vhodnou cenou, marketingovou komunikací a lépe se mu přiblížit prostřednictvím vhodně zvolené distribuční sítě. Rozdělování trhu do speciálních segmentů a přizpůsobování marketingového mixu těmto segmentům vede ke vzniku tzv. **kustomizace** (prodávající převezme iniciativu a upraví tržní nabídku).

Fáze procesu STP neboli cílený marketing tvoří **SEGMENTING** - segmentace (rozdělení trhu dle segmentačních kritérií), **TARGETING** - výběr cílové skupiny (strategie pokrytí trhu) a **POSITIONING** - tvorba pozice (definování požadovaného umístění produktu, značky v myslích zákazníků ve srovnání s konkurenční nabídkou).

2.1.1 Segmentace

Segmentace trhu nebo-li nabídka „šitá na míru“ je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity. Pro tento proces lze použít různé segmentační proměnné a kritéria.

Je zřejmé, že člověk, který požaduje relativně malou půjčku k zakoupení spotřebního zboží vyžaduje jiný přístup od podnikatelské firmy, která hodlá investovat do strojního vybavení. Většina finančních institucí zaměřovala doposud svou propagaci na velmi široké trhy. Finanční instituce nevěděly téměř nic o konečných uživateli svých produktů.

Úspěšná segmentace vyžaduje splnění čtyř podmínek:

- Vnitřní homogennost
- Vnější heterogennost
- Měřitelnost
- Dostatečná velikost
- Dostupnost
- Ziskovost

Někdy může finanční instituce zjistit, že musí přehodnotit rozsah, v jakém segmentuje svoje trhy. Zjistí, že některé segmenty se časem zmenšily do té míry, že neospravedlňují použití individuálně navrženého marketingového programu. V těchto případech usiluje o objevení obecnější potřeby nebo spotřebitelské charakteristiky, které by aplikovala na členy dvou nebo více segmentů a spojila tyto segmenty do jednoho většího segmentu, na nějž by zaměřila individuálně přizpůsobený produkt nebo komunikační kampaň. Jedná se o strategii tzv. **opačné segmentace**.

Geografická	Kontinent, krajina, podnebí, velikost území, hustota osídlení, velikost měst,...
Demografická	Věk, pohlaví, cyklus života, povolání, příjem, vzdělání, náboženství, rasa,...
Psychografická	Společenská třída (vyšší, vyšší střední, nižší střední, dělnická,...), životní styl (přímočarý, mladistvý, bohémský), osobnosti (dominantní, společenská, autoritativní, ambiciózní,...)
Behaviorální (týkající se chování)	Hledaný přínos (kvalita, hospodárnost, servis...), příležitost (pravidelná, speciální), uživatelský status (neuživatel, bývalý, potenciální, prvouživatel, pravidelný uživatel), postoj vůči produktu (nadšený, kladný, indiferentní, záporný, nepřátelský), intenzita spotřeby (slabá, střední, silná), stupeň věrnosti (žádná, střední, silná, absolutní), připravenost ke koupi (nevědomý, s určitými vědomostmi, informovaný, zaujatý, požadující, náročný, zamýšlející koupit).

Tabulka 2-1: Univerzální kritéria segmentace dle Kotlera (Kotler, Marketing Management, 2001)

Segmentace finanční klientely

A. dle subjektu

- Obyvatelstvo (B2C)
- Podnikatelské subjekty, vláda a komunální orgány (B2B)

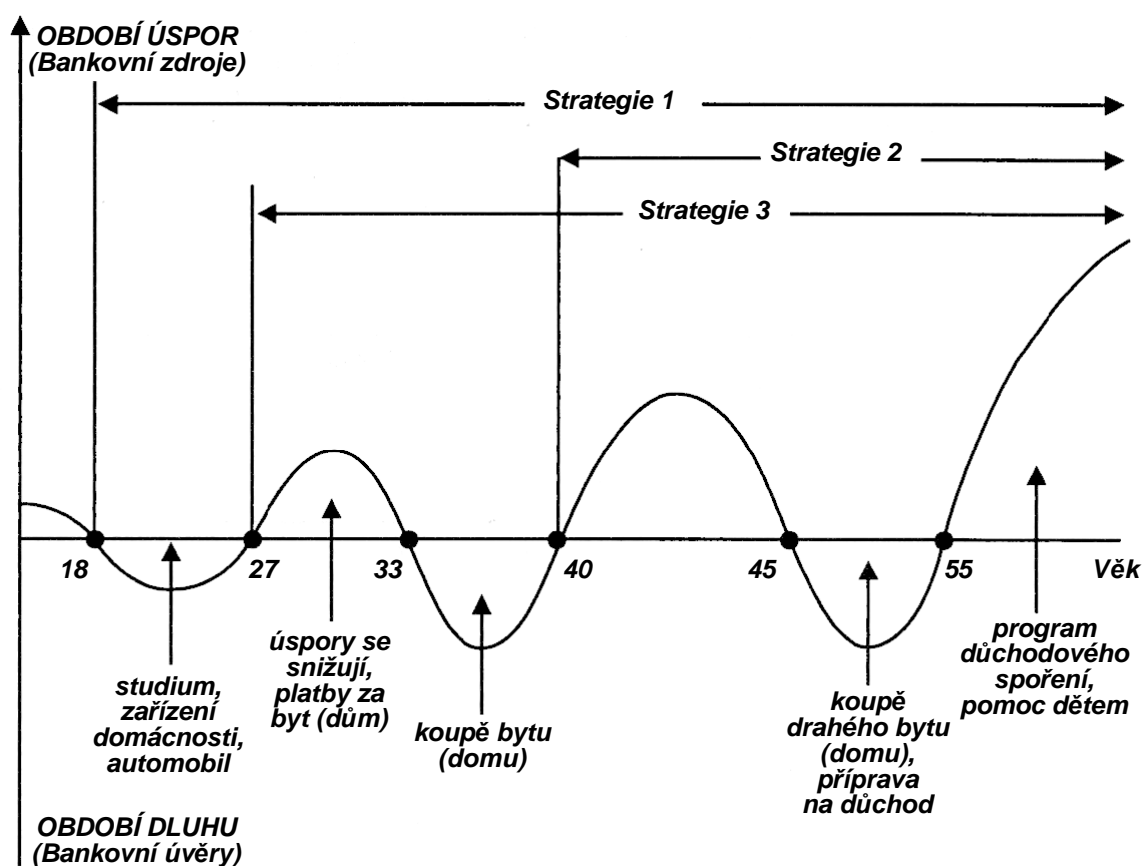
Segmentace finanční klientely – B2C:

Při segmentování finanční klientely na spotřebitelském trhu se převážně využívají demografická segmentační kritéria jako je věk, příjem, vzdělání, profese, pohlaví, náboženství, životní cyklus jednotlivce apod. viz tabulky níže uvedené.

Do 14 let	Věk, ve kterém je rozhodující vliv a rozhodování rodičů. Používanými produkty je téměř výlučně spoření.
15 – 18 let	Mladí lidé, kteří ukončili střední školu a chystají se studovat na VŠ, nebo nastoupit do práce. Vliv rodičů obvykle klesá. Klesá zájem o úspory, zvyšuje se zájem o elektronické platební prostředky – platební karta, běžný účet, cestovní pojištění.
19 -25 let	Většina mladých lidí v této skupině už má zaměstnání, studuje na VŠ a nebo je těsně před ukončením školy. Doufají v rychlý růst svých příjmů a

	vykazují velký zájem o koupi na úvěr.
26 – 45 let	Lidé této skupiny mají vysokou úroveň spotřeby: hypotéky na bydlení, úvěry na auto a dovolené, životní pojištění, penzijní připojištění, pojištění domácnosti, domu apod.
Nad 45 let	V tomto věku se děti klientů stávají finančně nezávislými. Jejich pozornost se soustřeďuje na přípravu na důchod, zapojují se do důchodového spoření a zdravotního pojištění. Začínají cestovat, tzn. Cestovní pojištění. Investují do podílových fondů.
Důchodový věk	Potřeba finančních produktů v této skupině může být víc a nebo méně komplexní v závislosti na zdravotním stavu a výši příjmu.

Tabulka 2-2: Segmentace dle etapy životního cyklu klienta a související finanční produkty (upraveno dle Torres, Bernardo, Cigánková, Marketing bankovních služeb, 1995)



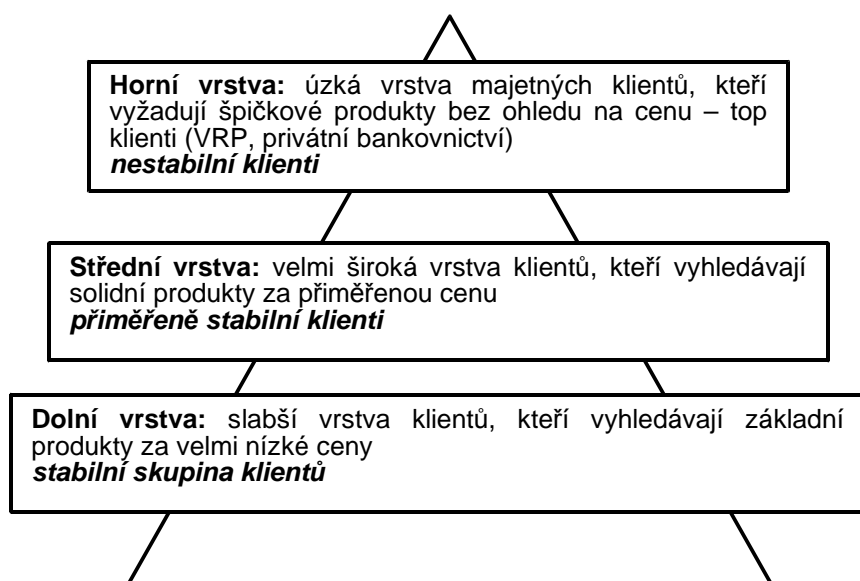
Obrázek 2-1: Životní cyklus soukromého klienta (Torres, Bernardo, Cigánková, Marketing bankovních služeb, 1995)

Typ klienta	Věk a postavení	Preference
Konzervativní klienti	30 až 50 let, vysokoškolské vzdělání, manažéři a výše postavení úředníci.	Vysoká specializace, profesní zdatnost, kvalitní obsluha, výhodné zhodnocení vkladů, operace s CP.
Nároční klienti	Nad 50 let, střední a střední odborné vzdělání, nízký příjem.	Finanční poradenství, dlouhodobější úvěry, vysoké nároky.
Pohodlní klienti	Do 30 let, studující na středních a vysokých školách, potenciálně narůstající příjem.	Univerzální banky se širokou škálou produktů, dobrá kvalita služeb a ne příliš vysoké poplatky.
Skromní klienti	Starší osoby, nízký stupeň vzdělanosti, důchodci, dělníci a nižší úředníci.	Sporožirové účty a jiné jednoduché formy ukládání peněz, úvěry na výstavbu a rekonstrukci budov.
Kritičtí a spořiví klienti	Mladší osoby, nízký a střední příjem.	Dlouhodobé úvěry (hypotéky), všímají si úvěrové sazby a poplatků .

Tabulka 2-3: Segmentace dle osobních charakteristik klienta (Medved', Kováčová, Finančný a bankový marketing, 2003)

Studenti vysokých a středních škol jsou velmi atraktivní cílovou skupinou pro peněžní ústavy, lze u nich totiž předpokládat, že se po skončení studia stanou bonitními klienty. Banky se je proto snaží získat co nejdříve. I přes fakt, že bankovní domy na nich nevydělají, představují pro ně studenti důležitý clientský segment. Pokud si totiž vyberou banku už při studiu a uzavřou u ní běžný účet, je vysoce pravděpodobné, že u ní zůstanou i po nástupu do zaměstnání. Tedy v zájmu každé banky je poskytovat maximálně výhodné studentské účty, protože i když pak standardní běžný účet už tak například cenově ideální nebude, bývalý student si ho po překlopení často ponechá.

Banky přicházejí většinou na začátku školního roku s lákavými nabídkami a speciálními akcemi. Typickým příkladem takového chování je v České republice třeba Česká spořitelna s účtem Student+ a Komerční banka s účtem Gaudeamus2. Po překlopení studentských účtů na standardní běžné účty však poplatky nezanedbatelně vzrostou.



Obrázek 2-2: Segmentace dle majetku - marketingový trojúhelník (Torres, Bernardo, Cigánková, Marketing bankovních služeb, 1995)

Segmentace finanční klientely - B2B:

Podnikatelské subjekty představují významnou klientelu finančních institucí. Jedná se o subjekty, které vykonávají výrobní nebo obchodní podnikatelskou činnost.

V rámci segmentu podnikatelských subjektů se převážně využívají tato segmentační kritéria:

1. podle oprávnění podnikat:

- FO podnikající na základě živnostenského listu nebo osvědčení, resp. oprávnění – svobodná povolání atd.,
- PO zapsané v OR.

2. podle vlastnictví:

- soukromé,
- družstevní,
- státní,
- neziskové.

3. podle účastníků:

- společnosti,
- firmy individuálního vlastníka.

4. podle velikosti (dle počtu zaměstnanců) na:

- malé – do 50 zaměstnanců,
- střední – do 250 zaměstnanců,
- velké – nad 250 zaměstnanců.

5. podle charakteru podnikatelské činnosti:

- výrobní podniky,
- nevýrobní podniky.

6. podle hospodářského odvětví:

- průmyslové podniky,
- obchodní organizace,
- stavební a veřejné práce,
- služby.

B. dle individuálního přístupu

- Klienti „masového trhu“
- „Majetní individuální“ klienti (VRP – Very Rich People) – privátní bankovníctví

Privátní bankovníctví

Privátní bankovníctví má v České republice i v celé střední a východní Evropě značný růstový potenciál. Svědčí o tom mimo jiné expandující oddělení privátního bankovníctví v bankách působících na českém bankovním trhu i nově otevírané pobočky zahraničních bank.

Privátní bankovníctví znamená komplexní péči o klienta. Snahou je plnit klientova přání a očekávání, která nemusí nutně souviset pouze s klasickými bankovními službami. Privátní bankéři hledají optimální způsob komunikace s klienty tak, aby si s nimi vytvořili vztah založený především na důvěře a otevřenosti. Na základě dobře nastavených vztahů jsou schopni rychle vytvářet klientovi speciální produkty dle jeho individuálních požadavků a potřeb.

Privátní bankéř musí být především profesionálem ve financích. Jeho úspěch závisí na schopnosti komunikovat s klientem a na vzájemné důvěře mezi ním a klientem, cílem je získat si klientovu loajalitu. Na základě potřeb, priorit a jeho vztahu k riziku pak vytváří komplexní investiční strategii. Privátní bankéř ale není jenom člověk, který rozhoduje kolik a jakým způsobem se bude z klientových prostředků investovat. Je to zároveň partner klienta, který o něm ví téměř vše, řeší s ním celou řadu dalších věcí, například oblast nemovitostí, umění, pojištění, anebo správu daní.

Cílová skupina privátních klientů v ČR:

- Rodiny (soukromé osoby), které restituovaly své majetky, které jim byly zkonfiskovány / znárodněny po roce 1948.
- Rodiny (soukromé osoby), které prodaly své společnosti nebo jejich část zahraničním subjektům.
- Soukromé osoby, které stále vlastní své prosperující společnosti⁵.

5 Na světě nyní žije 946 lidí, jejichž majetek přesahuje miliardu dolarů. A mezi nimi je i jeden Čech, Petr Kellner. V žebříčku, který zveřejnil americký časopis Forbes, se dostal na 119. místo z 224. příčky v roce 2007, kdy se také do přehledu dostal poprvé. Forbes ocenil Kellnerovo jmění na tři miliardy dolarů. V roce

- Top management velkých českých a zahraničních společností.
- Ostatní bohaté soukromé osoby (sportovci, umělci atd.).
- Velvyslanectví působící v ČR.
- Ostatní.

Obečná segmentace privátních klientů:

1. **Privátní klienti skupiny A** (v angličtině se jim říká HNWI – High Net Worth Individuals) - zůstatek na běžném účtu nad 5 mil. Kč.
2. **Privátní klienti skupiny B** (v angličtině se jim říká AI - Affluent Individuals) - zůstatek na běžném účtu nad 1 mil. Kč.

Požadavky privátních klientů:

- Globální záběr jejich investičního portfolia.
- Více sofistikovaných produktů, které nejen chrání jejich investice, ale také zvyšují jejich hodnotu.
- Absolutně návratné strategie jejich investic, které jim jasně řeknou, s jakým růstem mohou počítat a jaká je pravděpodobnost jeho dosažení.
- Alternativní investice (jako jsou různé hedgové fondy, deriváty atd.).

Nabídka produktů privátního bankovníctví v ČR:

- telefonní a internetové bankovníctví, e-commerce,
- zlaté platební karty,
- exekutivní klubové karty,
- pojištění (cestovní, penzijní, životní - s pojišťovnami a penzijními fondy),
- rámcové kontrakty s velkými společnostmi poskytující různé služby (mobilní operátoři, výpočetní technika, cestovní kanceláře atd.),
- možnost investic do různých evropských a světových investičních fondů,
- možnost investic na akciových a dluhopisových trzích v tuzemsku i zahraničí,
- další dle individuálních požadavků.

Vybrané banky v ČR, které nabízejí privátní bankovníctví:

- Česká spořitelna
- ČSOB

2008 se podle časopisu Kellnerův majetek zdvojnásobil na šest miliard dolarů (144,8 miliardy korun), a to hlavně díky úspěšné expanzi v Rusku a na Ukrajině.

- ING Bank
- Komerční banka a další

2.1.2 Targeting

Po provedení segmentace trhu se pro každý segment definují příležitosti. V této souvislosti je nutné rozhodnout, na kolik segmentů se finanční instituce zaměří a který segment je pro ni nejzajímavější. Pro menší firmy bude vhodnější zaměřením se na menší či méně atraktivní „výklenkové“ segmenty, protože u velkých segmentů existuje velmi silná konkurence.

Podnik finančních služeb může při výběru svého cílového trhu uplatnit 3 základní strategie:

- **Nediferencovaný marketingový přístup** – nerozlišují se tržní segmenty (tržní agregace). Tento přístup lze použít na velkém, a hlavně nenasyceném trhu, který se ovšem může stát přitažlivým i pro další konkurenty. V oblasti finančních služeb je však tato strategie prakticky nemyslitelná.
- **Diferencovaný marketingový přístup** – identifikuje se určitý počet tržních segmentů a u každého z nich se uplatňuje specifický marketingový přístup. Tato strategie je typická především pro velké a kapitálově silné firmy a v oblasti finančních služeb se nachází široké uplatnění.
- **Koncentrovaný marketingový přístup** – podnik se zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů trhu. Často se jedná dokonce o malé, specifické výklenky (mezery) trhu, nazývané niky – z francouzského či anglického niche. Finanční instituce tedy neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho větší části. Snaží se získat na svém cílovém segmentu vedoucí postavení neboli, jinak řečeno, dosáhnout velký podíl na malém trhu.

ŘEŠENÁ ÚLOHA 2-1

Targeting – koncentrovaný marketingový přístup

Nizozemská ING banka v předstihu před ostatní konkurencí proniká a obsazuje na celém světě nově vznikající a zákonitě také značně problematické trhy (emerging markets). Slabiny těchto trhů jí nabízejí příležitost uplatnit zde své jedinečné know-how, které nakonec vede ve svém důsledku i ke zkvalitnění a rozvinutí finančních institucí dotyčné země. Zpočátku jsou v podmínkách nejistoty hlavními klienty ING banky na takovém trhu velké nadnárodní společnosti jako Procter&Gamble, McDonald's, Coca-Cola a další podobní, s nimiž se již dobře vzájemně znají, v minulosti spolupracovali na jiných trzích. Tuto strategii ING bank uplatňuje s úspěchem v různých částech světa již přes 30 let. Je tedy tam, kde dochází ke změnám politických a ekonomických podmínek, pokaždé dříve než konkurence.



Cílová skupina zákazníků banky X	Vybrané nabízené produkty
Občané	peníze na nákupy: perfektní půjčka, osobní úvěr, úvěr Garant, peníze na bydlení, spoření na budoucnost: Vital plán, Sporoúčet, Termínovaný účet, Stavební spoření, spoření pro děti: Dětské konto (Beruška), životní pojištění, úrazové pojištění, cestovní pojištění, pojištění krádeže nebo ztráty karty (Merlin), pojištění vozidla, pojištění majetku apod.
Mládež a studenti	studentské konto G2, úvěr Gaudeamus, E-card, Mojebanka apod.
Podnikatelé a menší firmy	Telebanking, internetbanking, rychlý úvěr, bankovní záruka, hypotéka, financování franchisingu, zajištění úrokového rizika a kurzového rizika, pojištění platební karet proti ztrátě a krádeži – Profi Merlin, úrazové pojištění – Profi Patron apod.
Podniky	elektronické bankovníctví, krátkodobé a střednědobé financování, financování pohledávek, financování investic, leasing, poradenství v oblasti fúze a akvizice, termínované vklady, financování ZO, zajištění kurzových a úrokových rizik apod.
Místní správa a samospráva	Úvěry, dohoda o správě kupní ceny, správa financí, municipální úvěr, balíček municipality, program PONTE apod.

Tabulka 2-4: Cílový segment zákazníků banky X

2.1.3 Positioning

Po výběru tržních segmentů (targetingu) musí finanční instituce provést positioning svých produktů tak, aby byl správně vnímán cílovou skupinou zákazníků. **Positioning značky nebo produktu je jeho odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků** (podle realizovaného výzkumu si většina respondentů s Českomoravskou stavební spořitelnou spojuje vlastnosti jako jsou spolehlivost a důvěryhodnost při porovnání s ostatními stavebními spořitelny). Tím může organizace získat pro svůj produkt konkurenční výhodu. Dvěma hlavními základními kameny strategie positioningu služeb jsou kvalita a cena.

Některé příklady positioningu finančních produktů:

- **Podle vlastností:** Náš běžný účet nabízí mimořádný úrok.
- **Podle ceny /kvality:** Specialista na internetové bankovníctví s nulovými poplatky.
- **Podle konkurence:** Jsme pojišťovna, která jediná na trhu nabízí unikátní pojištění, které Vám v případě správného řízení pomůže s úhradou pokuty a právních výloh a které nabízí i daňové výhody pro zaměstnavatele.
- **Podle použití:** Náš běžný účet je vytvořen pro potřeby studentů.

V důsledku nehmotnosti finančních produktů je třeba vytvořit takovou strategii positioningu, která zákazníkovi umožní, aby si produkt vnitřně „zafixoval“ a stal se tak loajálním zákazníkem. Diferenciace finančních produktů, je v konkurenčním prostředí nezbytná a napomáhá jí právě správný positioning. K strategickým prvkům se v kontextu finančních služeb hodí typy oslovení využívající působení významů určitých slov jako například - levný, pohodlný, úspěšný, rodinný, moderní, jasný, populární, produktivní, odpočinek, bezpečnost, technický, a rozvážnost (moudrost).

Může docházet k vytvoření chybného positioningu, který může mít následující podobu:

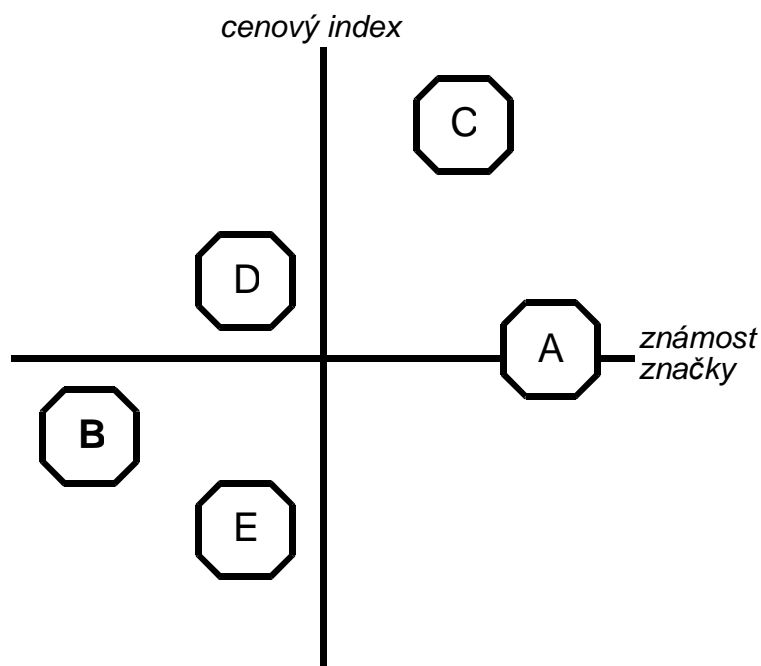
- **Nedostatečný** – není dostatečná diferenciace konkurenčních produktů (stavební spoření s Modrou pyramidou x stavební spoření Wüstenrot nebo penzijní připojištění poskytované KB x ČP). V oblasti finančních služeb jsou nabízené většinou obdobné produkty, diferenciace je velmi obtížná.
- **Přehnaný** – přehnané upozorňování pouze na jediný přínos daného produktu (především důraz na velmi nízkou cenu poskytované služby může zároveň budit dojem velmi nízké kvality). Jako příklad můžeme uvést v současné době intenzivní lákání potenciálních zákazníků na různé druhy úvěrů, které lze pořídit ihned bez poplatků a bez ručitelů (finanční instituce musí v komunikačních kampaních uvádět tzv. RPSN – roční procentní sazbu nákladů).
- **Matoucí** – příčinou může být nekonzistentní marketingová komunikace nebo špatně zvolené distribuční kanály (nabídka a možnost snadného získání zlaté platební karty klientem „masového“ finančního trhu x zlatá platební karta by měla vytvářet pocit jedinečnosti a dotvářet image klienta a patřit především mezi typické produkty privátního bankovníctví).

Poziční mapa

Poziční mapa je grafické vyjádření spotřebiteli vnímané podobnosti či odlišnosti určitého produktu vůči ostatním produktům téže kategorie.

Význam a využití pozičních map:

- Určení pozice produktu na trhu z hlediska toho, jak jej vnímá spotřebitel.
- Identifikace nejbližších konkurentů.
- Identifikace tržní mezery.
- Východisko pro firemní marketingovou strategii.
- Při opakovaném mapování zjištění změny pozice jednotlivých subjektů na trhu.
- Získání podkladů pro komerční prezentaci produktu.



Obrázek 2-3: Poziční mapa značek A-E (Kozel a kol., Moderní marketingový výzkum, 2006)

Repositioning

Někdy se stává, že v důsledku nevhodné dosavadní strategie positioningu, změny spotřebitelské poptávky a nebo ze snahy získat výnosnější tržní segmenty, dochází k tzv. repositioningu. **Repositioning znamená úpravu dosavadního postavení určitého produktu (značky) nebo samotné firmy.** Repositioning používá stejných nástrojů jako positioning. Velký důraz je v tomto případě kladen na komunikování nové image nabízené služby vybranému tržnímu segmentu a na adekvátní komunikační nástroje.

	Stejný cílový trh	Změna cílového trhu
Stejné vlastnosti produktu	Image repositioning	Tržní repositioning
Změna vlastností produktu	Produktový repositioning	Celkový repositioning

Tabulka 2-5: Alternativy repositioningu značky (Ennev, Waite, Marketing of Financial Services, 2007)



ŘEŠENÁ ÚLOHA 2-2

Repositioning - Česká pojišťovna cílí na mladší klientelu

V září 2002 probíhala reklamní kampaň zaměřená na životní a penzijní připojištění České pojišťovny. Tato kampaň odstartovala novou komunikační strategii společnosti,

jejímž úkolem bylo omladit značku a získat nové skupiny zákazníků. Změna vnímání značky byla nutná především proto, že podle realizovaných výzkumů i obchodních výsledků byla chápána jako málo atraktivní pro mladší věkové skupiny. Jedním z podkladů, na jehož základě se repositioning značky připravoval, byly výsledky výzkumů. Z výsledků výzkumů vyplynulo, že spontánní znalost značky je velmi vysoká, činí 98 % a první na mysli se ČP vybaví 57 % populace. Přitom 70 % domácností a 40 % firem má alespoň jedno pojištění u ČP. Nejvíce klientů se rekrutuje z věkové skupiny 45 let a více. Mladší generaci je však potřeba získat aktivně a k tomu směřovala nová komunikační strategie, která měla časový horizont dva až tři roky. Primárním cílem této kampaně bylo zvýšit atraktivitu značky u lidí ve věku 30 až 44 let. Dalšími jejími úkoly bylo získat ve střednědobém horizontu minimálně 35 % celkového tržního podílu a udržet vedoucí pozici na trhu. Dále udržet znalost ČP minimálně na 60 % v ukazateli prvně jmenované pojišťovny. Cílem repositioningu bylo rovněž vytvořit jednotnou tvář komunikačních výstupů a corporate identity ČP pro Čechy a Slovensko a sjednotit i vnitřní komunikační styl. Kromě kampaní zaměřených k veřejnosti také docházelo ke změnám v interním marketingu, kdy jedním z klíčových faktorů pro zvýšení oddanosti ke značce je skutečnost, že má schopné a ochotné pracovníky.

2.2 Chování zákazníků na finančním trhu

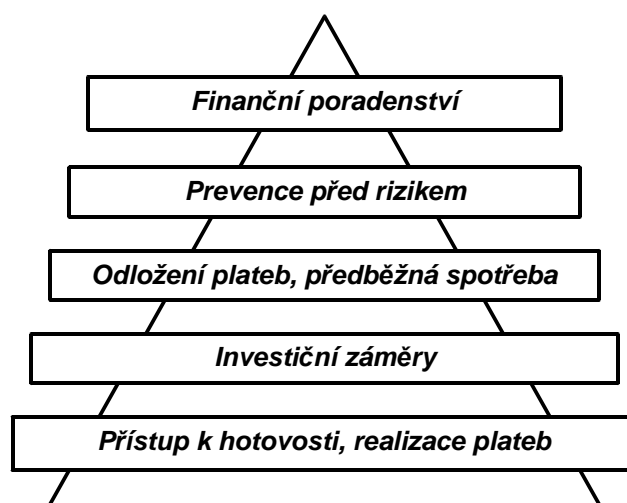
Poznání zákazníka a jeho potřeb je základním principem marketingu. Během nákupního procesu zákazníci retailového bankovníctví shledávají finanční služby jako méně zajímavé a problematické. Velmi těžko se rozhodují a porovnávají různé varianty nabídek, zároveň se potýkají se svou finanční negramotností. Například velmi často obtížně hledají rozdíl mezi bankovním účtem Komerční banky a České spořitelny. Finanční služby zároveň ve většině případů nepřinášejí aktuální prospěch z jejich užití, což může být také důvodem jejich nezajímavosti pro spotřebitele. Zákazníci korporátního bankovníctví se vyznačují dobrou znalostí finančních produktů a větší zainteresovaností v jejich koupi.

Zákazníky na finančním trhu lze rozdělit do dvou základních kategorií a to:⁶

1. zákazníci na trhu B2C (spotřebitelský trh), hovoříme o **retailovém bankovníctví** (někdy se zde řadí i malé a střední podniky),
2. zákazníci na trhu B2B (průmyslový trh), hovoříme o **korporátním bankovníctví**.

Potřeby v oblasti financí jsou seřazeny stejně jako obecné potřeby do určitého žebříčku, hierarchie potřeb. Tento žebříček předpokládá, že určité potřeby již byly splněny a na jejich místo nastupují v důsledku změn prostředí, ale i změn v chování a strategii finančních institucí potřeby nové. Tuto hierarchie finančních potřeb znázorňuje následující ilustrace.

6 Výklad studijního textu popisuje problematiku retailového bankovníctví.



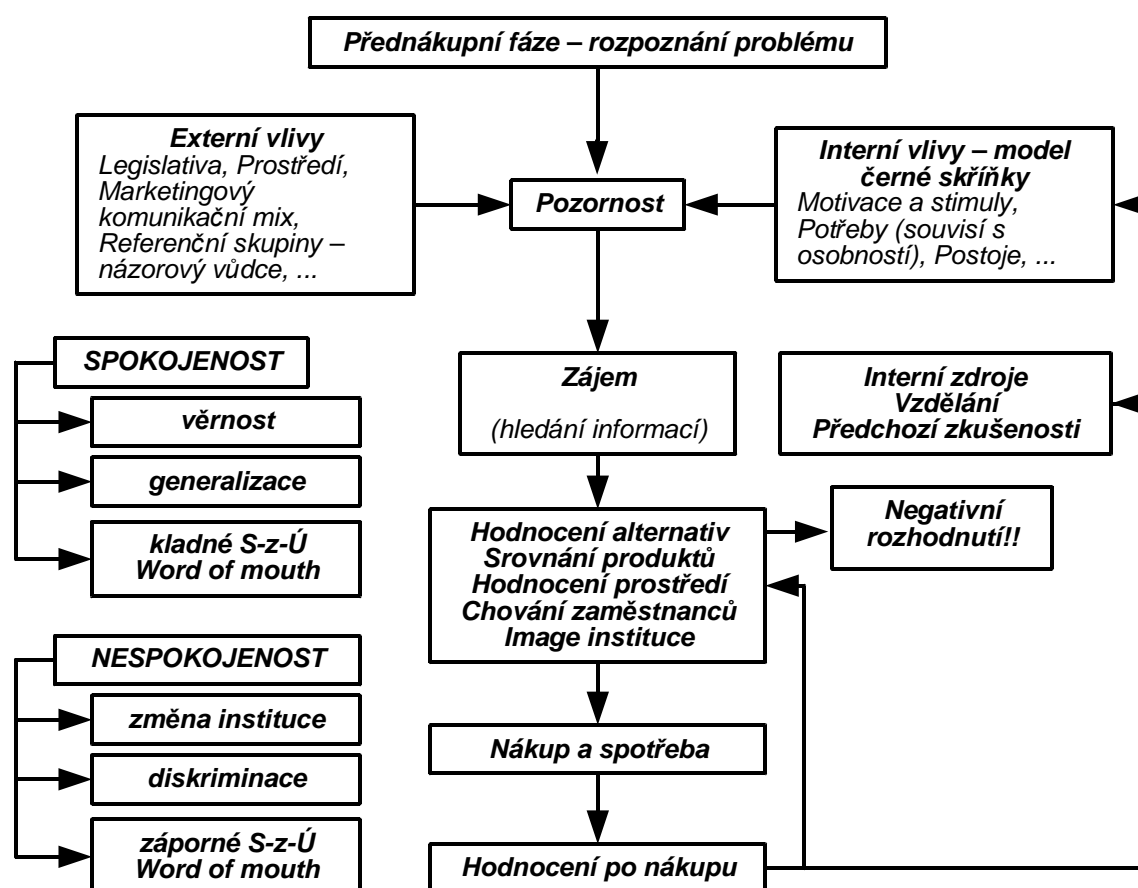
Obrázek 2-4: Hierarchie finančních služeb (upraveno dle Ennev, Waite, *Marketing of Financial Services*, 2007)

Soubor základních potřeb, které mají zákazníci finančních institucí:

- **Přístup k hotovosti** – zákazníci musí častý a pohodlný přístup k hotovosti, tomu musí odpovídat nabídka produktů (platební karty, běžný účet, šeky, elektronické bankovníctví, ATM).
- **Investiční záměry** – zákazníci preferují zhodnocení svých volných prostředků před držení hotovosti, proto se v hojně míře poptávají produkty typu stavebního spoření, podílové fondy, termínované vklady, penzijní připojištění apod.)
- **Odložení plateb** – především u mladší generace se projevuje potřeba finančních prostředků pro účely bydlení a zařízení domácností, proto dochází k poptávce po úvěrech, hypotečních úvěrech, kreditních kartách apod.).
- **Prevence před rizikem** – různé formy životního a neživotního pojištění.
- **Finanční poradenství** – nehmotnost služeb a snaha o jejich diferenciaci, nepřehlednost nabídky a především složitost chápání některých produktů (zejména určitými segmenty) vede k potřebě větší informovanosti o službách jednotlivých institucí. Proto mnohé finanční instituce zavádějí funkci osobního poradce (bankéře). Souvisí to také s rozšířením využívání koncepce CRM.

2.2.1 Rozhodování o nákupu finančních služeb

Rozhodování o nákupu finančních služeb má obecné rysy, společné nákupnímu rozhodování spotřebitelů I v tomto případě lze použít model **AIDA** (Awareness – povědomí, Interest – zájem, Desire – přání a Action – jednání). Vzhledem ke složitosti většiny finančních produktů, zejména investičního charakteru, je důležitá informační fáze, což má implikace pro marketingový komunikační mix v oblasti finančních služeb. Znamená to, že je nejvhodnější informativní reklama, spojená většinou s osobním prodejem, případně některou z forem direct marketingu (telemarketing, direct mail).



Obrázek 2-5: Fáze nákupního procesu finanční služby zákazníkem (upraveno dle Janečková, Marketing finančních služeb, 2003)

Nákupní proces představuje etapy, kterými zákazník prochází při úvaze o nákupu finančních služeb. Je-li spokojen se stávající situací, říkáme, že je ve stavu **kognitivní (poznávací) rovnováhy**. Pokud si uvědomuje možnost zlepšení podmínek, říkáme že je ve stavu **kognitivní nerovnováhy**.

Model chování zákazníků při nákupu finančních služeb bere v úvahu následující faktory:

- Nákup finančních služeb znamená pro zákazníka i finanční instituce řadu vzájemných kontaktů. Proto má charakter interakce mezi zákazníkem a institucí zásadní vliv na chování zákazníka.
- Při každé z fází nákupního procesu vyžaduje zákazník jiný typ informací. Vzhledem k nehmotnosti služeb je pro zákazníka nezbytné spoléhat se při hodnocení nákupních alternativ na stimuly, které dokáží službu zhmotnit a vysvětlit (materiální atributy, velikost, pověst a minulost organizace, chování kontaktního personálu, cena, loajalita zákazníků k značce (jménu instituce)).
- Značný význam mají ústní informace, získávané od referenčních skupin (názorový vůdce /ovlivňovatel neboli word-of-mouth).

- Ponákuční hodnocení finanční služby, zejména v případě investičních produktů může být časově posunutá a to až do doby splatnosti. V případě finančního poradenství při nákupu finančních služeb může kladný či záporný výsledek záviset i na informacích, které zákazník o sobě poskytne a na míře přesnosti vyjádřené potřeby.
- Zákazníci se při hodnocení procesu poskytování služby často soustředují na prvky, související s chováním kontaktního personálu, popřípadě na materiální a měřitelné atributy služby.
- Stálí spokojení zákazníci doporučují instituci a její produkty prostřednictvím ústní reklamy novým klientům a zároveň generalizují při koupi, tzn. jsou ochotni nakoupit více produktů od stejné instituce (běžný účet u KB + zároveň sjednání penzijního připojištění u KB) apod. Finanční instituce musí hlavně eliminovat počet nespokojených klientů, neboť ti jsou ochotni zmínit se o své nespokojenosti více lidem, než v případě, kdy by byli spokojeni.

2.2.2 Finanční gramotnost české veřejnosti

V současné době se stává součástí klíčových znalostí moderního občana tzv. finanční gramotnost. **Finanční gramotnost je definována jako „soubor znalostí, dovedností a hodnotových postojů občana nezbytných k tomu, aby finančně zabezpečil sebe a svou rodinu v současné společnosti a aktivně vystupoval na trhu finančních produktů a služeb. Finančně gramotný občan se orientuje v problematice peněz a cen a je schopen odpovědně spravovat osobní/rodinný rozpočet, včetně správy finančních aktiv a finančních závazků s ohledem na měnící se životní situace.“** (Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách, spol. dokument MF, MPO, MŠMT, 2007.)

FINANČNÍ GRAMOTNOST		
Peněžní gramotnost	Cenová gramotnost	Rozpočtová gramotnost
Správa hotovostních a bezhotovostních peněz a transakcí (běžný účet, platební karty apod.).	Porozumění cenovým mechanismům a inflaci.	Schopnost vést rozpočet, stanovovat finanční cíle a rozhodovat o rozdělení finančních zdrojů.

Tabulka 2-6: Finanční gramotnost (www.msmt.cz)

Finanční gramotnost v České republice příliš dobrá není. V roce 2007 provedla agentura STEM výzkum, který si objednalo ministerstvo financí, kde ohodnotili respondenti svou schopnost porozumět finančním produktům a osobním financím průměrnou známkou 3,04. Zhruba 25 procent dotazovaných si při investované částce 3000 korun nezvolilo možnost dát přednost 15procentnímu ročnímu výnosu před částkou 300 korun.

Do hry se proto vložilo ministerstvo financí a další hráči na finančním trhu. Ministerstvo financí a Česká bankovní asociace (ČBA) se například dohodly na rozdělení kompetencí. Ministerstvo schválilo strategii systému finančního vzdělávání na základních a středních školách (začlenění finančního vzdělávání do učebních osnov by mělo být realizováno od září 2009). Vzdělávání ostatních přenechalo České bankovní asociaci. ČBA se tak stala

koordinátorem i mecenášem nového projektu, internetových stránek www.financnivzdelavani.cz. Finanční vzdělání je zároveň klíčovým prvkem v ochraně spotřebitele na finančním trhu. Se vzděláváním dětí a mladých lidí státu pomáhá GE Money Bank, která v roce 2007 testovala na druhém stupni základních škol projekt „Rozumíme penězům“. Tento projekt zkoumá Výzkumný ústav pedagogický, zda je jeho styl učení – škola hrou – vhodný pro vzdělávání žáků na základních školách.

KONTROLNÍ OTÁZKA 2



- Definujte jednotlivé fáze procesu STP na finančním trhu.
- Popište nákupní rozhodovací proces zákazníka při nákupu finanční služby a stanovte zásadní faktory, které ho ovlivňují.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 2



- Zkuste se zamyslet a najít konkrétní příklad opačné segmentace na trhu finančních služeb.
- Najděte rozdíly v chování zákazníků retailového a korporátního bankovníctví během nákupním procesu finančních služeb.
- Uveďte, jaké typy informací mohou pomoci při výběru konkrétní finanční služby.
- Posuďte svůj vlastní aktuální postoj (positioning) k současným komerčním bankám.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Z teoretického hlediska jste si připomněli proces STP, to znamená segmentaci, targeting a positioning. Segmentaci byla věnována značná pozornost, protože je rozhodující pro správné uplatnění produktu na trhu. Zmíněna byla i segmentační kritéria z pohledu spotřebitelského trhu (B2C) a trhu organizací (B2B), je zřejmé, že každý z těchto trhů má svá specifika. Jen pro připomenutí, pokud se jedná o trh B2C, hovoříme o retailovém bankovníctví (někdy se zde řadí i malé a střední podniky) a v případě trhu B2B hovoříme o korporátním bankovníctví. Zároveň i privátní bankovníctví bylo blíže specifikováno v rámci segmentace, neboť se jedná o současný trend přiblížení se bonitnímu zákazníkovi se záměrem vytvořit „nabídku šitou na míru“.

V současnosti se klade velký důraz na positioning, neboť se jedná o vytváření image finanční instituce, s kterou souvisí důvěra. Důvěra v konkrétní instituci je důležitá při rozhodování o koupi služby. V případě špatné image, dochází k repositioningu.

Je zřejmé, že všichni zákazníci nemají homogenní představy a potřeby spojené s finanční službou. I přesto lze vytvořit model obecné hierarchie finančních potřeb a nákupní rozhodovací proces, které budou odpovídat charakteristice průměrného zákazníka. V souvislosti se zákazníky se čím dál tím více upozorňuje na aktuální problém nízké finanční gramotnosti české veřejnosti, což může být zneužito ze strany producentů finančních služeb.

3 PRODUKT – FINANČNÍ SLUŽBA

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Od této kapitoly se budeme postupně věnovat jednotlivým prvkům marketingového mixu finančních služeb v samostatných kapitolách. V této kapitole je popsán způsob klasifikace finančních produktů z různých hledisek. Klasifikaci dovršuje produktový mix, který člení portfolio produktů do základních kategorií jako je hloubka a šířka produktové řady. Důraz je kladen na problematiku křížového prodeje, což je současným záměrem všech producentů finančních služeb – to znamená nabídnout a prodat kromě základního produktu i dodatečné produkty a služby. S produktem se pojí také problematika životního cyklu, modifikace a inovace, vývoj a zavádění nových produktů, která je zde také zmíněna včetně specifik souvisejících s finančním produktem. Teoretický výklad je doplněn konkrétními příklady včetně výsledků soutěže Zlatá koruna 2008 o nejlepší finanční produkt pro zajímavost.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat a klasifikovat finanční produkt – službu,
- vysvětlit a uvést příklady křížového prodeje,
- popsat fáze životního cyklu finančního produktu a vysvětlit pojem recykus,
- popsat postup zavádění nového finančního produktu na trh a uvést příklady.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



finanční produkt, cross-selling (křížový prodej), produktový mix, matice BCG a GE, životní cyklus (recykus) finančního produktu, marketingová úmrtnost

Rychle se měnící kompetitivní prostředí ve kterém se pohybují finanční instituce se svou nabídkou vyvolaly značné změny i ve vztahu k vývoji a řízení produktů. Je nutno vyrovnat se se zvýšenou kvalitou konkurenčních institucí, s rozšiřující se nabídkou finančních služeb, které nově poskytují i nefinanční instituce (zejména maloobchodní řetězce, některé velké cestovní kanceláře apod.). V tomto smyslu je třeba zabývat se koncepcí finančních produktů a jejich managementem.⁷

⁷ Nesmíme zapomínat na terminologickou diferenciaci mezi pojmy výrobek a produkt. Rathmell (1996) říká, že „výrobek“ je podstatné jméno a „služba“ je sloveso – výrobky jsou věci a služby jsou činy (procesy, zážitky).

3.1 Definování finančního produktu

Produkt je první proměnnou, která je definována v marketingovém mixu finančních služeb. Když dvě finanční instituce nabízejí stejný produkt, rozhodujícím prvkem pro klienta bude některá z ostatních proměnných marketingového mixu – cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy.

Finanční produkt - služba nebo balíček služeb poskytovaný zákazníkovi finanční institucí na určitém trhu. Finančním produktem se chápe celá nabídka klientovi, nejen podstata produktu, která je příčinou nákupu, ale též ostatní – syntetické a abstraktní okolnosti, které nákup produktu doprovázejí (poradenství, image instituce, umístění pobočky, personál apod.).

Finanční produkt lze charakterizovat dle následujících kritérií:

- **stanovení účelu produktu** (financování, spoření, úvěrování, pojištění, platební styk apod.),
- **finanční parametry produktu** (způsob výpovědi, výše úroků, způsob splátek, ručení apod.),
- **kritéria kvality produktu** (rychlost, spolehlivost, bezpečnost).

Mezi nejčastěji poptávané finanční produkty korporátní klientelou v České republice patří běžný účet jakožto produkt nutný k chodu firmy. Na druhém místě jsou firemní platební karty a třetím nejpoužívanějším produktem je mezinárodní platební styk, což ukazuje na provázanost tuzemských firem se zahraničím. Mezi další nejčastěji používané produkty se řadí bankovní garance, kontokorentní úvěr, provozní a investiční úvěry, cashpooling a dokumentární akreditiv.

V oblasti retailového bankovníctví si svou oblíbenost u klientů udržují produkty jako běžný účet, stavební spoření, penzijní připojištění, investování do podílových fondů. Na druhou stranu je třeba říci, že dochází zároveň k růstu objemu poskytnutých různých typů úvěrů. Nejčastěji si lidé půjčují finance za účelem nákupu bytu nebo domu a zároveň také na jeho vybavení. V popředí se drží také půjčky na koupi automobilu. Poslední dobou už přestává platit, že by banky evidovaly zvýšený zájem o úvěrové produkty v předvánočním čase. Poptávka po půjčkách se totiž rozložila do celého roku a přizpůsobila se tak aktuální situaci každého jednotlivce. Většina Čechů navíc využívá pro spontánní nákupy kreditní kartu nebo kontokorent.

Novinka roku	mKonto - osobní účet / mBank - BRE Bank SA organizační složka podniku
Cena veřejnosti	mKonto - osobní účet / mBank - BRE Bank SA organizační složka podniku
Cena podnikatelů	TREND 07 / Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Tabulka 3-1: Soutěž Zlatá koruna 2008 - nejlepší finanční produkt (www.zlatakoruna.info)

3.1.1 Klasifikace finančních produktů

Finanční produkty je možné klasifikovat různým způsobem. V tomto textu zmíníme klasifikaci na klíčový a periferní produkt a dle 4 úrovní finančního produktu.

A. Základní klasifikace - klíčový a periferní finanční produkt

Klíčový (základní) produkt je hlavní příčinou koupě služby, zatímco **periferní (doplňkový) produkt** je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu. Základní produkt souvisí s základními finančními potřebami, jako je například přístup k hotovosti (ATM), bezpečnost aktiv, transfer peněz, spoření, pojištění, získání úvěru, apod. Doplňkovou službou pro klienta může být například informování o stavu účtu, informování o změnách úrokových sazeb, poradenská činnost (například při žádosti o úvěr), nabídka různých způsobů disponování s účtem, nabídka bezplatných operací, ocenění nemovitosti při vyřizování hypotéky apod.

Paleta nabízených doplňkových produktů se často také nazývá balíček produktů (cross-selling nebo-li křížový prodej).

Cross-selling (křížový prodej)

Obchodní strategie, kdy se prodávající snaží zákazníkovi prodat více produktů najednou se jmenuje cross-selling, česky křížový prodej. Většinou se jedná o produkty související s produktem, o který zákazník zpočátku projevil zájem. Cross-selling obvykle funguje tak, že kombinace více produktů do jednoho balíčku představuje úsporu transakčních a distribučních nákladů a klientům lze nabídnout nižší poplatek, než kdyby si v balíčku zahrnuté produkty pořídili zvlášť. Pro klienty je to též pohodlné a časově úsporné.

Využívání finančních produktů od jednoho poskytovatele je pro klienta snazší a levnější. Klient se obrací na jednoho partnera, který mu může nabídnout komplexní řešení jeho finančních potřeb. Zároveň se upevňuje vztah mezi klientem a finanční institucí - čím více produktů dané finanční instituce klient používá, tím vyšší je jeho loajalita.

V rámci cross-sellingu mohou finanční instituce svým klientům nabízet nejen vlastní finanční produkty, ale také další produkty své finanční skupiny. Můžete se setkat i s nabídkou „cizích“ produktů od partnerů mimo finanční skupinu. V takovém případě se většinou jedná o produkty smluvního partnera, které „hlavní“ nabídce finanční instituce nijak nekonkurují, ale naopak ji vhodně doplňují.

Běžný účet včetně zasílání měsíčních výpisů	3+1 bezplatné výběry měsíčně	2 mezinárodní platební karty
Cestovní pojištění v platební kartě i pro rodinné příslušníky	Virtuální platební karta	Bezplatné zasílání informativních e-mailů
Internetové, telefonní a mobilní bankovníctví	Zdarma platební příkazy zadané přes internet	Kontokorent apod.

Tabulka 3-2: Balíček (package) finančních produktů banky XY

V oblasti stavebního spoření přinesla změnu novela zákona o stavebním spoření, která vstoupila v platnost v lednu roku 2004, která umožnila stavebním spořitelnám rozšířit svou obchodní činnost. Stavební spořitelny totiž před novelou nesměly nabízet jiné než vlastní produkty, tedy stavební spoření a úvěry, ať už překlenovací nebo řádné. V současnosti proto například stavební spořitelny nejčastěji nabízejí penzijní připojištění, některý typ životního pojištění (rizikové, investiční, kapitálové) či pojištění majetku a odpovědnosti. Dalšími produkty jsou výše zmíněné podílové fondy, hypotéky, povinné ručení či havarijní pojištění, dokonce i kreditní karty nebo cestovní pojištění.

B. Klasifikace dle 4 úrovní finančního produktu

Podle stupně specializovanosti rozeznáváme 4 základní typy finančních produktů:

- **Všeobecný produkt** – základní a velmi jednoduchý typ produktu, který si nevyžaduje speciální podmínky poskytování, ani speciálně školený personál. Poskytují ho většinou všechny finanční instituce.
- **Očekávaný produkt** – klient, který realizuje produkt, očekává od něho určitou kvalitu a vlastnosti. Je to produkt, který naplňuje očekáváním určité kvality a vlastností.
- **„Něco málo navíc“ (rozšířený) produkt** – něco víc než očekávaný produkt. Je to malá pozornost k produktu nebo určitý bonus, který klient dopředu neočekával.
- **Potenciální produkt** – všechno nové, co může být pro klienta atraktivní. Zahrnuje všechny možné přidané vlastnosti a změny produktu, které přinášejí klientovi další užitek.

Spojením uvedených úrovní produktu vzniká **úplný marketingový produkt**. Konkurenční boj probíhá zejména na úrovni rozšířeného produktu, neboť dokonalá funkce základního a očekávaného finančního produktu je dnes samozřejmostí.



ŘEŠENÁ ÚLOHA 3-1

Klasifikace dle 4 úrovní finančního produktu

Všeobecným produktem v oblasti finančních služeb může být například běžný účet, který je základním druhem bankovního produktu a poskytují ho všechny komerční banky. **Očekávaným produktem** v praxi může být např. zasílání výpisů z účtu, poskytnutí platební karty, elektronické bankovníctví, kontokorent. Je to produkt, který naplňuje očekávání klienta. **Něco málo navíc** představuje například poskytnutí mezinárodní platební karty, výběr z ATM měsíčně zdarma, slevy u obchodních partnerů apod. Něco, co klient neočekával a je mu to poskytnuto. Chybou je, když se zapomíná na **potenciální produkt**, protože požadavky a potřeby klientů se neustále mění, v důsledku čeho se po určitém čase mohou produkty stávat méně atraktivní. Tyto produkty se pak musí nahradit novými. Jako příklad potenciálního produktu v případě studentského účtu lze uvést nabídnutí virtuální E-karty pro platby na internetu, zpracování hypotečního úvěru zdarma, vytvoření si vlastního

designu platební karty zdarma apod. Jedná se o nabídku služeb, které by měly být tzv. nadčasové vzhledem k potřebám dané cílové skupiny – zákazník je nyní nepotřebuje, ale dá se předpokládat, že je začne v blízké budoucnosti intenzivně využívat.

3.1.2 Produktový mix finanční instituce

Produktový mix (někdy označován jako sortiment produktů) finanční instituce chápeme jako **soubor všech produktů, které daná finanční instituce nabízí na trhu k prodeji**. Procesem tvorby produktového mixu se bezprostředně zabývá produktová politika podniku, která vychází, obdobně jako další podnikové „politiky“, z celopodnikových cílů. Posláním produktové politiky je utváření pro finanční instituci optimální struktury nabídky.

Produktový mix finanční instituce, který charakterizuje celkový rozsah nabídky zákazníkům, se skládá z jednotlivých **produktových řad**. Produktové řady jsou tvořeny skupinou produktů, které plní podobnou funkci, respektive slouží k uspokojování podobné potřeby, prodávají se stejným skupinám zákazníků, příp. patří do stejné cenové skupiny a mají stejné distribuční cesty. Produktová řada pak může být dále členěna na různé typy produktů.

Šířka produktového mixu je pak dána počtem produktových řad. Pro charakter produktového mixu je rovněž významné, jakou hloubku mají jednotlivé produktové řady. Tuto dimenzi lze měřit např. počtem typů produktů konkrétní řady. Povahu produktového mixu lze též charakterizovat pomocí jeho **délky**. Ta je dána celkovým počtem položek produktového mixu. Lze i zjistit **průměrnou hloubku produktové řady** vydělením délky šířkou produktového mixu.

Konzistence produktového mixu udává těsnost vazeb mezi jednotlivými produktovými řadami, jejich finálním použitím, distribučními cestami, požadavky ve vztahu k poskytování a dalšími aspekty. Konzistence klesá, pokud jednotlivé produkty plní pro klienty odlišné funkce.

		1	2	3	4
A	A1	A2	A3	A4	
B	B1	B2			
C	C1	C2	C3		

Obrázek 3-1: Produktový mix (šířka 3, hloubka A:4, B:2, C:3)



ŘEŠENÁ ÚLOHA 3-2

Produktový mix finanční instituce ABC - segment lidé

Na základě informací uvedených v tabulce lze konstatovat, že šířka produktového mixu finanční instituce ABC je 4 (4 produktové řady), hloubka produktové řady spoření je 3 (3 produkty), délka produktového mixu je 16 (celkový počet položek v produktovém mixu) a průměrná hloubka produktové řady činí 4 (16/4).

Pojištění	Účty a karty	Úvěry	Spoření
Flexibilní životní pojištění FLEXI	Výhodný program	Kontokorent ke sporožiru	Vkladní knížky
Investiční životní pojištění	Komplexní program	Kreditní a charge karty	Vkladový účet
Kapitálové životní pojištění KAPITÁL	Exclusive konto	Hotovostní úvěr	Flexibilní životní pojištění JUNIOR
Úvěrové životní pojištění HYPOTÉKA	Účet Senior	Snadná půjčka	
		Kontokorent v rámci Programu Student+	

Tabulka 3-3: Produktový mix finanční instituce ABC

Rozhodování o změnách v uvedených dimenzích produktového mixu, o jeho rozšiřování nebo zužování, patří samozřejmě mezi klíčová rozhodnutí managementu finanční instituce. V rámci řešení uvedených otázek může být např. rozhodnuto:

- o přidání další (zcela nové) produktové řady,
- o zvýšení počtu produktů (zcela nových) v produktové řadě,
- o modifikaci (drobné úpravy produktů) nebo o inovaci (výraznější změna produktů),
- o eliminaci (v důsledku snížení poptávky nebo ztrátovosti produktů dochází ke snížení počtu produktových řad nebo počtu produktů v produktových řadách).

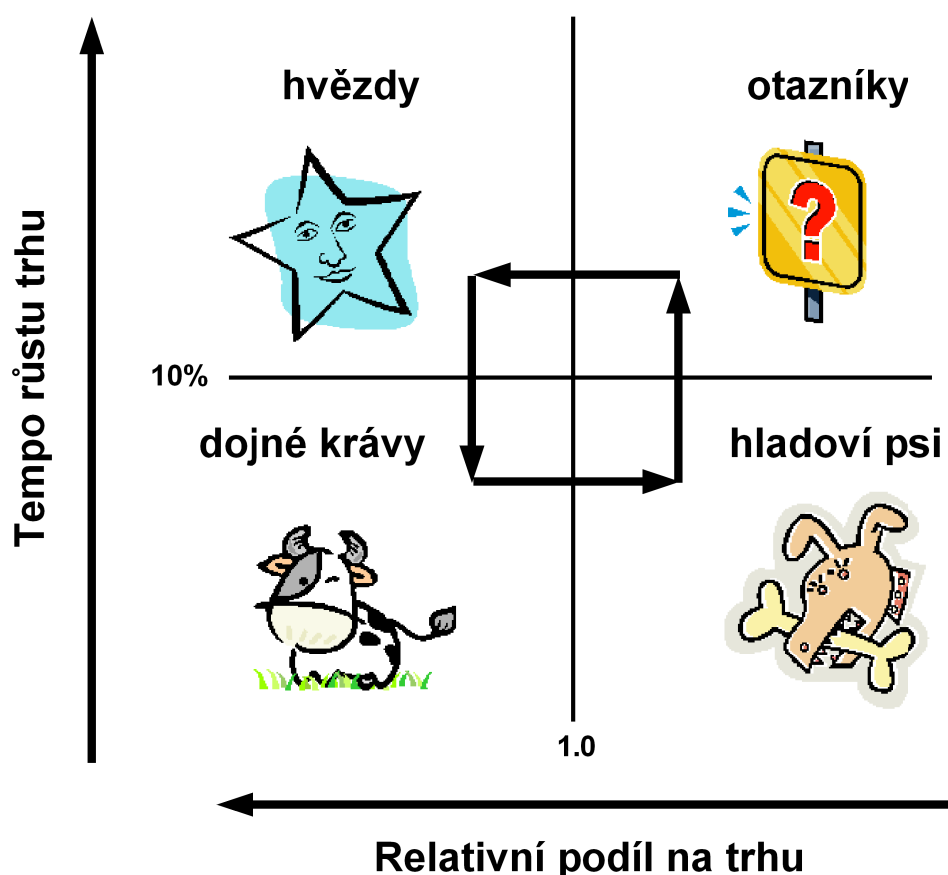
Výchozím zdrojem informací pro rozhodnutí, které produktové řady mají být „budovány, resp. rozšiřovány, jaké „udržovány“, „sklizeny“ nebo „likvidovány“ (zrušeny), jsou analýzy produktového portfolia s využitím řady metod (způsobů, modelů, technik). V této souvislosti jsou v marketingové odborné literatuře často uváděny jako nejznámější a nejpopulárnější dvě standardizované metody: **model BCG** (Boston Consulting Group) a **model GE** (zpracován konzultační společností McKinsey and Comp. pro společnost General Electric).

Portfoliová matice BCG

V roce 1970 uveřejnila americká poradenská firma Boston Consulting Group svoji dnes už klasickou matici, která dělí podnikatelské jednotky a jejich produkty do čtyř skupin na základě jejich podílu na trhu a tempa růstu daného trhu:

- **Otazníky** (Question Marks). Produkty s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Produkty tohoto druhu absorbují peníze, ale vydělávají málo. Příkladem mohou být investiční fondy.
- **Hvězdy** (Stars). Produkty s relativně vysokým podílem na rychle rostoucím trhu. Hvězdy přinášejí podniku vysoké zisky. Cílem by mělo být si hvězdy udržet. Příkladem mohou být platební karty.
- **Dojné krávy** (Cash Cows). Produkty s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu. Je vhodné dojné krávy ponechat a získat z nich co nejvíc peněz, s nimiž lze financovat jiné příležitosti. Příkladem mohou být běžné účty.
- **Hladoví psi** (Hungry Dogs). Produkty s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Tento druh produktů spíše polyká peníze než aby je vydělával. Podnik by měl hladové psy eliminovat.

Cílem matice byla myšlenka, aby si podnik upřesnil své produktové portfolio, potlačil hladové psy a s ostražitostí sledoval otazníky. Matice se ukázala problematická z hlediska získání relevantních dat pro její sestavení.



Obrázek 3-2: Matice BCG (upraveno dle Hadraba, Marketing - produktový mix, tvorba inovací, 2004)

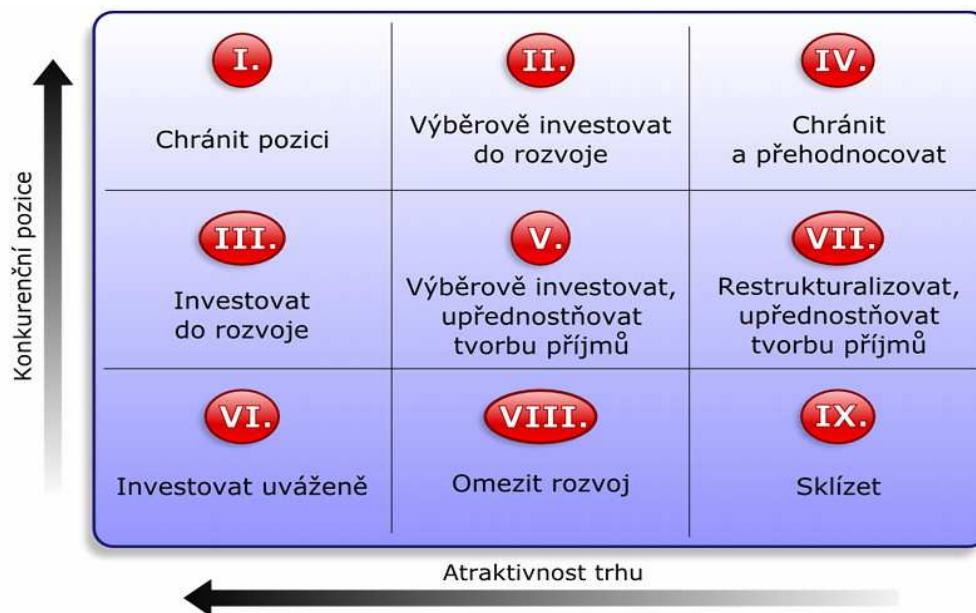
- **Relativní tržní podíl** = tržby producenta/podíl největšího konkurenta (popř. 3 největších konkurentů). Za vysoký tržní podíl lze považovat hodnotu větší než 1 a naopak za nízký tržní podíl hodnotu menší než 1.
- **Tempo růstu trhu** = (celkové tržby daného trhu za rok 2008 – celkové tržby daného trhu 2007)/celkové tržby daného trhu 2007. Za vysoké tempo růstu lze považovat hodnotu větší než 10 % a naopak za nízké tempo růstu hodnotu menší než 10 %.

Portfoliová matice GE

Při hodnocení portfolia produktů finanční instituce se zvažuje podstatně více kritérií než v matici BCG. Model GE je tedy modelem složitějším. Model GE zvažuje při posuzování portfolia produktů instituce dva faktory (dvě dimenze):

- atraktivnost trhu,
- konkurenční pozici (konkurenční sílu).

Model GE je tedy založen na předpokladu, že celková úspěšnost skutečných nebo potenciálních podnikatelských aktivit je podstatně závislá na tom, zda se podniká v atraktivních odvětvích a současně na tom, jak velkou má podnik konkurenční sílu a snahu v těchto odvětvích uspět.



Obrázek 3-3: Matice GE (www.halek.info)

V matici GE jsou obě základní dimenze, tj. atraktivita trhu a konkurenční pozice rozděleny na třetiny. Matice je pak tvořena devíti poli, která jsou rozdělena do tří zón:

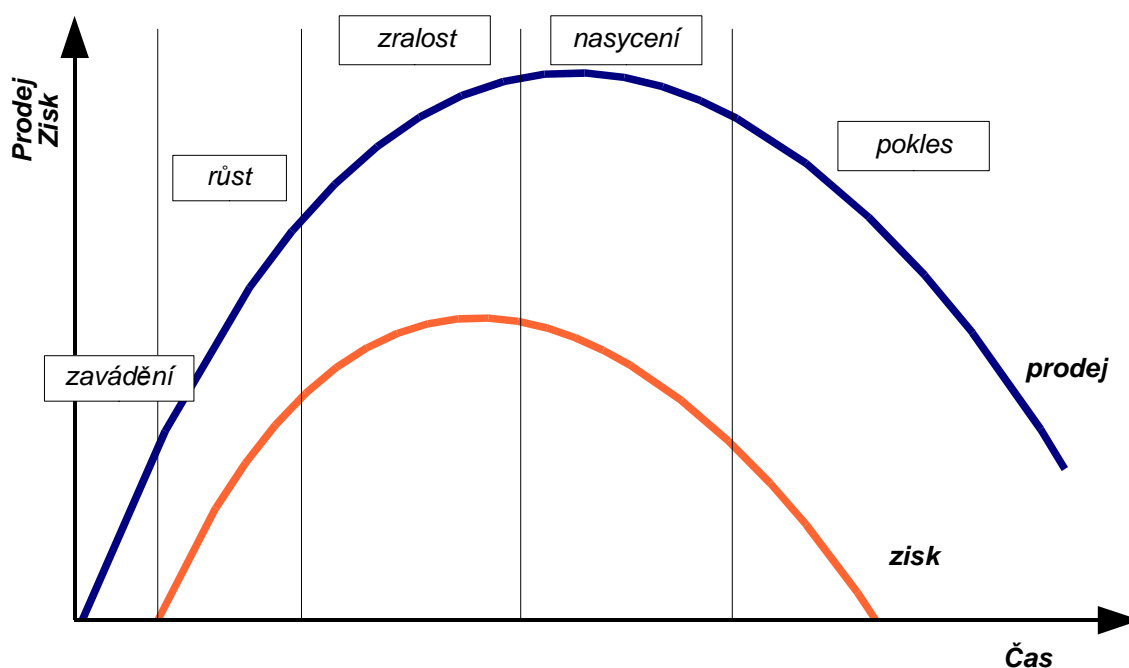
1. **zóna (I., II., III.)** – co se týče investiční politiky podniku, vynakládání zdrojů na další rozvoj zde umístěných produktů, mají tyto produkty „zelenou“ při uvolňování finančních zdrojů. Tyto produkty mají v produktovém portfoliu výhodné postavení – podnik by je měl preferovat a investovat do nich.
2. **zóna (IV., V., VI.)** – co se týče investiční politiky podniku, vynakládání zdrojů na další rozvoj zde umístěných produktů, mají tyto produkty „oranžovou“ při uvolňování finančních zdrojů. Tyto produkty mají v produktovém portfoliu průměrné postavení.
3. **zóna (VII., VIII., IX.)** – co se týče investiční politiky podniku, vynakládání zdrojů na další rozvoj zde umístěných produktů, mají tyto produkty „červenou“ při uvolňování finančních zdrojů. Tyto produkty mají v produktovém portfoliu nejméně výhodné postavení.

3.2 Životní cyklus finančního produktu

Životní cyklus finančního produktu je doba, po kterou je produkt nabízen zákazníkům na trhu. Životní cyklus produktu se obvykle dělí na čtyři fáze: fázi zavádění, fázi růstu, fázi zralosti a fázi úpadku. Navzájem se od sebe liší například objemem a strukturou potřebných nákladů, objemem a tempem růstu prodeje, dosahovaným ziskem i nutným využíváním dalších nástrojů marketingového mixu.

Charakteristické rysy životního cyklu finančních produktů:

- krátká doba zavádění produktu,
- náklady na vývoj jsou relativně nízké, tyto produkty lze obtížně patentovat,
- velmi obtížně se produkty diferencují,
- relativně krátký životní cyklus.



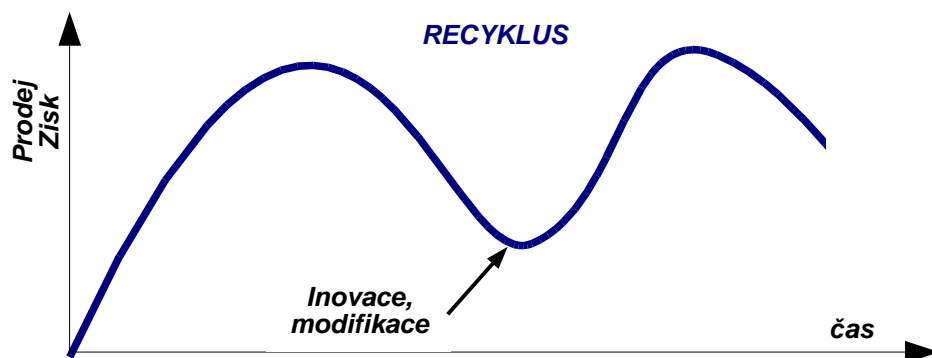
Obrázek 3-4: Fáze životního cyklu finančního produktu

Určitá souvislost s životním cyklem produktu souvisí s maticí BCG, neboť produkty ve fázi zavádění lze nazvat jako otazníky, ve fázi růstu hvězdy, ve fázi dospělosti dojnými krávy a ve fázi poklesu hladovými psy.

	Zavádění	Růst	Dospělost	Pokles
Příklad: finanční produkt	Mobilní bankovníctví	ATM, telefonní bankovníctví	Běžné účty	Vkladní knížky
Prodej	Nízký	Rychlý růst	Největší	Pokles
Zisk	Ztráta	Růst	Vysoký	Klesá
Zákazníci	Novátoři	Počáteční osvojitelé	Většina	Opozdilci
Konkurence	Málo	Rostoucí	Vysoký počet	Klesající
Marketingová strategie	Expanze trhu	Penetrace na trhu	Obrana podílu	Identifikace slabých a ztrátových produktů

Tabulka 3-4: Charakteristické rysy fází ŽC finančního produktu

Popsaný životní cyklus je typický pro většinu produktů, které se na trhu objeví. V praxi však v životním cyklu některých produktů mohou existovat odchylky, pokud se jedná o módní záležitost, módní hit nebo pokud životní cyklus produktu ovlivňuje styl. Ale tyto zmíněné případy nejsou typické pro finanční služby. V oblasti finančních služeb se můžeme setkat s odchylkou v životním cyklu nazývanou **nový život (recykclus)**. Dochází k ní tehdy, pokud je produkt ve fázi úpadku a firma se rozhodne opětovně zvýšit prodej. Jednou z cest může být silná reklamní kampaň, resp. využití jiných nástrojů stimulace. Jinou možností je prodloužení životního cyklu (najít pro produkt nové zákazníky a trhy). Další možností je modifikace produktu nebo jeho inovace a změna vlastností, které přilákají nové zákazníky.



Obrázek 3-5: Odchylky životního cyklu finančního produktu - recykclus

V podstatě každým dnem jsme svědky inovací finančních produktů. Inovace v oblasti finančních produktů patří k nejzajímavějším, ale také nejnáročnějším. Všechny finanční instituce na českém trhu dnes využívají obdobné technické platformy a jejich produkty se příliš neliší - přijít s něčím novým znamená důkladnou znalost očekávání zákazníka, měsíce práce a testování a mnohdy potřebu „vytvoření“ nového trhu. Odměnou je pak však příliv nových zákazníků, kteří jinak nejsou ochotni měnit svoji finanční instituci či banku. Okamžik rozhodování, zda zůstat, či přejít k jiné bance, přichází ve chvíli, kdy cítí potřebu vyzkoušet si něco nového, co jim stávající banka nenabízí. Dokladem funkčnosti této teorie je inovace

studentských účtů s cílem nastartovat znovu životní cyklus. Jednalo se o Českou spořitelnu produkt Sporostudent, kdy nabídla tento produkt s novými parametry a zároveň i pod novým názvem Student+. Obdobná situace byla u KB, kdy došlo k inovaci produktu Gaudeamus, nyní se můžeme setkat na trhu s tímto produktem pod novým názvem Gaudeamus2 a s rozšířenou nabídkou doplňkových služeb.

2007: jako PRVNÍ nabídla KB svým klientům možnost vybrat si vlastní design platební karty a současně si změnit PIN ke své platební kartě
2006: jako PRVNÍ nabídla KB svým klientům plošně výběry debetní kartou z vlastních bankomatů zdarma
2005: PRVNÍ kreditní karta pro podnikatele s bezúročným obdobím až 45 dní
2003: PRVNÍ vydaná čipová karta standardu EMV ve střední a východní Evropě
2003: jako PRVNÍ zahájila KB migraci všech platebních karet na čipovou technologii standardu EMV
2001: jako PRVNÍ nabídla KB v rámci své bankomatové sítě služby všech tří mobilních operátorů (např. služba dobíjení předplacených karet)
1994: PRVNÍ instalovaný POS terminál u obchodníka v ČR
1992: PRVNÍ on-line síť bankomatů ve střední a východní Evropě

Tabulka 3-5: Přehled nejvýznamnějších inovací KB na českém trhu platebních karet (www.kb.cz)

3.3 Vývoj nového finančního produktu

Je velmi obtížné rozlišit nové a zdokonalené produkty. Nové produkty představují zcela nové služby, při jejichž poskytování hrají úlohu nové technologie, značné investice, riziko a které mají významný kupní potenciál.

Podstatným faktorem ovlivňujícím management produktů kromě zákazníků je konkurence. Sledování konkurence může indikovat, jakým způsobem konkurenční instituce reaguje na některé změny v externím prostředí a zda je chování vlastní instituce v souladu s významnými trendy. Většina finančních institucí do značné míry také kopíruje (s minimálními obměnami, například poplatků nebo úroků) stávající produkty konkurence. Jejich diferenciaci a zejména positioning na finančních trzích jsou pak mimořádně obtížné. Kopírování konkurence přináší na jedné straně snížení rizika (pokud je kopírován úspěšný produkt), snížení nákladů (na výzkum), na druhé straně umožňuje novátorům „slízet smetanu“ v podobě nových klientů i případných vyšších počátečních cen. Klienty, kteří si zakoupí nový produkt u instituce, která jej na trh přinese jako první, v důsledku trvalejší loajality zákazníků finančních institucí je mnohem obtížnější získat k přechodu na jinou „značku“ než v případě jiných oborů podnikání. Proto je velmi důležité přijít na trh jako první.

Je třeba si také uvědomit, že doba užití finančních produktů ve srovnání s klasickými spotřebními produkty, je omezena. Většinu finančních produktů nemůže zákazník poptávat a užívat během celé doby svého života – existují zde určité limity. Například dětská pojištění jsou určena dětem do věku 18 let, pojištění denní podpory ve výši regulačního poplatku při pobytu v nemocnici lze sjednat také do určité výše věku. Tento jev se nazývá **marketingová úmrtnost produktu**.

Vývoj nových produktů slouží k:

- přilákání klientů z externích (vůči dané instituci) trhů,
- zvýšení prodeje na stávajících trzích především rozvojem prodeje různých typů produktů (cross-selling) stejným zákazníkům,
- snížení nákladů na poskytování stejných nebo podobných služeb.

Postup při vývoji nových produktů:

- vznik námětů, vytvoření představy (interní a externí zdroje),
- třídění námětů,
- předběžné testování a odhad rentability zaváděného projektu (průzkum trhu, vyhodnocení nákladů apod.),
- vývoj produktu a komercializace (definování marketingového mixu a marketingové strategie, vypracování harmonogramu, příprava a školení pracovníků, obchodní plán činnosti na první rok, konečné uvedení na trh – komercializace).

Jednotlivé strategie rozvoje finančních služeb znázorňuje Ansoffova matice.

Produkty	Zákazníci	
	Stávající	Noví
Stávající	<i>Tržní penetrace</i> prostřednictvím zvýšeného poskytování služeb, zintenzivnění míry užití nabídkou poradenských služeb, rozšiřování poboček, bankovních automatů, rozšíření objemu soukromého zdravotního pojištění, nabídka služebních karet dalším podnikatelským subjektům apod.	<i>Rozvoj trhu</i> přilákáním nových zákazníků, např. prodej dalších hypotéčních úvěrů nebo životních pojistek, vedení účtů a vyplácení mezd pro místní podniky, půjčky na dovolenou, poskytování kreditních karet, pojištění domácích mazlíčků, zakládání dětských účtů apod.
Nové	<i>Vývoj produktů</i> via inovace produktů, specializace, nových produktů – např. pojištění platebních karet pro stávající uživatele platebních karet. Nové spořicí programy, nové typy půjček určené různým segmentům. Studentské účty s inovovanými parametry.	<i>Diverzifikace</i> přijímání vyššího rizika, převzetí menších organizací, rozvoj nových tržních segmentů (například pojištění paraglidingu). Poskytování zcela nových služeb (stavební spořitelny mohou zajišťovat projekci a realitní služby, dceřinné společnosti bank leasing apod.)

Tabulka 3-6: Ansoffova matice (upraveno dle Janečková, Marketing finančních služeb, 2003)

Nehmotnost bankovních služeb je příčinou skutečnosti, že nově zaváděné produkty lze jen velmi obtížně testovat přímo na trhu, protože jejich složitost a nehmotnost znesnadňuje jejich vnímání klienty. Nové produkty lze vyzkoušet prostřednictvím vybraného vzorku či tržního segmentu, testující instituce se však vystavuje nebezpečí napodobení nového produktu konkurencí v okamžiku, kdy rychlost zavádění a určitý moment překvapení je často největší konkurenční výhodou. Zároveň by se měly finanční instituce vyvarovat při zavádění nových produktů tzv. **kanibalizaci**, kdy nový produkt zvyšuje svůj prodej na úkor produktu existujícího. Proto musí být všechny nové výrobky rozšiřující sortiment podniku zhodnoceny ve vztahu k jejich efektům na existující sortiment.



ŘEŠENÁ ÚLOHA 3-3

Zcela nové (ne inovované) finanční produkty, které byly zavedeny v nedávné době na trh v České republice.

Poštovní spořitelna – Účet pro postižené Handicap v roce 2005, který byl jediným účtem v nabídce českých bank pro postižené občany (lze předpokládat, že konkurence se pokusí daný produkt okopírovat). Tento účet má nastavenou cenovou politiku tak, aby si ho mohl dovolit opravdu každý. Zájem o účet ze strany postižených je velký.

Pojišťovna Slavia – Sv. Kryštof – pojištění dopravních pokud a ztráty řidičského průkazu. Jedná se o unikátní pojištění, které v případě správního řízení může pomoci s úhradou pokuty a právních výloh a které nabízí i daňové výhody pro zaměstnavatele. Pojistka uhradí případné finanční újmy těch řidičů, jejichž živobytí je závislé na řidičském oprávnění, uhradí pokuty ve správním řízení, zajistí úhradu právních služeb a zároveň garantuje bonus až 50 % při bezškodném průběhu.

ČP Zdraví, a.s. (dceřiná společnost ČP) – Pojištění denní podpory ve výši regulačního poplatku při pobytu v nemocnici. (ČP Zdraví, a.s. zavedla tento produkt jako první, nyní je nabízen i dalšími pojišťovnami např. Generalli). Tento produkt vznikl na základě legislativních změn vyplývajících z reformy českého zdravotnictví – zavedení platby regulačních poplatků od 1.1.2008. Předmětem pojištění je výplata pojistné částky odpovídající výši regulačního poplatku stanovené zákonem (aktuálně 60 Kč denně), a to za každý kalendářní den pobytu v nemocnici. V případě zvýšení regulačního poplatku dojde automaticky ke zvýšení pojistné částky v souladu se zákonem, a tím i pojistného. Pojistit lze fyzické osoby od 4 do 60 let.

KONTROLNÍ OTÁZKA 3



- Definujte finanční produkt. Stanovte významový rozdíl mezi výrobkem a produktem.
- Definujte a uveďte příklad klíčového a periferního finančního produktu.
- Popište jednotlivé fáze životního cyklu finančního produktu.
- Definujte Ansoffovou matici a popište její 4 kvadranty.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 3



- Zamyslete se, zda jste někdy využili nabídky cross-sellingu a koupili jste balíček finančních produktů.
- Zvažte, jaké jsou typické poptávané finanční produkty na trhu retailového a korporátního bankovníctví.
- Zkuste jmenovat aktuální příklady finančních produktů pro jednotlivé fáze ŽC.
- Zvažte, zda vás nenapadne aktuální příklad nového, popřípadě inovovaného finančního produktu.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jste si připomněli problematiku produktu jako prvku základního marketingového mixu. Text byl zaměřen na základní klasifikaci, životní cyklus, modifikaci a inovaci, vývoj a zavedení nového finančního produktu. Na trhu finančních služeb dochází spíše i k novaci finančních produktů, protože nalézt tržní mezeru a zavádět zcela

nové finanční produkty je velmi obtížné. V rámci inovace lze zmínit pojem recyklus související s životním cyklem produktu, který znamená, že produkt ve fázi útlumu je inovován (modifikován) a tím je nastartován nový životní cyklus. V této souvislosti jsou zmíněny portfoliové analýzy BCG, GE pouze pro připomenutí, neboť již byly probrány v rámci základního modulu marketing. Zároveň jsou v textu zmíněny konkrétní příklady inovovaných a zcela nových produktů na trhu. Pojmy jako kanibalizace produktu a marketingová úmrtnost produktu jsou sice uvedeny pouze okrajově, ale měly by být součástí slovní zásoby každého marketingově vzdělaného jedince. Zároveň je třeba dávat si pozor na pojmy produkt a výrobek, neboť je nelze chápat jako synonyma. Produkt je služba i hmotný výrobek, kdežto výrobek představuje pouze něco hmotného.

4 MARKETING PLATEBNÍCH KARET



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Jedním z nejvýznamnějších nových finančních produktů v posledních 15 letech se v ČR staly platební karty, i přesto že jejich vývoj ve světě začal už před 50 lety. Využívání platební karty neznámá jen nový produkt, ale i nový přístup k distribuci finanční služby. Proto je samostatná kapitola věnována marketingu platebních karet a především jeho potenciálu. Z počátku se může nesprávně zdát, že tato tematika nemá nic společného s marketingem, ale platební karty představují velmi populární a aktuální finanční produkt. Prostřednictvím něho se lze velmi dobře přiblížit k zákazníkovi. Marketingový podtext má i například propojení a vzájemná spolupráce s nebankovními subjekty s cílem podpořit prodej prostřednictvím Co-brandových platebních karet. Předplácené platební karty mohou být také dobrým marketingovým nástrojem, jak motivovat a odměňovat své zákazníky, zaměstnance a obchodní partnery apod.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat rozdíl mezi debetní a kreditní platební kartou,
- klasifikovat platební karty dle různých hledisek,
- vyjmenovat a uvést příklady nových trendů v oblasti platebních karet,
- vysvětlit pojem biometrie a zdůvodnit jeho význam v oblasti platebního styku,
- zmínit úkony a pojmy související se ztrátou a krádeží platební karty.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



kreditní a debetní platební karta, ATM, Card Customization, CashBack, Co-brandové platební karty, předplácené platební karty, prestižní a firemní platební karty, biometrie, stoplistace, blokace, phishing, skimming, finanční arbitráž

Využití platební karet umožňuje především přístup ke dvěma základním finančním službám, transferu plateb a poskytnutí úvěru (kreditní karta). Platba prostřednictvím platební karty je dnes běžně akceptována téměř ve všech kvalitních maloobchodech, hotelích, restauracích, čerpacích stanicích či mnoha dalších typech obchodů, služeb. Dle statistiky Sdružení pro platební karty v 1. čtvrtletí roku 2008 55 570 provozoven umožňují svým zákazníkům bezhotovostní platební styk (obchodníci odvádějí bance 1 – 3 % z hodnoty transakce). V České republice ale není stále využití platebních karet při platbách za zboží a služby plně rozvinuté ve srovnání s vyspělými státy. Stále převládá preference platby v hotovosti před bezhotovostní platbou v poměru cca 80:20 (ve světě 40:80).

4.1 Definování platební karty

Platební karta nebo-li „plastové peníze“ slouží k bezhotovostní úhradě zboží a služeb nebo výběru hotovosti (řídí se zákonem o platebním styku č. 124/2002 Sb.). Platební karta umožňuje svým držitelům jednoduše a bezpečně platit za zboží a služby v obchodech, v restauracích, v hotelích a dokonce i na internetu. Navíc umožňuje také vybírat hotovost z bankomatů, na bankovních přepážkách nebo ve vybraných směnárnách a jiných finančních institucích

Na lící straně platební karty je vždy uvedeno logo a název platebního systému, ke kterému daná karta náleží, logo banky, která kartu vystavila, číslo platební karty, její platnost a jméno držitele karty. Na rubu je pak místo pro podpis držitele na podpisovém proužku a magnetický proužek. Platební karty se zpravidla vyrábějí ze tří vrstev netoxického PVC o rozměrech 85,6 x 54 x 0,76 mm (mezinárodní norma ISO 3554).

Historie platebních karet se započala v roce 1914, kdy je začala vydávat americká telefonní a telegrafní společnost Western Union Telegraph Company. Byla vyrobena z plechu a umožňovala svým stálým zákazníkům telefonovat a posílat telegramy bez okamžitého placení. Zákazník potom obdržel na konci měsíce soupis telefonátů a telegramů (fakturu), jejich jednotlivé ceny a celkový součet, který jednorázově zaplatil šekem nebo příkazem z banky. V roce 1950 společnost Diners Club vydala první univerzální platební kartu na světě. Tato platební karta měla poslání vyhnout se trapným situacím, pokud by zákazník v restauraci zjistil, že si zapomněl peněženku (proto název Diners).

V České republice se začala psát moderní historie platebních karet v roce 1992 (mezi prvními Česká státní spořitelna a Živnostenská banka). Trh platebních karet od té doby prošel dynamickým vývojem a dnes vlastní platební kartu více než polovina obyvatel ČR.

Výhody využití platebních karet:

- Jednoduché a rychlé použití
- Prostředky uložené na účtu jsou kdykoliv k dispozici
- Vyšší bezpečnost
- Celostátní nebo mezinárodní použití
- Úspora při cestách do zahraničí (lepší směnný kurz)
- Doplnkové služby (například cestovní či úrazové pojištění).
- Nouzové služby při ztrátě nebo krádeži (blokace, stoplistace)
- Úvěr - s některými druhy karet (kreditní a charge)

Dle území použití		Dle způsobů účtování	
Tuzemské	450 534	Debetní	7 053 779
Domácí	8 292 521	Kreditní	1 236 391
CELKEM	8 743 055	Charge	452 885
		CELKEM	8 743 055

Tabulka 4-1: Počet vydaných platebních karet - 1. čtvrtletí 2008 (www.bankovníkarty.cz)

4.2 Druhy platebních karet

Platební karty lze dělit z různých hledisek: způsobu zúčtování, vydávající asociace, způsobu provedení, použitelnosti a dle technologie.

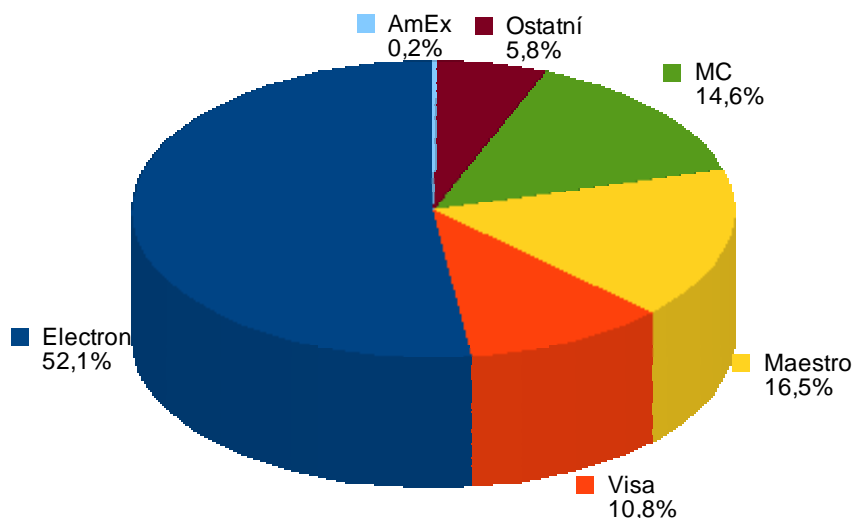
A. Platební karty dle způsobu zúčtování

- **Debetní** - karty, kterými lze vybírat z bankomatu nebo platit u obchodníka, pokud je na účtu, ke kterému byla karta vydána, dostatek peněz. Banka potom danou sumu odečte přímo z účtu klienta. Laickou veřejností ve většině případů dochází ke zmatení pojmů debetní a kreditní platební karta. Důvodem může být používání názvu kreditní karta pro karty debetní ve Spojených státech.
- **Kreditní** - touto kartou můžete nakupovat zboží nebo služby na úvěr. Úvěr se čerpá prostřednictvím revolvingového (opakujícího se) úvěrového limitu, který se obnovuje automaticky po splacení dlužné částky (cca 5 – 10 %). Po uplynutí bezúročného období (cca 45 -55 dní) se začíná nesplacená část úvěru úročit vyššími úrokovými sazbami (cca 20 - 26 % p.a.). Ty jsou většinou vyšší než u kontokorentu či spotřebitelského úvěru. Díky rostoucímu konkurenčnímu boji jejich vydavatelů jsou kreditní karty v současnosti nabízeny skutečně v masovém měřítku, napříč všemi příjmovými skupinami. Nejvíce kreditních karet vydala Česká spořitelna, ke konci září 2007 téměř 600 tisíc.
- **Charge karty** – při zúčtování, které je také stanovené k určitému datu, musíte splatit jednorázově celou dlužnou sumu. Z čerpané částky není účtován žádný úrok. Transakce charge kartou tak mají charakter krátkodobého, nulově úročeného úvěru.
- **Nákupní úvěrové karty** – jde o kreditní karty, které však vydávají nebankovní instituce.

B. Platební karty dle vydávající asociace

Mezi nejznámější karetní společnosti patří Eurocard/Mastercard, Maestro a VISA (bankovní asociace). Dále karty emitují společnosti American Express, Japan Credit Bureau či Diners Club International (nebankovní asociace).

Vydané karty celkem podle značek



Obrázek 4-1: Vydané karty celkem dle asociací - 1. čtvrtletí 2008 (www.bankovníkarty.cz)

C. Platební karty dle způsobu provedení

- **Embosované karty** - platební karty s tzv. reliéfním (plastickým) písmem. Těmito kartami lze nakupovat i v prodejnách, které nejsou vybaveny elektronickým terminálem. Obchodníci používají tzv. žehličku (imprinter - mechanický snímač), který sejme otisk všech údajů vyražených na kartě a zákazník údaje potvrdí svým podpisem, pak obchodník zúčtuje platbu. Embosované karty lze používat na více místech než karty elektronické.
- **Elektronické karty** – nejčastěji používané karty. Banky je většinou vydávají k účtu zdarma. Jsou určeny především k výběrům z bankomatu a pro platby u obchodníků, kteří mají elektronický platební terminál.

D. Platební karty dle použitelnosti

- **Domácí (tuzemské) karty** - pro výběr v bankomatech a platbu v obchodech na území domácí země. Banky však od jejich vydávání v posledních letech již upouštějí.
- **Mezinárodní karty** - rozšířená platnost karty nejen pro tuzemsko, ale i pro zahraničí.

E. Platební karty dle technologie

S postupem času, kdy jsou platební karty na světě, dochází neustále k vývoji a rozvoji technologií. Můžeme obecně vymezit následující technologie, podle nichž jsou karty vyráběny:

- **Platební karty s magnetickým proužkem** - magnetický proužek je nosičem informací o platební kartě a bývá umístěn na rubové straně platební karty. Ve formě magnetického záznamu je na něm nejčastěji uloženo číslo platební karty a PIN, může ovšem obsahovat i jiné informace. Nevýhodou magnetického proužku je fakt, že kapacita záznamu dat na proužek je omezená.
- **Platební karty s čipem** - obsahují zabudovaný mikroprocesor, do něhož lze bezpečně uložit informace potřebné k ověření osobního kódu klienta. Tato karta je mnohem bezpečnější než karta s magnetickým proužkem. Čipy v platebních kartách jsou multifunkční. Lze na ně nahrát nejrůznější informace od zdravotního stavu držitele karty přes elektronický podpis až po aplikace věrnostních programů, v jejichž rámci držitel karty například sbírá věrnostní body za nákupy v určité síti maloobchodních prodejen. Průkopníkem v zavádění čipových karet byla Francie, kde jsou karty úspěšně používány už od 90 let. V České republice se první čipová karta objevila teprve v prosinci 2002 u Komerční banky. V budoucnu budou muset být všechny platební karty opatřeny čipem.
- **Hybridní platební karty** - obsahují čip i magnetický proužek. Tato karta má tedy výhody obou předchozích karet.
- **Virtuální platební karty** - mají podobu čísla, které přidělí banka pro zvýšení bezpečnosti plateb v internetové síti. Virtuální karta je napojena na totožný bankovní účet, jako stávající karta. K virtuální kartě se nepřiděluje PIN a karta má jiné číslo než stávající karta plastická. Tím se snižuje možnost zneužití vaší standardní platební karty a zvyšuje se tak bezpečnost transakcí v prostředí internetu.
- **Bezkontaktní platební karty** - držitel karty vybavené technologií PayPass (MasterCard) nebo PayWave (Visa) jednoduše přiblíží kartu ve vzdálenosti 2-5 cm ke speciálnímu terminálu, který je schopen si data z platební karty přečíst na bezdotykové bázi. Není tedy nutné, aby zákazník nebo obchodník vkládal kartu do čtecího zařízení, zadával PIN a u nákupů v hodnotě nižší než 500 Kč není požadován ani podpis držitele karty. Bezkontaktní technologie otevírají rovněž nové dveře na poli designu platebních karet, neboť technologii lze zabudovat například do hodinek, mobilního telefonu nebo klíčenky apod. První evropskou zemí, v níž se tzv. bezkontaktní technologie PayPass objevila, a to zabudovaná v hodinkách, bylo Turecko (V ČR v roce 2008).

4.3 Trendy v oblasti platebních karet

Díky intenzivním změnám v oblasti technologie dochází k širším možnostem využití platebních karet, nejen k placení a výběru hotovosti. Stále více se začíná klást důraz na tzv. **Card Customization** neboli přizpůsobení platební karty potřebám zákazníka. Platební karty se stále více stávají vyjádřením životního stylu a módním doplňkem držitele karty. Dnes již banky zcela standardně nabízí možnost vytvořit si platební kartu „na míru“ (vlastní obrázek, PIN dle vlastní volby apod.).

Mezi nové trendy v oblasti finančních služeb můžeme uvést:

- Výrazný nárůst kreditních karet (dle prognózy společnosti MasterCard by v roce 2009 mohlo být vydáno 5 miliónů těchto karet v ČR).
- Postupná implementace čipové technologie do platebních karet – standard EMV (Europay MasterCard Visa) pro zajištění větší bezpečnosti.
- Bezkontaktní čipové karty (v současné době zavádí MasterCard a Visa).
- Zavádění nových služeb – např. CashBack.
- Nárůst služebních karet (business, korporátní) – pro potřeby krytí provozních výdajů firem.
- Nárůst prestižních karet (zlaté + platinové).
- Nárůst tzv. co-brandových platebních karet - karty s věrnostním programem.
- Předplacené platební karty.
- Více služeb v ATM - příkaz k úhradě, tisk mini výpisu, dobíjení telefonů, recyklace hotovosti (možnost vkládat hotovost do ATM), nabídka půjček atd.
- Nové způsoby využití ATM - např. Drive-Thru (první v USA 1946), Tankautomat
- Zatraktivňování a různorodost designů platebních karet (například platební karty s vlastním obrázkem, fotkou, tvarem, svítící karty, karty s vůní).
- Rozvoj dalších finančních služeb poskytovaných ke platební kartě, např. životní pojištění, důchodové připojištění, cestovní pojištění.
- Podpora růstu plateb po Internetu – virtuální platební karta.
- Integrované platební karty (občanský průkaz, jízdné, sportovní zařízení, kulturní akce, zdravotní pojištění, elektronická peněženka, ...).
- Lepší zabezpečení proti zneužití (zavádění biometrických metod).



PRO ZÁJEMCE 1

Zajímavost : Platební karty - nové způsoby využití bankomatů v České republice

Od září roku 2007 začaly v ČR fungovat tankoautomaty. Tyto automaty umožňují řidiči zaplatit za pohonné hmoty přímo u stojanu a nemusí se vzdalovat od svého auta. Tankoautomat v podstatě funguje stejně jako bankomat, jen s tím rozdílem, že na místo hotových peněz zprostředkuje výdej pohonných hmot. Tankoautomat je vybaven grafickým displejem, tiskárnou na doklad o zaplacení a dvěma klávesnicemi, jedna slouží k ovládání a druhá k zadání PINu. Výhodou tohoto bankomatu je jak úspora času tankujících tak i finanční úspora provozovatelů, kteří ušetří na pracovní síle. Tyto automaty umožní 24 hodinový provoz čerpacích stanic, které si to z důvodu bezpečnosti zaměstnanců nemohli dovolit. Tento tankoautomat zavádí jako první HVB Bank ve spolupráci se společností Unicode Systems a SoNet.

V následujícím textu si blíže popíšeme některé z výše uvedených trendů.

4.3.1 Cashback

Cashback je vyplacení hotovosti držiteli karty obchodníkem po provedeném nákupu zaplaceném platební kartou. Funguje to tak, že při placení nákupu v obchodě může kupující, který platí kartou, požádat u pokladny o vydání částky v hotovosti do stanoveného limitu a celkový součet (platba za zboží plus hotovost) tvoří výslednou účtovanou částku uhrazenou kartou. Podmínkou pro Cashback v obchodech společnosti je nákup alespoň za 300 korun. Maximální částka pro výběr hotovosti je 1500 korun. Banky za službu většinou inkasují stejný poplatek jako za výběr z vlastního bankomatu nebo danou službu poskytují zdarma.

4.3.2 Co-brandové platební karty

Co-brandové platební karty jsou vyvíjeny ve spolupráci jejich vydavatele s partnerem z komerční sféry (obchodním řetězcem apod.). Spotřebitel získává za platby uskutečněné danou kartou další benefity - různé slevy, výhody či například bonusové body, které může proměnit za konkrétní zboží či slevu u partnera co-brandového programu. Jako současný konkrétní příklad co-brandových karet lze uvést Shell MasterCard, MasterCard Citi ČSA, Baťa kreditní karta ve spolupráci s HVB Bank, Fischer kreditní karta ve spolupráci s Raiffeisenbank.

4.3.3 Předplacené platební karty (PrePaid platební karty)

U nás jsou předplacené platební karty zatím v počátcích. Předplacenou kartu bychom na první pohled nerozeznali od klasické platební karty. Avšak předplacená platební karta je předem nabitá určitým finančním obnosem zcela nezávislým na běžném účtu. Je možné ji používat stejně jako klasickou platební kartou, tedy k placení u obchodníků či k výběru hotovosti z bankomatů. Předplacená platební karta může sloužit například pro děti, které se její pomocí mohou naučit hospodařit s penězi (je možné nastavit omezení či zákaz plateb u určitých druhů zboží, jakými jsou alkohol a cigarety). Využít je mohou i firmy či stát, které pomocí nich mohou svým zaměstnancům poskytnout prémie či jinou finanční odměnu, popřípadě vyplácet zálohu na služební cestu. Využívá se také k vyplácení sociálních dávek. První bankou, která začala předplacené platební karty vydávat u nás je Česká spořitelna.

Jednou z oblastí, ve které se předplacené karty osvědčily, je zdravotnictví. V zahraničí, především v USA, jsou oblíbené tzv. Prepaid Health Care Cards. Tento typ karet umožňuje držitelům platit za zdravotnické služby či léky přímo ze zdravotnického fondu, který automaticky rozpozná, zda se jedná o platbu za zboží či služby, jež jsou tímto fondem hrazeny. Českou republiku nyní čeká reforma zdravotnictví a předplacené karty mohou být vhodným prostředkem pro zjednodušení nového systému občanům.

4.3.4 Prestižní (zlaté, premium) platební karty

Prestižní platební karta zůstává pro české občany stále jako něco výjimečného, co si ne každý může dovolit. Některé banky se však v poslední době snaží rozdíly mezi prestižní a běžnou platební kartou stírat s cílem přiblížit tyto luxusnější typy karet širším vrstvám obyvatelstva. V určitých případech stačí k získání zlaté karty i relativně nízký příjem, někdy není podmínka minimálního měsíčního příjmu stanovena vůbec. Obecně platí, že k posuzování klientů přistupují jednotlivé banky velmi individuálně. Zatímco vydání zlaté platební karty je většinou zdarma, roční poplatek za ni se pohybuje v tisících.

Přestože je segment prestižních platebních karet v České republice poměrně malý, platí s nimi jejich držitelé mnohem častěji a více než majitelé karet běžných. Jednou českou prestižní kartou je ročně provedeno až dvakrát více transakcí než jednou kartou běžnou. Roční obrat prestižní karty dosahuje až trojnásobku obratu její běžné verze.

V České republice jsou prestižní karty známé především jako karty zlaté. Je na ně pohlíženo jako na něco, co svému majiteli přináší prestiž. Jejich typický držitel je pak v očích veřejnosti vnímán jako dobře oblečený, hodně pracující úspěšný podnikatel, který často cestuje. Ale mezi hlavními důvody pro držení prestižní platební karty jsou pro jejich současné majitele zejména možnost bankovní půjčky s určitým bezúročným obdobím, rozsáhlejší cestovní pojištění, širší asistenční služby a akceptační síť v zahraničí a pocit prestiže.

4.3.5 Firemní (služební, korporátní) platební karty

Firemní platební karty jsou moderní nástroj efektivního řízení finančních toků v podniku, který umožňuje dosáhnout výrazných úspor transakčních nákladů, především nákladů spojených s nákupem a zásobováním. Velmi často jde zároveň o karty kreditní a představují tak pro danou firmu finanční rezervu, kterou lze bez uvedení účelu okamžitě použít. Mezi další výhody firemních platebních karet patří například on-line přístup k informacím a přehledům o transakcích, výhodnější podmínky při jednání s dodavateli či možnost využití doplňkových služeb (pojištění, věrnostní programy a asistenční služby). Zároveň lze navolit specifická omezení a limity pro karty jednotlivých zaměstnanců nebo skupiny karet. Zaměstnanec pak třeba může kartou platit jen u benzínové pumpy nebo v pracovních dnech a jen do určité výše.

Zcela běžné jsou firemní karty především v USA a v evropských zemích, kde je firemní bankovníctví na vysoké úrovni. Hodně se jimi platí třeba ve Velké Británii, Švédsku či Norsku. Zajímavá situace je v Polsku, kde se firemní karty hodně využívají i v regionální samosprávě. V Česku je mají spíše větší a zahraniční společnosti. Nejčastěji právě ty firmy, které své zaměstnance vysílají na služební cesty. Podle dostupných statistik vydaly tuzemské banky ke konci roku 2007 již více než 400 000 firemních platebních karet.

4.3.6 Biometrické identifikační metody v oblasti finančních služeb

Pojem biometrika je odvozený z řeckých slov "bios" a "metron". První znamená "život", druhé pak "měřit, měření". **Biometrie je metoda autentizace založená na rozpoznávání fyzických charakteristik subjektu - živé osoby.** Metoda vychází z přesvědčení, že některé fyzikální charakteristiky jsou pro každého živého člověka jedinečné a neměnitelné. Asi nejrozšířenější - i z historického hlediska - jsou biometrické metody vztahující se k otiskům prstů. Na ně navazují otisky dlaně či geometrie ruky, dále tvar nehtového lůžka, krevního řečiště ruky či absorpční spektrum lidské kůže (tyto dvě metody mohou být sledovány na kterémkoliv místě těla, ale právě na ruce se tak děje nejčastěji).

Výhody využití biometrie ve finančním sektoru:

- Možnost kombinace s hesly nebo zdvojení více biometrických metod pro zvýšení spolehlivosti.
- Odolnost vůči krádežím nebo monitorování (na rozdíl od hesel nebo karet).

- Uživatel se nemusí obávat ztráty karty nebo zapomenutí hesla či PINu.
- Snadné použití.

Nevýhody využití biometriky ve finančním sektoru:

- Složitost a náročnost na prostředky (technické i finanční) pro snímání a porovnání snímaného údaje s mnoha uloženými údaji v databázi.
- Nutnost zabezpečení identifikační databáze.
- Různá chybovost, chybné přijetí (nesprávné ztotožnění uživatele se vzorkem někoho jiného) nebo chybné odmítnutí (neztotožnění uživatele s jeho vlastním vzorkem).

FYZICKÉ		FYZIOLOGICKÉ	
Otisk prstu	Rozpoznání hlasu	Sítnice	Rentgen chrupu
Rozpoznání obličeje	Rukopis	Cevní řečiště	Zvukovod, geometrie ucha
Rozpoznání duhovky	Dynamika úhozů na klávesnici	Krev, srdeční puls	Rty
Geometrie ruky/prstů	Dynamika pohybu myši	Spektrum kůže	RFID nehtu, nehtové lůžko
Ťukání		DNA	

Tabulka 4-2: Biometrické identifikační metody

Biometrické identifikační metody nejsou dosud v praxi jednotlivých českých bank ve velké míře implementovány. Hlavní důvody jsou finanční náklady. Banky se snaží používat jiné bezpečnostní metody jako např. čipové karty, čipové klíče, číselné kód apod.

4.4 Rizika spojená s užitím platební karty

Platební karta nám usnadňuje život a šetří peníze. Když ovšem nejsou majitelé obezřetní, může být s platební kartou spojeno mnoho rizik. Rizika by se dala rozdělit do dvou základních skupin – ztráta či krádež platební karty a podvody u bankomatu. Každá banka má jiné podmínky a postupy při řešení těchto záležitostí. V zásadě platí, že odpovědnost za neautorizované transakce nese držitel karty a to do doby, než ztrátu oznámí bance (některé banky přebírají zodpovědnost ihned po nahlášení, jiné až od půlnoci dne nahlášení) a i poté může klient nést určitou spoluúčast.

Při oznámení ztráty či zcizení platební karty dochází k tzv. **blokaci karty** (jednorázový úkon, kterým se zamezí použití platební karty s magnetickým proužkem v bankomatech a v platebních terminálech obchodníků) - u neembosovaných karet poplatek až 250 korun, u

embosovaných nejčastěji 2000 korun a **stoplistaci** (umístění karty na mezinárodní seznam karet, které nesmějí být použity – týká se embosovaných karet – poplatek je vyšší než u blokace).

Proti zneužití platební karty se lze připojistit. Kromě náhrady škody, pojištění kryje i výše zmíněné poplatky za blokaci (stoplistaci), vyhotovení nových dokladů a klíčů atd. Pojistné by mělo být sjednáno v úměře k limitu platební karty. Některé lepší karty mají pojištění automaticky zahrnuto v ceně.

Čím dál tím více narůstá také počet podvodů při výběru z bankomatu. Pokud jde o tzv. **Skimming - zkopírování informací a bezpečnostních kódů z karty**, je nutné u bankomatu dodržovat určité bezpečnostní zásady. Skimmovací zařízení mohou být opravdu důmyslná. Panel může napodobovat svislou stěnu bankomatu a minikamera může být umístěna v liště nad klávesnicí. Překrytý může být i vodorovný panel s falešnou klávesnicí.

Phishing (rhybaření) je v poslední době na českém internetu často skloňovaným pojmem, hlavně kvůli masovému přílivu e-mailů pokoušejících se o rhybaření ve vodách nejen České Spořitelny (ČS ráda v komunikaci využívá titulu „Nejdůvěryhodnější banka roku“, nyní díky phishingu neprávem může být její image poškozena). **Jedná se o podvodné získávání důvěrných a citlivých informací za účelem obohacení se z cizích zdrojů.** Nejčastější formou je zaslání podvodných emailových zpráv k získání např. hesel k internetbankingu a informací k platebním kartám. Samotná technika podvrhování zpráv je známá již dlouho. Útočník vytvoří zprávu pod jménem důvěryhodné instituce, často s identickou grafikou a dalšími prvky. V této zprávě pak velmi věrohodně přesvědčí své oběti, aby klikly na nabízený odkaz. Tento směřuje uživatele na internetovou stránku, kde jsou vyzváni k zadání citlivých dat. Sami uživatelé často do poslední chvíle netuší, že se jedná o podvrh.

Název phishing vychází z anglického slova fishing, v překladu rybaření. Pro nahrazení písmene "f" písmeny "ph" existuje několik vysvětlení. Jedním je využití prvních písmen "password harvest" fishing, v překladu sběr hesel rybařením, dalším je slangové nahrazování "f" za "ph" v internetové komunitě. Touto záměnou je navíc zdůrazněna podvrženost takových zpráv.

Vážený banka X vyúčtovat držitel, customer,
 Vzhledem k nekolik selhalo přihlásit pokusy aby vy online vyúčtovat,
 tvoji banka X vyúčtovat vlastnosti mít být zakázaný za od ten
 cas od tomu oznámení. Na další vyúčtovat znalosti, aby restaurovat váš
 vyúčtovat vlastnosti i vytváret nějaký online platba, musíte kontakt
 nás u <http://www.bankaX.cz>
 Tomu poselství je na znalosti účely jenom..
 Potešit chápat ta my neumí reagovat aby jednotlivý zprávy skrze tomu
 emailový oslovit. Ono není zajistit i mel by ne bývat zvyklý na
 kreditní karta související otázky.:

1. Kontaktujte nás ve
<http://www.bankaX.cz/banka/appmanager/portal/pageLabel=Login/>
2. Přihlásit na do tvou online bankovní konto i prošetřit tvou
 Vyúčtovat Vlastnosti.

Po té co vy predložený tvoji poselství, overit na za reakce uvnitř 24
 hodiny.

Tabulka 4-3: Ukázka Phishingu banky X

4.5 Finanční arbitř

V kapitole věnované platebním kartám, stručně zmíníme také problematiku finančního arbitra (zákon č. 229/2002 Sb., o finančním arbitrovi), neboť hlavní kompetencí finančního arbitra je pomáhat řešit spory bezplatně mimosoudně mezi poskytovateli služeb platebního styku a jejich klienty nebo mezi vydavateli a uživateli elektronických platebních prostředků.

Institut finančního arbitra byl zřízen k 1.lednu 2003, a to v rámci harmonizace práva České republiky se zeměmi Evropské unie (viz. zákon č. 229/2002 Sb., o finančním arbitrovi). Finanční arbitř je kompetentní řešit spory, pokud nastaly po okamžiku účinnosti zákona o finančním arbitrovi, a jestliže výše částky, která je předmětem sporu, nepřesahuje ke dni podání návrhu částku 50 000 EUR. Typickým sporem je např. neoprávněné použití platební karty při platbě u obchodníka nebo v bankomatu, neoprávněný převod v rámci internetového bankovníctví, neoprávněný převod finančních prostředků z účtu. Hlavním přínosem pro klienty je rychlost rozhodování, nezpoplatněné řízení, vysoká znalost problematiky.

V následujícím textu jsou uvedené dva reálné příklady sporů řešené finančním arbitrem. První z nich byl uznán jako oprávněný na uznání náhrady finanční institucí ve prospěch klienta a druhý z nich byl zamítnut jako neoprávněný.



ŘEŠENÁ ÚLOHA 4-1

Finanční arbitr: zneužitá platební karta u obchodníka (škoda 7 920,- Kč)

Zde se jednalo o případ, kdy byla klientovi odcizena platební karta na letišti a tuto skutečnost zjistil až druhý den ve Velké Británii. Karta byla použita při platbách u obchodníka. Navrhovatel měl k dispozici všechny čtyři účtenky od obchodníků, na kterých byl úplně jiný podpis, než jaký má navrhovatel na kartě. V průběhu důkazního řízení byl pořízen znalecký posudek, jehož výsledkem byl jednoznačný výrok soudního znalce, že podpisy na prodejních dokladech jsou zcela odlišné od klientova podpisu. Proto finanční arbitr rozhodl ve prospěch navrhovatele.

Finanční arbitr: zneužitá platební karta v bankomatu (80 000,- Kč)

Navrhovatelce byly v tomto případě odcizeny doklady včetně platební karty při vykradení rodinného domu. Karta byla následně použita při výběrech hotovosti z bankomatu. V průběhu řízení bylo zjištěno, že všechny transakce byly provedeny pomocí správně zadaného PINu, což svědčí o tom, že navrhovatelka měla PIN kód uložený společně s doklady a platební kartou. Návrh byl arbitrem zamítnut.



KONTROLNÍ OTÁZKA 4

- Definujte platební kartu a uveďte hlediska kategorizace platebních karet.
- Určete významový rozdíl mezi debetní a kreditní platební kartou.
- Vyjmenujte nové trendy v oblasti platebních karet.
- Vysvětlete a uveďte výhody a nevýhody biometrických metod ve finanční sféře.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 4

- Zamyslete se, které z uvedených nových trendů v oblasti platebních karet lze nejlépe využít jako marketingový nástroj podpory prodeje.
- Pokuste se popsat svou vlastní zkušenost s okolnostmi souvisejícími se ztrátou nebo krádeží platební karty.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato kapitola mohla být svým obsahem užitečná i pro osobní použití, neboť se jedná o finanční produkt, se kterým přicházíme každý den do kontaktu a užíváme ho. Cílem bylo především ujasnit některé pojmy z oblasti platebních karet, především upozornit na terminologický rozdíl mezi debetní a kreditní platební kartou (většinou dochází k záměně těchto pojmů). Užitečné mohly být zároveň i informace o ztrátě či krádeži platební karty a bezplatných službách finančního arbitra. Text je doplněn různými konkrétními příklady z

praxe a aktuálními statistikami. Důraz při studiu by měl být kladen především na nové trendy v oblasti platebních karet, které vznikají s cílem odlišit se od konkurence, získat a udržet si zákazníky. Zde lze vidět marketingový podtext.

5 CENOVÁ TVORBA VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Cena ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu má své specifické postavení, neboť se jedná o jediný příjmový prvek, s ostatními prvky se pojí pouze náklady. Kapitola je zaměřena kromě definování ceny v oblasti finančních služeb, zejména na určení druhů cen, se kterými se může zákazník setkat. Vyjmenovává také metody tvorby ceny, jelikož je důležitá orientace na zákazníka, převážná pozornost je věnována právě tvorbě cen z pohledu zákazníka. Konkrétní příklad je znázorněn na Holandském testu cenové citlivosti. V závěrečné fázi kapitoly jsou zmíněny základní cenové strategie.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat cenu ve finančních službách,
- vyjmenovat typy cen a uvést konkrétní příklady,
- vyjmenovat náležitosti cenového mixu,
- definovat metody tvorby ceny, faktory a cíle cenové strategie, druhy cenových strategií,
- charakterizovat a realizovat Holandský test cenové citlivosti.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



cena, cenová elasticita, metody tvorby ceny „3C“, cenová strategie, Holandský test cenové citlivosti, cenový mix

Ceny finančních služeb jsou důležitým prvkem marketingového mixu finančních služeb především proto, že na rozdíl od ostatních prvků, které jsou součástí nákladů a příjem ovlivňují pouze nepřímo, ceny jsou s příjmem v přímém spojení.

Cena je strategický prvek marketingového mixu, neboť se jedná o:

- jediný příjmový prvek,
- vysoce flexibilní prvek,
- důležitý zdroj informací,
- symbol hodnoty produktu,
- nástroj konkurenční diferenciací finanční služby,

- nástroj komunikačních aktivit,
- citlivý prvek vůči regulačním nařízením v oblasti cen.

České banky v současnosti patří k nejvýnosnějším v Evropě. Vysoká profitabilita může být důsledkem příznivých makroekonomických podmínek a zvýšené efektivity, nicméně dlouhodobě udržitelné vysoké marže v podmínkách vysoké tržní koncentrace a při existenci překážek vstupu na trh tomu však nenasvědčují. Spíše poukazují na schopnost bank využívat své tržní síly na úkor spotřebitelů a malých firem.

5.1 Definování ceny

Cena v obecném pojetí je suma hodnot, kterou spotřebitelé vyměňují za užitek z vlastnictví nebo používání zboží či služby. Ceny v oblasti finančních služeb se projevují jako úroky, bankovní poplatky, výše sazeb pojistného, hypotéční úroky, poplatky za obchodování s akciemi, provize za uzavření pojistné smlouvy a poskytnutí bankovní záruky apod.

U bank zisky z poplatků a provizí tak tvoří druhou nejvýznamnější položku, a to hned za úrokovým ziskem. Zisk z ostatních finančních operací a zisk z akcií a podílů jsou ve srovnání s tímto ukazatelem nepatrné. V České republice tedy poplatky tvoří přibližně jednu třetinu zisku bank. Přitom ve světě je tento poměr neporovnatelně menší, pohybuje se totiž mezi 10 až 25 %.

Finanční instituce by si měly být vědomy skutečnosti, že při poskytování služeb (tedy i finančních) mohou zákazníkovi vzniknout **alternativní náklady**. Jedná se především o různé náklady spojené:

- **s časem** – jedná se o čas strávený vyhledáváním finanční služby, který by mohl využít jinak. Tato skutečnost má souvislost zejména při rozhodování o distribuci tzv. častých služeb, tj. služeb spojených běžným účtem a způsobem nakládání s ním,
- **s fyzickým úsilím** – opět se jedná o vzdálenost, kterou musí zákazník překonat, tedy o rozhodování související s rozmístěním poboček a bankovních automatů. Nicméně, hlavním faktorem zde není čas, ale fyzické dispozice klienta, například věk.
- **s psychickým úsilím** - jedná se o pochopení složitých finančních služeb, především investičního, nebo i pojistného charakteru, překonání psychologických nebo sociálních zábran (některé typy úvěrových služeb). Vědomí si těchto nákladů hraje úlohu především při rozhodování o výběru kontaktního personálu.

5.1.1 Typy cen finančních služeb

Na základě přijaté strategie může existovat několik typů cen:

- **Cena „obratového tahouna“ (skrytá cena)** – určitý produkt je nabízen za velmi nízkou cenu (běžný účet), aby vzbudil pozornost zákazníků a přiměl je ke koupi jiných produktů stejné značky, stejného poskytovatele, které jsou již výrazně ziskové. Vytváří se tak možnost pro prodej tzv. křížových produktů, popřípadě balíčků služeb. Existuje však nebezpečí, že při značné konkurenci v oblasti finančních služeb a snižující se loajalitě zákazníků, budou tito čerpat pouze bezplatné, nebo nízko

oceněné služby, a finanční instituce je tak bude do jisté míry subvencovat. To vytváří složitý komplex subvencí, kterého se zúčastňují nejen různé produkty, ale i zákazníci. Náklady produktu pak mohou být hrazeny následujícím způsobem: jiný (např. méně loajální) zákazník platí vyšší cenu, stanovení vyšších cen za jiné produkty, vyplácení nižších dividend akcionářům v důsledku nižších zisků, rozšíření úrokové marže (vyšší úroky z půjček a nebo nižší úroky z vkladů).

- **Cena přijatá zákazníkem** – cena vychází z ocenění a očekávání zákazníků a nikoli z nákladů poskytovatele služby.
- **Dvoudílná cena** – je to stanovení ceny ve dvou fázích. První fáze představuje zaplacení jednorázového poplatku za zřízení dané služby (vyřízení hypotečního úvěru) a pak v druhé fázi kontinuálního poplatku za užívání služby (vedení hypotečního úvěru + úroky z půjčené částky).
- **Individuální cena** – jedná se o cenu „šitou na míru“ pro zákazníka. Tento typ ceny přesně odráží marketingovou orientaci finanční společnosti. Tyto ceny jsou typické pro oblast privátního bankovníctví.
- **Konkurenční cena** – ceny jsou kalkulovány ve výši umožňující odolávat konkurenčnímu tlaku. Musí pokrýt náklady a dosáhnout alespoň minimálního zisku.
- **Nákladová cena** – k nákladům souvisejícím s vytvořením produktů se připočítává zisková přírážka.
- **Penetrační cena** – nízká cena, jejímž úkolem je rychle proniknout na trh (vedení běžného účtu zdarma nebo vyřízení a vedení hypotečního úvěru bez poplatků).
- **Psychologická cena** (tzv. baťovská cena) – stanovení takové ceny, která má působit dojmem nižším, než skutečně je (vedení běžného účtu měsíčně jen za 99 Kč!).
- **Segmentační cena** – vytváří se cenová struktura působící na jednotlivé segmenty (výše pojištění denní podpory ve výši regulačního poplatku při pobytu v nemocnici se bude lišit dle věku klienta, cena povinného ručení se bude lišit dle věku řidiče, místa pobytu, počtu nehod).
- **Smetánková cena** – jedná se o vysoké ceny výjimečných produktů (cena za pořízení zlaté platební karty je vyšší ve srovnání s klasickou platební kartou).
- **Zaváděcí cena** – je typická pro nový produkt na trhu. Cílem je získat pozornost zákazníků. Cena je po určitou dobu mimořádně nízká, pak dojde k navýšení ceny (při zavedení nového produktu – zvolení si vlastního designu platební karty – v období od X do Y pouze za symbolickou cenu 100 Kč! Obvyklá cena činí 390 Kč).

5.1.2 Cenový mix

Každý nástroj marketingového mixu má své vlastní instrumentárium, pomocí něhož prosazuje své cíle na trhu a totéž platí samozřejmě také pro cenu.

Základní složky cenového mixu tvoří:

- výše ceny,
- cenové slevy a srážky,

- cenové příplatky a přídavky,
- kontraktační podmínky (platební a dodací podmínky).

Za základní nástroje kondiční politiky považujeme cenové slevy, srážky, příplatky a přídavky. Někdy zde řadíme ještě tzv. Kontraktační podmínky, čili platební podmínky a dodací, pomocí níž je možnost výrazně ovlivnit cenovou přijatelnost pro zákazníka (mění se vnímaná hodnota). Obecně je možno říci, že jsou tyto nástroje využívány v případech, kdy je nutné respektovat možnosti a odlišnosti prodeje různých produktů v různých segmentech.

Cenové slevy a srážky se používají v případech, kdy chce finanční instituce upravit své ceny zpravidla s tím záměrem, aby byl zákazník odměněn.

Cenové slevy a srážky u finančních produktů mohou mít například tuto podobu:

- **sleva za uskutečnění nákupu více produktů najednou** (pořízení hypotečního úvěru + sleva na sjednaném rizikovém životním pojištění u stejné instituce),
- **sleva za včasné platby** (při splacení půjčené částky prostřednictvím kreditní karty v bezúročném období, zákazník neplatí úrok),
- **věrnostní slevy** (zákazníci s dobrou a dlouhou transakční historií mají možnost získat výhodnější sazbu úroku z úvěru),
- **sleva za užití elektronické distribuce** (při sjednání pojištění prostřednictvím internetu dostane zákazník slevu 10 % z pojistného nebo pokud zažádá o hypoteční úvěr prostřednictvím internetu – dostane zákazník slevu 50 % z poplatku za sjednání hypotéky),
- **bezhotovostní slevy** (bezhotovostní transakce nemusí být zatíženy transakčními poplatky jako u hotovostních plateb – odměna za užití bezhotovostních plateb),
- **ostatní slevy a srážky.**

Cenové příplatky a přídavky jsou protipólem cenových slev. Jedná se o požadování cenových příplatků prodejcem služby, které by měly být založeny na racionálním uvažování o zvýšených nákladech na produkt a činnosti, které nejsou běžně realizovány.

Cenové příplatky a přídavky u finančních produktů mohou mít například tuto podobu:

- **příplatek za předčasnou platbu** (poplatek za předčasné splácení úvěru),
- **příplatek za snížení rizika** (hypoteční úvěry na delší dobu fixace mají vyšší úrokovou sazbu),
- **příplatek za produkty na speciální zakázku** (produkty privátního bankovníctví, které jsou poskytovány dle individuálních potřeb zákazníka),
- **příplatek za dodatečné služby** (zasílání výpisu v papírové podobě, zasílání zůstatku na běžném účtě na mobilní telefon apod.),
- **ostatní příplatky a přídavky.**

Kontraktační podmínky (termíny splátek, sankce, způsoby ukončení smluvního vztahu apod.) jsou součástí smluvního vztahu mezi příjemcem a poskytovatelem finanční služby a

musí být respektovány oběma stranami. Každá finanční instituce má nastavené své vlastní kontraktační podmínky. Mohou být modifikovány dle přístupu k jednotlivým zákazníkům.

5.2 Strategie cenové tvorby finančních služeb

5.2.1 Faktory ovlivňující stanovení ceny

Vzhledem k významu cenové tvorby pro finanční instituci je třeba, aby každá instituce pečlivě zkoumala proměnné, které tyto ceny mohou ovlivnit. Patří k nim:

A. Vnější faktory

- hodnota služeb pro zákazníky a vazby mezi finanční institucí a některými specifickými klienty,
- velikost tržního segmentu a přitažlivost služby pro daný segment,
- stupeň nasycenosti trhu,
- ceny obdobných služeb poskytovaných konkurencí,
- cenová pružnost (elasticita) poptávky,
- makroekonomické faktory (inflace, obchodní politika státu, zahraniční politika, legislativa v oblasti cen, cenová politika ČNB, úrokové sazby, daně apod.),
- ostatní.

Cenová elasticita poptávky

Vliv cen na objem tržeb nejlépe vysvětluje teorie cenové elasticity poptávky. Proto je třeba u všech finančních produktů znát dobře reakce zákazníků na pohyb cen. V případě neelastických služeb je vhodné zvyšovat ceny a maximalizovat zisk, u cenově citlivých služeb vede k maximalizaci zisku spíše snižování cen.

Cenová elasticita poptávky (EP) vyjadřuje změnu poptávaného množství zboží v důsledku změny (pokles, růst) ceny: $|\text{EP}| = \% \text{ změna poptávky} / \% \text{ změna ceny}$

EP může mít hodnoty:

- $|\text{EP}| > 1$ – jde o pružnou poptávku, snížení ceny vede ke zvýšení prodeje, celková suma peněz roste.
- $|\text{EP}| = 1$ (jednotkově elastická) – snížení cen je kompenzováno růstem prodaného množství tak, že se celkové tržby nemění.
- $|\text{EP}| < 1$, **ale větší než 0** – jde o nepružnou poptávku, snížení ceny není kompenzováno dostatečným růstem prodaného zboží, takže celkové tržby klesají.

Cenová elasticita poptávky je především ovlivněna množstvím důchodů vydávaným na danou finanční službu, specifickým vymezením služby, existencí substitutů apod.

Vzhledem k psychickým aspektům působícím na loajalitu klientů a ovlivňujícím vnímání ceny (psychické náklady) je **elasticita poptávky v oblasti finančních produktů obecně nižší**. Příkladem mohou být depozitní účty (vklady). I při snížení úrokové sazby ponechá

významný počet vkladatelů své vklady na původních depozitních účtech. Nebo při zvýšení úroků z různých typů úvěrových produktů, klienti většinou také nemění produkt, neboť mohou být smluvně vázání, nebo z důvodu konzervativnosti a pohodlnosti.

Základní překážky mobility klienta na jiný finanční produkt nebo k jiné finanční instituci:

- informační asymetrie (finanční negramotnost),
- nezájem klienta,
- neprůhlednost poplatků,
- produktové balíčky a vázání produktů,
- administrativní břemeno,
- poplatky za zrušení stávajícího produktu.

Kdo je za co odpovědný?			Časové lhůty
Původní banka	Nová banka	Klient	
Nové bance poskytne informace o klientově trvalých příkazech k úhradě a příkazech k inkasu	Dá klientovi informační balíček ke změně účtu.	Obecně komunikuje pouze s novou bankou, když používá formuláře v obdrženém informačním balíčku ke změně účtu.	Otevření nového účtu, nastavení platebních příkazů do 10 pracovních dní.
Informuje příkazce příkazů k inkasu o klientově novém účtu.	Klientovi vysvětlí celý proces změny účtu a jeho jednotlivé kroky.	Podepíše formulář ke změně účtu.	Zrušení původního účtu, převod peněžních zůstatků na nový účet, informování příkazců u inkasa o novém účtu do 7 pracovních dní.
Zruší původní účet a peněžní zůstatky převede na nový účet klienta.	Klientem podepsaný formulář ke změně účtu pošle původní bance.	Informuje svého zaměstnavatele a další zasilatele peněz o novém účtu.	Kompletní změna účtu do 10 pracovních dní.
Klientovi vydá zprávu o zrušení účtu.	K novému účtu nastaví trvalé příkazy k úhradě po té, co je obdrží od původní banky.		

Tabulka 5-1: Příklad procesu změny banky v Irsku (www.bankovnictvi.ihned.cz)

B. Vnitřní faktory

- marketingová strategie a marketingové cíle finanční společnosti,
- možnost omezení nákladů v důsledku objemu prodeje poskytované služby nebo v důsledku možnosti použít nové technologie,
- skutečnost, zda poskytování služby vyžaduje po určitou dobu vázání většího objemu kapitálu,
- náklady spojené s produktem (fixní, variabilní, celkové),
- životní cyklus finančního produktu,
- ostatní.

5.2.2 Cíle cenové tvorby finančních institucí

Finanční instituce by ve své cenové politice měly sledovat následující cíle cenové tvorby:

1. **Zvýšení počtu zákazníků.** Cílem cenové tvorby nejen bankovních institucí by mělo být přilákání co největšího počtu zákazníků z cílového segmentu. Toho lze dosáhnout tím, že ceny se stanoví tak, aby došlo k maximalizaci tržního podílu a dosažení vedoucího postavení na trhu hned v ranných stádiích životního cyklu produktu. Tímto způsobem lze dosáhnout dlouhodobé ziskovosti.
2. **Maximalizace zisku.** Ceny se stanoví s cílem současné maximalizace zisku, bez ohledu na strukturu nákladů a dlouhodobé strategické důsledky. Hranicí ceny je to, „co trh unese“. Finanční instituce zpravidla přejímají krátkodobé hledisko a nevěnují příliš pozornosti stanovení rozumných úroků ze zůstatků běžných účtů, dokud je k tomu nedonutí konkurence, nabízející buď výhodnější úrok, nebo jiný, výhodnější způsob uložení finančních prostředků. Ceny je rozumnější stanovit spíše na základě dlouhodobé perspektivy. Maximalizace zisku není zpravidla spojena pouze s jedním produktem, ale s maticí vzájemně souvisejících produktů nebo s určitým tržním segmentem.
3. **Vedoucí postavení v oblasti kvality.** Některé finanční instituce využívají cenu k dosažení vedoucího postavení v oblasti kvality produktu na trhu specifických produktů. Není vhodné stanovit nízkou cenu tam, kde by se finanční instituce touto politikou dostala do povědomí zákazníků podezřením, že se za nízkou cenou skrývá podřadná kvalita nebo nižší důvěryhodnost. Pokud je kvalita finančního produktu vnímána jako vysoká, jsou zákazníci ochotni za tuto kvalitu zaplatit o něco vyšší cenu.
4. **Spokojenost a věrnost zákazníků.** V poslední době získává na významu v oblasti finančních služeb relační cenová tvorba. Souvisí s CRM a je definována jako „souhrn vztahů zaměstnance finanční instituce a klienta, který se musí stát klíčovým faktorem budoucích cenových strategií“. Plným využitím vytvořených vztahů se stávajícími klienty prostřednictvím křížových prodejů a prodejem dalších produktů může finanční instituce i v oblasti drobného bankovníctví maximalizovat zisk a omezit náklady spojené se zvýšením počtu zákazníků a rozšířením podílu na trhu. Relační cenová tvorba má mnoho výhod: vede ke zvýšení loajality zákazníků, maximalizuje

výnosy z udržování dobrých vztahů se zákazníkem a podporuje využívání vybraných produktů.

5.2.3 Metody tvorby cen

V oblasti cen je základním problémem proces jejich tvorby. V podmínkách využití marketingu jsou ceny zkoumány a následně tvořeny z různých hledisek, z nichž zásadní jsou tři hlediska: **zákazník – trh (cenový strop), konkurence, náklady (cenové dno) neboli tzv. model stanovení ceny „3 C“**.

Náklady	Konkurence	Poptávka
Určení ceny podle nákladů	Referenční cena konkurence	Určení očekávané ceny
↓	↓	↓
+ marže	rozhodnutí stanovit vyšší, nižší nebo stejnou cenu	- nákladová cena
↓	↓	↓
Prodejní cena	Marže	Marže

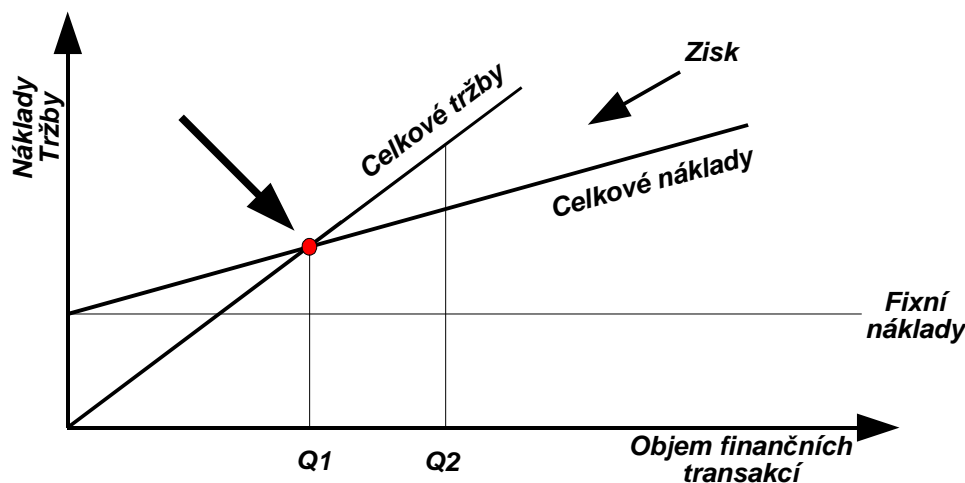
Tabulka 5-2: Model stanovení ceny "3C" (Torres, Bernardo, Cigánková, Marketing bankovních služeb, 1995)

A. Nákladová tvorba cen

Nákladová tvorba cen si v zásadě **nevšímá situace na trhu**, tj. ani konkurence, ani potřeb různých tržních segmentů. Nesplňuje tak výše uvedené první kritérium efektivní tvorby cenové strategie tj. diferenciací cen podle tržních segmentů.

U všech cen, nevyjímaje ceny finančních produktů platí, že pokud firma nechce z nějakých důvodů prodávat se ztrátou, musí náklady tvořit spodní limit ceny. Náklady finančních institucí tvoří: **fixní náklady** (nemění se změnami výkonů, jedná se o přímé náklady, související s budovami, pozemky zařízením, stálými zaměstnanci a částečně i náklady spojené se zpracováním dat a nepřímé, tj. administrativní náklady souvisí se správou a provozem organizace, patří k nim propagace, mzdy správních zaměstnanců, pojištění apod.), **variabilní náklady** (mění se s objemem prodeje nebo počtem zákazníků, obsahují informační materiály, poštovní styk s klienty, zaměstnance přijaté v souvislosti s přímým prodejem produktů apod.) a **celkové náklady** (souhrn předchozích nákladů, v dlouhodobém horizontu musí společnost plně krýt celkové náklady).

Určování cen, které plně kryjí náklady, je velmi obtížné zejména v silně konkurenčním prostředí. Existují finanční produkty, jako například běžné účty, na kterých má banka ztrátu ale přesto musí tuto službu nabízet, protože usnadňuje prodej dalších produktů (křížový prodej) na kterých banka vydělává. Stanovení přímých nákladů na určitý produkt může být usnadněno použitím vhodných počítačových metod.



Obrázek 5-1: Cenotvorba na bázi bodu zvratu (Medved', Kováčová, Finančný a bankový marketing, 2003)

B. Tvorba cen dle konkurence

Ceny konkurence, operující na příslušných trzích, jsou vodítkem pro stanovení vlastních cen. Vzhledem k snadné možnosti napodobení finančních produktů má každá konkurenční výhoda pouze krátké trvání. Klienti jsou většinou dobře informováni o cenách konkurence. V České republice je však pro klienty nevýhodou nižší pochopení cenových diferencí u složitějších produktů. Je to dobře patrné zejména u některých produktů stavebního spoření nebo u pojistných produktů a produktů investičního charakteru. U produktů investičního charakteru hraje při určování ceny důležitou úlohu také image fondu, schopnost přilákat zákazníka a disponovat tak určitými zdroji pro investování a zajištění návratnosti zákaznickovy investice.

Za zdroje informací v oblasti cenového výzkumu konkurence je možno označit:

- nabídkové ceníky konkurence,
- webové stránky konkurence,
- zákazníky konkurence,
- tzv. fiktivní zákazníky (Mystery Shopping),
- oficiální zdroje (výroční zpráva, odborný tisk, statistické přehledy) apod.

C. Tvorba cen dle poptávky (zákazníka)

Poptávkově orientovaná cenová tvorba (otevřená cenová tvorba) respektuje marketingový přístup a je v současné době z důvodu silně konkurenčních tlaků nezbytností.

Metody stanovení ceny vyjádřené jako hodnoty vnímané zákazníkem:

- **Metoda přímého hodnocení** spočívá v přímém dotazování na peněžní částku, kterou by byl zákazník na nákup finanční služby ochoten vynaložit. Výsledná cena je stanovena jako průměr cen uváděných zákazníky. Podmínkou metody je, že zákazník musí být s produktem seznámen. Omezení metody je, že je zkoumána cena pouze jednoho produktu.
- **Bodová metoda** probíhá tak, že respondenti nehodnotí produkt pomocí konkrétních peněžních částek, ale pomocí bodů (psychologické hledisko). Další odlišností je, že jsou bodovány produkty konkurenční. U této metody musíme zákazníky seznámit se standardním produktem, vůči němuž respondenti produkty posuzují. Ideálním standardním produktem by byl takový, který je běžně na trhu dostupný a dobře prodejný, zákazníci jej znají a jsou seznámeni rovněž s jeho cenou.
- **Podrobnější bodová metoda** je modifikací bodové metody, kdy se neposuzuje produkt jako celek, ale jeho nejdůležitější vlastnosti. Vlastnosti produktu a preference jsou vyjádřeny váhami, a ty se pak odrážejí ve výsledné ceně.
- **Batzova konfiguračně frekvenční analýza** hodnotí, na jaké úrovni přestává být cena pro zákazníka přijatelnou. Pro takové zjištění je zapotřebí seznámit zákazníky s produktem a dotazovat se otázkou: „Kupoval byste tento produkt pravidelně, kdyby stál ... Kč?“ Ceny jsou v tomto případě zadávány ve vzestupném pořadí, přičemž ke zvážení nabízíme ceny od extrémně nízkých až po extrémně vysoké.
- **Technika Garbora Grangera** uvádí ceny v nahodilém pořadí a navíc zkoumá, čím zákazník nepřijatelnost ceny vysvětluje. Psychologové mají za to, že z hlediska výsledků je vhodnější nahodilé pořadí, neboť to nevyvolává stereotypní odpovědi. Dotazování na cenu zahrnuje dvě základní otázky: „Kupoval byste tento produkt poměrně pravidelně, kdyby stál ... Kč? a „Proč byste jej nekupoval? Považujete jej za příliš drahý nebo si myslíte, že za tuto cenu neposkytuje přiměřenou hodnotu?“ Vyhodnocení metody probíhá graficky pomocí tzv. **cenové linie**. Jejich výhodou je, že kromě optimální ceny pro zákazníka z hlediska maximalizace tržeb, můžeme určit také cenové prahy pro jednotlivé segmenty.
- **Holandský test cenové citlivosti** se používá při uvedení nového produktu na trh, při inovaci stávajícího produktu a nebo se používá v případech, kdy poskytovatel služby chce kupříkladu zvýšit cenu a chce vědět, zda by nedošlo k rapidnímu poklesu prodeje a následně ke ztrátě. Tato metoda se opírá o dotazník se stálým souborem čtyř otázek, u kterých musí být dodrženo uvedené pořadí:

1. Při jaké ceně Vám produkt bude připadat jako levný?
2. Při jaké ceně Vám produkt bude připadat jako drahý?
3. Při jaké ceně by Vám produkt připadal tak drahý, že byste si jej v žádném případě nekoupili?
4. Při jaké ceně by Vám produkt připadal tak levný, že byste začali pochybovat o jeho kvalitě?

Vyhodnocení Holandského testu cenové citlivosti:

1. Provádí se pouze u těch dotazovaných, kteří **odpověděli na všechny 4 otázky**.

Odpovědi se zpracovávají **graficky**. Dále se počítají četnosti odpovědí na otázky 1 až 4 podle jednotlivých poloh cenové škály a jejich relativní zastoupení v %.

2. Kumulativní rozdělení zjištěných odpovědí se vyjádří v grafu, kde se na **ose X nanesou cenové polohy a na ose Y jsou vymezeny relativní četnosti odpovědí** od 0 – 100 %. Cenová škála na ose X⁸ musí mít dostatečné rozpětí (30 - 40 položek), tak by na horním i dolním konci škály byly ceny, které se vymykají běžné nabídce.
3. Průsečík kumulativního rozdělení četností odpovědí na otázku 1 a 2 představuje **„bod cenové nezaujatosti“**. V podmínkách soutěživého trhu zpravidla odpovídá bod cenové nezaujatosti mediánu ceny, kterou spotřebitelé skutečně vydávají za daný produkt nebo ceně, za kterou nabízí tento výrobek vedoucí firma na trhu.
4. Průsečík kumulativních rozdělení u otázek 3 a 4 označuje test za **„optimální cenový bod“** – což je cena, která se setkává s relativně nejmenším odporem spotřebitelů.
5. Posledním momentem je zjištění **marginálních cenových bodů**. Přitom se grafické vyjádření odpovědí na otázky 1 a 2 zobrazí zrcadlově (inverzně). Zakreslením nového zobrazení do rozdělení četností podle otázek 3 a 4 získáme dva nové průsečíky, které test nazývá **„bodem marginální láce“** (otázka č. 4 a 1 inverzní) a **„bodem marginální drahoty“** (otázka č. 3 a 2 inverzní). Pole mezi oběma marginálními cenovými body vymezuje **prostor přijatelného cenového rozpětí**. V prostoru přijatelného cenového rozpětí prodává na trhu produkty přes 90 % subjektů.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Sestavení holandského testu cenové citlivosti – fiktivní pojišťovna ABC

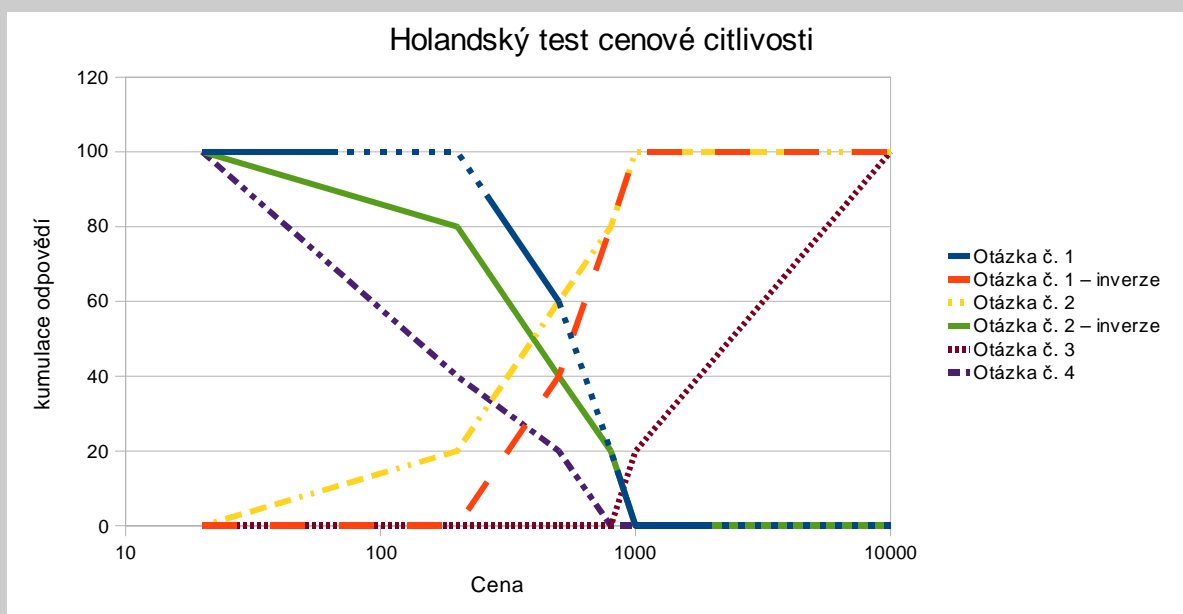
Fiktivní pojišťovna ABC se rozhodla využít tržní mezeru pro posílení své konkurenceschopnosti. Podle výzkumu zjistila, že lidé poptávají pojištění svých domácích mazlíčků pro případ úrazu, nemoci (hrazení nákladů spojených s veterinárním ošetřením) nebo odpovědnosti za škodu jimi způsobenou na věci nebo zdraví jiné osoby, dokonce i škody, které nastanou v jejich důsledku (např. ztráta na výdělku nebo ušlý zisk zraněného, vznik dopravní nehody). Na trhu zatím žádná finanční instituce produkt pro daný cílový segment nenabízí.

Pojišťovna si uvědomuje, že trh není v tomto případě saturován a rozhodla se nabízet produkt pro majitele domácích mazlíčků, ale váhá se stanovením ceny, aby potenciální zákazníci neodradila. Proto se rozhodla provést výzkum pomocí Holandského testu cenové citlivosti.

Výběrový soubor tvořil 5 respondentů.

8 U otázek č. 2 a 3 se používá vzestupná cenová škála a u otázek č. 1 a 4 se používá sestupná cenová škála.

Cena (roční poj. v Kč)	Ot. č. 2 (osoby)	Ot. č. 2 (%)	Ot. č. 2 (kum. čet. v %) ↓	Ot. č. 2 (inverze)	Ot. č. 3 (osoby)	Ot. č. 3 (%)	Ot. č. 3 (kum. čet. v %) ↓
20	0	0	0	100	0	0	0
200	1	20	20	80	0	0	0
500	2	40	60	40	0	0	0
800	1	20	80	20	0	0	0
1 000	1	20	100	0	1	20	20
10 000	0	0	100	0	4	80	100
Cena (roční poj. v Kč)	Ot. č. 1 (osoby)	Ot. č. 1 (%)	Ot. č. 1 (kum. čet. v %) ↑	Ot. č. 1 (inverze)	Ot. č. 4 (osoby)	Ot. č. 4 (%)	Ot. č. 4 (kum. čet. V %) ↑
20	0	0	100	0	3	60	100
200	2	40	100	0	1	20	40
500	2	40	60	40	1	20	20
800	1	20	20	80	0	0	0
1 000	0	0	0	100	0	0	0
10 000	0	0	0	100	0	0	0



Obrázek 5-2: Grafické vyhodnocení Holandského testu cenové citlivosti

5.2.4 Základní cenové strategie

Jedním z důležitých podkladů pro rozhodování a tvorbu marketingové strategie a strategie společnosti jako celku je cenová strategie, **kteřa vymezuje postup, jak dosáhnout základních cílů finanční instituce v cenové oblasti.**

Cenová strategie výrazně souvisí s produktovou strategií. V zásadě jsou v tržní ekonomice využívány čtyři základní obecně formulované cenové strategie:

1. **Strategie nízkých cen a orientace na nízké náklady** (standardní produkty, klesá počet inovací).
2. **Strategie vysokých cen a orientace na výjimečnost a unikátní vlastnosti nabízeného produktu** (ceny produktů jsou vyšší o 5 - 25 % než standardní produkty).
3. **Kombinovaná strategie** (kombinace výše uvedených strategií).
4. **Strategie přizpůsobování se, následování „vůdců trhu“.**

Cenová taktika může být:

- **expanzivní** – získání dalších klientů,
- **stabilizační** – udržení existujících klientů,
- **selektivní** – výběr zajímavých a vyřazení nezajímavých klientů.

PRO ZÁJEMCE 2



Zajímavost: Výzva ke dni bez bankovních poplatků (28.2.)

Před časem vyzval portál www.bankovnipoplatky.com návštěvníky webu, aby hlasovali o nejvhodnějším datu pro „Den protestu proti bankovním poplatkům“. S přehledem zvítězil jako nejvhodnější den 28. únor. Poslední den nejkratšího měsíce byl navržen jako symbol, že bankovní poplatky peníze klientů také krátí. Všichni klienti jsou vyzváni, aby 28. února neprováděli žádné bankovní operace, které jsou zatíženy bankovním poplatkem (příkaz k úhradě, výběr z bankomatu, vklad na účet apod.). Tuto možnost označilo jako nejvhodnější způsob protestu více než 41% respondentů. Několik bank se k protestu připojilo. Jedna z nich byla mBanka, která tuto situaci hodlá chytře využít k prezentaci své marketingové strategie – banka s nulovými poplatky každý den. Poslední únorový den proto všichni zaměstnanci měli na sobě speciální mTričko, To rovněž získalo prvních 1000 nových klientů, kteří si 28. února otevřeli u mBank účet, ať už přes internet, nebo na Finančních centrech a mKioscích.

Zajímavost: Bankovní poplatky – absurdity a ziskovost

Portál www.bankovnipoplatky.com vyhláší každoročně anketu o „nejabsurdnější bankovní poplatek“. V předchozích ročnících byl vyhlášen jako nejabsurdnější poplatek: poplatek za příchozí platbu a poplatek za výběr z vlastního ATM. Pro 3. ročník ankety (za

rok 2007) předchozí vítězné poplatky nebyly zařazeny do nominace (poplatek za příchozí platbu, poplatek za výběr z bankomatu vlastní banky), aby byla daná šance ostatním poplatkům. Výsledky hlasování o nejabsurdnější poplatek za rok 2007 dopadly následně: 1. Poplatek za vedení běžného účtu (4422 hlasů) 44,80 %, 2. Poplatek za nadměrný vklad (2941 hlasů) 29,79 %, 3. Poplatek za připsání úroku (2508 hlasů) 25,41 %.



KONTROLNÍ OTÁZKA 5

- Definujte cenu ve finanční oblasti a stanovte specifika ceny ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu.
- Vyjmenujte základní typy cen a uveďte příklady.
- Stanovte metody tvorby ceny orientované na zákazníky a specifikujte.
- Vyjmenujte základní cenové strategie.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 5

- Zamyslete se, jaké alternativní náklady by Vám vznikly, pokud byste si chtěli uzavřít smlouvu o hypotečním úvěru.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Cenová politika finančních ústavů, především bank, je velmi diskutované téma, kterému je věnována patřičná mediální pozornost. Ve srovnání s ostatními zeměmi patří bankovní sektor v České republice k nejziskovějším. Spotřebitelé jsou zatíženi zejména vysokými úroky a poplatky z úvěrů. Z těchto důvodů byly do této kapitoly zařazeny dvě zajímavosti, které ukazují způsob, jak na tento problém veřejně upozornit. Je třeba také podotknout, že cenová strategie jednotlivých finančních institucí je interní záležitostí, proto tento text má spíše obecné pojetí.

6 DISTRIBUCE FINANČNÍCH SLUŽEB

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Distribuce má velký vliv na celkový dojem z poskytnuté finanční služby. Vytváří současně s lidským faktorem a materiálním prostředím emocionální zážitek z koupě. V minulosti místu poskytování služby nebyla věnována značná pozornost z důvodu nízké intenzity konkurenčního působení. V současnosti je situace odlišná, cílem je službu, co nejvíce přiblížit a zpříjemnit zákazníkovi. Čím dál tím více se začíná prosazovat technologická distribuce, která šetří náklady a zákazníkův čas. Je třeba, ale upozornit, že osobní kontakt v kamenné pobočce měl, má a bude mít vždy v oblasti finančních služeb svou nedocenitelnou roli.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat distribuci finančních služeb,
- vysvětlit pojmy jako distribuční cesta, pobočka,
- vyjmenovat způsoby technologické distribuce,
- vyjmenovat základní distribuční strategie a uvést konkrétní příklady.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



distribuce finančních služeb, distribuční cesta, pobočka, bankovní kiosek, technologická distribuce, distribuční strategie

Význam distribuce a umístění odbytových míst finančních služeb (poboček a kanceláří) je odvozován nejen od požadavků zákazníků na pohodlí spojené s vyhledáváním služby. Souvisí také s dlouhodobým strategickým rozhodováním o ziskovosti instituce, protože dlouhodobě váže finanční zdroje (převážně fixní aktiva) v budovách a jejich zařízeních. S distribucí souvisí též náklady na kvalifikovanou pracovní sílu.

6.1 Definování distribuce

Jedna z cest jak dosáhnout konkurenceschopnosti je zajistit lepší dostupnost nabízeného produktu pro spotřebitele. V obecném pojetí je **distribuce chápána jako proces, kterým se produkt dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase. Představuje celý komplex činností zaměřených na výběr kanálů prodeje a všechny procesy spjaté a pohybem produktu od poskytovatele ke konečnému spotřebiteli.** Rozhodnutí o distribuci patří k nejdůležitějším rozhodnutím marketingového managementu v rámci marketingového mixu. O distribuci se hovoří jako o místním a

časovém faktoru marketingového mixu. Distribuce je ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu málo flexibilní a nákladná.

Distribuce finančních služeb představuje obsluhu obrovských trhů. Tyto trhy se v poslední době ještě rozšiřují v důsledku globalizace, která se projevuje především akvizicemi, fúzemi a vstupem na zahraniční trhy, a zostřující se konkurencí. Ta vede k dalšímu rozšiřování produkčních řad. Finanční trh lze rozdělit na dvě široké kategorie:

- **Retailové (maloobchodní) finanční služby.** Jedná se o služby pro spotřebitele, malé a střední podniky. Na tomto trhu lze nabízet převážně standardizované služby, jejichž náklady a výnosy jsou zpravidla neflexibilní. Vyžaduje geografickou decentralizaci, standardizaci služeb, silnou reklamu a podporu prodeje. Vzhledem k velkému počtu jednotlivých klientů a vysokým nákladům na pracovní sílu a k možnosti standardizace služeb, je třeba procesy poskytování služby co nejvíce zjednodušovat zaváděním automatizace služeb.
- **Trh organizací.** Představují jej především jednotlivé poptávky dostatečného významu a velikosti. Proto se s těmito klienty většinou jedná na základě individuálního styku. Tento trh vyžaduje individualizované služby a poradenskou činnost. Podmínky poskytování služeb jsou součástí jednotlivých smluv apod.

Distribuční politika finančních služeb obecně závisí na vnitřních proměnných (typ produktu, finanční a lidské zdroje, cíle a strategie finanční instituce) a vnějších proměnných (konkurence, legislativa, tržní potenciál v dané oblasti).

6.2 Typy distribučních kanálů (prodejních cest)

Distribuční kanály se člení do dvou základních skupin, a to na **přímé nebo nepřímé distribuční cesty** v závislosti na tom, zda-li se na jejich činnosti podílí mezičlánky či nikoliv. Používání těchto mezičlánků je z důvodu zajištění lepší dostupnosti služby zákazníkovi, mohou tyto články napomoci svými kontakty, zkušenostmi, specializací a rozsahem působnosti daleko efektivněji, než by mohl producent služby zajistit sám.

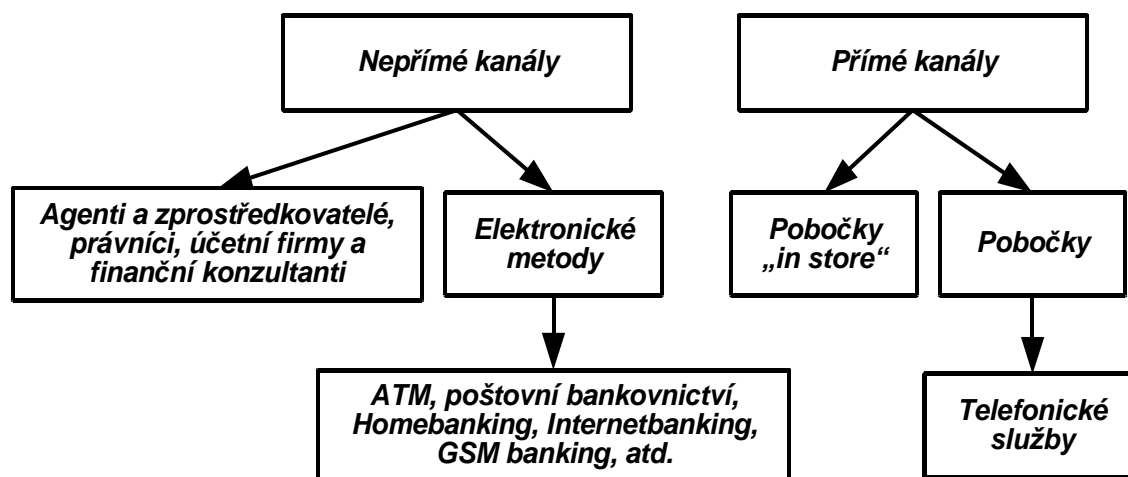
Distribuční kanály finančních služeb plní řadu funkcí, mezi ty nejzákladnější patří:

- Nabídka a prodej finančních služeb pro zákazníky.
- Kontakty a styky s reklamními a public relations agenturami pomáhající vytvářet úspěšnější vytváření komunikačních programů.
- Shromažďování informací potřebných pro marketingové plánování, strategická rozhodnutí a vývoj produktů.

Při distribuci finančních služeb využívají organizace mnoho kanálů. Výhodou přímých distribučních kanálů je vyšší efektivnost. Prodej pomocí nepřímých distribučních kanálů je pro zákazníky pohodlnější a dostane se jim více „nestranných“ rad.

Nejvýznamnějším distributorem bank a spořitelen jsou **pobočky**. Udržování sítě poboček je velmi nákladné, zejména tam, kde je slabý trh. Někteří analytici předvídají dlouhodobé odumírání poboček, zejména v důsledku zvyšování nákladů. Rozvíjet se bude naopak elektronické bankovníctví. I v České republice dochází po letech rozvoje poboček počátkem

90. let k jejich postupné racionalizaci. Ale na druhou stranu je třeba říci, že osobní kontakt s klientem na pobočce bude hrát i do budoucna důležitou roli.



Obrázek 6-1: Distribuční kanály finanční instituce (Janečková, Marketing finančních služeb, 2003)

6.2.1 Pobočky finanční instituce

Pobočka byla a stále je nejvhodnějším způsobem distribuce finančních produktů. Její důležité místo je i v komunikační politice, protože je viditelnou součástí finanční instituce a přebírá spoluzodpovědnost za její pověst a image. Navzdory stoupajícímu trendu využití internetu zůstává pobočka nejlepší příležitostí jak vybudovat dlouhodobé vztahy s klienty a zvýšit výnosy.

Pobočka představuje obchodní prostor určený na uspokojování všech finančních a ostatních souvisejících potřeb klienta, s cílem dosahovat zisk. Různé pobočky finančních institucí dodávají různým typům zákazníků různé druhy služeb:

- **Pobočka poskytující plné služby (full service).** V případě bank se jedná o zřizování vkladových účtů a výběrů z vkladů, vedení běžných účtů, vyřizování úvěrů, realizování transakcí.
- **Specializované pobočky.** Tyto pobočky mívají různé zaměření. Některé poskytují pouze retailové služby, jiné se zaměřují pouze na služby malým a středním podnikatelům, další se specializují například na vyřizování hypotečních úvěrů. Některé působí pouze v oblasti finančního poradenství.

Umístění poboček v nákupních centrech (pobočky „in store“)

Umístění poboček se ve vyspělých zemích často soustřeďuje do nákupních center. Poslední zkušenosti naznačují, že tato centra představují velmi výhodné lokality, zejména pro banky a stavební spořitelny kvůli stále silnější konkurenci. I když si na pobočkách v obchodních centrech většinou mohou klienti jen vybrat peníze a zařídit běžnou platební operaci, je to pro bankéře příležitost k akvizici nových klientů.

Výhody umístění poboček (zejména pro retailové bankovníctví) v nákupních centrech a na hlavních ulicích jsou následující:

- snadný vstup na trh, protože mnozí nakupující a potenciální zákazníci často navštěvují nákupní centra,
- snadný přístup díky parkovacím místům a zajištěné dopravní obsluze,
- prodloužená otevírací doba.

Současným trendem je zakládání **mobilních bankovních poboček, tzv. bankovních kiosků**. Bankovní kiosk představuje způsob jak být klientům co nejbližší – nachází se ve velkých obchodních centrech, mají flexibilní otevírací dobu – a budou velmi rychle přibývat. Nachází se tam internetové terminály, přímé spojení na bankovní linku a poradce, který pomůže se složitějšími operacemi a vysvětlí vše, co je potřeba. Bankovní kiosky zavádí na trh postupně většina bank – např. mBank, Komerční banka, Česká spořitelna, Volskbank apod.

Základní trendy v distribuci finančních služeb prostřednictvím poboček:

- **specializace** - vytváření poboček pro strategické produkty (celní záležitosti u celních přechodů), vytváření poboček pro cílený segment (pobočky pouze pro firemní klientelu),
- **komplexní obsluha klienta** – pod „jednou střechou“ soustředění bankovní pobočky, pojišťovny, ATM, advokátů, notářů, finančních poradců apod.
- **lokalita** - snaha o lepší geografické pokrytí trhu, snaha o budování většího počtu malých poboček, které zabezpečí základní retailové služby pro běžnou klientelu a několik regionálních poboček v místech, kde je největší výskyt firemní klientely,
- **automatizace** - u operací, kde přidaná hodnota je malá – využití samoobslužných zařízení,
- **oddělení pokladního a prodejního prostoru** - rozdělení na úplně automatizovanou část ve vstupní hale nebo ve vchodě a prostor pro poskytování prodejních a informačních služeb,
- **kontaktní personál** - pokles počtu personálu, větší odbornost a komplexnost znalostí, přísné dodržování vnitřních předpisů a etiky,
- **koncepce prostoru** - vybavení prostoru mobilním nábytkem pro zajištění účelnosti a variability.

6.2.2 Nezávislí agenti (právníci, finanční konzultanti, účetní firmy apod.)

Jsou jednotlivci nebo společnosti, kteří na základě smlouvy s finanční institucí prodávají její produkty a jsou odměňováni procentem z objemu realizovaného prodeje (provizí). Exkluzivní agenti pracují pouze pro jedinou finanční společnost. Externí prodej má nepochybně své místo na trhu a finanční instituce ho úspěšně využívají pro prodej některých svých produktů - jako jsou například hypotéky nebo některé pojišťovací produkty.

Zprostředkovatel může získat klienta s nižšími náklady než banka, může se specializovat jen na několik produktů a klientovi tak v první fázi kontaktu nabídnout vyšší úroveň poradenství než pracovník univerzální bankovní přepážky. Renomovaný finanční poradce

může naopak disponovat tak širokým spektrem bankovních produktů více bank, pojištěn či investičních společností, které by klientovi jediná banka nikdy nemohla nabídnout. Banky většinou využívají finanční poradce a zprostředkovatele pouze jako jeden z distribučních kanálů, následné budování vztahu s klientem, jeho obsluhu a další nabídku již považují za svou výhradní kompetenci.

6.2.3 Technologická distribuce

Potřeba zefektivnění distribuce vede k zavádění elektronických metod do finančních služeb. První bankovní automaty byly u nás zavedeny až počátkem 90. let, zatímco například ve Velké Británii v Barclays Bank v roce 1968. V devadesátých letech začaly některé významnější banky pro své nejbodnější klienty nabízet nadstandardní služby. Jednalo se nejprve o pasivní telefonické informace poskytované klientům o produktech bank. Po čase došlo k poskytování aktivních transakcí chráněných osobním elektronickým klíčem klienta (PIN). Druhá polovina 90. let je pro české bankovníctví symbolem snižování cen a zavádění výše uvedených typů produktů všemi dostupnými komunikačními kanály. Samotný pojem „přímé bankovníctví“ zavedla Expanida Banka svým vstupem na trh v roce 1998 (pak Ebanka, dnes Raiffeisenbank). Od té doby došlo k jeho obrovskému rozvoji.

Přesto není možné zapomenout na celkový konzervatismus české populace, která stále upřednostňuje osobní kontakt s bankéřem a určitou „jistotu“ kamenných bank. Virtuální banky mohou nabídnout často levnější a výhodnější produkty díky nižším nákladům. Nevýhodou ale může právě být ztráta osobního kontaktu, omezená nabídka produktů a služeb a reálná dostupnost, která je pro většinu zákazníků stále rozhodující.

Existuje několik elektronických metod distribuce finančních služeb. Jedná se o:

ATM (samoobslužné zóny, bankomaty)

Bankomaty patří neodmyslitelně k platebním kartám, první karty umožňovaly pouze výběr uložených peněz na účtech. Po prvních bankomatech České spořitelny také ostatní instituce zaváděly svoje sítě bankomatů. První on-line bankomat představila Komerční banka v roce 1992. Spolu s rozšiřováním platebních karet se zvyšoval i počet bankomatů. Na konci prvního čtvrtletí roku 2008 bylo na území ČR 3 371 bankomatů.

Pobočky evropských bank mají bankomaty s mnoha novými funkcemi (multifunkční ATM). Kromě výběru hotovosti již ve většině zemí nabízejí i možnost zkontrolovat si stav svého účtu a jeho zůstatek si vytisknout, měnit PIN kód, jejich prostřednictvím lze také platit různé složenky nebo převádět peníze z účtu na účet, vyřídit si půjčku, vkládat hotovost. Některé země a jejich bankomaty dokonce umožňují klientům platit daně nebo pokuty, darovat peníze na charitu nebo vytisknout si lístky do divadla či na koncert. I když bankomaty přicházejí se stále novými funkcemi, odborníci očekávají, že jejich význam bude s rozvojem elektronického bankovníctví postupně klesat. Zatím ale jejich počet neustále roste, a to zejména v nových členských zemích Evropské unie.

Internet banking

Všechny banky na českém trhu mají alespoň jeden kanál přímého bankovníctví, je jím internet banking. Banky tuto formu obsluhy účtu nabízejí klientům, aby jim nabídly jistý komfort obsluhy účtu na dálku, ale i nižší poplatky za transakce provedené na účtu.

Tato služba umožňuje komunikaci banky pomocí internetu a to z jakéhokoliv místa na světě a počítače. Stačí běžný počítač s internetovým prohlížečem a připojení k internetu. Zabezpečený přístup na účet banky klientovi umožňují přes uživatelské jméno a heslo, nebo PIN generovaný PIN kalkulátorem či autorizačním a podpisovým certifikátem uloženým na pevném disku počítače nebo jiném disku.

Funkčnost internetového bankovníctví v případě jednotlivých bank vykazuje výrazné odchylky zejména mezi bankami velkým a malými. Tam, kde se malé banky zaměřily pouze na nejběžnější operace, velké banky na trhu se rozhodly využít možností internetu i pro produkty své finanční skupiny (případně prodej svých produktů i „neklentům“ pomocí on-line žádostí), a to v různé míře. Samozřejmě však i internet je ve své funkčnosti omezen, neboť některé produkty jsou pro něj příliš složité, a to zejména tehdy, pokud vyžadují vysvětlení či konzultaci experta na danou oblast.

GSM banking

Komunikace mezi klientem a bankou probíhá pomocí SMS zpráv prostřednictvím služby SIM Toolkit. Při využití technologie SIM Toolkit je veškerá komunikace mezi telefonem a bankou zašifrovaná a splňuje vysoké nároky kladené na bankovní aplikace zejména z důvodu bezpečnosti dat. GSM bankovníctví je možné využívat pouze z jedné SIM karty. Tím se snižuje pravděpodobnost zneužití a zjednodušuje ověření totožnosti klienta. Navíc je aplikace chráněna bankovním PINem. Zpráva, která odchází z telefonu do banky, i která se vrací z banky do telefonu, je šifrovaná.

SMS banking

Dalším druhem služby je SMS banking, jehož výhodou je použitelnost u všech mobilních telefonů, bez ohledu na operátora. Komunikace probíhá pouze prostřednictvím SMS zpráv. Na první pohled to nevypadá příliš bezpečně, ale banka i k této aplikaci může vydávat tzv. autentizační kalkulátor, s jehož pomocí se vygeneruje speciální kód, který se vloží do struktury SMS zprávy. Nevýhodou je složitější manipulace, protože SMS zprávy se musí posílat přesně ve formátu daném bankou.

WAP banking

Služba, která umožňuje spojení s bankovním účtem prostřednictvím mobilního telefonu vybaveného technologií WAP (Wireless Application Protocol). Pomocí mobilního telefonu a autorizačního klíče lze tedy zadávat např. příkazy k úhradě, zjišťovat zůstatek na účtu i jeho historii, zřizovat termínované vklady nebo zjistit aktuální kursy. Nevýhodou tohoto produktu je zatím nízká rychlost připojení k internetu. Jelikož je to služba poměrně nová, lze očekávat její vylepšení a rozvoj.

PDA banking

Bankovní účet se ovládá pomocí kapesního počítače (PDA – Personal Digital Assistant). S touto službou přišla jako první eBanka již začátkem března 2003. Připojit kapesní počítač k

internetu lze buďto prostřednictvím datových přenosů mobilního telefonu (nejčastější způsob), nebo lze použít synchronizační kolébku, která spojí PDA s běžným počítačem připojeným na internet, a připojení tak pro PDA zprostředkovat.

Pro zprovoznění služby se nemusí na účtu nic nastavovat, instalovat žádný speciální program - stačí pouze vlastnit kapesní počítač s připojením k internetu. Kapesní počítač musí obsahovat internetový prohlížeč, který podporuje SSL protokol. K autentizaci a certifikaci je nutný mobilní nebo osobní elektronický klíč.

Phonebanking

Princip této služby je jednoduchý. Klient zavolá na linku telefonního bankovníctví. U většiny bank je toto číslo bezplatné a lze na ně volat i z mobilního telefonu. Klient se tam prokáže svým identifikačním číslem a číslem PIN. Tato služba se vyskytuje ve dvou verzích. U té první klient komunikuje s automatickým hlasovým systémem (tzv. IVR – Interactive Voice Response). Zde lze získávat informace o produktech, o aktuálním zůstatku, ale také zde lze zadávat příkazy k úhradě či inkasu, trvalé příkazy, provádět konverzi měn. Ve druhé verzi klient komunikuje s telefonním bankéřem, který poskytuje stejné služby jako pracovník na přepážce od zadávání příkazů po zakládání termínovaných vkladů. Zde je nevýhodou, že mimo pracovní dobu budete komunikovat jen s hlasovým systémem.

Home banking

Tato služba umožňuje obsluhovat účet pomocí počítače připojeného k internetu a softwaru, který je dodán bankou (obvykle na instalačním CD). Homebanking zajišťuje základní služby jako např. příkazy k úhradě (i do zahraničí), trvalé příkazy, zůstatky na účtu, konverze měn. Výhodou je zde, že tyto produkty bývají kompatibilní s účetními a ekonomickými programy, ale nevýhodou je, že lze používat pouze počítač, kde je program nainstalován.

DiGiTelevision Banking

Jednou z perspektivních nových cest banky ke klientovi a klienta k bance je digitální televize (DiGiTelevision Banking) - šířená formou pozemního digitálního vysílání (DVB-T) nebo po internetu (IPTV). Její koncové body, inteligentní set-top boxy, umožňují interaktivní činnost a dostatečnou míru zabezpečení k tomu, aby se staly alternativou - i když třeba méně vybavenou - pro internetové bankovníctví. Jejich velkou předností pak je, že otevírají funkce přímého bankovníctví i těm, kteří nemohou nebo prostě nechtějí používat ke správě svých peněz počítač.

6.3 Distribuční strategie

Volba způsobu distribuce finančních služeb závisí na velkém množství faktorů, které ji ovlivňují. Jako první z nich je přání a potřeby zákazníků. Významný bude rovněž i charakter a vlastnosti a image produktu. Důležité jsou i však zvyklosti a možnosti daného trhu, stejně jako změny tendencí a trendů ekonomiky a spotřeby. Tato kritéria pak určují tzv. **intenzitu distribuce**. V závislosti na intenzitě distribuce dělíme distribuční strategii na intenzivní, selektivní a exkluzivní.

Typy distribučních strategií:

1. Intenzivní

- jednoduché standardní finanční produkty,
- uspokojování častých, základních potřeb klienta,
- mnoho prodejních míst,
- cílem je tržní penetrace,
- u náročných a složitých finančních produktů by při této strategii mohlo dojít k poškození image,
- založení běžného účtu, příkaz k úhradě, směnárna, výběr hotovosti apod.

2. Výběrová (selektivní)

- omezený počet prodejních míst,
- dlouhodobé produkty,
- větší angažovanost při koupi ze strany zákazníka,
- vyřízení hypotečního úvěru, investiční produkty specifické služby pro podniky apod.

3. Výhradní (exkluzivní)

- velmi malý počet distribučních míst,
- důraz kladen na image produktů - odborné znalosti personálu, doplňkové služby,
- specializované přepážky určené zahraniční klientele tzv. Foreign Customer Desks (FCD), u kterých je personál vyškolen na podávání informací v cizích jazycích. V poslední době o sobě dává vědět expandující vietnamská komunita. Na tuto skutečnost zareagovala Poštovní spořitelna, která otevřela v létě 2008 nové Finanční centrum v Praze, které je určeno pro početnou vietnamskou komunitu. Na pobočce je k dispozici bankovní poradce, který hovoří jejich mateřským jazykem.

KONTROLNÍ OTÁZKA 6



- Definujte distribuci finančních služeb.
- Stanovte rozdíl mezi přímými a nepřímými distribučními kanály a uveďte příklady těchto distribučních kanálů.
- Vysvětlete pojem technologická distribuce.
- Vyjmenujte současné trendy v distribuci finančních služeb.
- Uveďte základní distribuční strategie současně i s konkrétními příklady.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 6



- Jaký je Váš názor na budoucnost kamenných poboček v prostředí elektronické komunikace?
- Popište svou vlastní zkušenost s technologickou distribucí při správě Vašich osobních finančních prostředků. Jaké v ní spatřujete výhody a nevýhody?

SHRNUTÍ KAPITOLY



V kapitole jsme se zabývali způsobem, respektive místem, poskytování finanční služby. Lze vyvozovat 3 základní typy distribučních strategií, které vychází především z charakteristiky zákazníka a typu produktu. Obecně je trendem zavádět elektronické formy poskytování finanční služby, popřípadě přiblížit službu zákazníkovi pomocí mobilních poboček. Velmi zákaznický oblíbené jsou pobočky v nákupních centrech. Poslední módou jsou tzv. Bankovní kiosky, které sice poskytují pouze ty nejzákladnější finanční služby, ale pro zákazníka představují pohodlí a snadnou dosažitelnost.

7 ŘÍZENÍ POBOČKY A JEJÍ MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Materiální prostředí úzce souvisí s distribucí, neboť vytváří celkový dojem z místa, kde je služba poskytována. V minulosti nebylo materiální prostředí prioritní záležitostí, pobočky byly uspořádány produktově. V současnosti je situace zcela odlišná, cílem je navodit příjemnou atmosféru pro jednání s klientem, pobočky jsou klientsky uspořádány. To znamená, že dochází ke striktnímu oddělení zóny vysoce automatizovaných služeb od zóny, kde dochází ke komunikaci klienta s prodejcem. Barvy, vůně, teplota, uspořádání prostoru, informační a propagační materiály a další výrazně mohou ovlivnit dojem z prostředí. Proto se do oblasti finančních služeb z maloobchodního prodeje zavádí pojem merchandising.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat materiální prostředí,
- rozlišit mezi základním a periferním materiálním prostředím,
- rozlišit mezi klientsky a produktově uspořádanou pobočkou,
- opodstatnit úlohu merchandisingu ve finančních službách,
- vysvětlit pojem POP/POS materiály ve finančním sektoru.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



materiální prostředí finančních služeb, základní a periferní materiální prostředí, klientsky a produktově uspořádaná pobočka, merchandising, POP/POS materiály

Materiální prostředí se týká celkové úrovně prodejních a reprezentačních prostor firmy. Rozumí se tím všechny aspekty kontaktu zákazníka s institucí. Jsou to právě první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostorů, kde je daná služba poskytována, které pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání. Promyšlené vytváření atmosféry navozuje v zákazníkovi představu o povaze finanční služby, její kvalitě či profesionalitě provedení.

Při stále narůstající konkurenci se banky musí zaměřovat nejen na produkty, které poskytují, ale také na prostory, ve kterých uskutečňují své podnikání. Logicky se snaží o nový pohled na své pobočky, které mohou posloužit jako faktor klíčové konkurenční výhody. Bankovní a pojišťovací instituce tvoří jednu z největších skupin, jež poptává stále více nových prostor k pronájmu či koupi.

Při opravě, modernizaci či nové stavbě si bankovní domy vybírají exkluzivní rezidence vytvořené známými architekty. Výstavbu budov, které patří bankám a ostatním finančním institucím, lze charakterizovat jako výběr těch nejlepších míst, nejdražších materiálů nebo špičkových architektů. V posledních letech se můžeme setkat s tím, že objekt neslouží jen pro bankovní účely. V nižších patrech jsou obchody a restaurace, popřípadě obslužné části banky a samotné kanceláře finančních ústavů pak zabírají horní podlaží.

Nové trendy v projektování lze zaznamenat jak u zahraničních bank, tak i v tuzemsku. Pravidlo výběru skvělých budov navržených architekty zvučných jmen to pouze potvrzuje. A to jak ty, které vznikly privatizací z českých bankovních ústavů a zůstaly ve svých historických sídlech, která mimochodem rovněž navrhovali a na jejichž výzdobě se podíleli špičkoví umělci, tak i v případě objektů pro nově působící finanční ústavy. Z novějších staveb je možné jmenovat nové ústředí ČSOB, které navrhoval Josef Pleskot, ING se sídlem v Tančícím domě a ve Zlatém Andělu podle architekta Jeana Nouvela.

7.1 Definování materiálního prostředí

Materiální prostředí, tj. interiér i exteriér poboček, definujeme jako **prostředí, ve kterém probíhá dodávka služby a ve kterém dochází k interakci mezi firmou a zákazníkem**. Je to také každá hmotná složka, která usnadňuje výkon služby a komunikaci o službě. Veškeré určité prvky materiálního prostředí by měly splňovat podmínku zachování jednoty stylu a charakteru instituce (Corporate Identity) a dotvářet její žádoucí image.

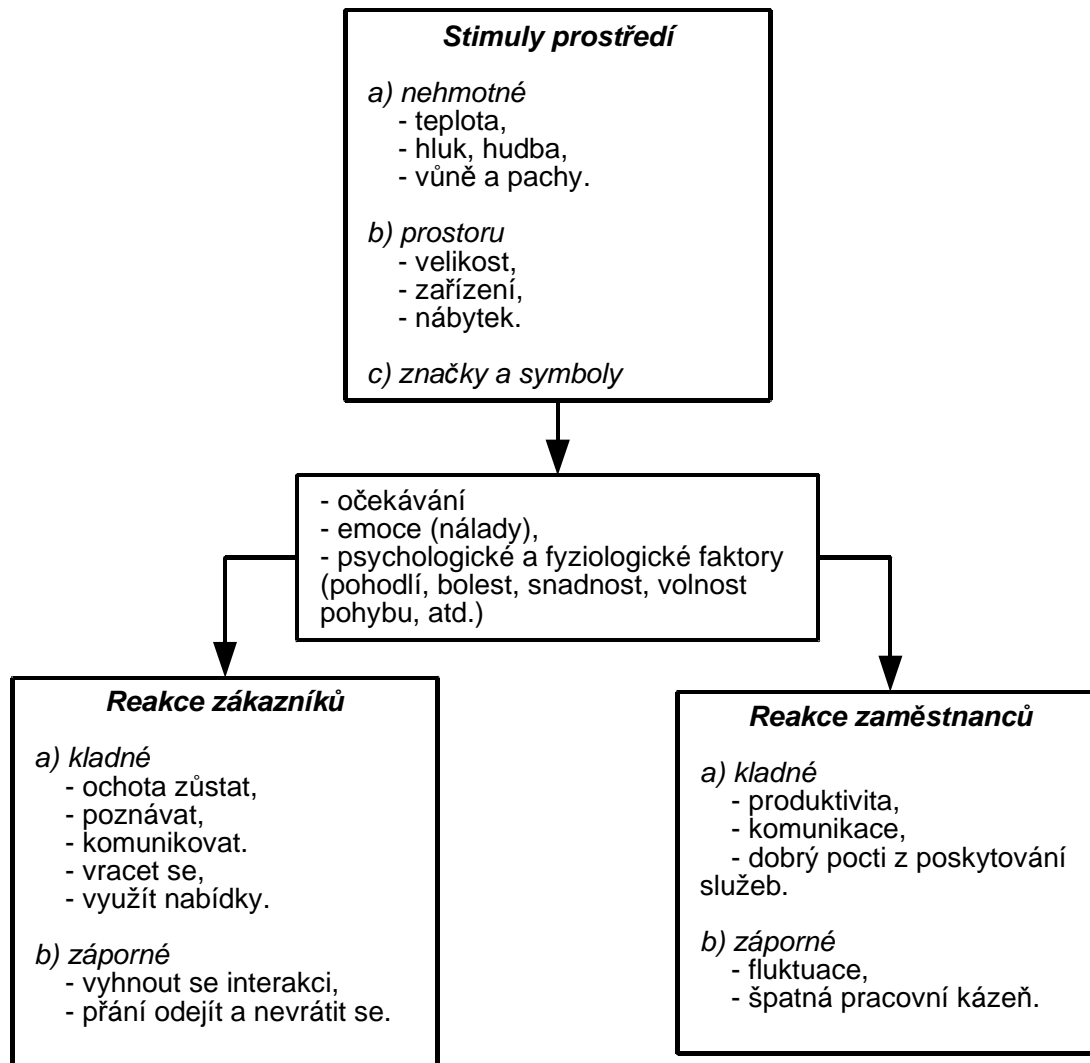
Interiér	Exteriér
Vybavení, uspořádání – možnost sezení, způsob organizace příchozích klientů	Tvar a velikost budov včetně použitého materiálu
Informační tabule (kursy), šířka uliček	Průčelí a značení budov, venkovní poutače
Užité kancelářské pomůcky, letáčky	Vchod
Osvětlení, vůně, klimatizace, kombinace barev	Venkovní osvětlení
Značky a loga	Okolí budovy
Oděv personálu	Parkování
Typ klientely	Vozový park apod.
Dětský koutek, pitná voda apod.	

Tabulka 7-1: Materiální prostředí pobočky - interiér a exteriér

Vlastní proces plánování materiálního prostředí zahrnuje následující činnosti:

- identifikace problému,
- vytvoření návrhu,
- test efektivnosti.

Pro identifikaci problémů musejí být vyjasněny požadavky na funkčnost prostoru a průchod zákazníků systémem. Dalším úkolem je dodržení bezpečnostních a legislativních požadavků, potřeba a funkce zázemí služeb. Při rozhodování o prostředí je limitujícím faktorem velikost rozpočtu. Mnohdy jsou organizace poskytující služby omežovány také předpokládanou dobou trvání výsledné úpravy – zejména při rekonstrukcích.



Obrázek 7-1: Materiální prostředí finančních služeb a jeho vliv na zaměstnance (Janečková, Marketing finančních služeb, 2003)

7.2 Prostředí a zařízení pobočky

V marketingu služeb rozlišujeme dva druhy materiálního prostředí a to **základní a periferní materiální prostředí**. Periferní a základní prostředí se podílí společně na vytváření celkové image služby. Než se zákazník rozhodne využít nabízenou službu, posuzuje ji podle viditelných znaků, tedy podle konkrétního hmotného prostředí, které jej obklopuje.

Základní prostředí na rozdíl od periferního nemůže zákazník vlastnit. Přesto může mít základní prostředí takový vliv na poskytovanou službu, že ho lze považovat plným právem za součást služby. Základní prostředí banky tvoří jeho estetika, prostor, teplota, pohodlí, barvy, soukromí, vzhled personálu, světlo, kvalita vzduchu apod.

Periferní prostředí je součástí koupě služby. Nemá vlastní hodnotu. Podílí se však na vytváření identity společnosti poskytující finanční služby. Příkladem periferního prostředí mohou být informační materiály, které si zákazník odnáší s sebou, formuláře, které vyplňuje, psací potřeby, které má k dispozici, design vkladní nebo šekové knížky, grafické řešení platební karty.

Tradiční pobočka	Dnešní pobočka
Umístění určeno důležitostí oblasti (na hlavní třídě) bez ohledu na dostupnost pro cílové segmenty.	Tendence k většímu počtu menších poboček.
Chování zaměstnanců bylo solidní, střízlivé, s omezeným přístupem. Koncepce lákání nových klientů, otevřeného bankovníctví, byla neslýchaná.	Pobočky pouze pro prodej konkrétních strategických produktů (hypotéky) nebo prodej pouze konkrétnímu segmentu (pobočka pro studenty).
Byl evidentní zájem o bezpečnost. K ochraně finančních prostředků a zaměstnanců byly mezi klientem a bankou vytvořeny fyzické bariéry a existovaly skutečné psychologické překážky, které bránily rozvoji obchodních vztahů.	Větší kvalifikovanost a profesionalita zaměstnanců.
Zaměstnanci byli technicky nedostatečně kvalifikovaní a k potřebám klientů lhostejní.	Zatraktivnění místa prodeje finančních produktů.
Prodej organizován podle produktů bez ohledu na celkové potřeby klientů. Počet zaměstnanců a počet klientů byl disproporční – dlouhé čekání.	Pružná řešení s mobilním nábytkem při organizaci prostoru.
	Oddělení oblasti pokladny od oblasti prodeje

Tabulka 7-2: Tradiční versus dnešní koncepce pobočky (upraveno dle Torres, Bernardo, Cigánková, Marketing bankovních služeb, 1995)

Tabulka výše srovnává koncepci pobočky v tradičním pojetí, kdy nebyl kladen důraz na zákaznický přístup, a pobočky v dnešním pojetí.

Tabulky níže popisují vnitřní uspořádání prostoru v pojetí tradiční pobočky, jedná se tzv. **produktově uspořádané pobočky**, kdy všechny produkty a doplňující služby byly nabízeny pouze na pultové bázi. Koncepci dnešní pobočky odpovídá, tzv. **klientsky uspořádaná pobočka**, kdy značné úsilí se věnuje zlepšení atmosféry prostředí a usnadnění bližších kontaktů mezi zaměstnanci a klienty pobočky. Pro pocit většího soukromí zákazníků jsou v

pobočkách vytvářeny tzv. **zóny soukromí** (intimní zóny) před jednotlivými přepážkami nebo pracovišti vyhrazenými pro jednání s jednotlivými zákazníky. Samoobslužným, vysoce automatizovaným typům služeb jsou určeny prostory poblíž vchodu. Jsou zde obsluhováni zákazníci, vyžadující rychlé služby, například převody prostředků, dotazy na zůstatky na účtech, výpisy z účtů. Složitější produkty, například osobní finanční služby a hypotéky, vyžadující podrobnější, osobní projednání, jsou vyřizovány v intimních prostorách pobočky, umístěných ve značné vzdálenosti od vchodu.

V posledních letech se zejména ve velkých klíčových pobočkách používá volné uspořádání, které rozlišuje mezi prostorem pro služby vyřizované u přepážek a tzv. **soft zónou**, využívanou pro poradenské služby, zařízenou tak, aby zde bylo vytvořeno příjemné prostředí, vzbuzující důvěru zákazníků.

KLIENT					
↓					
Vklady	Sporožirové účty	Pokladna	Dlouhodobé smlouvy	Výběr z účtů	Kontokorentní účty

Tabulka 7-3: Produktově uspořádaná bankovní pobočka (Medved', Kováčová, Finančný a bankový marketing, 2003)

KLIENT							
↓				↓			
Pultová služba				Poradenská služba			
Informace	Pokladna	Výběry a vklady		Zakládání účtů	Sporožiro	Dlouhodobé smlouvy	Úvěry

Tabulka 7-4: Klientsky uspořádaná bankovní pobočka (Medved', Kováčová, Finančný a bankový marketing, 2003)

7.3 Úloha merchandisingu pobočky

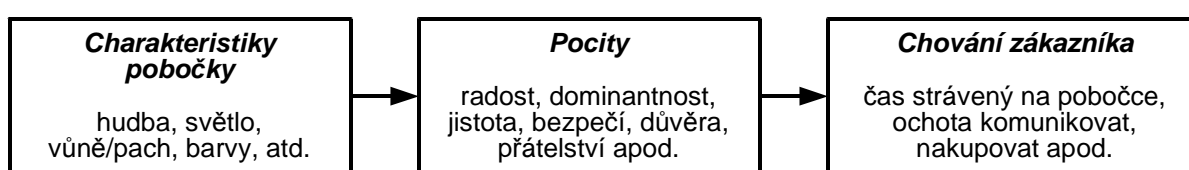
Merchandising lze charakterizovat jako cestu pěti „S“ – **správný produkt, na správném místě, ve správný okamžik, za správnou cenu, podporovaný správnou prezentací.** Vizuální merchandising, neboli vzhled a uspořádání prodejního místa musí sloužit nejen k pasivní prezentaci produktů, ale změnit pasivní nabídku v prezentaci aktivní, která konečného spotřebitele podnítl ke koupi nabízeného produktu.

Zkušenosti čerpají finanční instituce mimo jiné i od maloobchodníků a s tím souvisí i používání slova merchandising ve finančním sektoru. Nelze však zapomenout na to, že finanční služby jsou na rozdíl od zboží v maloobchodě nehmotné. Dalším rozdílem je, že nákupy finančních produktů vyžadují a také jsou realizovány s vysokým „zapojením“ zákazníků. Znamená to, že klienti racionálně zvažují každou koupi, shromažďují informace o

image instituce, její důvěryhodnosti, ceně produktů a především porovnávají konkurenční služby. Téměř nikdy není nákupní chování zákazníků impulsivní.

Merchandising v oblasti finančních služeb může být realizován prostřednictvím letáků, brožurek, vývěsek, transparentů, plakátů, hudby, fotografií, reklamních předmětů, video-systémů apod.

Prodejní místo je dnes již běžně chápáno jako další z řady komunikačních médií. Marketéři hovoří o nutnosti umožnit zákazníkům zážitek z nakupování, při němž dojde k zapojení všech smyslů a při kterém nebude chybět ani určitá zábava. Prostřednictvím merchandisingu se tedy nezprostředkovávají „pouhé“ jasné a přehledné informace, ale vytváří se typ prostředí, jež musí být „útulné a příjemné“, aby se zákazník rád vracel a opakoval nákupy.



Obrázek 7-2: Vztah mezi atmosférou na pobočce a chováním zákazníků (upraveno dle Pelsmacker, Geuens, Bergh, Marketingová komunikace, 2003)

Navozená atmosféra	Zákaznická odezva
Elegance	Úroveň, styl
Profesionalismu	Důvěra, pocit bezpečí
Vstřícnosti	Pocit radosti
Pochmurnosti	Smutek, pocit omezování
Srdečnosti	Pohodlí, pocit vítaného hosta
Luxusu	Kvalita, výjimečnost, vysoké ceny

Tabulka 7-5: Navozená atmosféra na pobočce a pocity zákazníka

Atmosféra se může stát obzvláště vhodným nástrojem konkurenční diferenciace, když:

- existuje velký a stále rostoucí počet konkurentů,
- rozdíly v produktech nebo v cenách jsou malé,
- produkty jsou určeny pro určitou společenskou třídu nebo skupinu s určitým životním stylem.

Barva	Vazba na osobnost
Modrá	Respekt, autorita, volnost, svěžest, asexualita, moudrost
Žlutá	Opatrnost, novotářství, dočasnost, vřelost, vyvolává stres
Zelená	Bezpečí, přirozenost, uvolněnost nebo lehkovážnost, živoucí věci
Červená	Lidskost, vzrušení, dychtivost, vášnivost, síla
Oranžová	Schopnost, požívačnost, neformálnost, přátelství, snižuje agresivitu
Hnědá	Neformálnost, uvolněnost, mužnost, přirozenost
Bílá	Laskavost, čistota, nevinnost, jemnost, uhlazenost, formálnost
Černá	Kultivovanost, moc, autorita, tajemství
Stříbrná, zlatá	Elegance, bohatství, vznešenost

Tabulka 7-6: Prostorové a emocionální efekty barev

Barvy v interiéru hrají bezpochyby důležitou roli. Většina bank se snaží sladit místnost a její vybavení do barev odpovídající logu instituce. Barvy by se neměly přebíjet a měly by k sobě i celému interiéru ladit. Zbytečně přehnané kombinace vzorů a barev působí nevhodně. Z výše uvedených barev lze konstatovat, že modrá barva se jeví jako nejvhodnější pro použití v oblasti finančních služeb (ČSOB, ČS, SS Modrá pyramida a další).

7.4 Marketingová komunikace v místě prodeje finanční služby (POP/POS materiály)

Pravidlo, že bankovní dům má být co nejhonosnější, poslední dobou přestává platit. Banky, pojišťovny a další finanční instituce si uvědomily, že je potřeba změnit image, nalákat klienta a nabídnout mu co nejvíce doplňkových služeb. Proto se pobočky mění od pouhého místa, kde si lze uložit nebo vybrat finance, na místa s propracovanou druhotnou nabídkou služeb nejen vlastních, ale i sesterských či dalších spolupracujících společností. Zadání institucí nabízejících služby v tomto sektoru se tak poslední dobou mění na požadavek na změnu směrem k tomu být „moderní, přátelský, otevřený a dynamický“. Finanční instituce si uvědomují, jak je těžké zákazníka do svého místa vlákat, ale když už jednou vstoupí, je nutno mu nabídnout maximální komfort a pocit, že je opravdu vítán.

Marketingová komunikace v místě prodeje je velmi mocným nástrojem, protože dosahuje na zákazníka v momentu rozhodování o nákupu produktu nebo značky. **Podpora v místě prodeje se dá definovat jako skupina prostředků umístěných v obchodě, jako jsou stojany, tištěné materiály na pultech nebo výkladní skříně. Lze k nim přiřadit interní rozhlas, demonstrační obrazovky, interaktivní kiosky, tj. místa, kde zákazník může získat informace o nabídce produktů a instituci.** K rostoucímu důrazu, jenž je na POP/POS materiály kladen, přispívá i fakt, že jejich účinnost se stává měřitelnou, a na základě takto získaných dat dochází k potvrzení jejich významu pro celkovou marketingovou komunikaci.

Termín POP (Point of Purchase) – z pohledu nákupu - zákazníka nahradil v minulosti používaný termín POS (Point of Sale) – z pohledu prodeje - prodávajícího, neboť středem

pozornosti je v současnosti zákazník a jeho potřeby. Někdy se lze také setkat s termínem POP/POS.

Úkoly POP:

- Připomenout v místě prodeje všechna komunikační poselství, která byla zprostředkována jinými informačními zdroji – obvykle masovými médii.
- Detailně informovat o nabízeném produktu, o jeho specifických užitečných hodnotách a o výhodách koupě.
- Završovat proces marketingové komunikace a vytvářet intenzivní signál pro impulzivní prodej.

Jedním z jasných trendů při navrhování POP systému či celých interiérů finančních institucí v poslední době je trend „být jiný, překvapit zákazníka“. V Evropě dokonce již existují pilotní pobočky bank, kde jsou součástí interiéru i kavárny nebo velmi pohodlná křesla s knihovnou či výtisky novin a časopisů či velký dětský koutek. Nebo se naopak jde cestou „supermarketu na peníze“ - samoobslužné zóny, interaktivní stojany, odbavení klientů u barových pultů (tedy bez posazení zákazníka), protože „čas jsou peníze“ a zákazník chce být odbaven co nejdříve a bez čekání. Pobočky banky pak mívají „crazy look“ - ultramoderní design, velmi barevný včetně obřího polepu výloh, jako je tomu při výprodejích oděvů či dalšího spotřebního zboží.

POP v oblasti nabídky finančních služeb lze rozdělit do několika základních skupin podle místa, kam je na dané pobočce určeno, a jakou má tedy plnit funkci. Lze rozlišit několik základních zón:

1. Vnější značení

Kromě klasických atik a světelných výstrčí (s logem banky a další pro označení bankomatu) jsou v oblasti finančních služeb velmi často využívány nápisy ze samostatných písmen (podsvětlené, nasvětlené nebo nesvětelné), a to z důvodu jednání s úřady. Banky mají často své pobočky v historických částech měst a památkové a stavební úřady zde dovolí maximálně nápisy ze samostatných písmen, případně atypické prvky (ručně „kované“ výstrče apod.). Dalším poměrně často využívaným POP prvkem se stávají malé „totemy“ u vchodu do pobočky, které jsou nositeli základních důležitých informací (otvírací doba, kontakty, bankomat, piktogramy atd.), ale samozřejmě i loga banky či pojišťovny. Některé instituce používají také venkovní stojany „áčka“ nebo „íčka“, ale jde spíše o menší banky nebo o prodejní místa hypotečních či pojišťovacích specialistů. Samostatnou podskupinou vnějšího značení jsou POP prvky do výloh - jde o velmi důležitý nástroj komunikace, pravidelně jde o podsvětlené či nasvětlené rámy na vyměnitelné aktuální nabídky (plakáty). Výlohy plní nezastupitelnou funkci v marketingu každého obchodního místa - vystavené prezentace navazují na televizní reklamy a klient je tady zná. Úkolem světelných rámu je nejen vyplnit výlohu, ale klienta opravdu zaujmout a „pozvat“ jej dovnitř daného obchodního místa. Výlohy mohou být někdy opatřeny i samolepicí fólií s digitálně potištěnou grafikou a pak slouží jako velký billboard.

Jako součást vnějšího značení lze použít také bankomat umístěný na ulici - pokud se např. opatří stříškou či totemem, umístí se na tyto prvky také loga či další marketingová sdělení. Bankomaty bývají, kde to úřady dovolí, opatřeny samostatnou světelnou reklamou.

2. Vstupní zóna

V pobočkách, které to stavebně umožňují, bývá vstupní zóna využita pro samoobslužný 24hodinový servis (bankomat, internet či telefon na 24hodinovou linku banky atd.) a tomu jsou přizpůsobeny i POP prvky - ty by měly být především praktické, neodnositelné, a přesto zvát klienta dále. Sem tak bývají navrhovány zaklapovací rámy na plakáty, stojan na letáky, stolek, případně tzv. uvítací stojan (s informacemi o pobočce, aktuálními sděleními, akční nabídkou, popř. opatřeny fotografií ředitele obchodního místa).

3. Čekací prostor

Především na velkých pobočkách se v poslední době objevují při vstupu do samotné bankovní haly určité formy recepce (tzv. meeter-greeter) pro první zachycení nově vstupujících zákazníků. Obsluha tohoto pracoviště by měla nejenom umět okamžitě poradit klientovi, kam má dále jít pro splnění svého požadavku, ale může vyřídit i nejrychlejší bezhotovostní transakce. POP v tomto prostoru bývají tvořeny především různými kaskádami na letáky a formuláře, případně menším stojánkem na akční nabídku a stojanem na plakát a letáky. Obsluha recepce bývá někdy nahrazena automatickým systémem „queue system“ pro odebrání čísla pracoviště, kam se má klient dále odebrat, nicméně tento automatizovaný organizér může působit negativně, neboť zákazníci si poměrně často nevědí s jeho obsluhou rady.

Velmi kvalitní sezení v čekací zóně je již pravidelností, je ale nutno klientovi nabídnout po dobu čekání možnost listovat v nabídkách banky, vzít si leták nebo se dozvědět více z interaktivní prezentace. Proto do čekací zóny kromě kaskád a stojanů na letáky a plakáty bývají umístěny interaktivní prvky - touchscreeny nebo internetové kiosky s nabídkou finanční instituce nebo celé sesterské skupiny.

4. Bankovní hala

Protože klient se potřebuje v bankovní hale dobře orientovat, součástí systému POP je vždy i kvalitní orientační systém nejenom bankovní haly, ale i jednotlivých pracovišť a zázemí obchodního místa. Prvky orientačního systému mohou být připevněny na zeď, zavěšeny od stropu nebo mohou být zavěšeny na jiné POP prvky (stojany).

Součástí bankovní haly jsou místa k vyplnění formulářů (stolky nebo na míru vyráběné prvky, např. odpadkový koš), ideálně vždy doplněná o aktuální nabídku (letáky, kaskády, stojany, rámy na plakáty). Na stěnách rámy s aktuálními plakáty, součástí bankovní haly může být také box na náměty zákazníků, nástěnky na informace pro klienty či dětský koutek.

5. Pracoviště poradce

Pracoviště poradce by mělo především být spořádané, úhledné a přehledné, což je otázka managementu každé pobočky dohlížet nad jednotlivými zaměstnanci. Pracoviště má být dobře označeno (typ pracoviště, jméno poradce, popř. informace s omluvou, že dané pracoviště je právě uzavřeno) a poradce má mít všechny potřebné dokumenty ihned po ruce. Kromě kaskád na formuláře pak bývá na pracovišti opět aktuální nabídka (malý stojánek s plakátkem či kaskáda) a také různé brožury, které poradce může jako doplňující nabídku předat klientovi (umístěno na stojanu).

6. Pokladna

Protože dochází ke splývání pracoviště poradce a pokladny, jsou POP na těchto dvou pracovištích prakticky totožné. Pouze pracovník pokladny musí dbát na zvýšenou bezpečnost a v určitých případech tak nelze použít větší stojany nebo kaskády, z důvodu viditelnosti kamerovým systémem, ale prvky jsou pak připevněny na zeď.

7. Prostor pro VIP klienty nebo extra služby

Odděleně od otevřených pracovišť bankovní haly se nachází prostor pro VIP klienty, který bývá v oblasti POP zařízen spíše střídmě - mohou zde být použity atypické rámy na plakáty a certifikáty či ocenění banky, bývá zde kaskáda na vybrané letáky, ale již ne např. rámy na aktuální plakáty nebo stojany s akční nabídkou. V těchto prostorách se finanční instituce snaží zachovat si punc serióznosti a tradice a na stěnách tak bývají např. staré obrazy nebo umělecké fotografie, na které zde však lze z určitého úhlu pohledu také nahlížet jako na prvek POP (tedy prvek na podporu nákupu).



ŘEŠENÁ ÚLOHA 7-1

Příklad: Srovnání materiálního prostředí poboček ČS a KB v centru Ostravy

Česká spořitelna, a.s.

Na interiér pobočky České spořitelny byl použit mramor. Celému prostoru dominují obrovské sloupy a otevřené první patro, kde se nacházejí kanceláře. V přízemí je situovaná hala, kde jsou umístěny přepážky pro bezhotovostní platební styk. Přepážky jsou rozvrženy do půlkruhu po celém obvodu budovy. Část za přepážkami je vyčleněna zaměstnancům a klienti mohou pozorovat bankovní úředníky při jejich práci. Každá přepážka je viditelně označena číslem a klient při vyřizování může využít židli.

Prostor uvnitř místnosti je určen pro čekání zákazníků a je vybaven koženými sedačkami. Po celém obvodu nad přepážkami jsou umístěny informační tabule, které informují klienty o stavu čekací fronty. V prostoru vedle informačních tabulí jsou zavěšeny plakáty s aktuální nabídkou produktů a služeb České spořitelny a vedle sedaček se

nacházejí stojany s letáky upozorňující na novinky banky. Celý interiér je pak doplněn o květiny, díky nimž je prostor útulnější. V této pobočce nechybí malý koutek pro děti.

V protilehlé části budovy jsou situovány přepážky pro hotovostní platební transakce, které jsou od bezhotovostních viditelně odděleny. Z důvodu zachování soukromí klientů je pro tyto přepážky použita zvláštní místnost.

Do budovy je umožněn bezbariérový vstup a celý prostor je viditelně označen nástěnnými informačními cedulemi. V další části komplexu budovy se nachází místnost s odděleným vchodem, kde jsou umístěny bankomaty. Tato část je klientům k dispozici 24 hodin denně.

Komerční banka, a.s.

Pobočka Komerční banky na rozdíl od pobočky České spořitelny nevypadá tak honosně. Liší se rovněž uspořádáním interiéru. Klienti jsou obsluhováni jak u přepážek pro hotovostní transakce, tak u samostatných stolních jednotek pro bezhotovostní platební styk. Použití stolů místo přepážek zabírá hodně místa v prostoru, které by mohlo být využito efektivněji. Rovněž pobočka postrádá zařízení pro automatické pořadí. Proto mohou být klienti mírně zmateni při příchodu, protože neví, kterou z přepážek je možné použít. Nedostatečný prostor je vyhrazen pro čekání. V případě vytíženějších hodin musí klienti postávat různě v prostoru, což je může činit poněkud nervózními.

Na druhou stranu pobočka nepostrádá bezbariérový přístup, vybavení bankomatem a disponuje velkou konkurenční výhodou, čímž je parkoviště pro účely banky a jejich klientů. Podobně jako u pobočky České spořitelny i Komerční banka používá stojany s letáky a nástěnné plakáty s nabídkou produktů a služeb. Obě pobočky jsou sladěny do jednoho barevného odstínu.

KONTROLNÍ OTÁZKA 7



- Definujte materiální prostředí. Stanovte rozdíl mezi základním a periferním materiálním prostředím.
- Popište klientsky a produktově uspořádanou pobočku finanční instituce.
- Vysvětlete pojem merchandising a POP/POS nástroje a jejich význam.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 7



- Zamyslete se, které aspekty materiálního prostředí (interiér, exteriér) ve Vás vyvolávají pozitivní nebo negativní pocity.



SHRnutí KAPITOLY

Materiální prostředí je velice subjektivní záležitostí. V závěru kapitoly jsou popsány dvě finanční instituce a dojem z jejich materiálního prostředí, které samozřejmě může být vnímáno každým z nás odlišně. V kapitole jste se kromě základního definování a uvedení dvou základních typů materiálního prostředí, dozvěděli o tradiční koncepci a dnešní koncepci poboček, ale také o významu barev použitých v interiéru a exteriéru. Je zřejmé, že modrá barva se jeví být jako nejvhodnější pro použití ve finančních službách. Nový pojem merchandising a POP/POS nástroje hrají čím dál tím více důležitější roli v komunikování finanční služby zákazníkovi na místě prodeje.

8 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V OBLASTI FINANČNÍCH SLUŽEB

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Komunikační aktivita finančních institucí se v posledních letech změnila. V souvislosti s problémy důvěryhodnosti se především banky jako instituce věnují úkolu představit se jako spolehlivé, pracující ve prospěch klienta (public relations, sponzoring). Kromě toho se mnohem častěji propagují jednotlivé produkty, respektive balíčky produktů. Nutnost omezit náklady vede zejména banky k využívání adresnějších forem marketingové komunikace (direct marketingu). Rozšiřuje se také cenová podpora prodeje.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat marketingovou komunikaci finančních služeb z různých pohledů,
- vyjmenovat a popsat jednotlivé prvky marketingového komunikačního mixu,
- popsat princip marketingové komunikační strategie push a pull,
- vyjmenovat a uvést konkrétní příklady nových způsobů komerční komunikace finančních služeb.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

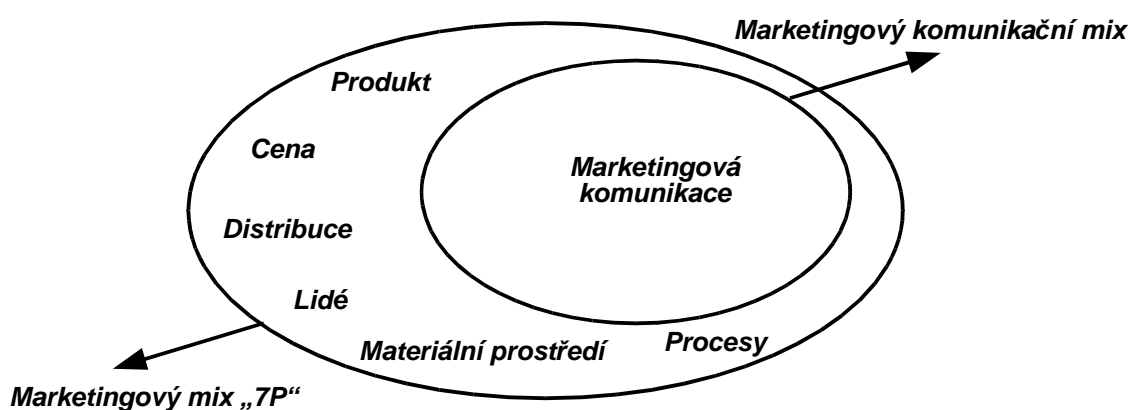


marketingová komunikace finančních služeb, marketingový komunikační mix, ATL, BTL, TTL, RPSN, doporučovatel, emoční apely, 3D reklama, publicita, identita, image, pull a push komunikační strategie, Guerilla marketing, Event marketing, Virální marketing, Product Placement, DRTV

Marketingová komunikace patří spolu s dalšími prvky marketingového mixu k rozhodujícím pro úspěšné řízení firmy. O to víc je opodstatněné spojení „marketingu“ a „komunikace“ v umocněný význam „marketingová komunikace“ (lze se setkat i s pojmem propagace). Přestože marketingová komunikace finančních služeb má stejné cíle jako u jiných produktů a používá stejné nástroje, existuje rozdíl v souvislosti s intenzitou využití jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. Tyto diference jsou dány specifickými vlastnostmi finančních služeb, především jejich nehmotností, složitostí a rizikem, které je spojeno s jejich poskytováním. Zvláštní pozornost je proto věnována především osobnímu prodeji, který souvisí s dalším prvkem marketingového mixu - lidé a bude o něm hovořeno v tomto kontextu v následující kapitole.

8.1 Definování marketingové komunikace

Marketingová komunikace představuje všechny typy a formy komunikace, kterými se firma snaží ovlivnit znalosti, postoje a chování zákazníků ve vztahu k produktům, které prodává. Pojem marketingová komunikace lze chápat z dvou úhlů pohledu. V širším pojetí si lze představit pod pojem marketingová komunikace veškerou plánovanou i neplánovanou komunikaci ve všech bodech kontaktů finanční instituce se současnými i potenciálními zákazníky (vozový park, vnímání značky, cena, distribuční místa, reklama, chování zaměstnanců, tradice atd.). Proto je vhodné v tomto kontextu používat pojem integrovaná marketingová komunikace. V užším pojetí se lze přiklonit k ztotožnění marketingové komunikace s marketingovým komunikačním mixem.



Obrázek 8-1: Vztah mezi marketingovým a marketingovým komunikačním mixem

Tradiční pojetí marketingového komunikačního mixu vychází z 5 hlavních prvků:

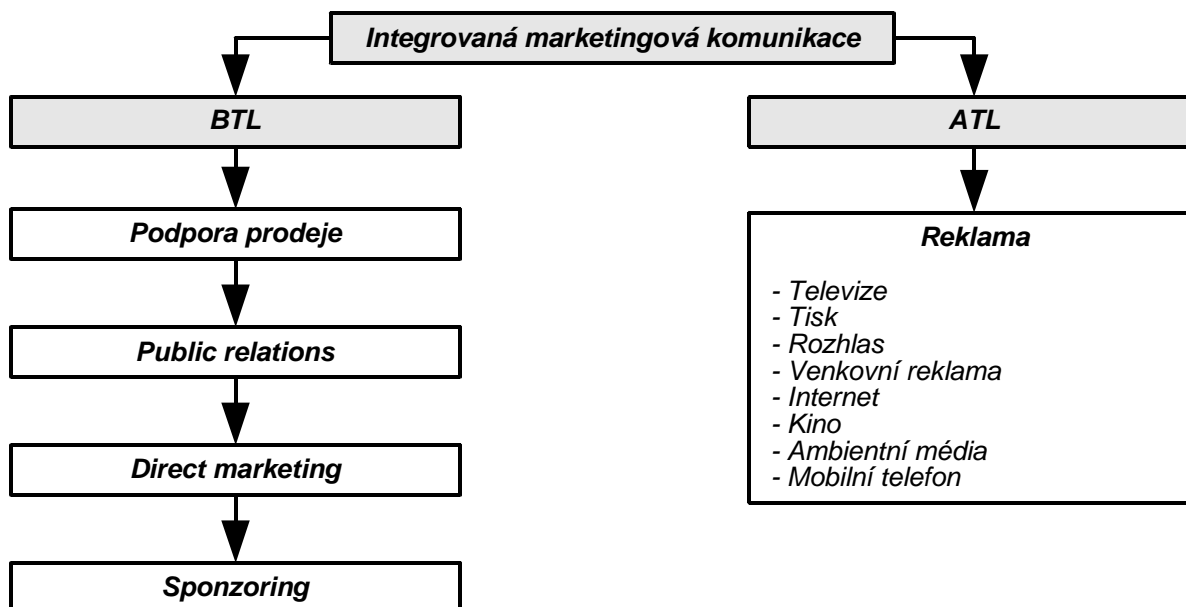
1. Reklama (Advertising)
2. Podpora prodeje (Sales Promotion)
3. Osobní prodej (Personal Selling)
4. Vztahy s veřejností (Public Relations, P.R.)
5. Přímý marketing (Direct Marketing, nový prvek v 90. letech)

Zároveň se lze setkat s řadou různých odlišných přístupů pojednávajících o počtu prvků v marketingovém komunikačním mixu. Někteří autoři řadí do komunikačního mixu kromě výše zmíněných prvků internet, sponzoring⁹, komunikaci na prodejním nebo nákupním místě, výstavy a veletrhy, ústní sdělení atd.

Prvky a nástroje marketingové komunikace lze rovněž rozdělit do tzv. „komunikace nad linkou (čárou)“ (nadlinková komunikace, ATL – above the line) a „komunikace pod linkou (čárou)“ (podlinková komunikace, BTL – below the line). Do nadlinkové komunikace patří reklama s využitím klasických médií jako je televize, rozhlas, tisk, outdoor, internet. Do

⁹ V poslední době čím dál tím více roste jeho význam v komunikační praxi firem. Proto budeme sponzoring považovat za regulérní prvek marketingového komunikačního mixu.

podlinkové komunikace se řadí podpora prodeje, P.R., Direct Marketing, popř. sponzoring. V souvislosti s ATL a BTL se objevuje zároveň pojem „komunikace přes linku (čáru)“ (TTL - through the line), což znamená, že se jedná o optimální nastavení marketingového komunikačního mixu, který integruje nadlinkovou a podlinkovou marketingovou komunikaci do co možná nejúčinnější kombinace.



Obrázek 8-2: Nadlinková a podlinková marketingová komunikace (www.popai.cz)

Upoutání pozornosti zákazníka je základní prioritou marketingové komunikace a proto také vznikají různé, velmi originální nápady. V komunikační praxi se uplatňuje tzv. Teasing (tease – v angličtině provokovat). Cílem Teasingu je dlouhodobě poutat pozornost zákazníka. Jedná se vlastně o komunikaci (reklamu) na pokračování, seriálového typu, kde se postupně odvíjí příběh a každý díl končí nějakým příslibem. Snahou je vyvolat zvědavost a touhu dozvědět se, co bude dál.

8.2 Reklama

Reklama neboli „pravda vhodně řečena“ je jev zahrnující v myslích lidí kdeco. Někdo si pod tím pojmem představí prostý firemní štít, někdo interaktivní multimedialní kampaň s pečlivě propočítanou a testovanou odezvou. Navíc je reklama vždy a všem na očích, nevybíráme si ji, oslovuje nás zadarmo a u některých médií jí ani nelze odmítnout. Z marketingového hlediska dokáže reklama prezentovat produkt v zajímavé formě s využitím všech prvků, působících na smysly člověka.

Definování reklamy jako prvku marketingového komunikačního mixu:

- Reklama je přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo

myšlenek prostřednictvím komunikačních médií. (Parlament ČR, 1995)

- Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, k pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není stanoveno jinak. (Zákon o regulaci reklamy)

Z uvedených definic lze zobecnit základní úkoly reklamy jako je informovat, přesvědčovat a prodávat a stanovit její základní rysy, mezi které patří:

- **veřejná prezentace** – k mnoha lidem se dostává stejné sdělení,
- **účinnost** – prodejcem umožňuje zopakovat sdělení mnohokrát za sebou a kupujícímu umožňuje přijmout a porovnat sdělení několika konkurentů, rozsáhlá kampaň přináší pozitivní zprávu o prodávajícím – signalizuje, že se jedná o velkou firmu, která je úspěšná a silná,
- **znásobená působivost** – možnost ztvárnění firmy a jejich produktů prostřednictvím tisku, zvuku, barev atd.,
- **neosobní charakter** – příjemce sdělení necítí povinnost věnovat mu pozornost a reagovat na ně. Reklama je pouhým monologem a nedokáže být tak účinná jako například osobní prodej.

Reklama může na trhu vystupovat v nejrůznějších formách. Jako hledisko pro klasifikaci reklamy může sloužit objekt reklamy a cíl, který reklama sleduje.

Reklama podle objektu jejího zájmu:

- **Produktová reklama** – forma stimulování poptávky po určitém produktu (běžný účet Ideal konto). V rámci produktové reklamy mohou podniky uplatňovat kooperativní reklamu sloužící ke stimulaci zájmu o několik produktů, které by si neměly konkurovat, ale měly by se vzájemně doplňovat a uspokojovat obdobnou potřebu spotřebitele (tzv. komplementární zboží). Jako příklad lze uvést hypoteční úvěr poskytnutý bankou X a pojištění proti neschopnosti splácet sjednané u pojišťovny Y.
- **Značková reklama** – forma prezentace produktů spojených s určitou značkou. (Wüstenrot – stavební spoření, hypoteční úvěr, životní a neživotní pojištění, úvěr ze stavebního spoření).
- **Podniková reklama** – jde o neproduktovou reklamu prezentující podnik, jejímž cílem je zvyšovat známost podniku a budovat její image. Plní velmi podobný cíl jako opatření v rámci P.R., jde však o typickou placenou formu neosobní prezentace prostřednictvím masových komunikačních prostředků.

Reklama podle prvotního cíle sdělení:

- **Informativní reklama** – jejím cílem je vzbudit prvotní zájem či poptávku po

finančním produktu, který se nachází v první fázi cyklu tržní životnosti, ve fázi vstupu produktu na trh.

- **Přesvědčovací reklama** – úkolem je rozšířit poptávku po finančním produktu, se kterým je již trh seznámen, získat další zákazníky. Používá se ve fázi růstu a počátkem fáze zralosti.
- **Připomínková reklama** – navazuje na předchozí typy reklamních aktivit, cílem je udržet získanou pozici finančního produktu na trhu. Využívá se především v druhé polovině cyklu tržní životnosti.

Reklama využívá řadu tradiční i netradičních komunikačních médií, mezi základní patří zejména:

- Televize
- Rozhlas
- Tisk
- Internet
- Outdoor (venkovní média)
- Kino
- Indoor (média na veřejném prostranství ve zastřešeném prostoru)
- Ambientní média
- Mobilní telefon

Fin. ústav	TV	Tisk	Rozhlas	Outdoor	Kino	Instore	Celkem
Česká spořitelna	263675	126688	7290	15107	0	1003	413763
Komerční banka	163539	143109	38143	29595	0	0	374385
GE Money Bank	177962	94981	23413	6620	894	735	304606

Tabulka 8-1: Mediální mix TOP tří zadavatelů reklamy z finanční sféry 2007 v tis. Kč (www.istrategie.cz)

p.č.	Odborná porota	Veřejnost
1.	Home Credit	Česká pojišťovna
2.	MasterCard Europe	Home Credit
3.	Allianz pojišťovna	ČSOB

Tabulka 8-2: Nejlepší finanční reklama v roce 2007 (www.mesec.cz)

Zpracování reklamních kampaní se řídí celou řadou legislativních a etických opatření. Mezi nejvýznamnější můžeme jmenovat např. Zákon o regulaci reklamy, Zákon o

provozování televizního a rozhlasového vysílání, Zákon o některých službách informační společnosti apod. Základní normou pro samoregulaci je etický Kodex reklamy Rady pro reklamu.

Při prezentování finančních úvěrových produktů zadavatel i reklamní agentura musí respektovat povinnost uvádět v komunikovaném sdělení tzv. **RPSN** (roční procentní sazba nákladů). Spotřebitelský úvěr je totiž většinou natolik složitý, že se při jeho propagaci snadno klame: úvěr je nula, ale za tzv. zpracování smlouvy zaplatíte, anebo je poskytnutí úvěru zdarma, ale úroky zůstávají - a podobně. Proto v roce 1987 vydala Evropská komise zvláštní direktivu 87/102/ES, kde nařídila povinnost uvádění RPSN v reklamě jako vzorce, který zahrnuje všechny podstatné prvky úvěrů a vytváří pro zákazníky jediné porovnatelné číslo. Cíl zavedení RPSN je skutečně takový, že tam, kde je poctivě vypočítáno a uvedeno, je díky tomu celá reklama na úvěr poctivá. Otázka, zda se to podařilo i v ČR, zůstává otevřena - ČOI sice uvádí, že poctivost RPSN, sleduje (po vlně sankcí v roce 2006), ale není zcela zřejmé, s jakým reálným úspěchem.

V praxi se často zapomíná na skutečnost, že zmíněná povinnost uvádět RPSN se nevztahuje na smlouvu, ve které je poskytován spotřebitelský úvěr na koupi, výstavbu, opravu nebo údržbu nemovitosti, nevztahuje se na nájemní smlouvu, která po uplynutí určité doby nezaručuje převod vlastnického práva nebo práva obsahově obdobného vlastnickému právu, na půjčku poskytnutou bez úroku nebo jakékoli úplaty, nevztahuje se spotřebitelský úvěr na průběžné poskytování služeb, za které spotřebitel může platit v průběhu jejich poskytování formou splátek, ani na smlouvu, ve které je poskytován spotřebitelský úvěr na částky nižší než 5000 Kč nebo vyšší než 800 000 Kč (příčemž je-li uzavřeno více smluv, ve kterých se sjednává spotřebitelský úvěr za stejným účelem, považuje se pro tyto účely za jediný spotřebitelský úvěr souhrn všech těchto smluv), a konečně se povinnost uvádět RPSN nevztahuje na spotřebitelský úvěr, jehož splatnost nepřesahuje 3 měsíce nebo je splatný nejvýše ve 4 splátkách ve lhůtě nepřesahující 12 měsíců.

8.2.1 Využití doporučovatelů ve finanční reklamě

Je nezpochybnitelným faktem, že maskot či známá osobnost mohou být pro komunikaci produktu výhodným prostředníkem. Ne náhodou proto byly v poslední době spotřebiteli jako nejzapamatovatelnější vnímány kampaně například Českomoravské stavební spořitelny s animovaným lišákem. Doporučovatelé mohou být mocnou silou při vytváření zájmu nebo kroků, co se týče nakupování nebo používání vybraného zboží či služeb. Toto ztotožnění může být založeno na obdivu, touze nebo vcítění se.

Doporučovatel je osoba, postava, organizace, která se objevuje v reklamě, aby působila ve prospěch zadavatele reklamy nebo jeho tvrzení.

Proces doporučování zahrnuje identifikaci, výběr a využití doporučovatelů ke komerční komunikaci s cílovým segmentem.

Rozlišují se 3 základní typy doporučovatelů:

- **Odborníci** – jednotlivec nebo organizace, o kterých je cílová skupina přesvědčena, že mají dostatečné znalosti v oboru a mohou tak pomoci potenciálnímu zákazníkovi vyhodnotit finanční produkt. Odborníci jsou zpravidla vybíráni pro znalosti, které

získali díky svým zkušenostem, výcviku, studiu, praxí (finanční analytik, guvernér ČNB apod.).

- **Slavné osobnosti (celebrity)** – jsou známy díky své publicitě, která je provází jejich životem. Většina slavných doporučovatelů se pohybuje ve světě zábavy, sportu. Oblíbení jsou rovněž hosté pořadů talk show, osobnosti ze světa podnikání (KB – Petr Fejk, Kateřina Neumannová, Jan Hřebejk, ČS – Petr Čech, pojišťovna Uniqua – Karel Poborský a Štěpánka Hilgertová, Unicredit – Karel Roden apod.)
- **Laičtí doporučovatelé** („reklamy ze života“) – neznámí lidé objevující se v reklamách. Vybírají se tak, aby se co nejvíc podobali cílovému segmentu, protože ten se pak může s doporučovatelem a s poselstvím nejlépe ztotožnit. Tyto reklamy jsou známé jako „reklamy ze života“.

Mezi další fungující způsob jak se značka, produkt může dostat do podvědomí potenciálních zákazníků jsou obchodní nebo reklamní postavičky – maskoti účinkující v reklamním sdělení. K velmi dobře známým maskotům patří například šikovný kuchař Hypoteční banky, který zajistí hypotéky na míru všem potřebám a chutím, pošťák Poštovní spořitelny navazující dojem lidskosti či vychytralá liška Českomoravské stavební spořitelny nebo elektronická loutka bobra, která ničí, na co přijde, do chvíle, než zasáhne pojišťovací poradce pojišťovny ČSOB.

Pro účely reklamy bude vždy platit, že osoba, která má v reklamě účinkovat nebo jejíž jiný „projev osobní povahy“ má být v reklamě využit, musí s takovým účinkováním předem souhlasit, ať už se jedná o sportovce, herce či běžného smrtelníka.¹⁰ Ochrana se týká např. zobrazení podobizny, zveřejnění obrazových či zvukových záznamů, vlastního jména, dopisů či jiných projevů osobní povahy. Toto ustanovení samozřejmě vylučuje pořizování jakýchkoliv záznamů skrytou kamerou či obdobným způsobem, nemluvě již o jejich užití v reklamě, bez předchozího souhlasu dotčené fyzické osoby. Ochrana osobnosti končí fakticky ve chvíli, když již dotčená osoba nežije a nežijí ani její manžel, děti či rodiče – v tu chvíli se stává „historickou“ osobou – například Marilyn Monroe a její časté využití v reklamě.

8.2.2 Emoční apely ve finanční reklamě

Emocionální reklama se snaží vyvolat u zákazníka spíše pocity než myšlenky. Emocionálně laděné reklamy obsahují mnoho neverbálních prvků, stimulů vyvolávajících představivost a pocity (tragický příběh – vyvolává smutek, hrom a blesk – vyvolává strach atd.). Pokud je reklama příliš emocionální může docházet k tzv. „**upířimu efektu**“, tj. že mnoho finančních institucí vsadí ve svých spotech na silnou emoci (vtip, strach, drama, hudba apod.), ale ne vždy je tato cesta šťastná, zejména v případech, kdy si divák reklamu sice zapamatuje, ale již ji nedokáže přiřadit ke konkrétní značce.

Mezi základní emocionální apely ve finanční reklamě patří:

- Humor (využívá se nejčastěji)

¹⁰ V reklamě nesmí účinkovat, i v případě souhlasu, nositel veřejné autority (politik, představitel odborných medicínských a jiných společností apod.).

- Hudba (využívá se nejčastěji)
- Strach
- Drama
- Vřelost

Mezi výhody emocí patří:

- Podněty vzbuzující emoce vtahují diváka do děje a odvádějí jeho pozornost od záměru reklamního pracovníka přesvědčit ho.
- Emoce vyžaduje od diváka menší úsilí. Když divák sleduje logické argumenty, musí jim pozorně naslouchat a hodnotit je. Obrázky, hudba nebo děj vzbuzující emoce vyžadují ze strany diváka mnohem méně poznávacího úsilí.
- Podněty vzbuzující emoce jsou zpravidla zajímavější. Zápletka, zejména vznikající z konfliktu mezi jednajícími osobami, zpravidla zaujme.
- Podněty vzbuzující emoce, například obrázky nebo hudbu, si lze lépe připomenout než konkrétní podklady. Emoce samy mohou setrvávat v paměti mnohem déle, než argumenty.

8.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje využívá krátkodobých, ale účinných podnětů a pozorností zaměřených na aktivizaci a urychlení prodeje, odbytu. Zaměřuje se jednak na zákazníka (v podobě vyzkoušení zdarma, cenových slev a soutěží, věrnostní programy, zvýhodněná cena při nákupu balíčku produktu, events, dárky, časopis k výpisu z účtu), ale také na obchodní organizace (soutěže agentů a finančních poradců, kooperativní reklamy, events, informační setkání) a konečně samotný obchodní personál (bonusy, events, školení).

Definování podpory prodeje jako prvku marketingového komunikačního mixu:

- Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.

8.3.1 3D reklama

Reklamní dárky (3D reklama) jsou významným nástrojem podlinkové marketingové komunikace, které se řadí do oblasti podpory prodeje. Jedná se o nejrůznější předměty v mnoha cenových relacích, které se pohybují od nejlevnějších za několik korun po luxusní v řádech stovek korun. Jsou opatřeny logem firmy nebo daného produktu. Nejčastěji využívanými předměty jsou psací potřeby, textil, kalendáře, drobné reklamní dárky apod. Díky jejich užité hodnotě obdarovaný vnímá reklamní sdělení přirozeně a nemá pocit, že je reklamou obtěžován. Například Česká pojišťovna rozdávala trička a Kooperativa zase věnovala atlas s logem při uzavření havarijního pojištění a povinného pojištění vozidla.

Dárkové předměty se člení do tří výchozích skupin. Každý z těchto celků má svá specifika, která procházejí určitým stádiem vývoje jak lze vidět v tabulce níže.

Dle charakteru	Dle účelu použití	Dle druhu
Katalogové zboží	Rozdávací předměty	Psací potřeby
Tailor made (zakázkové zboží)	Dárky pro návštěvníky	Potřeby pro domácnost
	Omluvné dárky	Potřeby pro volný čas
	Výroční dárky	Tašky, batohy
	Přílohy k mailingu	Čepice, deštníky
	Omluvné dárky	Reklamní textil
	Soutěžní a sponzorské předměty	Kalendáře a diáře
	Reklamní předměty	Autodoplňky
	Dárky pro spolupracovníky	Kancelářské potřeby
	Managerské dárky	Hračky
	Příbaly k produktům	Nářadí

Tabulka 8-3: Typologie 3D reklamy (www.istrategie.cz)

8.4 Osobní prodej

Osobní prodej lze považovat za velice efektivní nástroj marketingové komunikace především v situaci, kdy chceme měnit preference, stereotypy a zvyklosti spotřebitelů. Díky svému bezprostřednímu osobnímu působení je schopen mnohem účinněji než běžná reklama a jiné nástroje marketingové komunikace ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech nabídky. Bohužel rozsah působení osobního prodeje je oproti reklamě podstatně omezenější a hlavně ve výpočtech relativních ukazatelů typu CPT (náklady na tisíc oslovených příjemců) velice nákladný.

Definování osobního prodeje jako prvku marketingového komunikačního mixu:

- Osobní prodej lze chápat jako proces ovlivňování zákazníka prostřednictvím osobního kontaktu.

Hlavním úkolem prodejců je poznat potřeby a přání zákazníka, navrhnout jim ideální řešení, nikoli „tvrdě“ prodat. Dalším cílem osobního prodeje je prezentace firmy. Osobní prodej je zároveň významným činitelem budování image firmy. Prodejce je tedy vlastně „image agentem“ finanční instituce. Stejnou důležitost má prodejce i jako reprezentant zákazníků tím, že od nich shromažďuje informace, různé názory a nápady, které pak přináší do instituce.

Výhody	Nevýhody
Vliv	Náklady
Zacílené sdělení	Dosah a frekvence
Interaktivita	Kontrola
Vztahy	Konzistentnost
Pokrytí	

Tabulka 8-4: Výhody a nevýhody osobního prodeje (Pelsmacker, Geuens, Bergh Marketingová komunikace, 2003)

Podobně jako ostatní marketingové postupy, také osobní prodej prošel dlouhým vývojem. Od agresivního přístupu vyvolávajícího negativní reputaci prodejců, kteří se snažili prodat bez ohledu na potřeby zákazníka, až k současné orientaci na budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem. Osobní prodej se posunul od metod založených na transakcích k metodám založeným na vztazích, pomáhajícím zákazníkovi řešit jeho problém, informovat ho o příležitostech a možnostech. Zároveň změny v technologiích radikálně změnilly komunikační aktivity prodejců (využití internetu, e-mailu atd.).

Tématika osobního prodeje bude, jak již bylo zmíněno, podrobněji popsána v následující samostatné kapitole.

8.5 Public Relations

Původně P.R. zahrnovaly pouze pozici tiskového mluvčího, jehož hlavní činností bylo překonávání rozdílů mezi názorem firmy a názorem médií na její aktivity. Udržovat kontakty a vytvářet dobré jméno ve všech částech veřejnosti je mimořádně sofistikovaným a komplexním úkolem. To dokládá i skutečnost, že ve většině firem je funkce PR (tiskový mluvčí) přímo podřízena generálnímu řediteli.

Posláním P.R. je prodat dobré jméno firmy, vzbudit důvěru atd. P.R. v rámci marketingového komunikačního mixu zastávají specifickou pozici. Někdy lze hovořit o manažerské funkci celé marketingové komunikace. Mezi základní úkoly PR patří vztahy s médií, vyřizování problémů spojených s krizovým managementem, vytváření materiálů a fotografií pro tisk, hodnocení vlivu médií a článků v mediích o finanční organizaci apod.

Definování Public Relations jako prvku marketingového komunikačního mixu:

- P.R. je cílevědomé plánované a dlouhodobé úsilí o vzájemném pochopení a souladu mezi organizací a veřejností. Zároveň je to funkce řízení, která buduje a udržuje vzájemně výhodné vztahy mezi organizací a různými skupinami veřejnosti, na jejichž postojích a chování závisí úspěch či neúspěch organizace.

Mezi cílové skupiny P.R. aktivit patří interní a externí veřejnost (médiá, dodavatelé, konkurenti, zákazníci, veřejnost, státní a místní orgány apod.). Vztahy s interní veřejností jsou také nazývány Human Relations a patří tam především zaměstnanci firmy.

Interní	Externí			
	Veřejné vztahy	Finanční	Média	Marketing
Dny otevřených dveří	Reklama firmy	Reklama firmy	Tiskové zprávy	Prezentace produktu
Interní prezentace	Výroční zprávy	Výroční zprávy	Tiskové konference	Akce na podporu produktu
Školící programy	Firemní události	Porady	Interview	Sponzorování
Týmové projekty	Sponzorování			Informační letáky
Týmové porady	Letáky a brožury			Porady
Společenské aktivity				
Firemní bulletin				
Interní direkt mail				
Výroční zprávy				
Schránky návrhů a připomínek				

Tabulka 8-5: Cílové skupiny a nástroje P.R. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, Marketingová komunikace, 2003)

8.5.1 Publicita

Pojmy P.R. a publicita jsou často chápány jako synonyma, ale není to pravda, neboť publicita představuje informační složku P.R. a znamená způsob jak je firma prezentována v podobě neplacených zpráv v masmédiích. Obecně publicita zahrnuje jakoukoli samovolnou, neovlivněnou pozornost novinářů a sdělovacích prostředků firmě, pochopitelně i tu nežádoucí (především v období krizové komunikace). Publicita má své výhody ve srovnání s klasickou reklamou, neboť ji lidé více důvěřují a jsou s ní spojeny nižší náklady. Na druhou stranu si je třeba uvědomit, že v případě negativní publicity dochází ke vzniku špatné image instituce, jejíž náprava bude dlouhodobá.

V České republice je zpravodajství o bankovních domech spíše negativní. V poslední době nejčastěji plní stránky novin a reportáže televizního zpravodajství informace o vysokých bankovních poplatcích a o různých sporech a arbitrážích. Frekvence informování veřejnosti se zvýšila také kontrolou České obchodní inspekce a Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. V lednu 2003 si média například významně všimla znatelného zdržení poplatku za výběr z

bankomatů (ČS, KB, ČSOB). Řada sdělovacích prostředků si zároveň dala tu práci, že srovnala tyto poplatky s poplatky u mateřských bank. Vyšlo najevo, že například Česká spořitelna měla dražší služby než rakouská Erste Bank.

8.5.2 Podniková identita a image

Koncepce podnikové identity má velmi těsný vztah k aktivitám PR. Při budování dobrého dojmu nestačí předvádět vlastní pozitivní výkony pomocí marketingové komunikace a opatření PR. Daleko důležitější je vybudovat podniku dovnitř i ven nezaměnitelnou tvář, výjimečnost, osobnost důsledným sjednocením chování, vizuálních forem i komunikačních aktivit podniku.

CORPORATE IDENTITY				
Základ	„Filozofie“ organizace			
Prostředky	Corporate Design	Corporate Communication	Corporate Culture	Ostatní
Výsledek	CORPORATE IMAGE			
	Neboli $(CD + CC + CI) * CCom = CIm$			

Tabulka 8-6: Podniková identita a image finanční instituce (upraveno dle Pelsmacker, Geuens, Bergh, Marketingová komunikace, 2003)

Podniková Identita (CI) – je souhrnné zosobnění společnosti odvozené z její filozofie, historie, kultury, strategie, stylu vedení, pověsti a chování zaměstnanců, prodávačů a jiných reprezentantů společnosti, vozový park. Přináší odpověď na otázky: „Co podnik je? Co dělá? Jak to dělá?“ Společnosti si vytváří podobně jako osoba charakter vnímaný myslí druhých, a tím si buduje určitou pověst.

Corporate Design (CD) – vizuální způsob, jakým se organizace představuje veřejnosti. Zde může patřit jméno podniku, logo, symboly, barevné ladění interiérů podniku, design firemních produktů, firemní oblečení, architektonický styl budovy, firemní tiskoviny atd.

Corporate Culture (CC) – souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se podnik ve svém životě řídí. Nepatří sem tedy jen produkty či úprava okolí, ale i způsob, jakým firma jedná se svou vnitřní i vnější veřejností. Kultura podniku se obvykle vyvíjí řadu let, ale už u zrodu organizace můžeme položit její základy.

Corporate Communication (Ccom) – zastřešuje všechny komunikační opatření organizace navenek i dovnitř. Jde o dlouhodobou strategii, jejímž cíle je ovlivnění postojů veřejnosti vůči podniku. Napomáhá tvorbě image a podle potřeby se jej snaží měnit.

Podniková Image (CIm) – označuje to, jak veřejnost vnímá společnost. Image jako názor nebo-li obecný dojem, který si udělá veřejnost o nějaké osobě nebo instituci na základě pohledu z vnějšku a získaný image bude určovat, zda se jeví osoba nebo instituce dobrou nebo špatnou. Image podniku je do značné míry odrazem její identity. Podnik tedy musí dbát na to, aby skutečná a chtěná identita byly v souladu. Z obrázku je zřejmé, že výsledná image vzniká na základě vzájemného působení podnikové identity, designu, kultury a komunikace.

8.6 Direct marketing

Na začátku šedesátých let je chápán DM jako určitý typ distribuce (přímý prodej prostřednictvím různých kanálů), protože byl nejvíce využíván ve formě zásilkového prodeje. V sedmdesátých letech se stal nástrojem marketingové komunikace s důrazem na zpětnou vazbu a optimalizaci reakcí na mailingy (rozesílky) a další přímé marketingové nástroje. V devadesátých letech se hlavními znaky DM stalo budování dlouhodobých vztahů a zvyšování loajality zákazníků. Dnes lze považovat direct marketing jako personalizovaný marketing celoživotní hodnoty. Mezi typické vlastnosti direct marketingu patří měřitelnost, dlouhodobost a vzájemnost.

Definování direct marketingu jako prvku marketingového komunikačního mixu:

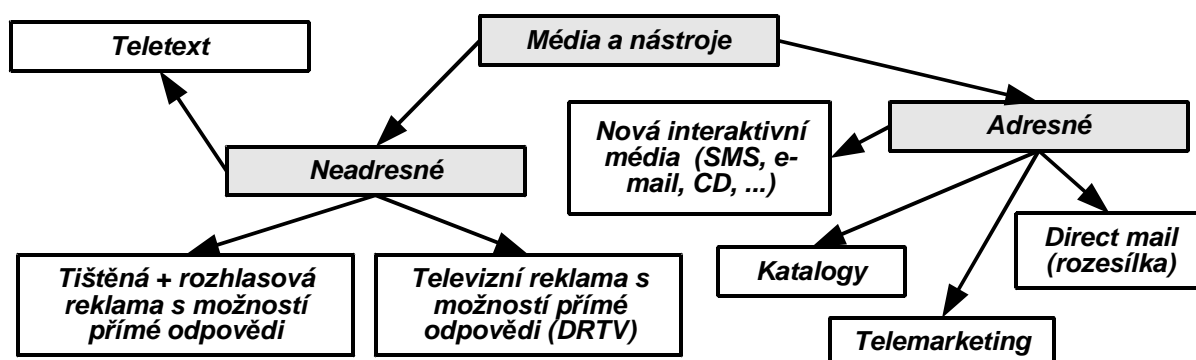
- Direct marketing přenáší reklamní sdělení přímo k existujícímu nebo budoucímu spotřebiteli tak, aby vyvolalo okamžitou měřitelnou reakci. Také zahrnuje tvorbu databáze respondentů. Lze tedy říci, že přímý marketing znamená kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou zpětnou a měřitelnou reakci.

Direct marketing z hlediska pasivity či aktivity potenciálního či současného zákazníka lze dělit do dvou základních skupin a to na aktivní a pasivní direct marketing. Aktivní direct marketing iniciuje a vede obchodník, který nečeká na okamžitý podnět spotřebitele. Jde vlastně o komunikaci se stávajícími či potenciálními zákazníky prostřednictvím média – pošty, telefonu, faxu, e-mailu. Pasivní direct marketing je přístupem, kdy se spotřebitelé sami identifikují jako potenciální zákazníci daného produktu a sami reagují na obchodníkem vyslané podněty. Takové chování však musí podnítit marketingová komunikace.

Direct marketing má řadu předností ve srovnání s ostatními komunikačními prvky - je skvělou cílenou formou prezentace ve smyslu úspory prostředků, které jsou jinak vynaloženy do hromadného oslovování zákazníků masovými médii, neboť peníze jsou investovány pouze do reklamy, která přichází jen konkrétní cílové skupině zákazníků. Zhodnocení reklamní kampaně je přehledné, snadné a rychlé. Velmi jednoduchou formou lze určit, zda byla nabídka a reklamní kampaň úspěšná, kolik přišlo nových zákazníků apod. Zároveň přispívá k vytváření a k aktualizaci zákaznické databáze.

Ačkoliv se to zdá nelogické, i přímý marketing využívá masová, resp. neadresná média, ale narušuje od běžné masové marketingové komunikace spočívá v tom, že se generuje přímá reakce příjemců sdělení. Mezi formy DM lze zařadit také osobní prodej.

Nejdůležitější kategorií direct marketingu je stále adresný direct mail. Jeho růst je však ve srovnání s ostatními, modernějšími metodami nejpomalejší. Uplatňuje se jak v sektoru B2B, tak B2C. Typickými oblastmi použití jsou zásilkový obchod a finanční a telekomunikační služby, kde má direct mail předurčené místo díky pravidelnému rozesílání výpisů v obálkách.



Obrázek 8-3: Média a nástroje direct marketingu (upraveno dle Pelsmacker, Geuens, Bergh, Marketingová komunikace, 2003)



ŘEŠENÁ ÚLOHA 8-1

Raiffeisen stavební spořitelna: Directmailová kampaň

Při příležitosti zasílání ročních výpisů uskutečnila Raiffeisen stavební spořitelna akviziční directmailovou kampaň „Klient hledá klienta“. Vybraným klientům, celkem 260 tisícům, bylo k ročnímu výpisu přiložen leták s odtrhovacími kartičkami, pomocí kterých může dát klient tip na uzavření nové smlouvy o stavebním spoření. Výměnou za to „tipař“ získá tisícikorunu ve formě úrokové prémie a nový klient získá smlouvu za poloviční poplatek. Akce probíhala od ledna do konce března 2008.

8.7 Sponzoring

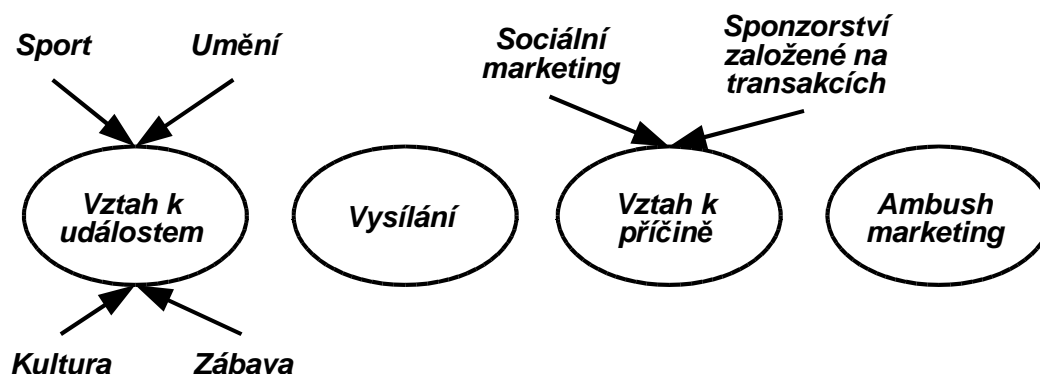
Význam sponzoringu v dnešní informační přesycenosti a zároveň i omezené účinnosti běžné reklamy, včetně omezení legislativních, natolik vzrůstá, že bývá některými autory vyčleňován z rámce public relations a je zařazován jako samostatná složka marketingového komunikačního mixu, čímž se stává vůči public relations naprosto rovnocenným nástrojem.

V současné době je sponzoring praktikován především s podnikatelským úmyslem. Jedná se o oboustranný obchod mezi partnery, sponzorem a sponzorovaným, kde je jasně definovaná služba a protislužba. Hlavním cílem sponzoringu ve finančních institucích je vytváření povědomí o produktu a instituci, nebo-li vytváření image. Především velké finanční instituce, které jsou často obviňovány z pouhého „hromadění „zisku“ mohou pomocí sponzoringu především charitativního charakteru přesvědčit veřejnost o své sociální zodpovědnosti.

Definování sponzoringu jako prvku marketingového komunikačního mixu:

- Sponzoringem se tedy rozumí cílené financování ostatních subjektů za účelem vytvoření dobré pověsti firmy.

Rozpočet pro sponzorování se dělí mezi různé typy projektů. Na obrázku níže jsou znázorněny hlavní typy sponzorství.



Obrázek 8-4: Typy sponzorství (Pelsmacker, Geuens, Bergh, Marketingová komunikace, 2003)

- **Sponzorství spojené s určitou událostí** je nejznámější. Firmy mohou sponzorovat fotbalové soutěže, týmy, sportovce, golfové turnaje, veletrhy, koncerty, festivaly, sportovní programy atd. Na druhou stranu má zejména sponzorství sportovních akcí mnoho nevýhod a vytváří řadu hrozeb. Sponzorství sportovců a týmu může vyvolat určitou formu nepřátelství u fanoušků. Je nutno si uvědomit, že sportovci žijí svůj soukromý život, který někdy přitahuje pozornost médií, což nemusí být vždy ku prospěchu sponzora. Například Česká spořitelna financuje projekty jako Pražské jaro, Smetanova Litomyšl, Colours of Ostrava, Mezinárodní hudební festival Český Krumlov, Český atletický svaz, Česká fotbalová reprezentace a další.
- **Sponzorství vysílání** – v některých zemích, kde jsou kanály vlastněny vládou, nelze vysílat reklamu, tak firmy tuto záležitost obcházejí sponzorováním vysílání (využití sponzorství vysílání v českých podmínkách bude typické pro českou televizi, neboť tato televizní stanice musí od roku 2007 snížit objem reklamy na polovinu a do roku 2010 ji zcela vypustit). Sponzoři jsou velmi těsně spjati s programem, takže diváci si myslí, že sponzor se aktivně podílel na jeho přípravě.
- **Sociální marketing** - je příkladem mecenášství dobrých účelů. Například Nadace České spořitelny se zaměřuje zejména na finanční pomoc potřebným (se zaměřením na stárnoucí společnost a pomoc při prevenci a léčbě drogově závislých), na udržitelný rozvoj (péče o životní prostředí). Česká spořitelna své prostředky investuje především do strategické oblasti, kterou je vzdělávání s primární, avšak nikoliv výlučnou orientací na finanční vzdělávání (Život 90, Nadační fond Klausových, Domov Palata, Drop in, Nadace partnerství, Český svaz ochránců přírody, Eurorebus aneb škola hrou s Českou spořitelnou a další).
- **Sponzorství založené na transakcích** (účelově zaměřený marketing) je použito tehdy, pokud firma investuje určitou část peněz na dobrý účel pokaždé, když spotřebitel koupí finanční produkt.
- **Ambush marketing** (sponzorství ze závětrí), taky se lze setkat s pojmem „zákeřný“ marketing nebo „guerilla sponzorování“. Firmy, které používají tuto taktiku, útočí na

oficiální sponzory dané události tak, že provozují konkurenční prezentaci, akce a podobné reklamní kampaně, jako oficiální sponzoři. Tímto způsobem získávají auru oficiálních sponzorů, aniž by museli zaplatit sponzorské poplatky. V podstatě se jedná o parazitování na aktivitách konkurence, které jsou většinou spojeny s nějakou významnou akcí, na niž se zaměřuje pozornost veřejnosti a médií. Tato marketingová taktika je typická především pro oblast sportu.

8.8 Komunikační strategie

K dosažení vytyčených komunikačních cílů u zvolené cílové skupiny musí být vybrána odpovídající komunikační strategie. V oblasti marketingové komunikace se rozeznávají dvě základní komunikační strategie: strategie tlaku (push-strategie) a strategie tahu (pull-strategie).

Strategie tlaku (push-strategie) se snaží produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Staví hlavně na osobním prodeji a na podpoře prodeje. Producent přesvědčí prodejce o výhodnosti svého produktu a ti následně v tomto smyslu dále působí na zákazníky. V praxi využívají strategii tlaku spíše velké, na trhu zavedené a kapitálově silné, často nadnárodní firmy.

Strategie tahu (pull-strategie) chce naopak nejprve vzbudit zájem zákazníků, vyvolat poptávku po produktu. Sází především na reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích. Tentokrát má producent produkt, který při své prezentaci dokáže okamžitě sám o sobě zaujmout zákazníky.

Obě tyto strategie jsou poněkud vyhrocenými krajními variantami. V praxi se často kombinují a prolínají. Obě mohou podobně používat stejných propagačních nástrojů, ale v jiném kontextu. Například reklama v místě prodeje je typická pro strategii tlaku, zatímco reklama ve sdělovacích prostředcích se více hodí pro strategii tahu.

8.9 Vybrané trendy v marketingové komunikaci finančních služeb

Nadsázku, šok, nové nosiče v marketingové komunikaci bude zapotřebí v blízké budoucnosti používat pro odlišení se od konkurence a získání si pozornosti zákazníků. Marketingová komunikace je stále selektivnější, a spotřebitel vybíravější a imunní k dosud účinným komunikačním formám. Do popředí se dostává marketingová komunikace využívající netradiční přístupy a nástroje. V této souvislosti lze hovořit například o guerilla marketingu, virálním (virovém) marketingu, DRTV, product placement, mobilním marketingu, event marketingu, sociálním marketingu, neuromarketingu apod.

V následujícím textu blíže zmíníme pouze takové trendy, které je možné aplikovat ve finančním sektoru vzhledem ke charakteristice finančních služeb.

8.9.1 Guerilla (partyzánský) marketing

Guerilla marketing je na českém marketingovém trhu stále ještě brán jako novinka jako všechny nové věci je občas také vnímán s nedůvěrou. Guerilla marketingu lze charakterizovat jako nekonvenční marketingovou kampaň, jejímž účelem je dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů. Guerilla marketing umožňuje svými technikami získat

vedlejší pozornost, vyvolat paniku či vyburcovat veřejnost. Jeho podstatným prvkem je nízká nákladovost a balancování na hranici legálnosti.

Mezi taktiky Guerilla marketingu patří:

- Udeřit na nečekaném místě.
- Zaměřit se na přesně vytipované cíle.
- Ihned se stáhnout zpět.

ŘEŠENÁ ÚLOHA 8-2



Guerilla marketing – Poštovní spořitelna

V roce 2006 Poštovní spořitelna jako první česká banka spustila kampaň guerilla marketingu. Cílem kampaně bylo upozornit na to, že zatímco některé banky mají otevřeno jen dopoledne, pošty nebo finanční centra Poštovní spořitelny mají obvykle otvírací dobu mnohem delší, tzn. zdůraznit tak klientský přístup v přímém srovnání s hlavním konkurentem Českou spořitelnou. Celá akce probíhala ve dvou fázích. Do vybraných měst přijela hlídka, která rozdala trička s nápisem "Která banka má u nás otevřeno nejdéle? Banka na vaší poště." Následně hlídka přijela znovu a prvních pět lidí, kteří měli na sobě oblečena trička, obdrželi 400 Kč. Druhou částí bylo přímé srovnání otvírací doby. Před pobočky konkurenční České spořitelny byl v době po zavření pobočky umístěn stojan s textem: „Tady už je zavřeno. Banka na vaší poště má stále otevřeno.“ Do deseti let se chce Poštovní spořitelna stát jedničkou v počtu drobných klientů. Proto se rozhodla používat i méně tradiční metody k oslovení veřejnosti.

8.9.2 Virální (virový) marketing

Virální marketing (viral marketing) představuje metodu sloužící k dosažení exponenciálního růstu povědomí o značce nebo produktu prostřednictvím neřízeného šíření informací mezi lidmi, jehož lavinovité šíření lze přirovnat k virové epidemii – odtud název této metody. Nejčastěji se jedná o nejrůznější druhy přeposílaných e-mailových zpráv, přičemž motiv k jejich posílání může vycházet buďto ze samotného obsahu e-mailu nebo se jedná o odkaz na zvláštní WWW stránku. Jako zprostředkovatel samovolného šíření sdělení může sloužit i třeba klasická pošta, mobilní telefon apod.

Nemusí se však vždy jednat pouze o využití elektronického komunikačního média pro šíření zpráv, ale do této oblasti spadá i tzv. Word-of-Mouth (šeptanda, názorové vůdcovství), kdy je sdělení neformálně šířeno lidmi prostřednictvím osobního kontaktu. Šeptanda je velmi účinná, neboť lidé vnímají toto sdělení jako důvěryhodné, neboť vychází z osobní zkušenosti šířitele nebo-li názorového vůdce. Mezi nejčastěji diskutované značky z oblasti finančních služeb patří Česká spořitelna a Komerční banka (šetření Outbreak WOMMonitor, 2008).

Hlavním důvodem, proč se firmy uchylují k virálnímu marketingu, jsou především nízké náklady (stačí prvotní impulz a další distribuce už probíhá mezi lidmi samovolně), rychlé

šíření informací a vysoká účinnost zásahu především mezi mladými lidmi. Nebezpečí virového marketingu je hlavně v tom, že po odstartování kampaně nemá již marketér kontrolu nad tím, jak se virová zpráva šíří dál.

ŘEŠENÁ ÚLOHA 8-3

Virální marketing – cestovní pojištění ČSOB pojišťovny

Jako příklad lze uvést komunikační kampaň ČSOB Pojišťovny, kdy pro podporu jednoho z pojistných produktů, cestovní pojištění, vznikl nápad s animovaným příběhem ze života, který svým grafickým zpracováním a vtípem poutá pozornost a upozorňuje na vysoké náklady zdravotní péče v zahraničí (možnost vlastní volby konce příběhu). Celý koncept kampaně se opírá o kombinaci komunikace skrze reklamní bannery, přeposílání odkazů známým a s tím související virální efekt zábavné animace, jehož statistiky jsou pečlivě sledovány.

8.9.3 Direct marketing v elektronických médiích

DRTV (Direct Response Television) je televizní spot s přímou odezvou a telemarketingový servis je jeho nedílnou součástí. Jedná se o třiceti až šedesátivteřinové spoty v běžném reklamním breaku. Jejich odlišnost je ve výzvě k okamžité akci, jako je například volání na linku 800##. Obdobně fungují takové spoty v rádiích. Měřitelnost jejich odezvy přes reporting telemarketéra, umožňuje inzerentovi měnit jejich nasazení. Cenově jsou výrazně odlišné (levnější) od reklamních spotů, neboť se jedná reklamní čas, který se médiím nepodařilo vyprodat.

Rozdíly DRTV spotů ve srovnání se běžnými reklamními spoty:

- DRTV spoty vyzývají k akci, nákupu – nejsou určeny k budování image.
- Cílem DRTV spotů je vyvolat měřitelnou reakci.
- DRTV spoty umožňují tvorbu databází spotřebitelů.
- Spoty běžné reklamy mají zpravidla vyšší kvalitu produkce.

Praktické uplatnění a rozvoj DRTV v ČR je otázkou dalšího vývoje mediálního trhu, jeho digitalizace, změny v legislativě. Nicméně spoty, které určitě do DRTV patří, se postupně v reklamních blocích objevují, i když zatím na principech klasického nákupu médií. Je třeba si zároveň uvědomit, že DRTV není vhodné používat u zboží rychlé spotřeby a pro zboží dlouhodobé spotřeby vytvářející osobitý image. Největší uplatnění lze nalézt například u nabídky produktů finančních služeb, hudebních nahrávek, vzdělávacích kurzů, internetových služeb, kuchyňského náčiní atd.

ŘEŠENÁ ÚLOHA 8-4

DRTV – Virgin Credit Card

Děj DRTV spotu se odehrává na operačním sále, kde hlavní chirurg v napjaté atmosféře popisuje krok za krokem průběh operace: „Odstraňujeme vysoký úrok.“ „Odstraníme i roční poplatek.“ Ale když navrhně: „Odstraníme i program odměn.“ - kolega jej vážně přeruší: „Tím bychom ho ztratili ...“ Spot nabádá k okamžité reakci (zobrazení telefonního čísla informační linky) na nabídku zvýhodněných bankovních služeb.

8.9.4 Product placement

Product placement je záměrné a placené umístění značkového produktu do audiovizuálního díla (film, počítačový hry atd.) za účelem jeho komerční prezentace. Kvalitní product placement zasazuje produkt právě do pozitivního kontextu a např. ukazuje, že jeho užívání je běžnou součástí života hrdiny filmu. Přestože v naší filmové distribuci zakotvuje product placement pozvolna, očekáváme postupně jeho významnější rozvoj a silnější propojování s ostatními reklamními aktivitami.

Product placement je zákonem zakázány, neboť se jedná o skrytou reklamu, která je definována jako reklama u níž je obtížné rozlišit, že se jedná o reklamu, zejména proto, že není jako reklama označena. Pokud ve filmu účinkuje produkt, protože si ho autor filmu zvolil k naplnění svých uměleckých představ, nejedná se o reklamu, neboť cílem není podpora podnikání. Ale jeho umělecké vyjádření.

V listopadu 2007 byla přijata nová legislativní pravidla EU týkající se Product placement.¹¹ Limity product placementu budou mít následující povahu: nebude možné propagovat nákup nebo pronájem výrobků nebo služeb tím, že by tyto výrobky nebo služby byly zvláště zmiňovány, diváci musí být jasně informováni o existenci dohody o umístění produktu – pořady obsahující umístění produktu budou muset být řádně označeny na začátku programu, aby divák nemohl být žádným způsobem uveden v omyl. Některé typy pořadů vůbec nebude možné spojit s product placement (zpravodajské, politicko-publicistické pořady, dokumenty, pořady pro děti) a z možnosti product placementu budou samozřejmě vyjmuty prezentace podniků, jejichž hlavním předmětem činnosti je výroba nebo prodej tabákových výrobků.

ŘEŠENÁ ÚLOHA 8-5

Product placement – seriál ČT Poslední sezóna

Diskutabilní případ použití product placement byl řešen na podzim v roce 2006 v souvislosti s uvedením nového seriálu ČT Poslední sezóna z prostředí ledního hokeje. Zásadní otázka byla, zda se jedná či nejedná v tomto případě o product placement neboli o skrytou reklamu. V seriálu se totiž objevují hráči ledního hokeje a na dresech mají výrazná loga sponzorů (z finanční oblasti např. stavební spořitelna Modrá pyramida). Tyto

11 Směrnice o audiovizuálních mediálních službách (původně Televize bez hranic)

společnosti jsou také uvedeny jako partneři projektu. Zásadní je stanovit cíl užití log na dresech hráčů, pokud by byla loga na dresech umístěna v důsledku obchodní či jiné dohody, jednalo by se bezpodmínečně o product placement neboli skrytou reklamu. Pokud by tam ovšem tatáž loga byla proto, že tak zcela svobodně rozhodl autor z důvodů čistě uměleckých s cílem navodit opravdovou atmosféru ledního hokeje, nejednalo by se o product placement čili skrytou reklamu.

8.9.5 Event marketing

Pod pojmem event marketing nebo-li jak dostat emoce na svou stranu se rozumí zinscenování zážitků, jejichž cílem je vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image firmy a produktů, a tím i obchodní záměry. Často se jedná o outdoorové aktivity (happeningy, dny otevřených dveří, demonstrace nebo veřejné sbírky). Jak již bylo zmíněno výše, nástroje marketingové komunikace mohou mít význačný komunikační charakter, díky němuž mohou ve svém praktickém použití přesáhnout hranice jedné kategorie marketingové komunikace se zákazníkem. To stejné platí i pro komunikační nástroj jako je event marketing, neboť svým zaměřením může spadat jak to oblasti vztahů s veřejností (P.R.), tak i do podpory prodeje. Cílovou skupinou Event marketingu mohou být vlastní zaměstnanci, zákazníci a obchodní partneři.



ŘEŠENÁ ÚLOHA 8-6

Event marketing – vánoční setkání obchodních partnerů stavební spořitelny

Zadavatel: Virtuální stavební spořitelna

Zadání: Připravit dvoudenní atraktivní program pro 40 osob. 1. den konference a vánoční večírek se zábavným programem. 2. den relaxační.

Věková skupina a složení partnerů: 30 % 20 - 30 let, 70 % 30 - 40 let, 15 % žen, 85 % mužů.

Lokalita: dle uvážení agentury.

Návrh agentury:

Lokalita: Pivní lázně.

Téma: Dealerská konference spojená s vánočním večírkem zakončená relaxačním pobytem v pivních lázních.

Konference: Dopolední a odpolední část budou věnovány prezentacím v hezkém prostředí nově zrekonstruovaného a klidného hotelu.

Vánoční večírek: Večerní část bude věnována netradičnímu kabaretu - netradiční kabaretní scénky, netradiční tanečnice, kouzelník aplikující mikromagii na všechny účastníky osobně, DJský set s největšími hity.

Relaxační den: Pobyt v pivních lázních (masáže, koupele, léčebné zábaly, ozdravný pitný režim), prohlídka pivovaru a pivovarského muzea, projížďka s pivovarským spřežením na voze nebo na saních (dle počasí), soutěž ve válení sudů o atraktivní ceny.

Dárek pro všechny účastníky: Balíček pivní kůry s instruktážním DVD, pivní šampon a originální Chodská pivovice (pivní pálenka). Veškeré produkty s brandem klienta a v originálním a stylovém balíčku.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Kapitola pojednávající o marketingové komunikaci finančních služeb je poněkud obsáhlejší, což má své opodstatnění. Obecně je tato problematika velice aktuální, zajímavá a všem blízká, neboť se s mnoha komunikačními poselstvími setkáváme všude a pořád. Mít dobrý produkt je jedná věc, druhá věc je dobře tento produkt prodat neboli zvolit vhodné nástroje marketingové komunikace. Jelikož zákazníci jsou již skoro imunní vůči tradičním způsobům prezentace prostřednictvím tradičních médií, snahou je přinášet stále nové, někdy i šokující způsoby jak zaujmout. Jako je například Guerilla marketing a další. Příjemci komunikovaných poselství si musí zároveň uvědomovat, že reklama je polovičně řečena pravda a musí být obezřetní a sdělované informace si prověřit. Na ochranu spotřebitelů byla zavedena povinnost uvádět roční procentuální sazbu nákladů v reklamních sděleních.

KONTROLNÍ OTÁZKA 8



- Definujte marketingovou komunikaci finančních služeb.
- Vyjmenujte a popište jednotlivé prvky marketingového komunikačního mixu.
- Vysvětlete pojem RPSN ve finanční reklamě.
- Vysvětlete pojem „upíří efekt“ ve finanční reklamě.
- Stanovte významový rozdíl mezi identitou a image finanční instituce.
- Vyjmenujte a popište nové trendy v marketingové komunikaci finančních služeb.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 8



- Zvažte, který nebo které prvky marketingového komunikačního mixu jsou nejvhodnější pro propagaci finanční služby.
- Zvažte, které emoční apely ve finanční reklamě jsou nejvíce a nejméně vhodné.
- Zamyslete se, jakým způsobem si může finanční instituce budovat důvěru u současných a potenciálních klientů.
- Zamyslete se, který z uvedených nových trendů marketingové komunikace by Vás při propagaci finanční služby nejvíce oslovil, pobavil nebo pobouřil.

9 LIDSKÝ FAKTOR VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola klade důraz na to, že lidský faktor, jelikož se jedná o služby, je prioritní záležitostí pro úspěch finanční instituce na trhu. Ve finančních institucích se zaměstnanci dělí do dvou základních skupin: Front Office a Back Office podle toho, zda přicházejí nebo nepřicházejí do kontaktu se zákazníky. Ve finančních službách se zavádí pojem interní marketing, což znamená vztah instituce ke svým vlastním zaměstnancům. Je zřejmé, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami a prostředím, dokážou poskytnout kvalitní výkony. Zaměstnanci musí být velmi zdatní ve svých odborných znalostech, ale zároveň musí disponovat i dobrými verbálními a neverbálními komunikačními dovednostmi. V současnosti se můžeme setkat v oblasti finančních služeb s novým typem prodeje a to multilevel marketingem.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat lidský faktor v oblasti finančních služeb,
- kategorizovat a stanovit význam zaměstnanců finančních služeb,
- charakterizovat interní marketing a stanovit jeho význam pro externí marketing,
- popsat a zdůraznit význam osobního prodeje, verbální a neverbální komunikace,
- vysvětlit princip fungování Multilevel marketingu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Front a Back Office zaměstnanci, interní marketing, osobní prodej, neverbální komunikace, multilevel marketing

Při vymezování významu lidských zdrojů v oblasti finančního marketingu je výstižné použít výrok Richarda Dowa: „4 L“, což znamená že marketing finančních služeb tvoří: **„Lidé, lidé, lidé a lidé“**. Finanční instituce může získat silnou konkurenční výhodu vhodným uplatňováním metod řízení lidských zdrojů, tj. výběrem, školením, motivací a stabilizací lepších, kvalitnějších zaměstnanců, než má konkurence. Lépe školený personál jako komparativní výhoda instituce se podle Kotlera vyznačuje těmito vlastnostmi: kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, vnímavost, komunikativnost. Zařazení tohoto prvku do marketingového mixu finančních služeb vyplývá logicky z vlastností služeb, totiž z neoddělitelnosti jejich produkce od zákazníka.

9.1 Definování lidského faktoru v oblasti finančních služeb

Podíl lidí na nabídce finančních služeb má tři základní formy:

- Produkce služeb ve velké většině případů vyžaduje **účast zaměstnanců** organizace, která službu nabízí. Tato účast může být přímá, tzn. že zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Zaměstnancům, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem říkáme **Front Office (první linie) zaměstnanci**. V oblasti finančních služeb se jedná o prodejní personál, např. zaměstnance přepážek, zaměstnance úvěrových oddělení, dealery a zprostředkovatele. V pojišťovnách jsou kontaktními pracovníky také pracovníci oddělení likvidace pojistných událostí. Management organizace není zpravidla v přímém kontaktu se zákazníkem, ale jeho vliv na produkci služby je zásadní. Ovlivňuje produkt tím, že vytváří strategii vývoje finančních produktů, plány marketingového mixu, provozní a další plány. Další zaměstnanci organizace, kteří se nepřímo podílí na produkci služeb jsou zpravidla zaměstnanci různých funkčních útvarů, například správy počítačové sítě, personálního oddělení, finančního oddělení. Zaměstnancům, kteří pomáhají při produkci služby a zabezpečují zázemí pro Front Office zaměstnance, říkáme **Back Office zaměstnanci**.
- Mnohé služby vyžadují aktivní **zapojení zákazníka** a ten se tedy stává spoluproducentem služby. Účast klienta je nutná i v případě finančních služeb. Zadatel o úvěr musí poskytnout bance určité informace, pojištěnec si vybírá typ pojistky a sám určuje do jisté míry podobu produktu. Zákazníci proto plní ve finančních službách tři důležité role: **roli spoluproducenta, roli uživatele finanční služby a roli nositele informací**.
- Zákazníci a jejich rodiny, přátelé a známí jsou součástí referenčního trhu, který vytváří spolu s ostatními trhy marketing vztahů. Podílí se tzv. **ústní reklamou** (Word-of-Mouth) na vytváření image produktu i celé organizace, která službu poskytuje. Tato úloha zákazníků je důležitá zejména v případě prodeje finančních produktů, kde jedním z hlavních faktorů ovlivňujících názory zákazníků, je důvěryhodnost organizace a vědomí o kvalitě služeb.

9.2 Interní marketing

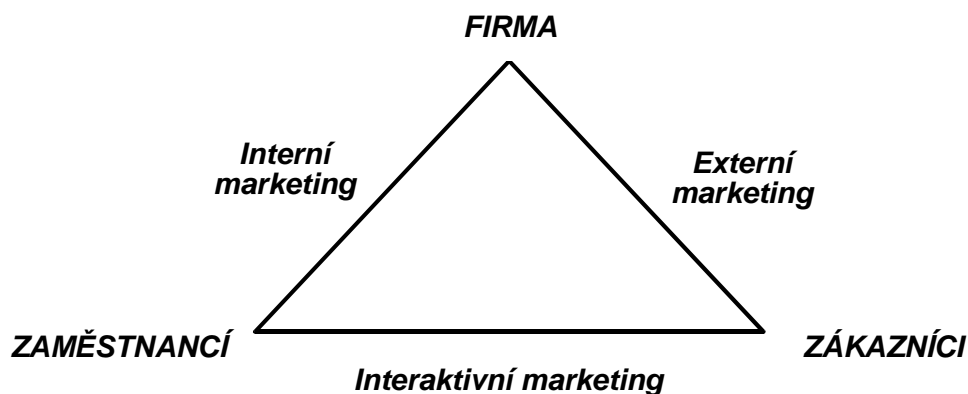
Interní marketing popisuje **aplikaci marketingových technik ve vztahu k zaměstnancům organizace. Jeho cílem je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům**. Instituce nabízející služby si dnes stále více uvědomují kritický význam vnitřního marketingu pro dosažení úspěchu na vnějším trhu. Existují dva základní aspekty interního marketingu:

- Každý zaměstnanec a každé oddělení v podniku hraje dvojí úlohu: **interního zákazníka a interního dodavatele**. Aby mohla být zabezpečena vysoká kvalita externího marketingu, každý jedinec a každé oddělení v podniku služeb musí poskytovat a zároveň dostávat vynikající službu.
- Všichni zaměstnanci musí pracovat způsobem, který je v **souladu s podnikovým posláním, strategií a stanovenými cíli**. To je samozřejmě kritickým momentem v podnicích služeb, kde je vysoká úroveň interakce mezi poskytovatelem služby a

zákazníkem.

Interní marketing lze tedy chápat jako:

- celofiremní aktivitu, která je uplatňována v rámci programů kvality, služby zákazníkům a obecných obchodních strategiích,
- úspěšnost podmíněnou kvalitou a způsobem komunikace,
- zdroj konkurenčního odlišení se,
- způsob řešení konfliktní situace mezi funkčními oblastmi,
- zabezpečení rovnováhy mezi marketingovými a provozními činnostmi, odbourání překážek mezi organizačními útvary a funkcemi,
- zdroj nových zkušeností a názorů,
- potřeba spolupráce všech zaměstnanců a otevřenější styl řízení.



Obrázek 9-1: Trojúhelník marketingu služeb (upraveno dle Ennew, Waite, *Financial Services Marketing*, 2007)

9.3 Význam zaměstnanců ve finančních službách

Řízení lidských zdrojů je možné považovat za cílevědomý a nepřetržitý proces, který probíhá v určitých ekonomických, sociálních, kulturních a organizačních podmínkách a jehož cílem je dosáhnout požadovanou úroveň personálu ve vztahu k cílům finanční instituce. Náklady na realizaci personální politiky tvoří významnou část rozpočtu finanční instituce. Jednou ze základních úloh personálního managementu je optimalizace této proměnné marketingového mixu, tj. permanentní dosahování stavu, aby počet a kvalita zaměstnanců byly v souladu s rentabilitou a obratem. Na druhé straně je potřebné zdůraznit, že investice do lidských zdrojů jsou pro další činnost nejen nevyhnutelné, ale i mimořádně efektivní.

Klíčovým faktorem v realizaci marketingové strategie finanční instituce je zaměstnanec, jehož úlohou je:

- realizovat marketingovou strategii finanční instituce,
- dotvářet image instituce,
- spolupracovat při realizaci nabídky,
- vytvářet určitou atmosféru při kontaktu s klientem,
- dosahovat úspěchu při uzavírání transakcí,
- zvyšovat kvalitu klientely.

Klienti se shodují v tom, že pro kvalitní personál jsou důležité vlastnosti jako:

- odborná zdatnost, profesionalita,
- komunikativní přístup,
- snaha vyjít vstříc,
- ochota poradit,
- příjemné vystupování,
- schopnost vytvořit při jednání příjemnou atmosféru,
- kultivovaný vzhled,
- rychlost,
- vyrovnanost,
- uctivost ke klientovi.

Systém personálního řízení obsahuje:

- systém analýzy a plánování potřeb personální rozvoje,
- systém vyhledávání, výběru a přijímání vhodných zaměstnanců,
- systém vzdělávání,
- systém vytváření vhodných pracovních podmínek a vztahů,
- systém kariérového plánování rozvoje,
- systém motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- systém monitorování a kontroly zaměstnanců (systémy závislé na prodeji, systém stížností, auditní návštěvy, průzkum spokojenosti zákazníků, systém návrhů samotnými zaměstnanci, fiktivní nákup).

9.3.1 Kategorizace zaměstnanců ve finančních službách

Kromě respektování lidského faktoru jako prvku marketingového mixu si musíme dále uvědomit rozdílné role zaměstnanců, ve kterých ovlivňují jak marketingové činnosti, tak styk se zákazníkem. V následujícím textu zmíníme 3 základní kategorizační schémata.

A. Kategorizace zaměstnanců dle zodpovědnosti a rozsahu kompetencí:

- **vrchní řídicí úroveň** - top management, centrála,
- **střední řídicí úroveň** - ředitelé poboček,
- **nižší řídicí úroveň** - vedoucí oddělení,
- **operativní úroveň** – zaměstnanci.

B. Podle zapojení zaměstnanců v procesu prodeje:

- **Bezprostřední** – osoby, jejichž hlavní úlohou je iniciovat a udržovat vztahy se současnými klienty a potenciálními klienty, aby je informovali, radili jim, a nebo přesvědčovali o koupi produktů, které instituce nabízí. Jsou to např. pracovníci Front Office (prvolinioví pracovníci), firemní poradci, osobní bankéři.
- **Zprostředkované** – zaměstnanci, jejichž funkcí je podpora zaměstnanců Front Office. Procesu prodeje se zúčastňují nepřímě.

C. Podle frekvence styku s klientem a účasti na běžných marketingových činnostech:

Na základě kombinace dvou faktorů – frekvence styku s klientem a účast na běžných marketingových činnostech je vytvořeno následující kategorizační schéma zaměstnanců finanční instituce viz tabulka níže.

	Přímý vztah k marketingovému mixu	Nepřímý vztah k marketingovému mixu
Častý kontakt se zákazníkem	<i>Kontaktní zaměstnanci</i>	<i>Obsluhující zaměstnanci</i>
Výjimečný nebo žádný kontakt se zákazníkem	<i>Koncepční zaměstnanci</i>	<i>Podpůrní zaměstnanci</i>

Tabulka 9-1: Kategorizace zaměstnanců finančních služeb (Vašítková, Janečková, Marketing služeb, 2000)

Kontaktní zaměstnanci jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky a významně se podílejí na marketingových činnostech. Pokrývají celou řadu funkcí včetně prodeje. Ať jsou tito zaměstnanci zapojení do plánování nebo vlastního prosazování marketingové koncepce, musí být zkušení především v oblasti podnikových marketingových strategií. Musí být dobře vyškolení, motivováni a připraveni každý den uspokojovat potřeby a přání zákazníků. V oblasti finančních služeb se může jednat například o bankovní zaměstnance na přepážce, pojišťovací agenty apod.

Obsluhující zaměstnanci jsou například zaměstnanci na informacích, bezpečnostní služba na pobočce. Přestože se tito zaměstnanci nepodílejí přímo na marketingových aktivitách, jsou v častém kontaktu se zákazníkem. Proto musí mít jasnou představu o marketingové strategii instituce a o své úloze, musí citlivě reagovat na požadavky zákazníků.

Koncepční zaměstnanci ovlivňují marketingový mix, do kontaktu se zákazníkem však přicházejí zřídka, popř. vůbec. Významně se podílejí na zavádění podnikové marketingové strategie. Patří sem zaměstnanci tržního výzkumu, vývoje nových produktů, finanční analytici a experti.

Podpůrní zaměstnanci zajišťují všechny podpůrné funkce. Tito zaměstnanci nemají pravidelný kontakt se zákazníkem a ani se příliš nepodílejí na běžných marketingových činnostech. Svou podporou však významně ovlivňují veškeré činnosti organizace. Jedná se například o uklízečky, účetní, IT zaměstnanci apod.

9.3.2 Zaměstnanec ve finančních službách – dobrý úředník a schopný prodejce

Moderní zákazníci komunikují s finanční institucí (především bankou) elektronicky, i přesto se občas osobní návštěvě nevyhnou. Pocity, které návštěva v zákaznických zanechá, nemusí být vždy „zákaznické“. Dobré ekonomické výsledky finančních ústavů souvisí především s vysokou poptávkou, silící konkurence však již dnes vyvolává potřebu naučit zaměstnance efektivně prodávat. Pouhé školení zaměstnanců však problém nevyřeší. Musí být vytvořeno prostředí, které je zároveň motivuje, vede a hodnotí. Přitom všem je třeba vytvořit a udržovat povědomí, že zákazník je skutečným pánem. Příčiny nedostatků jsou mnohé, jmenujme alespoň ty základní:

- Marketingové a obchodní oddělení (i jednotlivé obchodní kanály) mají různé cíle a také odlišný způsob řízení, vzájemná spolupráce není optimální.
- Sdílení informací napříč bankou a zpětná vazba zákazníka nedosahuje žádoucí úrovně, některé důležité informace nejsou sdíleny nebo využívány vůbec.
- Bankovní poradci a další osoby, kteří jsou odpovědní za kontakt se zákazníkem, nejsou dostatečně vybaveni potřebnými schopnostmi a ani správně motivováni k prodeji.

Správný přístup k vytvoření zákaznický orientovaného prostředí je postaven na vhodném využití následujících dílčích řešení:

- **Zavedení informačního systému pro řízení obchodního cyklu** (počínaje vytvořením příležitosti) **a sdílení informací**. Informační systém pro řízení obchodního cyklu a sdílení informací lze pořídit z existující pestré nabídky CRM řešení (Customer Relationship Management). Častým problémem při výběru se stává příliš široký seznam funkcí, které banka od takového řešení očekává.
- **Zajištění nezbytných znalostí a schopností bankovních úředníků včetně poskytnutí pracovních „návodů“ ke komunikaci se zákazníkem**. Znalosti a schopnosti zaměstnanců zajistí základní školení produktů a přístupu k zákazníkovi. Správné pracovní postupy pro obsluhu zákazníka lze úředníkům poskytnout pomocí

informačního systému.

- **Nastavení systému hodnocení a motivace zaměstnanců i jejich nadřízených pro dosahování požadovaných obchodních výsledků.** Hodnocení práce zaměstnanců a jejich motivace musí vycházet z obchodních výsledků a spokojenosti zákazníka. Motivační program je nezbytné v některých případech nastavit tak, aby podporoval týmovou spolupráci.
- **Zkrácení doby potřebné pro vyřízení požadavků zákazníků.** Zkrácení doby vyřízení požadavků zákazníka se dotýká dvou oblastí, jednak centralizace a automatizace některých bankovních procesů (tím se banky v současnosti zabývají) a jednak vytvořením vhodného pracovního prostředí pro úředníky, aby zkrátili dobu potřebnou pro získání podkladů od zákazníka. Alternativním řešením je také spolupráce s externími finančními poradci.
- **Hodnocení spokojenosti zákazníků a pracovních výsledků.** Vytvoření zákaznický orientovaného prostředí v bance je velkou změnou, která zcela jistě nepovede okamžitě od svého počátku k nejlepším výsledkům. Proto je nezbytné zavést kontrolní mechanismy, na jejichž základě budou realizovány další zlepšení. Naučit bankovní zaměstnance prodávat je určitě možné. Správné řešení se však neobejde bez současného využití všech uvedených možností, aplikovaných nejen na úředníky, ale i na jejich nadřízené.

Vytvoření příležitosti
Oslovení klienta v rámci kampaně nebo aktivní zájem klienta
Příprava nabídky
Získání informací potřebných pro přípravu nabídky, příprava nabídky a její předání
Vyjednávání
Vyjednávání s klientem o výhodnějších podmínkách, příprava nabídky a její předání
Uzavření obchodu
Akceptace nabídky klientem, dodání potřebné dokumentace, schvalovací řízení, příprava smlouvy a její uzavření

Tabulka 9-2: Obchodní cyklus (www.bankovnictvi.ihned.cz)

PRO ZÁJEMCE 3

Zajímavost: Liška TV zahájila vysílání

Českomoravská stavební spořitelna nově využívá ve firemní komunikaci vysílání vlastní televize přes satelit. Prémiový přímý přenos pro externisty na jaře 2008 sledovalo 2600 obchodních zástupců na více než padesáti místech v České republice. K vysílání využila spořitelna studia mateřské společnosti Bausparasse Schwäbisch Hall ve stejnojmenném německém městě.



Tato společnost je minoritním vlastníkem ČMSS a má s vysíláním dvanáctileté zkušenosti. Význam jedenapůlhodinového vysílání spočívá především ve vzdělávání a motivaci externistů. Všichni obchodní zástupci ČMSS dostávají stejné informace v reálném čase a Liška TV umožňuje přímou komunikaci s odborníky, specialisty, vedoucími projektů a jejich zkušenosti tak jsou inspirací pro kolegy v obchodní síti.

9.4 Osobní prodej finančních služeb

Prodejní personál ve finančních institucích nebo finanční poradci mají mnoho úkolů, například:

- **Vytváření příjmů.** Vytváření příjmů a zisku je nejvýznamnější funkcí každého prodejce. Je třeba nejprve definovat klientskou základnu nebo cílový segment, identifikovat jejich potřeby a snažit se je splnit doporučením vhodných balíčků finančních služeb.
- **Vyhledávání a setkávání se s potenciálními klienty.** Prodejci mají rozšiřovat základnu klientů vyhledáváním dalších klientů. O to se například snaží osobní poradci a nebo prodejní reprezentanti pojišťoven.
- **Vytváření prodejních plánů a prognóz.** Prodejní síla má v důsledku neoddělitelnosti finančních služeb častý kontakt se zákazníky a proto dokáže lépe získávat informace a realizovat přesnější předpovědi prodeje. Prodejci jsou významným zdrojem informací o trhu a stále častěji se zapojují do průzkumu trhu, vývoje produktů, rozšiřování užití produktů, tvorby cen apod.
- **Sledování konkurence.** Ve své úloze osobního finančního poradce musí mít prodejci přehled o hodnocení síly a strategie konkurence.
- **Vývoj nových produktů.** Prodejci jsou zdrojem informací, podle kterých lze vyvíjet a zlepšovat produkty, které odpovídají potřebám zákazníků. Na základě jejich připomínek by se také měly zdokonalovat procesy poskytování finančních služeb.
- **Sdělování informací a s tím související prezentace.** Prodejci musí informovat zákazníky o službách nabízených finanční společností a v procesu prodeje odpovídat na jejich dotazy. Na úrovni středního managementu mohou v rámci finančního poradenství souvisejícího s prodejem služeb například manažeři bank pomáhat řešit spolu s finančnímu řediteli podniků problém financování provozních potřeb pomocí úvěru.
- **Poskytování odborného poradenství.** Prodejní agenti pojišťoven například vysvětlují podmínky pojistky, plnění pojistných nároků apod. Osobní finanční poradci (osobní bankéři) kteří jednají s klienty jim zároveň musí vysvětlit výhody, které jim jednotlivé produkty přináší, jak se zvyšuje užitná hodnota pro zákazníka zakoupí-li balíček produktů, podmínky jejich poskytování, jaké výhody získá oproti koupi konkurenčního produktu.
- **Uzavření prodeje.** Hlavní úkol prodejce.
- **Následné služby.** Jejich cílem je úplná spokojenost zákazníka. Jedná se především o vytváření dlouhodobých vztahů, například s majiteli sporžirových a běžných účtů, s žadatelem o úvěr z podnikové sféry, promptní a kvalifikovanou likvidaci pojistných

událostí apod. Ve všech oblastech finančních služeb je tento úkol významný především pro udržení klientů a zabránění jejich přechodu ke konkurenci.

9.4.1 Řeč těla jako účinný nástroj osobního prodeje

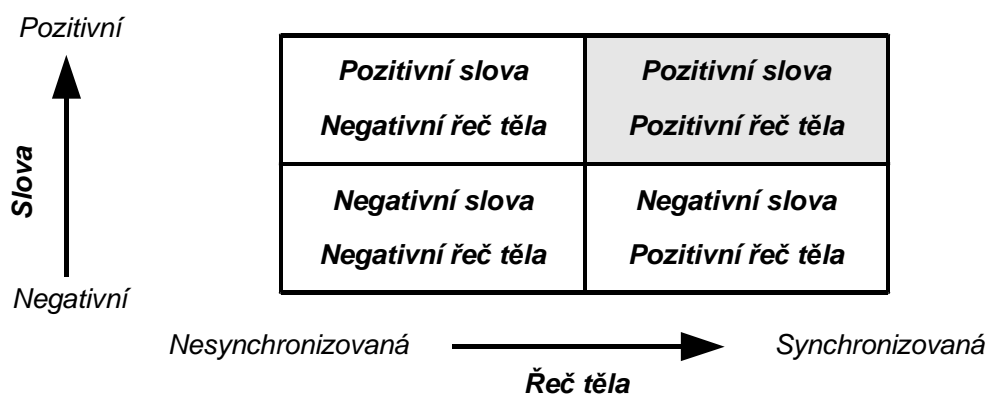
Prodejní rozhovor využívá **verbální i neverbální** (řeč těla, body language) **komunikaci**. Neverbální komunikace má své značné opodstatnění právě u komunikačního prvku jako je osobní prodej. K navázání kontaktu s partnerem jsou zapotřebí nejen slova, ale i všechny ostatní (mimoslovní) signály, které jsou vysílány a které z 55 % doplňují informace zprostředkované slovně. Právě neverbální projevy dodávají důraz a přesvědčivost tomu, co je vysloveno.

Pohled vypovídá o sebedůvěře a o vztahu k druhému. Mimika informuje o emocích, je relativně nejsnadněji čitelná a napodobitelná (úsměv, zachmuření se apod.) Výraz hlasu, jeho výška, barva, melodie, intenzita vypovídají o psychickém napětí či uvolnění (monotónní hlas vyjadřuje napětí, melodický uvolnění, vysoký hlas napětí). Velmi hlasitý slovní projev je signálem touhy ovládnout komunikaci. Gesta jsou průvodcem verbální komunikace. Nadměrné používání gest signalizuje zvýšené emoce. Mezi osobní vzdáleností se vyjadřuje vztah k člověku ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti a ve smyslu sympatií a antipatií.

Neverbální komunikaci tvoří řada složek, kam patří:

- **gestika** – řeč paží,
- **haptika** – řeč dotyků,
- **kinezika** – řeč pohybů,
- **mimika** – řeč obličejových svalů,
- **paralingvistika** – fonetické prvky v akustické řeči,
- **vizika** – řeč očí,
- **využití hlasu** – různá modulace, tón,
- **posturologie** – řeč postojů,
- **proxemika** – prostorové oddálení nebo přiblížení mluvčího. Existují 4 typy komunikačních vzdáleností: intimní (do 60 cm), osobní (60 – 120 cm), respektu (120 – 200 cm) a veřejná (200 cm a více). Všechny typy rozhovorů obchodního prodejce a zákazníka by měly probíhat v osobní vzdálenosti.

Je velmi důležité, aby verbální a neverbální komunikace byla konzistentní, pokud tak není můžeme mluvit o tzv. **inkongruenci** – nesouladu jak zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 9-2: Soulad a nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací

9.4.2 Multilevel marketing - MLM (víceúrovňový, síťový marketing)

Multilevel marketing ve své podstatě navazuje na principy přímého prodeje zboží. Podstatou je zkrácení distribučního řetězce na minimum. Jedná se o přímý prodej prostřednictvím distribuční sítě nezávislých distributorů, kteří postupně získávají, zaučují a motivují další prodejce. Jako jedna z prvních se na českém trhu objevila společnost Herbalife, postupně se objevovaly další společnosti, převážně americké - Amway Corporation.

Výhodou obchodního podnikání formou MLM je to, že podnikatel může začít s relativně minimálními finančními náklady a vzhledem k tomu, že si podnikatel obvykle nevytváří téměř žádné zásoby a zboží dodává na základě objednávek jednotlivých zákazníků, je riziko ztrátovosti z podnikání relativně nízké. Tento specifický druh podnikání si vyžaduje jasně stanovená pravidla, jejichž dodržování má za cíl chránit nejen spotřebitele, ale také dobrou pověst prodávajícího, a to je hlavním cílem Asociace osobního prodeje. Multilevel marketing nachází rovněž dobré uplatnění ve **finančních službách** (sjednávání stavebního spoření, různých druhů pojištění apod.)

V případě použití MLM se zruší tradiční mezičlánky a část ušetřených peněz dostane přímo prodejce, který zastupuje práci klasických zprostředkovatelů. Navíc dostane prodejce další část ušetřených peněz za práci lidí, které získal do svojí struktury. Zbytek ušetřených peněz se použije na vývoj produktu, případně na snížení konečné ceny výrobku. Dá se tedy říci, že MLM je systém, který zamezuje plýtvání. Ušetřené peníze se rozdělí mezi zákazníky, prodejce a organizátory. Prostřednictvím MLM může na trh proniknout i firma, která má výjimečný produkt, ale nemá dostatek peněz proniknout na trh klasickou cestou.



KONTROLNÍ OTÁZKA 9

1. Definujte lidský faktor ve finančních službách.
2. Definujte pojmy Front Office a Back Office zaměstnanci.
3. Vysvětlete pojem a princip fungování multilevel marketingu.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 9



- Zvažte, jaké kvality prodejce finanční služby jsou pro Vaše rozhodnutí o koupi podstatné.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jsme se naučili klasifikovat zaměstnance dle různých hledisek. Nejzákladnější členění je do dvou skupin a to na Front Office a Back Office zaměstnance. Význam obou těchto skupin je neoddiskutovatelný pro efektivní fungování. Cílem finančních institucí je, aby zaměstnanci byli odborně zdatní, ale zároveň přesvědčivými prodejci. Kromě vlastních zaměstnanců může finanční instituce spolupracovat s externími prodejci na provizní bázi. V této souvislosti se nabízí multilevel marketing. Jako zajímavost pro zpestření je uvedena aktuální informace z prostředí stavebních spořitelen, kdy ČMSS, a není jediná, školí své externí prodejce prostřednictvím televizního vysílání.

10 PROCESY A KVALITA FINANČNÍCH SLUŽEB

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Jelikož se pohybujeme ve finančních službách, hlavním činitelem jsou lidé, to znamená, že specifickou vlastností služeb je heterogenita. Aby se zamezilo poskytování stejné služby různým způsobem, je zde snaha procesy zkvalitňovat a především standardizovat. Procesy při poskytování konkrétní služby by měly být především hospodárné, hodnotné a opakovatelné se stejným výstupem. Proto se zavádějí do praxe různé normy například ISO 9000 nebo TQM. S procesy úzce souvisí kvalita výsledného produktu. Kvalita může být pojímána z hlediska daných parametrů a jejich následného plnění – jedná se o kvalitu objektivní. Z marketingového pohledu je velmi významná kvalita subjektivní, to znamená, co si o výsledném produktu myslí zákazník. Vždy je důležité, aby skutečný produkt předčil očekávaný produkt. V praxi dochází ke různým průzkumům spokojenosti zákazníka s produktem. Jako metodu zkoumání očekávané a skutečně nabídnuté kvality (produktu) lze zmínit metodu SERVQUAL.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat a klasifikovat procesy ve finančních službách,
- definovat a klasifikovat kvalitu ve finančních službách,
- popsat pojmy jako poptávka, re-engineering, industrializace finančních služeb,
- objasnit užití norem ISO 9000, TQM ve finančních službách,
- charakterizovat metodu SERVQUAL, popřípadě prakticky ji využít.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



proces, poptávka, industrializace finančních služeb, re-engineering, objektivní a subjektivní kvalita, kruh kvality finanční služby, normy ISO 9000, TQM, metoda SERVQUAL

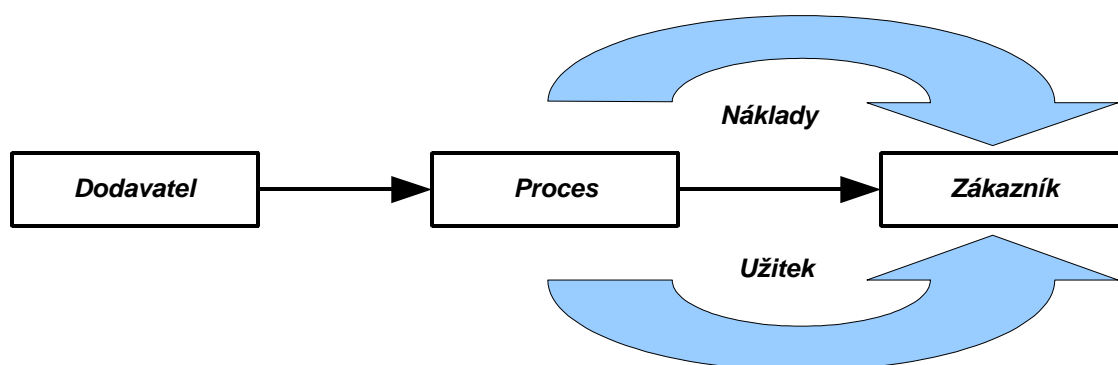
Personál finanční instituce je velmi důležitá složka při zkvalitňování služeb. Ne vždy je v správné fyzické a duševní kondici a jeho výkonnost značně kolísá. Aby finanční instituce zamezila kolísání kvality poskytovaných služeb, vytváří standardizované procesy prodeje jednotlivých produktů.

10.1 Definování procesů ve finančních službách

Procesy představují posloupnost a nebo souslednost činností, logicky uspořádaných, jejichž výstup má užitek pro zákazníka. Patří sem také rozhodnutí o účasti klienta a pravomoce zaměstnanců. Prvořadým cílem při tvorbě postupů by měla být spokojenost klienta podpořená zachováním kvality.

Proces lze charakterizovat těmito znaky:

1. „tah na branku“ – jasným cílem musí být **užitek pro zákazníka**,
2. logické zařazení a uspořádání do procesu pouze těch činností, které jsou k dosažení požadovaného výstupu nezbytné – **proces musí být hospodárný**,
3. veškeré činnosti musí být způsobilé a stabilizované – proces musí probíhat kvalitně, musí být dodrženy termíny, musí být **opakovatelně spolehlivý**.



Obrázek 10-1: Proces (Veber a kol., Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, 2007)

10.1.1 Klasifikace procesů

Procesy je možné chápat z **hlediska komplexnosti** (jako kroky na utváření procesu) a z **hlediska rozmanitosti** (jako důraz funkčního rozsahu a variability). Charakter procesů je možné v čase měnit. Změny se mohou zaměřit na zvýšení (snížení) rozmanitosti procesů a nebo na zvýšení (snížení) komplexnosti procesů.

Ke snížení rozmanitosti může vést např. snaha o redukci nákladů, případně zlepšení produktivity a zjednodušení distribuce. Snížení rozmanitosti procesů vede ke standardizaci kvality služeb jejich lepší dostupnosti. Negativem může být omezenost výběru a odmítnutí příliš standardizované služby klientem. Naopak, zvýšení rozmanitosti procesů vede k přizpůsobení služby individuálním požadavkům, co však může vést i k růstu cen. Jde o objevování nových segmentů, zacílení na marži, ne na množství.

Snížení komplexnosti procesů vede k zjednodušení distribuce a kontroly. Z procesu jsou vyřazené některé kroky a činnosti a ten se potom může využít pro vícero produktů. Zvýšení komplexnosti má na druhé straně za cíl dosáhnout vyšší úroveň penetrace trhu rozšířením nabídky o specializované produkty.

Podle rozmanitosti a komplexnosti potřebných procesů potom rozlišujeme:

- **masové služby** – jsou charakteristické nízkou osobní interakcí, vysokou standardizací poskytovaných služeb a možností nahrazení pracovní síly mechanizací a automatizací (výběr hotovosti, příkaz k úhradě, založení běžného účtu apod.).
- **zakázkové služby** – jsou charakteristické vysokou mírou přizpůsobivosti některých prvků nabídky potřebám klientů, někdy jsou neopakovatelné, existuje tu střední míra kontaktu s klientem. Některé operace se mohou opakovat (cross-selling, elektronické bankovníctví, apod.).
- **profesionální služby** – jde o služby poskytované specialisty, s vysokým zapojením poskytovatele a příjemce služby do procesu, s vysokou intenzitou práce, neopakovatelné. Zpravidla si vyžadují vysokou kvalifikaci poskytovatele služby (finanční poradenství, investiční bankovníctví apod.).

10.1.2 Zapojení klienta do procesu poskytování služby

Je velmi obtížné zvyšovat zejména ve službách s vysokým kontaktem se zákazníkem produktivitu práce zaváděním mechanizace. Alternativní možností ke zvýšení produktivity služeb je částečné zapojení zákazníka do produkčního procesu, vyplývající z neoddelitelnosti služby od zákazníka. Je nutno podotknout, že nejprve se zákazníci mohou většímu zapojování bránit, ale zvýšení produktivity může na druhé straně vyústit ve snížení nákladů, což může přinést snížení ceny.

Příklad jak je možné dosáhnout větší produktivity větším zapojením klientů:

- samoobslužné zóny,
- bankomaty,
- elektronické bankovníctví,
- ostatní formy bankovníctví na dálku.

Na druhé straně může instituce obsluhovat tržní segmenty, které jsou ochotné zaplatit za vyšší pohodlí a nespolupracovat na produkci služby. Jedná se například o finanční poradce přicházejících za klientem nebo mobilní pobočky.

Angažovanost klienta do procesu poskytování služeb je i efektivní způsob získávání zpětné vazby od klienta ve formě pozitivních a nebo negativních zkušeností. Paradoxně, právě negativní zkušenosti mohou výrazně napomoci zefektivnění řízení procesů služeb.

10.1.3 Industrializace finančních služeb

Dosáhnutí vyšší produktivity práce a tím i snížení nákladů může organizace dosáhnout zjednodušením procesů. Omezuje však zároveň míru variability způsobu poskytování služby a úroveň nabízených doplňkových služeb. Zjednodušení procesů umožňuje určitou standardizaci postupů a dává možnost nahradit v některých etapách lidskou sílu mechanizací. Tento proces se nazývá **industrializace služeb**, která má tyto formy:

- **Zjednodušení rozsahu poskytovaných služeb.** Vyžaduje důkladnou analýzu

portfolia z hlediska nákladů a výnosů, velikosti obsluhovaného tržního segmentu a potřeby přeškolení zaměstnance poskytující periferní služby. Umožňuje kontaktnímu personálu koncentrovat se na kvalitu ve styku s klientem.

- **Vytvoření směrnic (postupů).** Vnitrofiremní směrnice, postupy pro kontaktní personál ve formě přesné specifikace činností v určitých situacích, často s pomocí mechanizačních prvků. Formalizované postupy, například stanovení určitých kritérií pro poskytnutí bankovního úvěru, může často nahradit rozhodování. Na formalizované postupy se používají počítače, které vedou například záznamy o předcházejících operacích klienta.
- **Nahrazení lidské síly mechanizací.** Umožňuje nabídnout lepší přístup ke službě. Bankovní automaty umožňují výběr peněz kdekoliv.

V souvislosti s industrializací služeb se začíná objevovat fenomén „**McDonalizace**“ služeb, který se poprvé objevil v roce 1992 v publikaci George Ritzera – McDonalization of Society. McDonalizací lze definovat jako proces, který přebírá osvědčené principy z oblasti rychloobčerstvení. Přínos McDonalizace spočívá ve čtyřech dimenzích, a to: **výkonnosti** (rychlé obslužení zákazníků s minimálním vynaložením jejich námahy), **kvantifikaci** (přesné vymezení a dodržení doby poskytování služby, zákazník obdrží odpovídající kvalitu vzhledem k ceně), **předvídaní** (přesně vymezený systém poskytnutí služby, zákazník obdrží stejnou službu kdykoliv a na kterémkoliv místě – očekávání odpovídá skutečnosti) a **řízení** (standardizované chování, uniformy zaměstnanců, automatizovaný hlasový systém, design vybavení interiéru). Na druhou stranu Georg Ritzer přidává ještě pátou dimenzi a to **iracionalitu**, což znamená, že navzdory výhodám standardizace poskytovaných služeb výše uvedeným, dochází ke vzniku neosobních vztahů mezi zákazníkem a poskytovatelem služby a zároveň i mezi samotnými zaměstnanci.

10.1.4 Řízení spotřebitelské poptávky

Soulad nabídky s poptávkou je pro organizace poskytující finanční služby důležitý zejména proto, že služby jsou nehmotné a zničitelné. Nelze je skladovat a čekat na to, až se poptávka zvýší, a nelze se ani předzásobit pro případ převisu poptávky nad nabídkou.

Typy poptávky po finančních službách:

- **Iracionální poptávka** - subjekty poptávají a užívají produkty, které jsou pro ně škodlivé (poptávka po vysoce úročených úvěrech od nebankovních institucí).
- **Klesající poptávka** – stálý pokles prodeje produktu, který nelze považovat za dočasnou změnu preferencí (poptávka po vkladních knížkách).
- **Latentní poptávka** – nalézáme na trhu určité potřeby, ale žádný produkt je nedokáže uspokojit (poptávka po levných hypotečních úvěrech).
- **Nadměrná poptávka** – permanentní převis poptávky nad nabídkou.
- **Negativní poptávka** – nastává, když většina tržních segmentů spojuje službu s negativními pocity (různé typy úvěrů).
- **Nepřavidelná poptávka** – nerovné rozložení poptávky v čase (zájem o spotřebitelské úvěry především v předvánočním období, cestovní pojištění v období

prázdnin, studentské účty na začátku školního roku).

- **Plná poptávka** – poptávka má požadovanou úroveň umožňující organizaci plnit své cíle.
- **Žádná poptávka** – nabídka služeb nemá pro příslušné tržní segmenty žádnou hodnotu (mládež zpravidla nereaguje na nabídky penzijních programů, senioři zase nereagují na studentské produkty) nebo o ní neví.

10.1.5 Re-engineering podnikových procesů

Nahrazení neefektivních procesů novými je podstatou re-engineeringu. Za slovo neefektivní si můžeme dosadit mnohá přídavná jména: pomalý, drahý, neekonomický, složitý atd. Náplní firemního re-engineeringu je analýza stávajících procesů, a to nejen těch, které podnik sám identifikoval jako nevyhovující, ale pokud možno všech hlavních procesů, které mají vliv na rentabilitu a ziskovost podniku, a návrh nových procesů, které by ve svém důsledku měly znamenat efektivnější provoz firmy, vyšší stupeň flexibility, vyšší spokojenost zákazníků a tím pádem i vyšší výnosy a zisk.

Je pravdou, že ve špičkových firmách je re-engineering nikdy nekončícím procesem, mnohé – převážně větší firmy – najímají dokonce na plný úvazek člověka odpovědného za neustálé zlepšování výkonnosti podniku prostřednictvím neustálých analýz procesů a hledáním nových efektivnějších cest (tzv. continuous improvement). Pro menší a střední firmy je ideální najmout si na tuto činnost externího odborníka, a to nejen pro velmi důležitý nezaujatý a klientem neovlivněný pohled zvenčí, ale hlavně pro zkušenosti s přestavbou stovek procesů u desítek společností. Díky zefektivnění klíčových procesů jsou některé přínosy re-engineeringu téměř okamžitě měřitelné a návratnost takové investice se počítá nejvýše na měsíce.

Jako příklad lze uvést Českou pojišťovnu, která provedla v roce 2002 redefinici podnikových procesů (business process reengineering) životního pojištění České Pojišťovny. Cílem bylo připravit nové podnikové procesy pro prodej a správu produktů životního pojištění a likvidaci pojistných událostí, které by dramaticky snížily provozní náklady a dobu trvání všech procesů.

10.2 Definování kvality ve finančních službách

Studie zabývající se vztahem mezi kvalitou služeb a návratností investic dokazují, že poskytovatelé velmi kvalitních služeb dosahují o 8 % vyšší návratnost investic než ti, kteří mají nižší kvalitu služeb. **Kvalita služeb představuje nástroj maximalizace výnosu prostřednictvím narůstajícího uspokojování klientů.** Klíčem je, aby klient měl pocit vyšší kvality než očekával. Očekávání ovlivňuje minulá zkušenost, různé názory, reklamní působení atd.

Tradiční pojetí kvality	Moderní pojetí kvality
Kvalita se orientuje výhradně na produkt. Cílem je produkovat v souladu s určenými pravidly, stanovenými tak, aby se	Standardy kvality jsou stanoveny trhem. Nejvyšší prioritou je uspokojení zákazníka.

minimalizovaly vady.	
Kvalitu stanoví výrobce. Výrobce určuje standardy, kterých je třeba dosáhnout.	Kvalita je strategický faktor. Ovlivňuje image a konkurenceschopnost.
Odpovědnost za kvalitu je v rukou té jednotky, která ji kontroluje (protože na kvalitu se pohlíží v podstatě z hlediska výroby).	Kvalita je odpovědnost každého člena podniku.
Kvalita znamená inspekci a kontrolu. Takže opatření se provádějí po výrobě a ne před ní (prevence). Kvalita se neprodukuje, kvalita se kontroluje.	Kvalita se produkuje. Nejlepší způsob, jak toho dosáhnout, je zamezit možným chybám ještě předtím, než vzniknou.
Kontrolovat kvalitu znamená odhalovat závady.	Kvalita je zdrojem zisku: je to investice se zaručenou návratností.
Kvalita je položkou v nákladech.	
Kvalita je provozním faktorem.	

Tabulka 10-1: Moderní a tradiční pojetí kvality

Pro dosahování kvality ve finančních službách je charakteristické:

- vypracovaná jasná představa o tom, jak uspokojovat potřeby klientů na daném trhu a jak získat jejich přízeň v rámci definované strategie,
- využívání náročných a vysoko postavených norem,
- zavedené systémy na sledování kvality,
- vypracované systémy pro práci s nespokojenými klienty, založené na rychlé a velkorysé reakci na stížnosti klientů,
- věnování pozornosti rovnoprávnému uspokojování potřeb zaměstnanců i klientů.

V případě zboží nemůže zákazník hodnotit proces jeho výroby, zatímco služba je zároveň produkována a konzumována a proto zákazník hodnotí i tento proces. V průběhu výzkumů realizovaných různými výzkumnými pracovníky byla zjištěna kritéria, která zákazník používá při hodnocení kvality služeb. Lze je sloučit do pěti širších pojmů:

- **hmotné prvky** - technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností (11 %),
- **spolehlivost** - schopnost poskytnout nabízený produkt přesně a v souladu se zveřejněnými kritérii – podmínkami (32 %),
- **pohotovost** - schopnost reagovat na požadavky, vstřícnost, adaptabilita (22 %),
- **jistota** - znalosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost (19 %),
- **empatie** – vcítění se, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace, pochopení zákazníka, jinými slovy individualizovaná pozornost a péče, kterou firmy věnují zákazníkům (16 %).

Empiricky zjištěné podíly jednotlivých pěti složek na celkovém hodnocení kvality služby jsou vyjádřeny v závorkách procenty. Jak je vidět, nejdůležitější pro kvalitu je spolehlivost, naopak nejméně podstatná je její materiální stránka. V některých odvětvích služeb mohou mít jednotlivé složky odlišné opodstatnění.



Obrázek 10-2: Výsledná kvalita finanční služby (Veber a kol., Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, 2007)

10.2.1 Druhy kvality

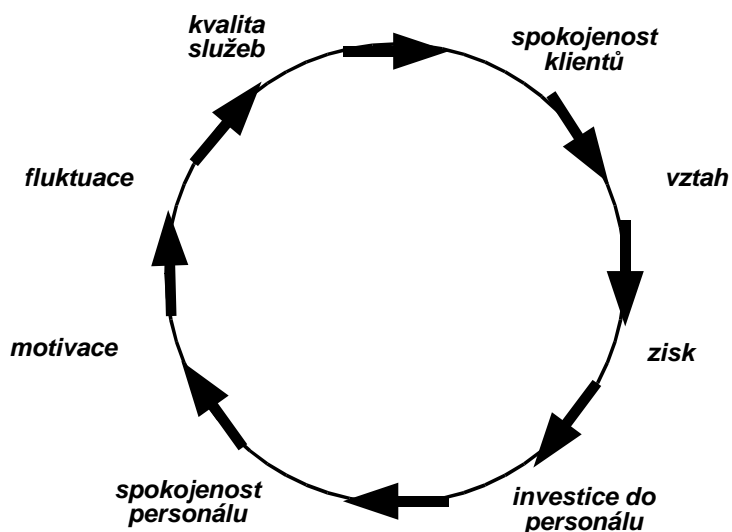
Základní členění kvality je na kvalitu objektivní a subjektivní.

Objektivní kvalita znamená, že parametry poskytnuté služby jsou kvantifikovatelné (délka čekání klienta, čas poskytování služby, místo poskytování služby, úroky, poplatky, termíny atd.). Na druhou stranu **subjektivní kvalitu** je třeba vnímat z pohledu uspokojení požadavků klienta. Klient subjektivně na základě získaných informací (z banky, od jiných klientů, z veřejnosti), i na základě vlastních zkušeností očekává určitou kvalitu produktu, který mu poskytne. Cílem je dosáhnout u klientů dojmu, že kvalita poskytnutého produktu je vyšší než očekával. Na zkoumání subjektivní kvality využíváme subjektivní kritéria – průzkum postojů, výzkum spokojenosti, stížnosti atd.

Například objektivní kvalita peněžních automatů bude záviset od jejich funkčnosti, která se prezentuje přes jejich schopnost bezporuchově vykonávat požadované operace v určitém čase. Z hlediska subjektivního posouzení klienta bude posuzovaná kvalita služby v závislosti od toho, zda splňuje kromě objektivní kvality i určité požadavky, které jsou pro něho důležité. Například jak bude bankomat v provozu jen 8 hodin denně, bude tato služba považovaná za méně kvalitní ve srovnání s bankomatem s 24-hodinovým provozem.

10.2.2 Kvalita služeb a zaměstnanci

Vysoká kvalita vytváří spokojené klienty, což se zpětně projeví ve vyšší tvorbě zisku. Pokud se bude tento zisk přiměřeně reinvestovat do personálu (podíl na zisku, vzdělání), ovlivní to motivaci personálu a zabezpečí dlouhotrvající vztah k finanční instituci. Motivovaní zaměstnanci jsou zpětně zárukou kvality poskytovaných služeb. Tento proces lze znázornit pomocí tzv. **kruhu kvality finanční služby**.



Obrázek 10-3: Kruh kvality finanční služby (Medved', Kováčová, Finančný a bankový marketing, 2003)

10.2.3 Systém kvality služeb

Každá finanční instituce musí mít na zřeteli, že systém kvality má dvě navzájem propojené stránky:

- požadavky a zájem finanční instituce,
- požadavky a očekávání klienta.

Efektivní dosahování spokojenosti klientů prostřednictvím zvyšování kvality produktů a služeb si žádá vytvoření celého systému kvality, který zahrnuje:

- **plánování kvality,**
- **řízení kvality,**
- **kontrola kvality.**

A. plánování kvality

Je třeba stanovit:

- faktory, které determinují rozhodnutí a vnímání klientů,
- formulovat a ohodnotit cíle vzhledem na kvalitu služeb,
- stanovit kritéria kvality.

Stanovení politiky kvality:

- **tržně orientovaná politika kvality** – zahrnuje koncentraci na segmenty uvědomělé klientely z hlediska kvality a kvalitativní diferenciaci pro tržní segmenty z hlediska solventnosti a ambicí klientů,
- **spotřebně orientovaná politika kvality** – zaměřuje se na zviditelňování skrytých prvků produktů, na modifikaci produktů a vedení přehledu a očekávání klientů a řídí se těmito očekáváními,
- **zaměstnanecky orientovaná politika kvality** – jejím cílem je zlepšení výkonnosti zaměstnanců a zabezpečení vývoje nových produktů, zlepšení podílu doplňkových služeb,
- **profesně orientovaná politika kvality** – zaměřuje se na kontrolu kvality podle externích norem a tvorbu „struktury nabízené kvality“.

B. řízení kvality

Cílem je prosazení plánované kvality v praxi - využívá se:

- **preventivní opatření** (metoda FMEA – analýza příčin vad a jejich důsledků, metoda FTA – analýza stromu poruch, metoda POKA-YOKE a další),
- **opatření vlastního usměrňování** (vzdělávání zaměstnanců, instruktáže, výměna zkušeností standardy kvality atd.),
- **korigující opatření** (důležité je předcházet chybám, ne je napravovat),
- **nástroje podpory kvality** (hodnotová analýza, metoda QFD, metoda DOE a další).

Problematika řízení kvality ve finančních institucích se začala usměrňovat různými interními, ale i externími předpisy. Dva základní přístupy k jakosti jsou zabezpečení jakosti ve smyslu **ISO 9000** (ISO 9000 – základy, zásady, slovník, ISO 9001 - požadavky, ISO 9004 – směrnice pro zlepšování výkonnosti) a **TQM** (Total Quality Management).

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách:

- zaměření na zákazníka,
- vedení,
- zapojení zaměstnanců,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustále zlepšování,
- rozhodování na základě faktů,
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

Typickými rysy přístupu TQM (vychází z norem ISO 9000):

- **total** – jde o úplné zapojení všech zaměstnanců organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech zaměstnanců včetně administrativy, ostrahy apod.,
- **quality** – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen produkt, ale i proces, činnost,
- **management** – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly apod.

C. kontrola kvality

Z hlediska určování kvality finančních produktů existují tyto základní pohledy na kontrolu kvality:

- vzájemné porovnávání produktů jednotlivých poskytovatelů,
- porovnávání vlastností produktů vůči klientovým očekáváním,
- posuzování produktů podle jména finanční instituce, kultury, tradice, goodwillu atd.

Existuje široká škála dostupných technik průzkumu. Finanční instituce mají buď vlastní prostředky na výzkum nebo outsourcingem využívají služby externích agentur. Mezi nejčastěji používané průzkumy patří: např. dotazování, focus group, kontinuální studie výzkumu image, průzkum stížností, interní a externí audit kvality, Mystery Shopping, Benchmarking atd. Marketingovému výzkumu v oblasti finančních služeb je věnována samostatná kapitola.

Metoda SERVQUAL

Metoda měření kvality služeb vyvinutá v 80. letech v USA a postupně revidována a vyvíjena. Jejím základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím jaká služba je jim poskytnuta. Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. **GAP modelu, tzn. modelu mezer**. Metodika tedy pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá. Autoři metody A. Parasuraman, V.A. Zeithaml a L. L. Berry na základě kvalitativních výzkumů našli 5 mezer:

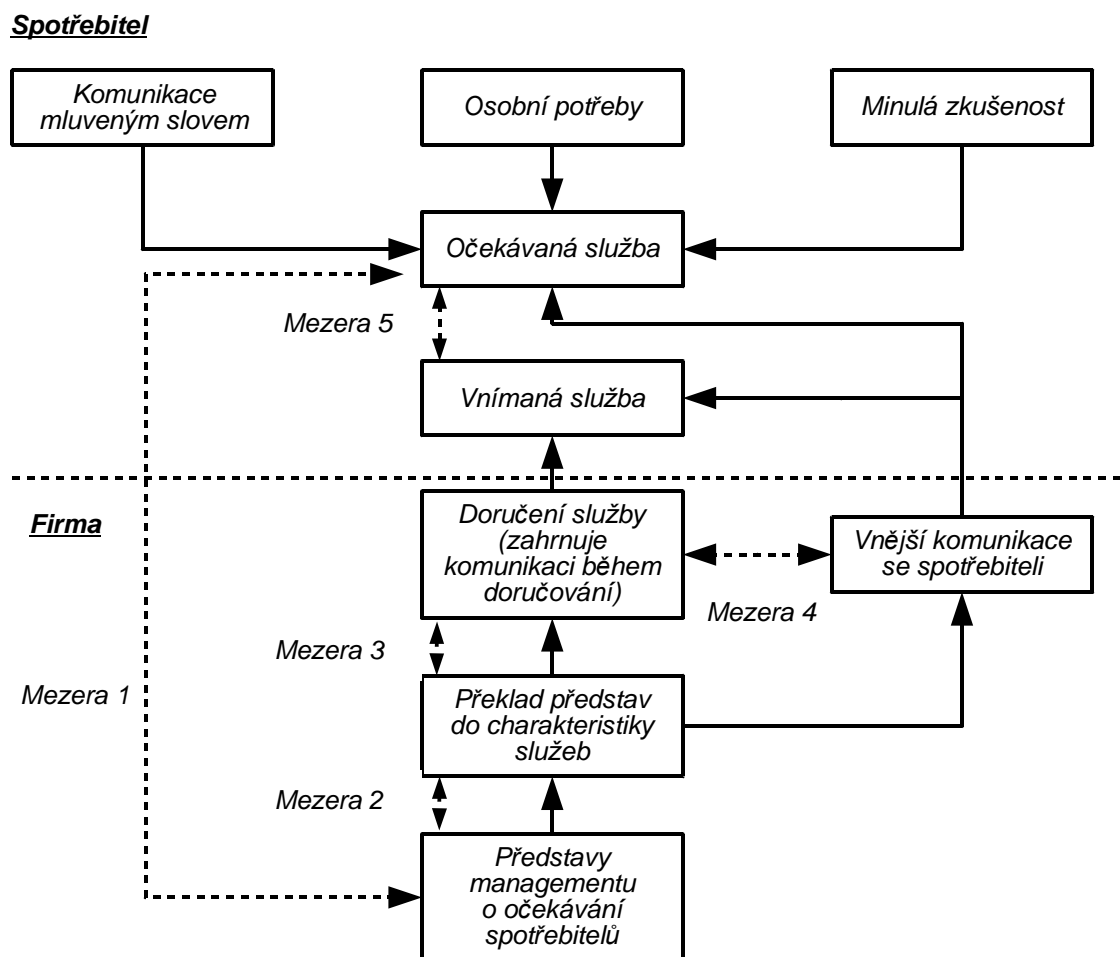
Mezera 1 – Rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že očekává, aby se tato mezera zmenšila je třeba provádět průzkum mínění zákazníků a zaznamenávat důležitá data, naslouchat personálu, který přichází do styku s klienty, zploštit hierarchickou strukturu společnosti.

Mezera 2 – Nastává při nesouhlasu charakteristik služby, které vytváří firma a očekávání zákazníků.

Mezera 3 – Vzniká, když systémy doručování služeb (personál, technologie a procesy) nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům.

Mezera 4 – Nastává, když firma prostřednictvím jiných medií proklamuje jinou úroveň služby než nakonec poskytuje, nenaplní sliby z reklamy.

Mezera 5 – Je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1 - 4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím co firma nabízí.



Obrázek 10-4: GAP model (www.servqual.estranky.cz)

Abychom mohli tyto mezery, které jsou příčinou spokojenosti či nespokojenosti zákazníků se službou metodou SERVQUAL vyhodnotit rozlišujeme 5 rozměrů, jak již bylo zmíněno výše:

1. **Hmotné zajištění** (Tangibles), tedy to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku např. zařízení kanceláře, vybavení firmy, personál, komunikační zařízení aj.
2. **Spolehlivost** (Reliability) znamená, jestli je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání.
3. **Odpovědný přístup** (Responsiveness), jestli poskytovatel ochotně pomáhá a zajišťuje rychlou obsluhu.

4. **Jistota** (Assurance), zda firma má zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost.
5. **Empatie** (Empathy), zda poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům.

Respondenti jsou požádáni o ocenění toho, jakou kvalitu očekávají od služby. Hodnotí různé prvky kvality pomocí hodnotící škály, např. 1 - 5 (lze stanovit i jinak). Po poskytnutí služby hodnotí stejným způsobem stejné vlastnosti služby, tedy kvalitu, které se jim dostalo ve skutečnosti. Pokud je reálné hodnocení kvality vyšší, než očekávané, je to znamením dobré kvality. Vzhledem k tomu, že význam jednotlivých prvků kvality se u jednotlivých zákazníků značně liší, lze tuto metodu přizpůsobit tak, aby objektivněji zachytila význam jednotlivých prvků kvality. To lze provést tím, že jednotliví zákazníci přidělí jednotlivým prvkům kvality různou váhu. Průměrem vah získáme objektivnější pohled na význam jednotlivých složek kvality. Vynásobením hodnocení jednotlivých prvků kvality jejich zprůměrovanými váhami dostaneme konečnou kvalitu – očekávanou i reálnou.

Výhodou metodiky SERVQUAL je všeobecné použití, např. pro srovnání úrovně služeb s jinými firmami v odvětví. Metoda se snaží pojmut oblast služeb co nejkompexněji a získat co nejspolehlivější data. Primární využití hodnocení úrovně služeb pomocí metody SERVQUAL je možné např. v bankovníctví, pojišťovnictví, maloobchodních řetězcích, poradenství apod.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Použití metody SERVQUAL pro získání hodnocení kvality havarijního pojištění nabízeného 3 pojišťovny A, B, C.

V níže uvedené tabulce je demonstrován princip fungování metody SERVQUAL. Byly stanoveny váhy: škála 1 - 10 (čím více, tím důležitější), hodnocení jednotlivých složek kvality na škále: 1 – 5 (nevyhovující, dostatečná, dobrá, velmi dobrá, vynikající).

Vlastnost	Váha	Nabízené havarijní pojištění					
		A		B		C	
		Oček.	Skut.	Oček.	Skut.	Oček.	Skut.
Vybavení pobočky (barvy, nábytek, dostupnost, ...)	5	5	4	5	4	5	5
Cena pojištění	6	3	4	5	5	5	5
Výběr pojištění	8	5	4	4	5	5	5
Chování a znalosti agenta	7	5	4	5	4	4	5
Rychlost vyřízení pojistné smlouvy	7	4	5	4	4	4	5
Vnímaná hodnota služby	X	146	139	150	146	151	165

Tabulka 10-2: Metoda SERVQUAL: Hodnotící tabulka kvality služeb spojených s poskytnutím havarijního pojištění v pojišťovnách A, B, C.

Z tabulky je zřejmé, že nejlépe dopadla pojišťovna C, neboť očekávaná kvalita je nižší než ta skutečná. U ostatních pojišťoven je to naopak.

PRO ZÁJEMCE 4



Zajímavost: Metody Six Sigma a Kaizen ve finančních službách

Zatímco ve výrobě se manažeři už desítky let věnují otázkám neustálého zlepšování firemních procesů, sféra služeb zůstává pozadu. V posledních letech se však i zde situace změnila k lepšímu a i v mnoha nevýrobních organizacích se začínají používat osvědčené nástroje zlepšování kvality, procesů a výkonnosti - Kaizen a Six Sigma. Kaizen i Six Sigma sice nepatří k novým metodám, ale stále je třeba chápat je jako cestu k zlepšování. I když se obě metody/filozofie ve svých postupech na první pohled liší, mají stejný cíl: hledání rezerv v podnikových procesech.

Co je to Six Sigma?

Od poloviny minulého století došlo k mohutnému nárůstu sériové výroby a tím i ke zvýšení nároků na výkonnost procesů. Jednou z metod, která se osvědčila byl i proces Six Sigma, jehož vlastníkem je firma Motorola. Proces Six SIGMA se dá definovat jako podnikatelský proces, který umožňuje společně dramaticky zvýšit jejich zisky navrhováním a monitorováním každodenních podnikatelských aktivit způsobem, který minimalizuje neshody a rezervní zdroje a přitom zvyšuje spokojenost zákazníků. Proces Six Sigma poskytuje společně způsob, jak dělat méně chyb ve všech svých činnostech, a to eliminováním neshod dříve, než se objeví.

Co je to Kaizen?

Kaizen je původně japonská filozofie kontinuálního/neustálého zlepšování kvality a procesů, která dokáže nastartovat změny rychle a jednoduše - po malých krocích - se zapojením všech zaměstnanců a prakticky bez investic. V podstatě jde o generování dobrých nápadů napříč celou organizací a o zapojení skutečně všech zaměstnanců do tohoto procesu. Kaizen, stejně jako jiné metody zlepšování, potřebuje pro svoje fungování jasně definovanou organizační strukturu s určením pravomocí a odpovědností.

Pomocí metod a nástrojů filozofie Kaizen postupně odstraňujeme existující nedostatky a tento proces si řídí a realizují samotní zaměstnanci. Například banky mohou využívat kaizen když chtějí zlepšit procesy, jejich rychlost a celkově efektivitu. Využitím filozofie kaizen je možné dosáhnout 30 % až 95 % zlepšení času cyklu, administrativní procesy

zkrátit z 20 minut na 12, vyřizování stížností zkrátit z 30 dní na 8. Přidanou hodnotou pro banku je zvýšení obratu. Často se stává, že některé kroky v procesu jsou zcela zbytečné, neboť se jedná o duplicity, či jsou vykonávány v nevhodnou dobu (např. jednání s klientem i když to není potřeba). Efekt jejich vypuštění či přeskupení je okamžitý.



KONTROLNÍ OTÁZKA 10

Definujte proces a stanovte jeho charakteristiky ve finančních službách.

- Definujte pojem kvalita a stanovte druhy kvality ve finančních službách.
- Vysvětlete pojem re-engineering.
- Uveďte typy spotřebitelské poptávky po finančních službách.
- Vysvětlete princip a oblast použití metody SERVQUAL.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 10

- Zkuste definovat, co si dle Vašeho úsudku představíte pod pojmem kvalitní finanční produkt.
- Zkuste nalézt latentní poptávku na trhu finančních služeb.



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jsme zmínili poslední prvek marketingového mixu finančních služeb. Procesy jsou velmi důležité, neboť mají vliv na výsledný produkt, jak z hlediska kvality, tak i nákladů. Cílem finančních subjektů je věnovat procesům velkou pozornost. Proto většinou dochází prostřednictvím outsourcingu k různým auditům současných procesů. Pokud dochází ke zjištění, že procesy nejsou na vyhovující, přistupuje se k reengineeringu podnikových procesů. Reengineering může přinést v krátké době velké efekty. Procesy ovlivňují výslednou kvalitu produktu, ke které také přispívá samotný produkt a kvalita instituce (její image). Jedním ze způsobů, jak měřit kvalitu produktu vnímanou zákazníkem je uvedená metoda SERVQUAL, která je podrobně specifikována a aplikována na konkrétním příkladě fiktivních pojišťoven. Nesmíme také zapomenout, že produkty jsou vytvářeny a poskytovány lidským faktorem, který se významnou mírou podílí na výsledné kvalitě. Je nutno zabezpečit spokojené zaměstnance a tím vytvořit prostředí schopné vytvářet kvalitní produkty – kruh kvality finanční služby. V závěrečné části kapitoly jsou zmíněny dva aktuální pojmy z oblasti řízení jakosti a to Kaizen a Six Sixma. Problematice řízení jakosti byla věnována pouze obecná pozornost, neboť se tomuto téma věnují jiné předměty podrobněji.

11 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE V OBLASTI FINANČNÍCH SLUŽEB

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola obsahuje spíše obecnější téma, které se dotýká tvorby strategie a marketingového plánování. Zde uvedené informace by Vám již měly být známy ze základního modulu Marketing. I přesto je daná problematika pro marketing finančních služeb důležitá, proto je nutné si ji znovu připomenout. Je velmi obtížné přímo uvádět proces strategické tvorby specifikovaný pro potřeby konkrétní finanční instituce. Neboť se jedná o informace interní a velmi individuální. Některé ze základních strategií již byly zmíněny v kapitolách týkajících se produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat základní pojmy jako strategie, cíle, marketingový plán, audit a další,
- popsat strategický řídicí a strategický marketingový proces,
- zmínit základní strategie v rámci základního marketingového mixu „4P“,
- blíže specifikovat situační analýzu – analýzu makroprostředí, interního a externího mikroprostředí,
- prakticky zrealizovat SWOT analýzu finanční instituce,
- stanovit možnosti získání konkurenční výhody na trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



strategie, cíle (SMART), makroprostředí, interní a externí mikroprostředí, SWOT analýza, marketingový plán, marketingový audit, konkurenční výhoda

Retailové finanční instituce pro svoji velikost, rozmanitost produktů a distribučních kanálů vytvářející stamilionové objemy transakcí ročně. Patří tak mezi společnosti, které budou chtít obstát v tvrdém konkurenčním prostředí. Na jednu stranu potřebují rozvíjet "obchodní proaktivní přístup" plně cílený na zákazníka, prodej a distribuci produktů. Na druhou stranu potřebují přijmout "myšlení fabriky" zaměřené na přímé a hladké procesy, takzvané "end-to-end business procesy". Tomu musí přizpůsobit celý proces řízení výkonnosti, aby byl pružný. A k tomu potřebují dobrou celofiremní, posléze i marketingovou strategii.

Termíny **strategický a strategie** jsou snad nejpoužívanější ekonomické kategorie v současném výrobním i obchodním slovníku. Zdá se, že každé výrobní i obchodní rozhodování

je nyní rozhodováním strategickým. Zaměstnanci v podnicích hovoří o strategickém řízení i strategickém plánování, zabývají se finančními strategiemi i marketingovými strategiemi. Uvnitř samotného marketingu to jsou strategie týkající se jednotlivých prvků marketingového mixu finančních služeb.

V obecném slova smyslu se **strategií rozumí určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů.** V oblasti marketingu se samozřejmě strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, a který vede k nejučinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.

Mezi hlavní rysy koncepce marketingové strategie patří:

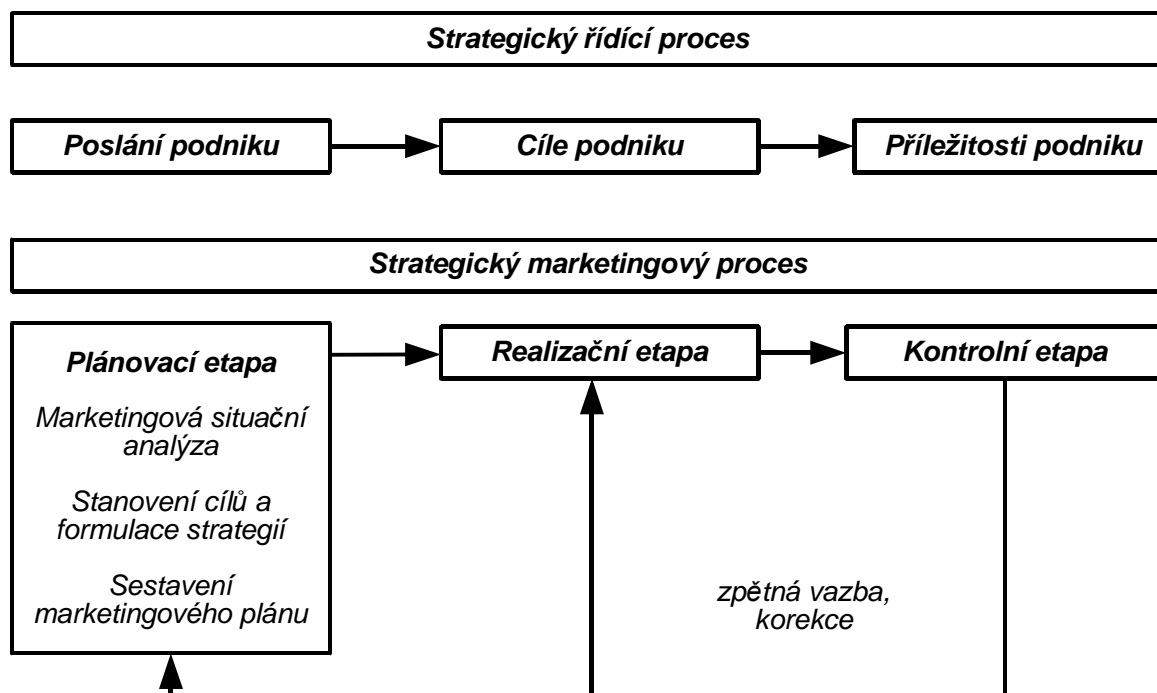
- orientace na trh, zákazníka,
- posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle,
- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků,
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na daných trzích.

Dříve	Dnes
Vyrábět vše v rámci firmy	Kupovat více věcí a služeb mimo firmu od externích dodavatelů
Zdokonalovat se vlastními silami	Zdokonalovat se na základě benchmarkingu
Jednat na vlastní pěst	Spolupracovat
Pracovat s funkčními odděleními	Řídit podnikové procesy prostřednictvím multidisciplinárních týmů
Zaměřit se na domácí trh	Zaměřit se globálně a lokálně
Soustředit se na produkty	Soustředit se na trh a zákazníky
Vyrábět standardní produkty	Vyrábět produkty šité na míru
Praktikovat hromadný marketing	Praktikovat cílený marketing
Najít udržitelnou konkurenční výhodu	Nacházet stále nové výhody
Nové produkty vyvíjet pomalu a opatrně	Urychlit proces vývoje nových produktů
Užívat hodně dodavatelů	Užívat méně dodavatelů
Řídit shora	Řídit zdola, shora i napříč
Angažovat se na trhu	Angažovat se také v okolním prostředí

Tabulka 11-1: Současné marketingové praktiky firem (Torres, Bernardo, Cigánková, Marketing bankovních služeb, 1995)

Strategický marketingový a řídicí proces

Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Strategický marketingový proces se plně zaměřuje na všechny aktivity uskutečňované v rovině produkt – trh. Představuje kontinuální úsilí podniku alokovat existující zdroje co nejúčinnějším způsobem, což znamená do vitálních cílových tržních oblastí a životaschopných produktových programů.



Obrázek 11-1: Strategický řídicí a marketingový proces (Horáková, Strategický marketing, 2000)

11.1 Strategický řídicí proces

A. Poslání (mise)

Poslání je dlouhodobý strategický záměr společnosti, stanovuje smysl podnikání, je vyjádřením konkurenčního záměru a určuje konečný stav, který by chtěla firma dosáhnout. Formulací poslání podnik zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku. Nejsou zde vysloveny měřitelné cíle, pouze orientace a postoje.

V praxi existuje pro vyjádření poslání řada způsobů, např.:

- **Pomocí produktů** („Poskytujeme finanční služby jak jednotlivcům, tak podnikatelským subjektům.“).

- **Pomocí technologií užitých při produkci** („Jsme poskytovatelé internetového bankovníctví.“).
- **Pomocí vztahu k trhu** („Nezabýváme se prostou nabídkou finančních produktů, ale naším posláním je přizpůsobit naše produkty business zákazníkům 24 hodin denně.“).

Poslání je zakotveno písemně ve formě podnikového dokumentu, který se nazývá **deklarace o poslání podniku** (Mission, Business Mission, Mission Statement apod.).

Jako příklad lze uvést poslání banky:

- Stát se přední retailovou finanční institucí, poskytující svým zákazníkům širokou nabídku finančních produktů pod jednou značkou.
- Posílit svou vedoucí pozici na trhu malých a středních firem.
- Udržet si postavení předního poskytovatele investičních bankovních služeb pro podnikovou klientelu v ČR.

B. Firemní cíle

Cílem podniku rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se vlastně stávají úkoly podniku pro určitý časový horizont a předurčují jeho chování ve vnitřních i vnějších souvislostech.

K základním strategickým cílům finanční instituce patří například:

- podíl na trhu,
- růst příjmů a zisku,
- snižování nákladů,
- návratnost investic,
- technologická způsobilost,
- uznání finanční instituce jako lídra,
- reputace,
- velikost a diverzifikace,
- stabilita po dobu ekonomických cyklů,
- schopnost konkurovat na mezinárodních trzích,
- finančně silná pozice,
- sociální zodpovědnost.

Jako příklad lze uvést cíle banky:

- Nabídka inovativních produktů přizpůsobených potřebám všech skupin klientů.

- Moderní vícekanálový prodejní model.
- Individuální přístup ke klientům, dlouhodobé vztahy.
- Důraz na kvalitu služeb a péči o zákazníka.
- 3letý strategický program zaměřený na zlepšení obsluhy klientů.
- Řízení lidských zdrojů zaměřené na kvalitu zaměstnanců.
- Důraz na křížový prodej.

C. Identifikace příležitostí podniku

Identifikace příležitostí představuje nalezení správného poměru mezi eventualitami přicházejícími v úvahu ve vnějším prostředí, výhodnými pro podnik na straně jedné a mezi schopnostmi a zdroji podniku na straně druhé.

Mezi hlavní zdroje příležitostí patří:

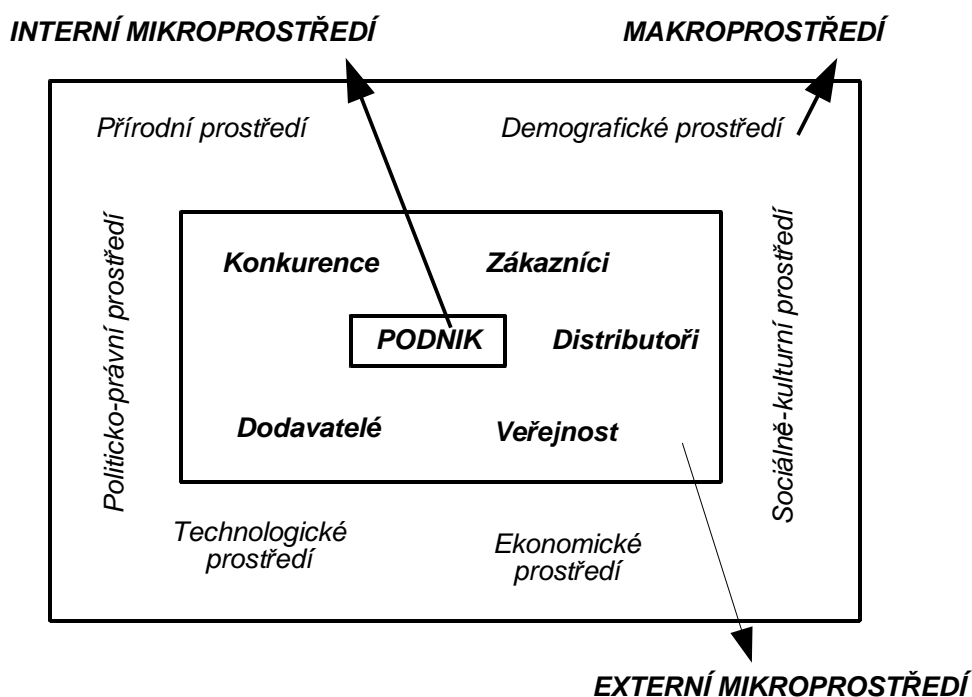
- Nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek.
- Nabídka existujícího produktu novým nebo lepším způsobem.
- Nabídka nového produktu (nalezení tržní mezery).

11.2 Strategický marketingový proces

A. Plánovací etapa

Marketingová situační analýza

Plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy, která se zabývá analyzováním makroprostředí, externího a interního mikroprostředí.



Obrázek 11-2: Marketingové prostředí v oblasti finančních služeb

Makroprostředí tvoří širší okolí finanční instituce. Do jisté míry diktuje, co a jak mohou a nemohou dělat. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Je nutné parametry makroprostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně využít pro další rozvoj. Makroprostředí již bylo podrobně popsáno v podkapitole kapitoly č. 1 – prostředí finančních služeb, proto se jím nebudeme dále zabývat.

Externí mikroprostředí je „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží. **Interní mikroprostředí** tvoří samotný podnik a jeho vnitřní členění. Externí a interní mikroprostředí je specifické pro každou jednotlivou instituci, proto je dále v textu nebudeme konkretizovat.

Existuje řada způsobů (metod), jak analyzovat marketingové prostředí. Jedna z nejvíce používaných je **SWOT analýza**, která tvoří logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Pokud se zabýváme rozбором vnitřních stránek, hovoříme o **S – W analýze**. Pokud se provádí pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom hovoříme o **O – T analýze**.

S	STRENGTHS	Silné stránky	Vnitřní síly
W	WEAKNESSES	Slabé stránky	
O	OPPORTUNITIES	Příležitosti	Vnější síly
T	THREATS	Hrozby	

Tabulka 11-2: SWOT analýza

ŘEŠENÁ ÚLOHA 11-1



Příklad: Plus, mínus matice SWOT analýzy fiktivní banky

Silné stránky banky:

- Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci – profesionální přístup (S1)
- Komplexní nabídka služeb (S2)
- Pravidelné a intenzivní propagační aktivity (S3)
- Velké množství poboček (S4)
- Elektronické bankovníctví (S5)
- Zákaznický orientovaný přístup – osobní poradce apod. (S6)
- Dobrá identifikace banky – korporátní identita banky (S7)
- Bezbariérový přístup většiny poboček (S8)

Slabé stránky banky:

- Cena poskytovaných finančních služeb (W1)
- Nízká řídicí pravomoc poboček (W2)
- Málo bankomatů v určitých oblastech (W3)
- Dlouhé čekací doby u bezhotovostních přepážek (W4)
- Velice špatné parkovací kapacity u poboček (W5)
- Otevírací doba (W6)

Příležitosti banky:

- Rozvoj moderních technologií (O1)
- Zvýšení bezpečnostních opatření pro internetové a telefonní bankovníctví (O2)
- Růst životní úrovně obyvatel (O3)
- Růst finanční gramotnosti – využívání investičních produktů (O4)
- Zvyšující se poptávka po úvěrech a hypotékách - život na dluh (O5)
- Zvyšující se důvěra k bankovním institucím (O6)
- Demografické změny (stárnutí obyvatelstva) – penzijní připojištění (O7)

Ohrožení banky:

- Vstup nových firem do odvětví – s lepší cenovou politikou pro klienty (T1)
- Klesající poptávka po některých typech finančních produktů (T2)
- Vysoká mobilita pracovní síly (T3)
- Útoky na zabezpečení informačních technologií - phishing, spam, viry... (T4)
- Restrikce ČNB (T5)

STANOVENÍ VZÁJEMNÝCH VAZEB	
Silná oboustranná pozitivní vazba	++
Silná oboustranná negativní vazba	--
Slabší pozitivní vazba	+
Slabší negativní vazba	-
Žádný vzájemný vztah	0

Tabulka 11-3: Vazby plus, minus matice SWOT analýzy

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Σ	pořadí
O1	++	++	0	+	++	++	0	0	+	0	++	++	0	0	14	1
O2	0	+	0	0	++	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3-4
O3	+	++	0	0	++	+	0	0	+	0	-	-	-	-	3	3-4
O4	++	++	-	+	+	+	0	--	0	-	-	0	0	0	2	5-6
O5	+	++	+	+	0	+	+	0	--	0	0	-	-	-	2	5-6
O6	+	+	+	+	+	++	0	+	0	0	0	0	0	0	8	2
O7	+	+	0	+	0	+	++	+	--	0	0	--	--	--	-1	7
T1	+	+	+	+	+	+	++	0	--	0	-	0	0	0	5	5
T2	0	--	+	0	0	+	+	0	--	0	-	0	0	0	-2	4
T3	--	--	0	--	0	-	-	0	0	0	0	--	0	0	-10	1
T4	0	-	+	0	--	-	-	0	0	0	0	0	0	0	-4	3
T5	0	--	-	0	--	-	0	0	--	0	0	0	0	0	-8	2
Σ	7	5	3	4	5	7	4	0	-8	-1	-2	-4	-4	-4		
pořadí	1-2	3-4	7	5-6	3-4	1-2	5-6	8	1	6	5	2-4	2-4	2-4		

Tabulka 11-4: Plus, minus matice SWOT analýzy banky

Stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle jsou velmi úzce svázány s cíli základními – podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku. Jsou určeny vrcholným managementem ve strategickém řídicím procesu. **Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období.** Neobsahují ale návod, jakým způsobem je možné plánované záměry uskutečnit. Marketingové cíle by měly být především stanovené na základě přání zákazníka a zároveň by měly být tzv. **SMART** – specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované.

Mezi základní marketingové cíle bychom mohli zmínit: tržní pozice firmy, budování vztahů se zákazníky, identita a image firmy, repositioning apod.

Jako příklad lze uvést marketingové cíle banky:

- Dosáhnout zvýšení prodeje hypotečních úvěrů retailovým zákazníkům o 15 %.
- Prezentovat nový produkt XY na pobočkách.
- Snížit počet zákazníků, kteří si ruší běžný účet a odcházejí ke konkurenci o 10 %.

Formulace marketingových strategií

Jestliže hovoříme o marketingových strategiích, je třeba připomenout, že respektují celkovou podnikovou strategii a zásadu, že je třeba tuto strategii promítnout do strategií dílčích. **Marketingové strategie říkají, jak (jakým způsobem) konkurovat s produkty podniku v daném prostředí, jak (jakým způsobem) dosáhnout stanovených cílů.** Prezentují i prostředky a postupy, pomocí kterých bude vytyčených cílů dosaženo.

Marketingové cíle	Marketingová strategie	
Co? Kdo? Kdy?	Jak?	Produkt
		Cena
		Distribuce
		Marketingová komunikace

Tabulka 11-5: Marketingové cíle a marketingová strategie (upraveno dle Horáková, *Marketing v současné světové praxi*, 1992)

V této kapitole bychom mohli zmínit celou řadu různých strategií týkajících se především základního marketingového mixu „4P“. Některé ze základních strategií jsou uvedeny v jednotlivých kapitolách popisujících jednotlivé prvky marketingového mixu. Proto zde již nebudou tyto strategie uváděny a blíže specifikovány.

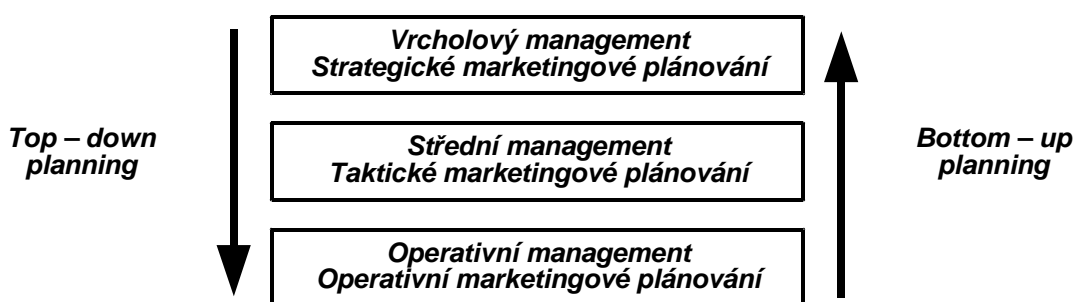
Na základě trendů trhu	Růstové, udržovací, ústupové
Na základě přístupu k segmentům trhu	Ofenzivní, defenzivní
Na základě chování k vnějšímu prostředí	Kooperační, konfliktní
Na základě specifických skupin zákazníků	Masový trh, velké segmenty, sousední segmenty, multisegmenty, malé segmenty, tržní mezery, přizpůsobení se potřebě zákazníků
Na základě cyklu životnosti trhu	Vstup na nové trhy, rostoucí trhy, zralé trhy a klesající trhy
Na základě postavení podniku na trhu	Tržní vůdce, tržní vyzyvatel, tržní následovatel, obsazení tržních mezer

Tabulka 11-6: Obecná systematizace marketingových strategií (Torres, Bernardo, Cigánková, Marketing bankovních služeb, 1995)

Sestavení marketingového plánu

Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém okamžiku v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje. Jedním ze základních principů marketingového plánu je jeho flexibilita – schopnost pružně a operativně reagovat na konkrétní situaci na trhu. Právě jeho průběžná kontrola by měla mimo jiné přispívat k jeho aktualizaci a modifikaci.

Součástí marketingového plánu jsou realizační **programy** (dílčí úkoly a jejich podmínky plnění pro jednotlivá oddělení v rámci podniku) + **rozpočet** (příjmy z prodeje a marketingové výdaje).



Obrázek 11-3: Typy marketingového plánování dle organizační hierarchie (Horáková, Strategický marketing, 2000)

Každá finanční organizace má svůj vlastní přístup ke sestavení marketingového plánu. Nicméně dobrý plán by měl:

- mít logickou strukturu,
- obsahovat marketingové cíle, které vycházejí z podnikových cílů,
- analyzovat interní a externí marketingové prostředí,
- zahrnovat proces STP,
- obsahovat specifická rozhodnutí týkající se marketingového mixu,
- navrhnout vhodné metody pro uvedení zvolené strategie,
- finanční rozpočet, odpovědné osoby a způsob hodnocení zpětné vazby.

B. Realizační etapa

Realizační etapa představuje přeměnu marketingového plánu v realitu. Proces faktické realizace předpokládá vypracování:

- časových harmonogramů jednotlivých činností,
- konkrétní stanovení odpovědnosti a pravomocí u jednotlivých činností.

C. Kontrolní etapa

Kontrolní etapa představuje **analýzu míry shody plánu s realizací**. Zaměřuje se na monitorování marketingové realizace, šetří zjištěné odchylky, diagnostikuje jejich příčiny a iniciuje nápravná opatření, pokud jsou nezbytná.

Oblast hodnocení výsledků	Objektivita, subjektivita	Metoda	Kvantitativní ukazatelé
Analýza nákladů a ziskovosti	Objektivní, ale vyžaduje úsudek	Sběr dat a jejich analýza	Čistý zisk podle produktů nebo jejich skupin Ziskovost podle segmentů Ziskovost pobočky, agentury Nákladovost
Tržní podíl	Objektivní	Údaje o obchodech, výzkum trhu	Analýza vkladů a prodeje Tržní podíly (vklady, úvěry, a další služby) Analýza trendů Počet a velikost konkurence
Vedoucí postavení v oblasti produktů	Závisí na úsudku	Úsudek vedoucích pracovníků	Srovnání s produkty konkurence Hodnocení spokojenosti zákazníků
Objem prodeje a výkony zaměstnanců	Objektivní i subjektivní	Metody hodnocení zaměstnanců a účetnictví	Procento kvalifikovaných osob na všech stupních Zvyšování kvalifikace Podíl nadprůměrných výkonů

Tabulka 11-7: Marketingová kontrola (Janečková, Marketing finančních služeb, 2003)

Marketingový audit

Marketingový audit slouží nejen plánovacím, ale i kontrolním účelům. Pro kontrolní fázi strategického marketingového procesu je podstatné, že marketingový audit, vyčerpávajícím způsobem analyzuje celkovou marketingovou situaci podniku a hodnotí, jak účinně podnik vykonává marketingové funkce. **Je to obsažné, systematické, periodické a nezávislé hodnocení podnikové situace v určitém prostředí.** Běžnými šetřenými veličinami jsou marketingové prostředí (makro i mikro), cíle, strategie, systémy, funkce a výkonnost.

11.3 Konkurenční výhoda

Identifikování konkurenční výhody finanční organizace je zásadní součástí každé marketingové strategie. Obecně lze říci, že konkurenční výhoda se stává z relativní výhody tehdy, jestliže jsou splněna dvě kritéria: oblast relativní výhody je **smysluplná** pro cílové zákazníky a zároveň je relativní výhoda **udržitelná** – nelze ji snadno napodobit konkurenty.

Konkurenční výhody jsou pak v rozhodovacím procesu motivem pro koupi konkrétního produktu z konkurenčního spektra produktů a také motivem pro volbu poskytovatele z široké škály nabízejících producentů. Na konkurenční výhodu je třeba se dívat ze dvou pohledů: z

hlediska konkurenční výhody samotného produktu a z hlediska konkurenční výhody jeho producenta.

Jako příklady konkurenčních výhod finanční instituce lze uvést:

- konkurenční výhody vázané na cenu,
- konkurenční výhody vázané na finanční systém koupě,
- konkurenční výhody vázané na jakost produktu,
- konkurenční výhody spojené s ekologickou charakteristikou,
- konkurenční výhody vázané na informace poskytnuté o produktu,
- konkurenční výhody spojené s distribučním systémem,
- konkurenční výhody spojené s doplňkovými službami,
- ostatní konkurenční výhody.

Formulace a výběr konkurenční strategie

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Konkurenceschopnost je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniku. Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Existuje celá řada konkurenčních strategií různě účelově členěných. V následujícím textu jsou definovány strategie podle **Porterovy teorie konkurenční výhody**. Každá z těchto strategií představuje odlišnou cestu k dosažení konkurenční výhody.

• Strategie prvenství v celkových nákladech

K dosažení prvenství v nákladech musí být realizována celá řada opatření, která vedou ke snižování nákladů – přísná kontrola přímých a režijních nákladů, minimalizace nákladů v oblastech výzkumu a vývoje, služeb, prodeje, reklamy, kontrola nákladů v manažerské sféře, apod. Produkty jsou nabízeny za nižší ceny.

• Strategie diferenciac

Společnost usiluje o to, aby byla jedinečná v těch atributech, které zákazníci považují za klíčové. Diferenciace se může zakládat na technologii, designu nebo image značky, zákaznickém servisu apod. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Diferenciace s sebou přináší možnost dosahování nadprůměrných výnosů v odvětví. Loajalita zákazníků k značce chrání firmu proti konkurenčnímu soupeření. Věrní zákazníci a jedinečné vlastnosti produktu pak znamenají vstupní bariéru pro potenciálně nově vstupující firmy. Jedinečnost produktu zabezpečuje upevnění konkurenční pozice i vůči substitutům. Strategii diferenciac nelze spojovat se získáním velkého relativního podílu na trhu, protože oslovuje pouze určitý segment zákazníků a důležitou roli zde sehrávají i vyšší ceny produktů.

- **Strategie soustředění pozornosti**

Firma si v rámci této strategie vybírá jeden segment, případně skupinu segmentů a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby strategie sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. Vychází se z toho, že firma je schopna sloužit zvolenému segmentu zákazníků efektivněji a účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činností. Výsledkem může být dosažení diference, nebo vykazání při této činnosti nižších nákladů, případně dosažení obojího. Omezení této strategie spočívá v dosažení celkového podílu na trhu. Společnosti, které používají strategii úzkého zaměření, mohou získat konkurenční výhodu tím, že se budou segmentům věnovat plně a výhradně.



KONTROLNÍ OTÁZKA 11

- Definujte pojem strategie a uveďte základní strategie v rámci marketingového mixu „4C“.
- Popište strategický řídicí a marketingový proces.
- Vysvětlete pojem konkurenční výhoda a popište konkurenční strategie dle Portera.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 11

- Předpokládejte, že jste zaměstnancem marketingového oddělení banky, u které máte svůj běžný účet. Pokuste se vytvořit jednoduchou SWOT analýzu na základě toho, co víte o své bance.
- Zamyslete se a najděte k daným konkurenčním strategiím dle Portera příklady konkrétních finančních subjektů.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato kapitola Vám poskytla, popřípadě osvěžila základní marketingové informace týkající se strategie a její tvorby. Problematika byla oživena uvedeným konkrétním praktickým příkladem tvorby SWOT analýzy fiktivní banky.

12 MARKETINGOVÝ VÝZKUM FINANČNÍCH SLUŽEB

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V rámci této kapitoly se dozvíte pravděpodobně informace, které jsou již Vám známy ze základního modulu marketing. Cílem je vytvořit základní znalost co se týče terminologie marketingového výzkumu jako jsou například primární versus sekundární zdroje, kvalitativní versus kvantitativní výzkum a další. Jelikož finanční instituce si čím dál tím více nechávají záležet na své image, realizují prostřednictvím externích výzkumných agentur řadu výzkumných projektů zaměřených na positioning. V tomto případě je záměrem, kromě kvantitativních dat, získávat především data kvalitativního charakteru – pocity zákazníků. K tomu slouží celá řada technik jako je například skupinový rozhovor, projektivní metody a další. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, profesionálně odvedená práce zaměstnanců je prioritní záležitostí. Proto ve světě velmi osvědčenou a dlouhodobě využívanou metodou je Mystery Shopping neboli fiktivní zákazník (nákup), jehož záměrem je posoudit chování zaměstnanců při procesu poskytování finanční služby zákazníkovi.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat základní pojmy jako marketingový výzkum, MIS, kvantitativní a kvalitativní výzkum, primární a sekundární data,
- zmínit základní výzkumné metody a metody získávání kvalitativních dat,
- charakterizovat princip fungování Mystery Shoppingu a vysvětlit jeho význam ve finanční sféře.

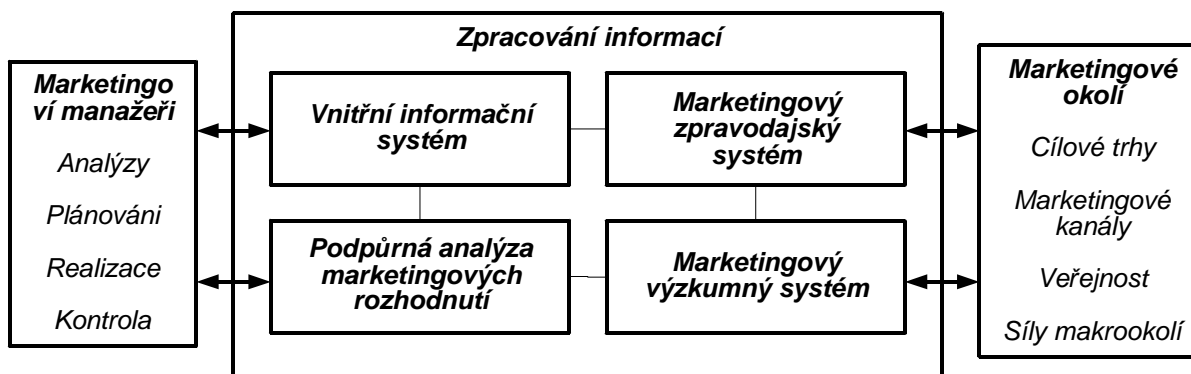
KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



marketingový výzkum finančních služeb, MIS, primární a sekundární zdroje, pozorování, dotazování, experiment, kvalitativní a kvantitativní výzkum, projektivní metody, skupinový rozhovor, sémantický diferenciál, Mystery Shopping

Marketingový výzkum představuje systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému. Marketingový výzkum se může zabývat například celkovou tržní situací (tržní potenciál, tržní kapacita, stupeň nasycenosti trhu, tržní podíl), účastníky trhu nebo výzkumem nástrojů marketingového mixu.

Marketingový výzkum je součástí **marketingového informačního systému (MIS) finanční instituce, který představuje cílevědomou a organizovanou činnosti směřující k opatření informací o podnikatelském prostředí.** Zabezpečuje zjištění informačních potřeb, zajištění informačních zdrojů, shromažďování informací a jejich technické zpracování, analýzu a distribuci informací, systém využití a uchování informací pro další použití.



Obrázek 12-1: Marketingový výzkum jako součást MIS (Kozel a kol., *Moderní marketingový výzkum*, 2006)

Základní cíle marketingového výzkumu ve finančních službách jsou:

- omezení nejistoty rozhodování při zásadních činnostech firmy,
- dosažení správného nastavení všech prvků marketingového mixu v souladu se specifickými podmínkami daných služeb,
- sledování a kontrola výsledků marketingových aktivit.

Mezi nejznámější výzkumné agentury na českém trhu se řadí agentury jako ACNielsen Czech Republic, Factum Invenio, GfK Praha, Incoma Research, Median, Mediaresearch, Millward Brown, STEM/MARK, Tambor a TNS Aisa.

12.1 Fáze marketingového výzkumu

Rozhodnutí o realizaci výzkumu musí vycházet ze znalosti situace, přesného definování toho, co se chce výzkumem zjistit, tedy stanovení **cíle výzkumu**. Někdy si konečný cíl výzkumu vyžádá několik dílčích průzkumů, které nelze uskutečnit všechny najednou. Při vymezování cíle a předmětu výzkumu jde většinou o zjištění určitého stavu, minulého či budoucího vývoje, příp. zjištění příčin jednotlivých jevů. V případě výzkumu marketingové komunikace může být cílem zjištění počtu čtenářů, posluchačů či diváků reklamního sdělení či kampaně, jejich struktura, zapamatování komunikovaného poselství, jeho emocionální prožívání, vnímání ve vztahu ke konkurenčním sdělením, vliv na znalost a vztah k jednotlivým značkám, jejich prožívání aj. Během přípravy výzkumu je nutno ujasnit nejen předmět výzkumu, ale i **cílovou skupinu** (např. chování mládeže, automobilistů, důchodců, uživatelů a neuzivatelů určité značky apod.).

Na základě detailní analýzy existujících informací, případně po jejich doplnění v tzv. předvýzkumu mohou být formulovány **hypotézy**, tedy vysloven určitý předpoklad o

zkoumaném jevu (20 % české bankovní klientely využívá internetové bankovníctví.). V praxi se ovšem stávají případy, kdy pro formulaci hypotéz není k dispozici dostatek informací a cílem výzkumu je „pouhé“ mapování situace ve zkoumané oblasti.

S ohledem na stanovený cíl výzkumu je nutno vybrat **metody** (obecnější postup poznávací činnosti) a **techniky** (konkrétnější postup poznávací činnosti vystihující určitý způsob provedení), jejichž pomocí potřebné informace jsou získávány. Nejprve se musí rozhodnout o zdrojích dat, které budou využity. Ve výzkumných projektech lze pracovat se **sekundárními a primárními zdroji** informací. Sekundární zdroje jsou ty, které byly shromážděny k jinému účelu, existují nezávisle na daném výzkumném projektu. Jde např. o různé statistiky, katalogy, výroční zprávy, databáze, výsledky jiných výzkumů atd. Sekundární zdroje dat šetří čas i peníze, neboť jsou k dispozici. Primární data jsou ta, která jsou shromažďována přímo k danému výzkumnému projektu a je nutné stanovit metody a techniky jejich získávání. Mezi základní výzkumné metody patří: **pozorování, dotazování a experiment**. Při zjišťování primárních dat, je nutné vytvořit výzkumné nástroje, které umožní jejich sledování, měření a zaznamenávání ve struktuře odpovídající potřebám jejich budoucího zpracování a analýzy. Proces tvorby dotazníků, scénářů rozhovorů, pozorovacích schémat a dalších nástrojů se nazývá **operacionalizací** a jde v určitém smyslu o „most“, který spojuje svět východisek výzkumu, cílů a hypotéz s reálným světem lidí, s projevy jejich chování, reakcemi na otázky a výpověďmi o názorech.

V cílové skupině, ať už jde o celou populaci či její určitou část, se zpravidla nelze obracet na všechny jedince, kteří ji tvoří. Je nutné provést určitý **výběr**. Tento výběr by měl reprezentovat co nejvěrněji chování celé cílové skupiny. Zvolit při tom lze výběr **pravděpodobnostní**, založený na určité statistické teorii (typické pro kvantitativní výzkumy), nebo vyjít z obsahových znalostí o cílové skupině a zvolit výběr **typologický** (typické pro kvalitativní výzkumy) nebo **úsudkový** (možnost aplikace u kvantitativního i kvalitativního výzkumu).

V závislosti na zvolených metodách pak přichází realizace výzkumu – **sběr dat**. U osobního i písemného dotazování je důležitá nejen pečlivá příprava dotazníku nebo scénáře, ale také i ověření výzkumného nástroje v terénu (pilotáž), instruktáž tazatelů či písemné pokyny.

Také **analýza, implementace a interpretace výsledků** je závislá na cíli šetření a použité metodice. Při použití jakékoliv metody je podstatné zhodnocení výsledků výzkumu vzhledem k cílům, které sledoval. Může se stát, že některé zjištěné údaje neodpovídají očekáváním některé je třeba znovu ověřit, ale vždy je nutné precizně formulovat konkrétní závěry, vyplývající ze zjištěných skutečností.

12.2 Metodické přístupy kvantitativního a kvalitativního marketingového výzkumu

Kvantitativní a kvalitativní výzkum trhu se liší charakterem jevů, které analyzují. Zatímco **kvantitativní výzkum se ptá „Kolik?“**, **kvalitativní výzkum zkoumá „Proč?“**, **„Z jakého důvodu?“** Metodika výběru vzorku u kvantitativního výzkumu většinou vyžaduje reprezentativnost populace (náhodný výběr, kvótní výběr). Kvalitativní výzkum je zaměřen typologicky na cílovou skupinu.

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné

údaje. Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a mohly se získat statisticky spolehlivé výsledky, pracuje se s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, příp. údaje jsou získávány pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních dat.

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného spotřebitele, proto se pracuje s větší mírou nejistoty a je zapotřebí často psychologická interpretace, tj. odborná pomoc specialistů, resp. kvalifikovanější soubor tazatelů s psychologickou průpravou. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Pracuje se většinou s menším vzorkem respondentů ve srovnání s kvantitativním výzkumem.

12.3 Základní metody marketingového výzkumu

- **Pozorování** – probíhá zpravidla bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností. Při pozorování tedy nepokládáme lidem otázky, ale sledujeme, jak se chovají, jaké mají pocity aj. Nejčastěji pozorování využijeme tam, kde sbíráme evidenční údaje.
- **Dotazování** – smyslem je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. Nebezpečným jevem, který může nastat během procesu samotného dotazování respondentů a může ovlivnit věrohodnost získaných dat, je tzv. **efekt zákaznické poroty**. V praxi to znamená, že respondenti mají tendenci reagovat na otázky tazatele ne podle skutečnosti, ale tak, aby odpovědi vyznívaly pozitivně.
- **Experiment** – aktivně vstupuje do zkoumaných skutečností, ovlivňuje situaci a zkoumá reakce lidí v přirozené nebo laboratorní situaci. Vypovídací schopnost experimentu je popsána následujícími znaky: **interní validita** (výstupem je jednoznačný výsledek), **reliabilita** (při opakování za stejných podmínek lze obdržet stejný výsledek), **citlivost** (odhalení i velmi malých rozdílů v reakcích zkoumaných osob), **externí validita** (zobecnitelnost výsledků i pro jiné situace). Výhodou je, že v experimentu probíhají děje za předem upravených podmínek, což umožňuje opakování experimentu a tím ověřování platnosti jeho výsledků. S experimentem jsou spojeny vyšší náklady a relativně dlouhá doba, kterou si realizace experimentu žádá. To je hlavní překážkou čtenějšího využívání této metody při výzkumu marketingové komunikace.

Metoda	Základní členění	Podrobnější členění
Pozorování	Dle prostředí	v přirozených podmínkách
		v uměle vyvolaných podmínkách
	Dle pozorovacích kategorií	strukturované
		nestrukturované
	Dle místní a časové návaznosti	přímé
		nepřímé

	Dle pozice pozorovatele	zjevné
		skryté
	Dle role pozorovatele	nezúčastněné
		zúčastněné
Dotazování	Osobní rozhovor	strukturovaný
		polostrukturovaný
		nestrukturovaný (psychologická explorační)
	Písemné dotazování	poštovní anketa
		anketa prostřednictvím masmédií
		„rozdávaná“ anketa
		vkládání dotazníku do obalu produktu
	Telefonické dotazování	z centrálního studia (CATI)
		z domácností tazatelů (CATI at home)
	Elektronické dotazování	na lokálních stanicích
internetové (CAWI)		
Experiment	Dle místa realizace	v přirozených podmínkách
		laboratorní
	Dle časového sledu	pre-test
		post-test
	Dle převahy metod	pozorovací
		dotazovací

Tabulka 12-1: Celkový přehled základních výzkumných metod a jejich charakteristika (Kozel, Moderní marketingový výzkum, 2006)

12.4 Příklady využití nejčastěji používaných psychologických metod a technik v kvalitativním marketingovém výzkumu

Specifikům a náročnosti kvalitativního výzkumu odpovídají i používané metody a techniky. Vzhledem k omezenému prostoru učebního textu, není cílem podat vyčerpávající přehled všech metod a technik kvalitativního výzkumu. Spíše okrajově jsou zde uvedeny metody a techniky uplatnitelné ve výzkumu finančních služeb.

Základní přístup kvalitativního výzkumu představuje **individuální psychologická explorační** (in-depth interview). Jde o formu nestrukturovaného rozhovoru, využívající maximálně možností volných odpovědí na okruhy dotazů dle připraveného exploračního schématu. Moderátor (nejlépe psycholog) klade otázky v závislosti na konkrétní výzkumné situaci s cílem zjistit motivační strukturu, potřeby, postoje a zájmy. V souladu s konkrétním zadáním a cíli výzkumu. To znamená, že kromě své moderátorské kvalifikace vychází z podrobné znalosti zkoumané problematiky. Jde o metodu dotazování, která pomocí co nejvolnějších, ale tematicky předem vymezených asociací zjišťuje skupinově specifické relevantní obsahy, které lze najít na všech úrovních vědomí. Vychází z volného vedení

rozhovoru, jehož podstatná zjištění však mohou být doplněna různými přímými i nepřímými testovacími postupy, pozorováním chování a experimenty.

V současné době velice rozšířenou metodou marketingového výzkumu jsou **skupinové rozhovory (group discussions, focus groups, „fokasky“)**. Jde o jeden z často využitelných a dobrých výzkumných nástrojů, ale ne vždy a ne při řešení všech problémů. To ostatně platí i pro všechny ostatní přístupy. Skupinový rozhovor je nevhodný pro získávání kvantitativních údajů.

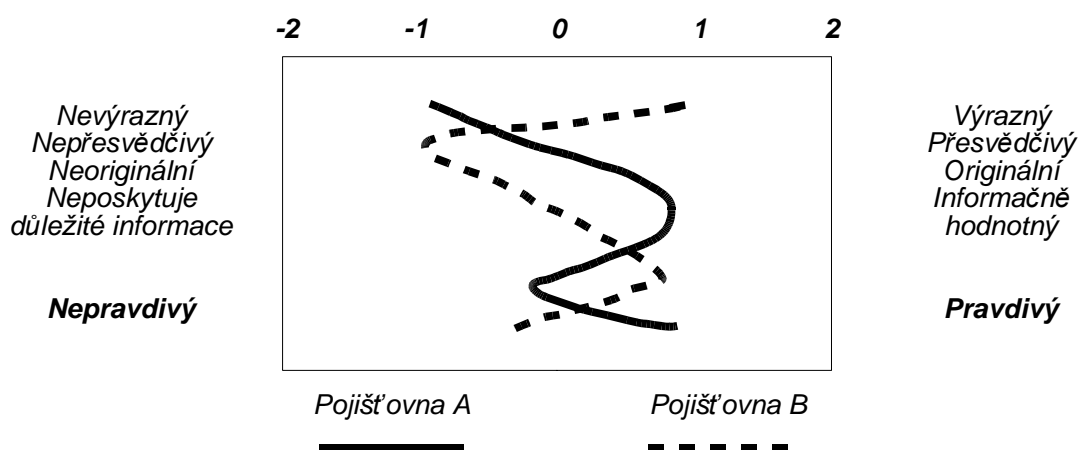
Metodu skupinového rozhovoru je možno využít především k řešení následujících problémů:

- objasnění postojů a způsobů chování, zjištění motivačních struktur,
- posouzení očekávání,
- zjištění rezonance spotřebitelů na nové produkty a nové formy oslovování,
- zjištění očekávání a požadavků spojených s produkty ,
- zjištění různých koncepčních pohledů na produkty a způsob jejich prezentace (inzeráty, TV šoty apod.).

Skupinový rozhovor je velmi efektivním a užitečným nástrojem za předpokladu, že je vhodně aplikován a jsou dodrženy všechny metodologické zásady. Na první pohled se zdá velmi snadné pozvat do studia malou skupinu osob (6-12) a vést s nimi dvě hodiny rozhovor na dané téma. Právě tato zdánlivá jednoduchost je nebezpečná, protože nedodržení všech zásad může znamenat selhání celého výzkumu a následnou nedůvěru k metodě jako takové.

Z psychologie převzal marketingový výzkum velmi často používaný **polaritní profil**, který slouží ke převedení subjektivního obrazu respondenta o značce, produktu, firmě, propagačních prostředcích atd. do škálové podoby – tedy do kvantitativní podoby. Neboť s kvantitativními daty je pak možné statisticky pracovat daleko snadněji než s volným slovním vyjádřením. Polaritní profil představuje zjednodušenou podobu sémantického diferenciálu. Tato technika pracuje s bipolárními charakteristikami (dobrý-špatný, levný-drahý), kterých obvykle bývá 5 až 10.

Sémantický diferenciál jako technika převádí do kvantitativní podoby například vnímání nebo subjektivní představy o zboží, značce, billboardech či reklamních šotech. Typické využití je především při analýze image, kdy lze srovnávat např. konkurenční značky dle jednotlivých vybraných charakteristik. Takto získaná data pak umožňují měření a vzájemné srovnávání subjektivních vjemů. Pomocí této techniky je tedy možné kvantitativně měřit a mezi sebou srovnávat subjektivní vjemy. Technika sémantického diferenciálu má přesně definovaný postup, na jehož počátku je faktorová analýza (konstrukce bipolárních škál, které jsou obvykle pěti- nebo sedmistupňové). Obvykle měří tři dimenze: hodnocení, sílu a aktivitu. Výstupem je tzv. sémantický profil. Intenzita využití této techniky dnes není příliš vysoká, daleko častěji se používá její zjednodušená forma – polaritní profil (viz výše).



Obrázek 12-2: Zjednodušená ukázka Sémantického profilu dvou reklamních rozhlasových spotů pojišťoven

Projektivní metody umožňují vyjádřit vlastní pocity a názory na třetí osobu nebo věc, což člověku umožňuje vyjádřit svůj názor daleko spontánněji, bez vnitřní „sebecenzury“ a bez rizika kritiky názoru. Využívá se především pro potřeby marketingové komunikace.

K nejčastěji využívaným technikám patří:

- **Tematicky apercepční test** – obsahuje sérii tabulí, na kterých je vyobrazena osoba (osoby) v mnohovýznamových situacích, ke kterým má osoba vyprávět příběh, například jak k situaci došlo apod.
- **Obrazový test postojů** – je aplikací TAT (tematicko-apercepčního testu), pomocí těchto testů se zjišťuje reakce dotázaných na obrázky, na nichž jsou znázorněny situace, které se vztahují k předmětu výzkumu.
- **Technika tzv. „fantastické historky“** – umožňuje navození nerealistických situací, cílem je získat spontánní projevy respondentů. Při výzkumu bankovních služeb byla použita tato situace: Představte si E.T., který přistál právě v Praze Na Příkopě a chce si otevřít v bance konto. Co se asi stane? Co udělá on, co udělá úředník v bance?
- **Rosenzweigovy frustrační obrázky** – ukazují situace, v nichž dochází k blokadě potřeb jednoho z aktérů děje. Bublina na obrázku u frustrované osoby je prázdná. Měla by respondent vybědnout, aby vyjádřil svůj názor tím, jak bude na frustraci reagovat.
- **Asociační testy** - asociační postupy jsou používány k nacházení neuvědomovaných souvislostí. V případě větňého doplňování je dotazovanému předloženo několik vět, které má doplnit tím, co ho nejrychleji napadne. Napětí, které je vytvořeno nedokončeností věty, provokuje spontánní rychlé odpovědi, ve kterých se postoje projevují bez racionální korekce. Ve výzkumu postojů spotřebitelů k úvěrům byly použity například tyto nedokončené věty: a) Na úvěr si kupují lidé, kteří b) Pořizovat všechno z úspor může ten, kdo c) Když vidím pohromadě hodně

peněz, tak

- **Bubble test** – má řadu variant, které mají společné to, že respondent dostane obrázek, na němž je jednoduchá stylizovaná postavička jedné nebo více osob s bublinou nebo bublinami nakreslenými u úst, do které se vpisuje, co říkají. Postavy mohou být různým způsobem stylizovány, bublina buď může být zcela prázdná, nebo v ní může být předem daný text atd. Zajímavou variantou je kombinace dvou bublin, do kterých se zapisuje, co postava říká a co si přitom myslí.
- **Fyziognomický test** – obrazová technika, která spočívá na principu přiřazování. Respondentům jsou předloženy malované nebo fotografické portréty mužů a žen, které představují typy různých lidí, lišících se věkem, úrovní vzdělání, profesí atd. Respondenti mají za úkol vybrat z nich ty, které se dle jejich názoru „hodí“ k určité značce, produktu, službě atd. Výsledky přiřazování a subjektivní charakteristiky podmětového materiálu umožňují získat cenné informace o postojích, motivaci a image.
- **Kreativní techniky** – zde patří koláže, kresebné techniky i práce s různým materiálem, který má vztah k výzkumu. Většinou se využívá stejná čísla obrázkových časopisů, magazínů, z kterých respondenti vystřihují obrázky a části textu a sestavují je do koláže. Ta může vyjadřovat např. jejich představu o reklamě, která by vhodně prezentovala určitou značku, nebo se pomocí této metody analyzují širší souvislosti vztahu značky a životního stylu atd. Při použití kresebných technik – respondent něco nakreslí, a na základě kresby lze proniknout k hlubším vrstvám neuvědomovaných skutečností, které ovlivňuje naše chování. Jako příklad lze uvést výzkum nákupních zvyklostí finančních služeb, kdy respondenti byli vyzváni: Nakreslete sám sebe v situaci, kdy jste ve své bance. Po nakreslení obrázku úkol pokračoval: A nyní nakreslete sám sebe v bance, kterou byste považoval za naprosto ideální.
- **Test barev** – test je založen na symbolickém obsahu barvy a v propagačním výzkumu se využívá např. při analýze symbolických prvků. Volba vhodných barev přispívá k tvorbě žádoucího image podniku, produktu apod.
- **Test tvarů** – podobně jako barvy, mohou mít i tvary emocionální obsah a symbolický význam. Respondentům se předloží tabulka nebo karty s různými tvary a zjišťuje se, který z nich považuje dotázaný za odpovídající pro propagovaný produkt. Po výběru se zjišťují důvody volby.
- **Technika „Trezor“** – cílem této techniky je zjistit **Equity značky**, tj. nejcennější vlastnosti, kterou testovaná značka v očích spotřebitele vlastní a která zároveň není spojena s konkurencí. Notorickým příkladem Equity je značka Volvo a atribut „Bezpečí“, který si většina spotřebitelů s tou to značkou spojuje. Při použití techniky „Trezor“ dostane skupina zákazníků za úkol představit si, že by se testovaná značka proměnila v člověka, který se snaží uchránit svůj majetek, a tak si pořídí trezor. Do trezoru chce zavřít své nejcennější věci, ale trezor není dostatečně velký, a tak musí vybrat jen ty nejcennější. Respondenti jsou poté požádáni, aby na kousek papíru napsali jméno značky a jednu nebo dvě vlastnosti, které by si značka měla do trezoru dát.

PRO ZÁJEMCE 5**Zajímavost: Marketingový výzkum: Víme, čím platíme?**

Podle výzkumu, který v březnu 2008 realizovala agentura Ipsos Tambor, většina obyvatel ČR se stále příliš neorientuje v jednotlivých typech platebních karet ani v celkové nabídce finančních produktů. Zmíněný výzkum proběhl v rámci pravidelného telefonického šetření na vzorku 1000 respondentů starších 18 let. Z výsledků je patrné, že definici debetní karty lidé nejčastěji (75 %) zaměňují za pojem kreditní karty. Naproti tomu kreditní karty jsou nejčastěji zaměňovány za úvěrové karty (54 %). Termín úvěrové karty je pro běžnou populaci nejvíce jasný a srozumitelný v souvislosti s čerpáním půjčky formou revolvingového úvěru prostřednictvím platební karty (ATM, bezhotovostní platby). V rozdílech mezi jednotlivými platebními kartami se o něco lépe orientovali muži než ženy (26 % mužů správně určilo debetní kartu, u žen pouze 16 %). Větší potíže při identifikaci jednotlivých karet měli rovněž zástupci starší generace nad 55 let a respondenti s nižším vzděláním. Čím vyšším vzděláním dotázaný disponoval, tím přesnější byla i odpověď.

12.5 Výzkum kvality zákaznického servisu – Mystery Shopping

Kvalita poskytovaných služeb a lidí, kteří je poskytují je velmi zásadní v obchodním úspěchu společnosti. Mystery Shopping je nejučinnější a praxí prověřená metoda jak zjišťovat kvalitu služeb a jejich poskytovatelů – zaměstnanců.

V českém překladu se tato marketingová technika občas nazývá **tajný nákup nebo fiktivní zákazník**. **Mystery Shopping představuje standardní nástroj používaný společnostmi z oborů s velkou konkurencí a důrazem na zákaznický servis** - finance, telekomunikace, hotely, cestovní kanceláře, obchodní řetězce, služby pro veřejnost, zábavní průmysl, státní správa a samospráva, call centra apod. Mystery shopping může být **interní** (zaměřený na vlastní zaměstnance) nebo **externí** (zaměřený na konkurenci).

Mystery shopping spočívá v tom, že se speciálně vyškolený pracovník (mystery shopper) vydává za stávajícího nebo potenciálního zákazníka sledované společnosti či instituce a provádí fiktivní nákup produktů (v některých případech je přítom nákup skutečně realizován). Mystery Shopper je pro každou návštěvu (telefonát – Mystery Calling) vybaven konkrétním zadáním – rolí, ve které jako zákazník vystupuje (mystery story). Při tomto kontaktu jsou v různorodých situacích kladeny otázky, podle předem sestaveného scénáře, které jsou běžné v denním styku se zákazníky. Po uskutečněním kontaktu „mystery shoppera“ je provedeno hodnocení podle předem sestaveného scénáře do sestaveného dotazníku. Pro mystery shopping sestavený dotazník obsahuje široké spektrum otázek od kvality služeb až po subjektivní hodnocení osobního kontaktu.

Stále populárnější se stává „**real customer mystery shopping**“, kdy v roli mystery shopperů vystupují skuteční zákazníci. Jedná se především o situace, kdy nelze zákazníka "simulovat", tzn. zákazník musí vykazovat skutečnou historii - např. pro mystery shopping v oblasti hypoték je potřeba zapojit do projektu zákazníky, kteří min. 1 rok hypotéku splácejí. Jedná se o nejnáročnější typ mystery shopping projektů, kdy je nutné skutečného zákazníka důkladně proškolit. S podobnou situací se setkáváme v oblasti business-to-business mystery shoppingu, kdy je mystery zákazníkem reálná firma.

Samozřejmostí se v dnešní době stává "**audio based mystery shopping**", při kterém návštěvu mystery shopper nahrává na skrytý diktafon. Nahrávka je poté využita pro rozbor a následné proškolení prodejců. Pouze profesionálně školený mystery shopper je schopen realizovat tento typ projektu.

V rámci mystery shoppingů se lze zaměřit například na:

- **hodnocení obsluhy** - z pohledu dodržování firemních standardů, vzhled/upravenost, chování, vstřícnost, přátelskost, poradenské a komunikační dovednosti a vědomosti, znalost produktu,
- **hodnocení prodejních míst** - z pohledu vybavení, vystavení a umístění produktů, úpravy výloh, dodržení otevírací doby apod.
- **reklamace** - způsob vyřizování reklamací, rychlost např. vrácení peněz, přístup k neoprávněným reklamacím apod.

Kontakt s pracovníky organizace může být:

- telefonický (mystery calling),
- osobní – např. formou návštěvy na pobočce,
- emailový apod.

Přínosy pro zdavatele Mystery Shoppingu:

- získání objektivních informací,
- podklady pro efektivní rozvoj zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zvýšení výkonu firmy,
- zvýšení image společnosti.

Mystery shopping je přímo ideálním základem **CEM** (Customer Experience Management). Mnoho společností si totiž uvědomuje, že každá návštěva zákazníka na pobočce je zvláštní událostí. Proto začínají po specializovaných agenturách požadovat nejenom změření úrovně zákaznického servisu své prodejní sítě (mystery shopping), ale kladou důraz i na následné kroky, tzn. proškolení zaměstnanců, vybudování, popř. modifikaci firemních standardů. Školení je založeno na konkrétních výsledcích mystery shoppingu - záznamových arších, audio nahrávkách apod. Poté zpravidla následují 2-3 diagnostické vlny mystery shoppingu ročně, které monitorují, zda bylo školení úspěšné a požadované prvky jsou skutečně zaváděny do každodenní praxe. Společnost tak cíleně pracuje na tvorbě a prohlubování pozitivních momentů, jež přispívají k loajalitě zákazníka. Management zkušenosti zákazníka je další vývojovou fází mystery shoppingu a efektivního marketingu firem, které systematicky budují svůj vztah se zákazníkem.

ŘEŠENÁ ÚLOHA 12-1

Příklad: Mystery Shopping - hypoteční banky

Ačkoli jsou v kvalitě prodeje hypoték všechny české banky vyrovnané, rozdíly mezi nimi existují. Zejména v prodejních dovednostech poradců. Kvalitou prodeje hypoték se zabývá výzkum Hypotéky 2007, který provedla agentura Market Vision. Jeho cílem bylo hlavně zhodnotit produktovou nabídku a prodejní procesy hypoték v deseti největších bankách na českém trhu. Výzkum hodnotil několik oblastí, které jsou pro prodej hypoték velmi podstatné, hlavně informační hodnotu internetových stránek a infolinky, exteriér a interiér poboček a komunikační i prodejní schopnosti poradců. Dále výzkum zjišťoval i odbornou úroveň poradců a způsoby, jakými komunikují konkurenční výhody jednotlivých bank a produktů.

Jako hlavní výzkumnou metodu použila agentura mystery shopping - osobní návštěvy fiktivních zájemců o produkt na pobočkách bank. Součástí výzkumu byl také monitoring tisku, internetových stránek, reklamy a mystery calls na informační linky bank. "Mystery shoppeři vystupovali jako reální zájemci o hypoteční úvěr a absolvovali kompletní proces prodeje hypotečního úvěru, od zjišťování prvních informací na internetových stránkách a infolince přes osobní jednání s bankéřem na pobočce banky až po získání konkrétního návrhu řešení. Celkem bylo provedeno pro účely výzkumu 127 mystery shoppingů.

Výsledky studie potvrdily poměrně vyrovnanou kvalitu klientského servisu v šesti největších bankách, přesto odhalily také různé nedostatky, a to hlavně v komunikaci konkurenčních výhod. Překvapením výzkumu byl také pokles spokojenosti klientů u Živnostenské banky a HVB Bank. Nejmenší spokojenost vyjádřili mystery shoppeři s Poštovní spořitelnou. V jejím případě je však nutné si uvědomit, že hypotéky nepředstavují produkt, na němž by banka měla hlavní zájem.

KONTROLNÍ OTÁZKA 12

- Definujte marketingový výzkum a MIS v oblasti finančních služeb.
- Uveďte základní metody marketingového výzkumu ve finančních službách.
- Uveďte základní techniky kvalitativního marketingového výzkumu.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 12

- Zamyslete se, jak by se mohl promítnout „efekt zákaznické poroty“ v marketingovém výzkumu finančních služeb.



SHRnutí KAPITOLY

V této kapitole jste získali základní znalost z oblasti marketingového výzkumu, především co se týče terminologie. Finanční instituce prostřednictvím externích výzkumných agentur realizují řadu marketingových výzkumů jak kvantitativního, tak i kvalitativního charakteru. Většinou se záměrem, zjistit zákaznické potřeby – spokojenost či nespokojenost a posléze maximálně adaptovat marketingový mix na tyto požadavky. V kapitole je uveden zajímavý výzkumný projekt, který se zaměřil na finanční gramotnost české veřejnosti v oblasti platebních karet. V podkapitole, která se zabývá v praxi osvědčenou výzkumnou metodou Mystery Shopping zaměřenou na prodejní personál, je uveden rovněž ukázkový příklad realizace této metody v praxi.

13 AKTIVNÍ VZTAH K FINANČNÍ KLIENŤELE (CRM)

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Poslední kapitola studijní opory shrnuje celkovou filozofii marketingu finančních služeb do problematiky CRM, což znamená, že prioritním zájmem v současné době musí být zákazník a jeho potřeby, pokud chce finanční instituce na trhu přežít. V této souvislosti je zmíněn pojem relační marketing (marketing vztahů), který nahrazuje dřívější transakční marketing, kdy záměrem bylo pouze prodat, nikoliv budovat vztah. CRM nachází další modifikace jako například VKCRM (zaměření se na klíčové zákazníky) podmíněno pravidlem 20/80 nebo VCRM vycházející z koncepce budování vztahů na základě lidských hodnot. Úkolem Churn managementu je odhalovat nespokojené zákazníky a vytvářet retenční programy na jejich znovuzískání.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat a zdůraznit význam zavádění CRM do finančních služeb,
- vysvětlit pojem churn management.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



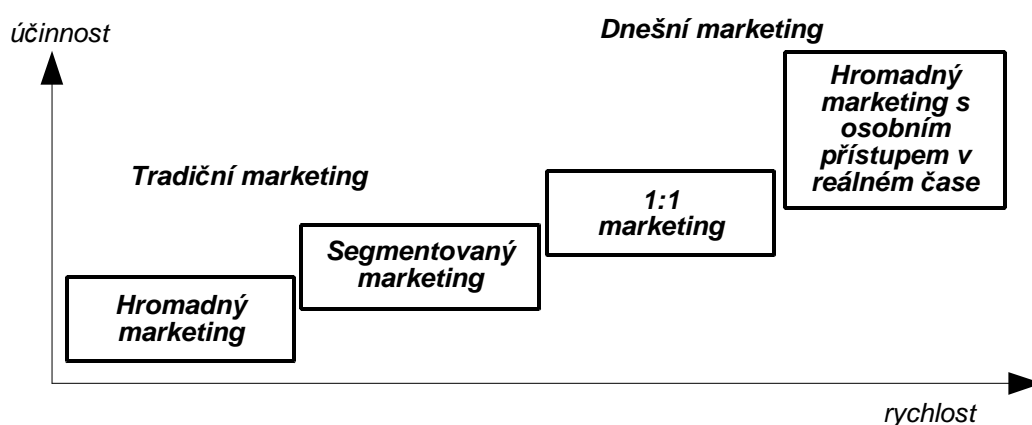
CRM, transakční marketing, marketing vztahů, churn management, retenční míra

V poslední době, především ve finanční sféře, se stále více častěji mluví o řízení vztahů se zákazníky. **CRM (Customer Relationship Management) - řízení vztahů se zákazníky – relační marketing představuje proaktivní řízení vztahů s jednotlivými zákazníky, a to ve všech bodech vzájemného kontaktu.** Vše směřuje k navázání a vybudování dlouhodobého, oboustranně výhodného vztahu. Bývá prezentován různě – někdy jako součást direct marketingu, jindy jako počítačový program, jako zaměření na zákazníka, jako one-to-one komunikace, jako věrnostní program nebo jako forma e-commerce.

Úspěšnost institucí působících na finančním trhu je značně závislá na dobrých vztazích se zákazníky. Proto by rozdíl mezi finančním ústavem se zavedeným CRM systémem a finančním ústavem bez kvalitního CRM systému měl být jednoznačný.

Transakční marketing	Marketing vztahů
Orientace na jednorázový prodej	Důraz na udržení zákazníka
Orientace na vlastnosti produktu	Orientace na užitek produktu
Krátkodobý časový horizont	Dlouhodobý časový horizont
Malý důraz na službu zákazníkovi	Velký důraz na službu zákazníkovi
Omezená odpovědnost vůči zákazníkovi	Vysoká odpovědnost vůči zákazníkovi
Úsporný kontakt se zákazníkem	Intenzivní kontakt se zákazníkem
Kvalita je především záležitostí výroby	Kvalita je předmětem zájmu všech oblastí

Tabulka 13-1: Transakční marketing versus marketing vztahů (Pelsmacker, Geuens, Bergh, Marketingová komunikace, 2003)



Obrázek 13-1: Budoucnost zákaznické orientace (speciál časopisu CRM, 2007)

CRM nabízí:

- sběr dat o obchodních případech a zákaznících,
- formu a způsob chování organizace ve vztahu k zákazníkovi,
- filozofii, strategii či přístup konkrétní firmy k jejím zákazníkům,
- schopnost pružně a efektivně reagovat na konkurenční prostředí a potřeby zákazníků.

Cíle CRM:

- získání nových zákazníků,
- udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality (taktika win-win),
- rozpoznání priorit zákazníků,
- stanovení ziskovosti zákaznických segmentů,
- řízení procesů marketingu,

- vytváření komplexních internetových obchodů,
- realizace dalších procesů, které CRM umožňuje.

Výhody CRM:

- spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci,
- vývoj produktů lze nadefinovat podle aktuálních potřeb zákazníků,
- rychlý nárůst kvality produktů a služeb,
- schopnost lépe prodat své produkty a služby,
- optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky,
- správná volba komunikačního nástroje ovlivní i další marketingové nástroje,
- bezproblémový průběh obchodních procesů,
- více času na zákazníka,
- odlišení se od konkurence,
- posílení image,
- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivé a rychlé předpovědi,
- nárůst efektivity týmové spolupráce,
- růst motivace pracovníků.

13.1 Integrace CRM ve finančních institucích

Se vstupem do EU mohou banky podnikat na všech trzích unie na základě jedné licence. Toto zjednodušení přináší novou dimenzi rivality mezi bankovní subjekty. Na českém trhu tak přibýlo hned několik dalších subjektů, jejichž přítomnost ještě více zostřila existující konkurenci. Český bankovní trh je ale velmi omezený co do počtu klientů i co do možného objemu spravovaných aktiv. Proto se každá banka snaží bojovat o nové klienty. Banky si ale uvědomují, že neméně důležité je udržet si klienty současné, neboť je to mnohem úspěšnější a méně nákladné.

Stejně jako se mění vnější podmínky, mění se i podmínky vnitřní. Banky přicházejí na trh s novými produkty, například podílovými fondy nebo hypotečními úvěry. Tyto produkty jsou náročnější na prodej a získání zákazníka, na druhé straně dokážou bance generovat poměrně vysoké zisky. Díky objemu spravovaných/poskytnutých prostředků se z málo významných anonymních klientů stávají klienti téměř významu malé či střední firmy. Klienti, o které je nutné bojovat.

U některých bank je situace o to složitější, že vlastní ještě několik dceřiných společností, které mají svoje specifické produkty (penzijní připojištění, stavební spoření, pojištění a jiné). A tyto společnosti mají opět své vlastní systémy pro správu klientů a produktů. Existuje tak vedle sebe několik systémů, které spolu často ani nekomunikují. Oslovení dalších potenciálních klientů pak probíhá často naprosto nekoordinovaně a potenciál cross-sellingu zůstává ze značné části nevyužitý.

V takové situaci je nutné nasadit systém, který bude jednotně podporovat aktivní i pasivní kroky banky ve vztahu k zákazníkovi tak, aby banka vždy působila dojmem, že přesně ví, co zákazník potřebuje a jak je pro ni zákazník důležitý. Právě díky přístupu zaměřenému na klienta a podporovanému systému CRM (Customer Relationship Management) je umožněn dynamický růst celé banky. Úspěšná implementace CRM přístupů a systémů může společnosti zaručit spokojenější klienty, zvýšené výnosy ze vztahu se zákazníky a snížené náklady na prodej jednotlivých produktů, neboť prodej bude daleko lépe a přesněji cílen.

Analytické a operativní CRM

Teoreticky lze CRM systémy rozdělit na dvě základní části:

- **analytické CRM:** stará se zejména o vyhodnocování klientských dat, o modelování a predikci chování zákazníků,
- **operativní CRM:** stará se především o podporu samotného kontaktu se zákazníky a o automatizaci zákaznických procesů.

Předpokládejme situaci, kdy máme k dispozici maximální možnou míru informací na úrovni klientského účtu i jednotlivých transakcích prováděných klientem. Potom lze pomocí CRM systému (s využitím data miningového nástroje) analyzovat chování jednotlivých zákazníků, identifikovat v něm určité vzory a na jejich základě následně navrhovat segmentaci a strategii, která bude pro daný segment použita. Pokud se například nějaký segment ukáže být ztrátový, je možné danou strategií i utlumovat vztah, případně nenabízet produkt, který ztrátu způsobuje.

Další možností, která zvyšuje úspěšnost využití analytické části CRM systémů, je nadefinování určitých vzorů chování klientů spolu s návody, jak na takové chování reagovat. Příkladem může být detekce stavu, kdy klient najednou dostává na účet od svého zaměstnavatele více prostředků než v minulosti. Možnou reakcí banky na tuto vzorovou situaci je okamžitý kontakt s nabídkou, zda klient například nechce část těchto prostředků investovat do podílových fondů (marketing založený na událostech).

Pokud se banka rozhodne implementovat CRM systém, je rozumné zvolit současnou implementaci obou částí CRM systému (analytické i operativní). Obě části se vzájemně doplňují a pro správné a komplexní řízení vztahů s klienty jsou nezbytné. Bez analytického CRM (zejména bez konsolidace klientských informací) nejsme schopni dostatečně určit, „kdo je náš zákazník, resp. co všechno o něm víme“. A bez této znalosti nemá implementace operativní složky CRM velkou šanci na úspěch.

13.2 Proces CRM a návratnost investic

Pro úspěšné zavedení CRM je nutná týmová spolupráce jak interní (v rámci celé společnosti), tak externí (se všemi zainteresovanými partnery). Nutným předpokladem je pak podpora nejvyššího vedení společnosti.

Čtyři hlavní pilíře pro vytvoření profitních vztahů se zákazníky jsou:

- **Strategie**

Vývoj strategií pro přilákání, získání a udržení zákazníků. Odhady v této oblasti ukazují, že část rozpočtu věnovaná na získání nových zákazníků je 5x větší než ta, která se věnuje existujícím. Stejně tak úsilí k získání nových zákazníků je mnohem větší než při udržování loajálních. Zákazník bude totiž generovat zisk tak dlouho, jak dlouho bude oddaný firmě nebo značce. Výsledkem jsou snižující se akviziční náklady, nižší operační náklady a služby na jednoho zákazníka ročně v kombinaci s rostoucími ročními průměrnými nákupy na jednoho loajálního klienta.

- **Technologické zajištění**

Vytvoření technologické základny pro získávání nezkreslených a adresných pohledů na zákazníky a příprava infrastruktury umožňující dodávat působivá sdělení a nabídky co nejbližší k zákazníkovi.

- **Interakce se zákazníky**

Návrh působivých sdělení a nabídek pro zákazníky umožňující průběžné interaktivní ovlivňování napříč rozmanitými kanály a „body dotyku“ se zákazníky. Vývoj, realizace a sjednocení programů, kampaní a metod, které doručují naše sdělení zákazníkům.

Dalším krokem je řídit prostřednictvím budování vztahu se zákazníkem a o něm získaných informací jeho chování tak, aby se ještě zvýšil z něho plynoucí zisk. Jsou přitom v podstatě pouze tři možnosti:

- získat větší podíl na jeho peněžence (share of customer), to znamená zvýšit zákaznickou spotřebu ať už v absolutních číslech, nebo relativně na úkor jiné značky,
- prodat mu i jiné kategorie zboží nabízené firmou (cross-selling),
- prodloužit dobu obchodního vztahu (věrnostní program),
- použít ho pro získání dalších zákazníků (member get member program).

Vlastnosti, jaké budou mít systémy CRM budoucnosti:

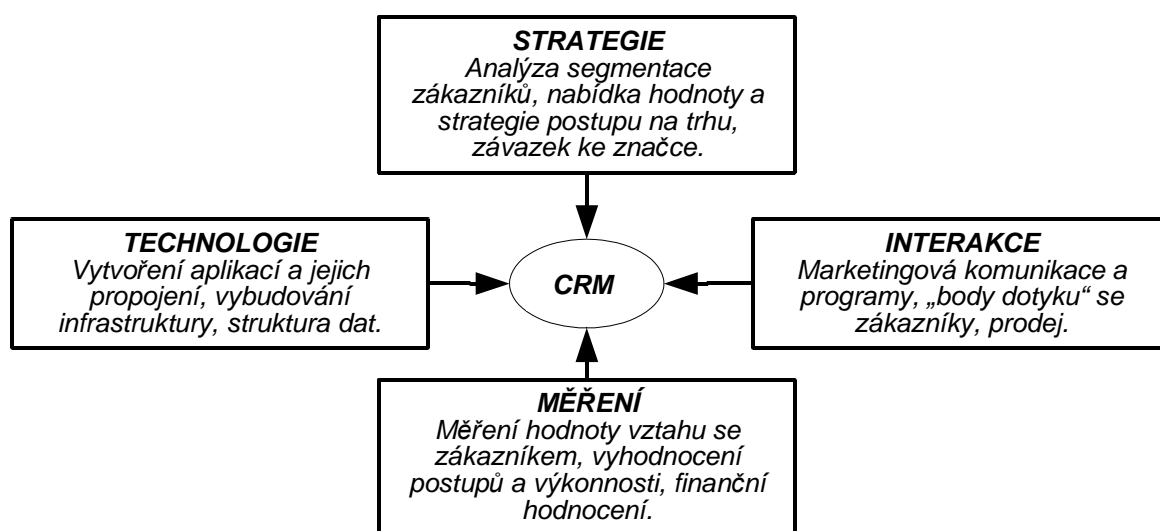
- rychlost ve zpracování dotazů (speed),
- podrobné znalosti o zákazníkovi (access to data),
- okamžité řešení problémů (one-and-done),
- individualizace (customized contacts),
- bez čekání na pomoc (direct help),
- provoz 24 hodin denně, 7 dní v týdny (all time),
- komplexní způsoby odbytu (multi-channel-strategy),
- přímý kontakt se zákazníkem (one-to-one),
- jedna kontaktní osoba (one-touch-point),

- individualizovaná komunikace (customized advertising).

- **Měření a vyhodnocování**

Příprava postupů a realizace měření a vyhodnocování, které sledují obchodní výsledky a umožňují reagovat na přirozenou dynamičnost vztahů se zákazníky a jsou podkladem pro průběžná doladování a vylepšování. Právě proces měření a vyhodnocování je velkou zbraní CRM. Je také silným argumentem při jednání agentury s klientem, zvláště pokud se jedná o finanční ohodnocení.

Finanční ohodnocení navržené varianty řešení se provádí výpočtem **návratnosti investic – ROI** (Return on Investment). ROI je obecně výpočet návratnosti investic z jakékoliv činnosti nebo použité strategie, ať již jde o jednoduchou komunikační strategii, celý věrnostní program či jen vylepšení služby. Může být retrospektivní (zhodnocení právě proběhlé činnosti) nebo projektivní (zhodnocení navrhované aktivity). Obecně je ROI poměrem celkové marže (resp. zisku), kterou se danou aktivitou (kampaní, věrnostním programem...) získá, ku celkovým nákladům vynaloženým na vlastní kampaň. Zjistí se tak, kolikrát se vrátí např. jedna investovaná koruna. Aby aktivity v rámci CRM byly efektivní, musí být $ROI > 1$. Z výše uvedeného je vidět, že vlastní vzorec pro výpočet ROI v případě jednorázové kampaně bude poměrně jednoduchý. Výpočet ROI např. věrnostního programu za tři roky již bude podstatně složitější. U výpočtu projektivního ROI se počítá vždy tzv. pesimistická a optimistická varianta, resp. mini-max interval, ve kterém by se měl skutečný ROI pohybovat.



Obrázek 13-2: Čtyři hlavní pilíře zákaznický orientované společnosti (Strategie (příloha), č. 6/2002. Čtyři pilíře úspěšného CRM)

Časem ani nejlepší technologie CRM ani efektivní obchodní postupy nepovedou k požadovanému účinku, pokud nebudou zaměstnanci firmy od vrcholového managementu až

po řadové zaměstnanec vyznávat správné hodnoty. Proto si budou muset firmy začít budovat vztahy se zákazníky na základě hodnot. Bez hodnotového základu skončí ve střednědobém horizontu investice do CRM neúspěchem. Zásadní pro zvládnutí nových výzev je tedy respektování hodnotové orientace. Z tohoto důvodu se dále hovoří o tzv. **Value Customer Relationship Management = VCRM** nebo **Value Key Customer Relationship Management = VKCRM** (pravidlo 80/20).

ŘEŠENÁ ÚLOHA 13-1



Zavedení versus nezavedení systému CRM v pojišťovně

Výhody CRM systému se projeví velmi razantně u případů, kde je do události zapojeno více subjektů. Nejdříve vezměme v úvahu případ, kdy je povinné ručení za škody způsobené provozem motorového vozidla sjednáno u pojišťovny, která nemá implementován kvalitní CRM systém. Na dálnici Praha - Brno se stanete spoluúčastníkem nehody (například kolize v koloně vozidel). Ohlásíte nehodu své pojišťovně a policii. Ta musí vyšetřit kdo je viníkem nehody a příslušné informace předat pojišťovně. Nehoda se stala mimo okres, který je pod kontrolou pobočky, kde jste pojištěni uzavřel(a), veškerá komunikace mezi pobočkami pojišťovny probíhá „papírově“, tedy se značným zpožděním, stejně tak probíhá komunikace mezi jednotlivými příslušnými odděleními policie. Kdykoliv zavoláte do jedné z těchto institucí, musíte znovu krok po kroku vysvětlit svůj problém. V ideálním případě se vše během několika měsíců vyřeší. Pokud do hry vstoupí další faktor (průtahy některé ze zúčastněných stran, ztráta nějakého dokumentu, omyl úředníka atd.), celá záležitost se neúměrně komplikuje a problémy narůstají exponenciální řadou. A to nejsou zmíněny všechny subjekty, které se na případu mohou podílet (autoservis, nemocnice...).

V případě pojišťovny s implementovaným kvalitním CRM je pojistná událost nahlášena policii, která všechny potřebné údaje zadá do svého CRM systému. Systém automaticky kontaktuje odpovědnou osobu pojišťovny, která na základě dat zaslaných ze systému policie započne akci na své straně. Podobným způsobem následují případně další subjekty zapojené do případu. Systém pojišťovny eviduje aktuální stav případu, stejně tak činí další subjekty, na základě informací sdílených mezi systémy. Informace o aktuálním stavu případu jsou zákazníkovi k dispozici 24 hodin denně, sedm dní v týdnu, prostřednictvím všech relevantních komunikačních kanálů (telefon, web). Jakmile celá záležitost dospěje k závěru (což bude nesrovnatelně dříve než v předchozím případě), zákazník je o výsledku informován předem zvoleným způsobem. Pracovníci všech zapojených organizací se mohou soustředit pouze na to podstatné, neproduktivní část práce, která tvoří značnou část pracovní náplně úředníků (dohledávání, přepisování údajů, atd.), řeší automaticky CRM systém.



ŘEŠENÁ ÚLOHA 13-2

Aplikace CRM v České pojišťovně

Od ledna 2008 byl zaveden regulační poplatek za pobyt v nemocnici. Největší obavy z dopadu na svůj rodinný rozpočet vyjádřili lidé v předdůchodovém a důchodovém věku. ČP vytipovala mezi svými klienty segment starších občanů, kteří mají dlouhodobý vztah k ČP a vytvořila jim produkt šitý na míru, který je před těmito poplatky ochrání. Pro vybraný segment klientů byla navíc tato služba poskytnuta zdarma jako benefit za dlouhodobou věrnost pojišťovně.

13.3 Churn management

V dnešním konkurenčním prostředí a díky nasycenému trhu přicházejí nově získaní zákazníci převážně od konkurence, a proto je udržení stávajících zákazníků důležitým měřítkem úspěchu a konkurenční výhodou, a to zejména v odvětvích, v nichž firmy staví na velkém množství zákazníků, a která jsou plně liberalizovaná. Typickými příklady takových firem jsou např. společnosti působící v oblastech telekomunikací či bankovníctví, které obsluhují desítky tisíc firem a domácností. Odchod stávajících zákazníků přináší jak snížení zisků, tak ztrátu pozice na trhu a zároveň narůstající náklady na získání nových klientů. **Udržení zákazníků řeší tzv. churn management, který identifikuje mezi zákazníky hlavní kandidáty na odchod, zjišťuje příčiny jejich chování, realizuje vhodnou retenční kampaň k jejich udržení a měří dosažené výsledky.**

Řízení loajality zákazníků (churn management) začíná být standardním nástrojem péče o zákazníky. Je zvykem churn managementem nezřídka nazývat pouhé sledování odchodů zákazníků ke konkurenci. Jedná se ovšem o mnohem košatější problematiku. Začíná už při vytváření produktů a služeb, při budování marketingové strategie, při vedení VIP klientů a pokračuje přes systémy SRM (Supplier Relationship Management) až ke komunikaci s klienty. Zaměřujeme se především na oblasti, kde klienti z jakéhokoli důvodu jeví známky nespokojenosti, až po znovuzískávání ztracených klientů.

Principy Churn managementu:

- znát zákazníky a vědět, kteří z nich odešli (znát i důvod) a kteří zůstali,
- dokázat shromáždit a analyzovat historická data o těchto zákaznících,
- dokázat určit typické vzorce chování loajálních a neloajálních (ohrožených) zákazníků,
- předejít odchodu ohrožených zákazníků ke konkurenci.

Retenční míra a průměrná doba spotřeby finančního produktu

Měření zákaznické loajality je známo jako „zákaznická retenční míra“. Pokud finanční instituce zlepšuje retenční míru, průměrná doba spotřeby zákazníka se zvyšuje. Jako příklad

Ize uvést společnost, která zvyšuje svou roční retenční míru z 80 % na 90 %, což způsobuje zdvojnásobení průměrné doby spotřeby zákazníka z 5 na 10 let viz tabulka níže. Pokud dokáže společnost udržet 80 % svých zákazníků, dojde k jejich obměně po 5-ti letech (5 x 20 %). Pokud ale udrží 90 % svých zákazníků každý rok, ztratí pouze polovinu z nich během stejného období (5 x 10 %).

Průměrná doba spotřeby produktu zákazníkem (roky) = 1/(1 - retenční míra)	
Retenční míra v %	Průměrná doba spotřeby produktu zákazníkem
50	2
60	2,5
70	3,3
80	5
90	10
100	∞

Tabulka 13-2: Retenční model zákazníka: dopad na délku spotřeby finančního produktu (Mudie, Pirrie, Services Marketing Management, 2006)

Zvýšení retenční míry je jeden ze způsobů jak zvýšit ziskovost. Při úvahách o retenci je třeba zvážit, kteří zákazníci jsou nejvíce profitabilní. A této skupině zákazníků věnovat co největší pozornost, popřípadě realizovat renteční program. Ilustrativní příklad je uveden níže.

ŘEŠENÁ ÚLOHA 13-3



Retenční program versus ziskovost jednotlivých skupin zákazníků

Vezmeme-li v potaz tři typy zákazníků retailového bankovníctví:

Skupina A: dobrý roční finanční příspěvek

Skupina B: ucházející roční finanční příspěvek

Skupina C: neakceptovatelný roční finanční příspěvek

1. rok (1. čtvrtletí): 1000 nových zákazníků

1. rok (2. čtvrtletí):

300 zákazníků A x 250 Kč zisk na zákazníka = 75 000

200 zákazníků B x 50 Kč zisk na zákazníka = 10 000

500 zákazníků C x 150 Kč ztráta na zákazníka = - 75 000

Celkově zisk = 10 000

Zisk na jednoho zákazníka = 10 (10 000/1000)

3. rok (4. čtvrtletí):

250 zákazníků A x 250 Kč zisk na zákazníka = 62 500

100 zákazníků B x 50 Kč zisk na zákazníka = 5 000
150 zákazníků C x 150 Kč ztráta na zákazníka = - 22 500
Celkově zisk = 45 000
Zisk na jednoho zákazníka = 90 (45 000/5000)

Z výpočtu je zřejmé, že cílem by mělo být udržet si zákazníky ze skupiny A, neboť jsou nejvíce profitabilní. Zatímco ztráta zákazníků skupiny C nebude pro finanční instituci bolestná.



KONTROLNÍ OTÁZKA 13

- Definujte pojem CRM. Stanovte výhody zavedení tohoto systému do praxe finančních institucí.
- Vysvětlete pojem Churn management.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 13

- Zvažte, jak se projevuje zavedený systém CRM ve Vaší v bance ve vztahu k Vám jako klientovi banky.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato kapitola Vám poskytla bližší informace týkající se současného marketingového fenoménu CRM, byly zmíněny cíle, výhody a směry CRM do budoucnosti – například vytváření VCRM založeného na lidských hodnotách. Zároveň byl specifikován, pravděpodobně pro Vás nový, pojem Churn management, jehož cílem je včas zabránit potenciálnímu odchodu zákazníků ke konkurenci. Příklad v závěru kapitoly dokumentuje chování fiktivní pojišťovny se zavedeným a nezavedeným CRM do své podnikové praxe.

SHRnutí STUDIjNÍ OPORY

Současné trendy v makro i mikroprostředí finančních organizací vedou k zvýšení zájmu o marketing finančních služeb. Management v oblasti finančních služeb si osvojil znalosti, které mu umožní zvýšit úroveň a kvalitu výkonů, lépe se zaměřit na zákazníka a především získat schopnost vytvářet a efektivně prodávat četné a zároveň velmi různorodé služby, včetně hodnocení jejich ziskovosti.

Marketing jako nezbytná součást managementu je přijímán finančními organizacemi, zejména bankami a pojišťovnami působícími na území České republiky. Jejich filosofie však vychází z klasického marketingu a zaměřuje se především na oblast komunikace, popřípadě osobního prodeje.

Využívá se marketingové segmentace, positioning, marketingový výzkum i další nástroje marketingového managementu. Finanční instituce průběžně inovují své produkty, zavádějí obchodní modely orientované na zákazníka. Na druhou stranu je třeba říci, že finanční subjekty budou muset v příštích deseti letech čelit většímu počtu změn, než kdykoli předtím. To si vyžádá nové přístupy pro efektivní boj o udržení podílu na domácím trhu - proti rostoucímu počtu agresivních, nově přichozících subjektů.

Produkty a ceny je velmi snadné okopírovat. Některé retailové finanční subjekty však budou sázet na těžko okopírovatelný „dokonalý zážitek klienta“ při kontaktu s finanční institucí a využívání jejích služeb. Tradiční finanční subjekty budou muset zvýraznit roli přímého bankovníctví ve struktuře svých produktů a služeb v rámci nabídky mnoha kanálů.

Vítězné finanční subjekty se také budou učit od vítězů v jiných odvětvích a zavádět jejich strategie. Ti, kteří se chtějí etablovat na nových trzích, budou v příštích pěti až deseti letech muset provést jednu či dvě větší fúze nebo akvizice. Tím získají silné páky pro obranu své pozice na trhu, rozšíření záběru produktů a služeb a zvýšení efektivnosti.

























DALŠÍ ZDROJE

1. FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
2. FREY, P. *Marketingová komunikace – nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 111 s. ISBN 80-7261-129-1.
3. HADRABA, J. *Marketing – produktový mix, tvorba inovací*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004, 216. s. ISBN 80-86473-89-9.
4. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
5. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992, 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
6. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. JANEČKOVÁ, L. *Marketing finančních služeb*. 1. vyd. Karviná: SU OPF, 2003. ISBN 80-7248-197-5.
8. JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
9. JURÍK, P. *Platební karty – velká encyklopedie 1870-2006*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 296 s. ISBN 80-247-1381-0.
10. KOTLER, P. A KOL. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
12. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
13. LEHTINEN J. R. *Aktivní CRM – řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
14. MATUŠÍNSKÁ, K. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Karviná: OPF Karviná, 2007, 238 s. ISBN 978-80-7248-445-4.
15. MEDVEĎ, J. *Finanční a bankovní marketing*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-25-3.
16. PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X.
17. PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
18. PIRRIE, A., MUDIE, P. *Services Marketing Management*. 3. vyd. Oxford: Elsevier Ltd., 2006, 267 s. ISBN 978-0-7506-6674-9.
19. RAK, R., MATYÁŠ, V., ŘÍHA, Z. A KOL. *Biometrie a identita člověka*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, 631 s. ISBN 978-80-247-2365-5.
20. TORRES, M., BERNARDO, I., CIGÁNKOVÁ, S. *Marketing bankovních služeb*. 1. vyd. Bankovní institut, a.s., 1995.
21. VEBER, J. A KOL. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
22. VYSEKALOVÁ, J. HERZMAN, J., CÍR, J. *Výzkum efektivnosti komerční*

- komunikace*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 92 s. ISBN 80-245-0789-7.
23. WAGE, L. JAN. *Řeč těla*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2002, 116 s. ISBN 80-7261-023-6.
 24. WAITE, N., ENNEW, CH., T. *Marketing of Financial Services*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Ltd., 2007, 400 s. ISBN 978-0-7506-6997-9.
 25. WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
 26. ZUZÁŇÁK, A. *Marketing v pojišřovnictví*. 2. vyd. Praha: Linde, 2006, 87 s. ISBN 80-7201-627-X.
27. www.istrategie.cz
 28. www.mam.cz
 29. www.mano.cz
 30. www.popai.cz
 31. www.osobniprodej.cz
 32. www.bankovnictvi.ihned.cz
 33. www.mesec.cz
 34. www.bankovnikarty.cz
 35. www.acss.cz
 36. www.cnb.cz
 37. www.cap.cz
 38. www.czech-ba.cz

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON A POUŽITÝCH ZKRATEK

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

ATL	Above the Line
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BTL	Below the Line
CRM	Customer Relationship Management
DRTV	Direct Response Television
MIS	Marketingový informační systém
MLM	Multilevel Marketing
POS/POP	Point of Sale/Point of Purchase
ROI	Return on Investment
TTL	Through the Line
VCRM	Value Customer Relationship Management
VKCRM	Value Key Customer Relationship Management