



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

# **Marketing finančních služeb**

Distanční studijní text

**Kateřina Matušínská**

**Karviná 2021**

**Obor:** Marketing

**Klıov slova:** finanční trh, finanční marketing, marketingov mix „7P“, produkt, cena, distribuce, marketingov komunikace, lid, materiální prostředí, procesy, banka, pojiřtřovna, stavebn spořitelna, kustomizace, proces STP, privátní bankovnictví, křıov prodej, platební karta, biometrie, technologick distribuce, merchandising, POS/POP materiály, senzorick marketing, marketingov komunikační mix, identita, image, interní marketing, Front Office personál, Back Office personál, multilevel marketing, kvalita, metoda SERVQUAL, marketingov vyzkum, Mystery Shopping, CRM, transakční marketing, relační marketing, Churn management, phishing, CSR, FinTech, finanční gramotnost, ochrana zákazníka, inovace, životní cyklus, RPSN, multikanlov distribuce, robotizace, reengineering, NPS, zkaznick zkuřenost

**Anotace:** Cílem studijního textu je poskytnout studentům, respektive řirok veřejnosti, znalosti a zajímavosti související s trhem finančních služeb, jako jsou specifika finanční služby a marketingového mixu finančních služeb, chování zákazníků a producentů finančních služeb, proces STP na finančním trhu. Převzn st učebního textu je věnována jednotlivých prvkvm marketingového mixu finančních služeb neboli „7P“. Problematika finančního produktu je rozřřen o aktuální prnosn téma platebních karet v samostatn kapitole. Samostatn kapitola se věnuje metodám měření zkaznick zkuřenosti. Zvren st studijního textu se zabva problematikou CRM ve finančních službách.



**Slezsk univerzita v Opavě**  
**Obchodn podnikatelsk fakulta Karvin**

**Autor:** **Ing. Kateřina Matuřinská, Ph.D.**

**Recenzenti:**

**ISBN**

## Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 POJETÍ A VÝZNAM MARKETINGU FINANČNÍCH SLUŽEB A JEHO SPECIFIKA V PODMÍNKÁCH ČR.....	8
1.1 Trh finančních služeb.....	8
1.2 Zprostředkovatelé na trhu finančních služeb.....	11
1.2.1 Trh bankovních služeb.....	12
1.2.2 Trh stavebních spořitelen.....	18
1.2.3 Trh pojišťovacích služeb.....	20
1.2.4 Dlouhodobé trendy na trhu finančních služeb.....	24
1.3 Marketing finančních služeb.....	34
1.3.1 Podstata a vlastnosti finančních služeb.....	34
1.3.2 Marketingový mix finančních služeb.....	37
2 CÍLENÝ MARKETING A CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA.....	42
2.1 Proces STP na finančním trhu.....	43
2.1.1 Segmentace.....	43
2.1.2 Targeting.....	52
2.1.3 Positioning.....	54
2.2 Chování retailových zákazníků na finančním trhu.....	60
3 FINANČNÍ PRODUKT.....	71
3.1 Úrovně finančního produktu – hierarchie hodnot pro zákazníka.....	75
3.2 Klíčový a periferní finanční produkt.....	77
3.3 Specifika životního cyklu finančního produktu.....	79
3.3.1 Inovace finančního produktu.....	80
4 MARKETING PLATEBNÍCH KARET.....	90
4.1 Druhy platebních karet dle různých hledisek.....	92
4.2 Co-brandové platební karty.....	96
4.3 Předplacené platební karty (PrePaid platební karty).....	98
4.4 Prestižní (prémiové) platební karty.....	99
4.5 Multifunkční platební karty.....	101
4.6 Firemní (služební a komerční) platební karty.....	102
4.7 Biometrické identifikační metody v oblasti finančních služeb.....	103

5	CENA FINANČNÍ SLUŽBY .....	109
5.1	Základní cíle cenové tvorby finančních institucí .....	112
5.2	Metody a strategie cenové tvorby finančních služeb .....	113
5.3	Vybrané typy cen finančních služeb .....	118
5.4	Cenový mix .....	119
5.5	RPSN.....	121
5.6	Cena finančního produktu jako marketingová podpora prodeje .....	123
6	DISTRIBUCE FINANČNÍ SLUŽBY .....	126
6.1	Typy distribučních kanálů (prodejních cest).....	127
6.1.1	Pobočky.....	128
6.1.2	Technologická distribuce .....	132
6.1.3	Zprostředkovatelé .....	136
6.1.4	Multikanálová distribuce (omnichannel distribution).....	138
6.2	Distribuční strategie .....	140
7	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE FINANČNÍCH SLUŽEB.....	142
7.1	Cíle marketingové komunikace.....	143
7.2	Marketingový komunikační mix .....	144
7.3	Integrovaná marketingová komunikace .....	159
7.4	Vybrané alternativní formy marketingové komunikace.....	161
8	LIDSKÝ FAKTOR VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH.....	168
8.1	Interní marketing .....	170
8.2	Kategorizace zaměstnanců ve finančních službách .....	175
8.3	Význam osobního prodeje ve finančních službách .....	176
9	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	186
9.1	Prezentace finanční služby v místě prodeje .....	190
9.1.1	Význam merchandisingu .....	191
9.1.2	Význam POP/POS materiálů .....	196
10	PROCESY A KVALITA FINANČNÍCH SLUŽEB .....	201
10.1	Procesy ve finančních službách.....	202
10.2	Definování kvality ve finančních službách .....	207
10.2.1	Druhy kvality finanční služby.....	209
10.2.2	Systém kvality finančních služeb.....	210
10.2.3	Měření kvality finančních služeb.....	212

11	HODNOCENÍ ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI S FINANČNÍMI SLUŽBAMI....	219
11.1	Základní metody marketingového výzkumu .....	222
11.2	Klíčové aplikace marketingového výzkumu na trhu finančních služeb .....	225
11.2.1	NPS (NET PROMOTER SCORE) .....	227
11.2.2	Index spokojenosti zákazníka .....	229
11.2.3	KANO model .....	230
11.2.4	Mystery Shopping .....	231
12	AKTIVNÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY .....	236
12.1	Architektura CRM systému .....	241
12.2	Proces CRM.....	245
12.3	Metody hodnocení vztahů se zákazníky .....	246
12.4	Churn management.....	247
	LITERATURA .....	251
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	260
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	261
	SEZNAM TABULEK .....	263
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	265

## ÚVODEM

Významnou úlohu v současnosti pro rozvoj finančních sluēeb m poznání a využití nových technologií, tzn. zavdn a řirok uplatnění technologick distribuce, automatizace a robotizace. I přes nezpochybniteln výhody nových technologií finanční instituce nehodlj ve velké míře omezovat počet kamenných poboček, protože díky nim mohou navázat s klientem hlubř vztah, neē jak by získaly přosřrednictvm virtuálních st. Osobní kontakt je nenahraditeln pro významnou skupinu klientů, má samozřejm sv opodstatnn také při nabídce informační sloēitjřch nebo nestandardních finančních produktů.

Vzhledem k víře zmnnm trendům, je zřejm, že zkaznick orientace je v současn době existenn nezbytností. Marketing m sv nezastupiteln msto v podnikov strategii a filozofii instituce. Je třeba zdůraznit, že finanční instituce produku sluēby se specifickými vlastnostmi. Proto je nutno při koncipování kurzu marketingu finančních sluēeb vycházet z klasického marketingu a zároveň z aplikace marketingu sluēeb, kter se vyznačuje specifickým chápáním marketingového mixu.

**Cílem tohoto studijního textu je nabídnout čtenářům ucelen přehled základě, postupů a aplikací marketingu finančních sluēeb se zaměřením na spotřebitelsk trh a konkrtn finanční instituce, jako jsou banky, pojiřovny a stavebn spořitelny. Studijní text je doplněn názornými praktickými ukázkami, řeřenmi úlohami a texty pro zájemce. Studijní text ocení předevřm studenti navazujícího studia prezenční a kombinovan formy, kter jř absolvovali úvodní kurz marketingu a kurz marketing sluēeb a tj si rozřřit sv zskan znalosti o marketingovou problematiku na finančním trhu. Obecn lze studijní text považovat za přnosn informační zdroj za celem zvřn vlastn finanční gramotnosti.**

**Před studiem distann opory je vhodn se nejprve seznámit s distančními a interaktivními prvky pouēivnmi v tomto studijním textu.** Komplexní seznam naleznete na konci této opory. V jednotlivých kapitolách jsou umřten jak povinné prvky, tak i voliteln. Do povinných prvků patří rychl náhled do kapitoly, cíle kapitoly a klov slova. Věnujte pozornost cílům kapitoly, kter obsahují vřechny podstatn znalosti a dovednosti, jeē student získá studiem konkrtn kapitoly. V vodn časti kapitoly jsou také klov slova, kter představují základní studovan pojmy. Z volitelných interaktivních prvků se v textu objevuje případová studie, řeřen příklad a text pro zájemce, coē vede k lepřmu pochopení souvislostí mezi teoretickými poznatky a praktickou realitou. Na konci kaēd kapitoly jsou umřteny kontrolní otázky, pak následuje shrnutí kapitoly, kter m za cíl upozornt na hlavn souvislosti kapitoly. Kontrolní otázky souvisí s textem dan kapitoly. Otázky je vhodn si projít, abyste si ověřili, zda jste studovan látce porozuměli (sprvn odpovědi jsou uvedeny zcela na konci kapitoly).

Přejí Vm mnoho studijních úspěchů.

*Kateřina Matuřinská*

## RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNIÍ OPORY

Při četbě a studování studijního textu je nutné brát v potaz, že výklad uvedeného pojetí finančních služeb vychází především ze specifík spotřebního trhu (B2C) neboli 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.

Učební text je rozčleněn do 12 kapitol. První kapitola si klade za cíl uvést problematiku marketingu finančních služeb. Zde je především věnována pozornost zejména základním pojmům v oblasti obecného marketingu a marketingu služeb, uvedeny jsou také aktuální trendy na trhu finančních služeb a definování bankovního trhu, trhu pojišťoven a stavebních spořitelen. Kapitola č. 2 řeší proces STP a chování zákazníka na trhu finančních služeb. Je specifikována segmentace, zacílení a tvorba pozice na tomto trhu. Z hlediska chování zákazníka se text zabývá nákupním rozhodovacím procesem, hierarchií potřeb finančních služeb, finanční gramotností a ochranou zákazníků. Kapitoly č. 3 až 10 postupně definují a blíže specifikují prvky rozšířeného marketingového mixu v pojetí 7P, kdy se jedná o produkt, cenu, distribuci, marketingovou komunikaci, lidi, materiální prostředí a procesy. Problematika finančního produktu je rozšířena o aktuální přínosné téma platebních karet v samostatné kapitole (kapitola č. 4). Problematika procesů je rozšířena o kvalitu v rámci stejné kapitoly. Kapitola č. 11 se zabývá marketingovým výzkumem na trhu finančních služeb, zde je velká pozornost věnována metodám měření zákaznické zkušenosti (CE – Customer Experience). Závěrečná kapitola č. 12 opět svým obsahem zdůrazňuje důležitost orientace podnikání na zákazníky, neboť řeší problematiku CRM neboli řízení vztahů se zákazníky.

# 1 POJETÍ A VÝZNAM MARKETINGU FINANČNÍCH SLUŽEB A JEHO SPECIFIKA V PODMÍNKÁCH ČR



## RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

První kapitola, která patří k těm obsáhlejší, uvádí čtenáře do problematiky finančních služeb. Definuje základní pojmy, jako trh, finanční trh, finanční služba a její vlastnosti. Dále jsou zmíněna specifika trhu bank, stavebních spořitelen v podmínkách České republiky. V souvislosti s charakteristikou zmíněných trhů nelze nezmínit také dlouhodobé trendy, které se odehrávají na trhu finančních služeb a které mají ve větší či menší míře dopad také do marketingové oblasti. Nezbytností je zde stručně zmínit marketingový mix finančních služeb „7P“ a popsat obecně jeho prvky, které budou podrobněji uvedeny v následujících kapitolách studijního textu.



## CÍLE KAPITOLY

- Definovat finanční trh, finanční službu a marketing finančních služeb.
- Charakterizovat stručně trh bank, pojišťoven a stavebních spořitelen v ČR.
- Uvést dlouhodobé nové trendy na trhu finančních služeb.
- Definovat vlastnosti finančních služeb.
- Objasnit prvky marketingového mixu finančních služeb „7P“.



## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Finanční trh, banka, pojišťovna, stavební spořitelna, Fintech společnosti, phishing, CSR, GIG ekonomika, finanční služba, marketing finančních služeb, marketingový mix „7P“ x „4C“.

## 1.1 Trh finančních služeb

Trh

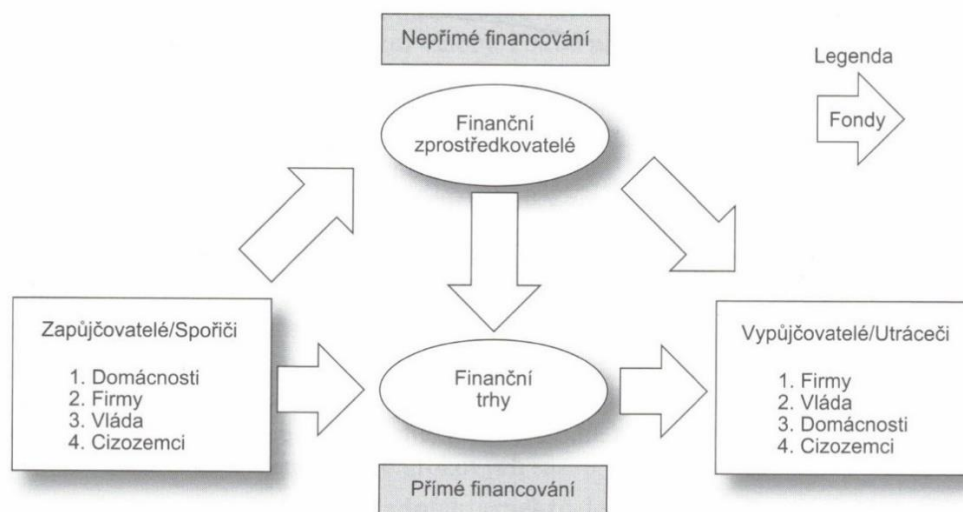
**Trh** (angl. Market) je místem, kde nabídka prochází dvojnásobnou konfrontací. Předně se prověří, nakolik odpovídá potřebám, přáním, požadavkům, ale také možnostem zákaz-



níků. Následně je poměřována s nabídkou konkurence. Pokud zákazník 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.

**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 pořizovaného kapitálu. (Matuřinská, 2009)

**Finanční trhy** jsou trhy, na kterých dochází k transferu disponibilních fondů od přebytekových jednotek k deficitním jednotkám, přičemž tyto dvě skupiny se prolínají (obrázek č. 1). V této souvislosti je třeba rozlišovat přímé financování (bez finančních zprostředkovatelů) a nepřímé financování (za pomoci finančních zprostředkovatelů). Fungující finanční trhy tvoří neodmyslitelnou součást každé ekonomiky a jejich efektivní fungování je klíčovým faktorem hospodářského růstu. Finanční trhy přímo ovlivňují bohatství jednotlivců, chování firem a spotřebitelů, a přispívají též k cykličnosti ekonomiky. (Černohorský a Teplý, 2011, s. 136)



**Obrázek 1: Úloha finančních trhů**

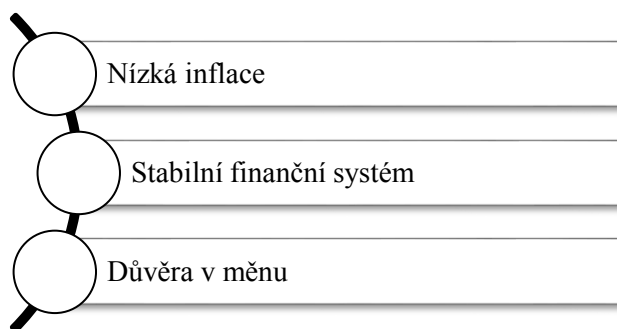
Zdroj: Černohorský a Teplý (2011, s. 136)

Finanční trh v České republice je dohlížen a regulován **centrální bankou - Českou národní bankou (ČNB)**, orgánem vykonávajícím dohled nad finančním trhem a orgánem příslušným k řešení krize na finančním trhu. Je zřízena Ústavou České republiky a svou činnost vyvíjí v souladu se zákonem č. 6/1993 Sb., o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů, a dalšími právními předpisy. Je právnickou osobou veřejného práva se sídlem v Praze. Do její činnosti lze zasahovat pouze na základě zákona. ČNB je součástí

**Centrální  
banka**

Evropského systému centrálních bank a podílí se na plnění jeho cílů a úkolů. Dále je součástí Evropského systému dohledu nad finančními trhy a spolupracuje s Evropskou radou pro systémová rizika a evropskými orgány dohledu nad finančními trhy. Nejvyšším řídicím orgánem ČNB je bankovní rada, jejímiž členy jsou guvernér, dva viceguvernéři a čtyři další členové bankovní rady. Všechny členy bankovní rady jmenuje prezident republiky na nejvýše dvě šestiletá období.<sup>1</sup>

Hlavním cílem činnosti ČNB je péče o cenovou stabilitu (obrázek č. 2). Dosažení a udržení cenové stability, tj. nízkoinflačního prostředí v ekonomice, je trvalým přispěvkem centrální banky k vytváření podmínek pro udržitelný hospodářský růst. Předpokladem účinnosti měnových nástrojů vedoucích k cenové stabilitě je nezávislost centrální banky. ČNB dále pečuje o finanční stabilitu a bezpečné fungování finančního systému v ČR. Za tímto účelem vytváří „makrobezpečnostní“ politiku tím, že identifikuje rizika ohrožení stability finančního systému a přispívá k jeho odolnosti. Rovněž podporuje obecnou hospodářskou politiku vlády a hospodářské politiky v Evropské unii, pokud není tento vedlejší cíl v rozporu s cílem hlavním. V souladu se svým hlavním cílem ČNB určuje měnovou politiku, vydává bankovky a mince, řídí a dohlíží na peněžní oběh, platební styk a zúčtování bank. Vykonává dohled nad bankovním sektorem, kapitálovým trhem, pojišťovnictvím, penzijním připojištěním, družstevními záložnami, institucemi elektronických peněz a směnárkami. K zajištění stanovených úkolů ČNB zpracovává a vytváří statistické informace. Jako ústřední banka poskytuje ČNB bankovní služby státu a veřejnému sektoru. Vede účty organizacím a osobám napojeným na státní rozpočet. Na základě dohody s Ministerstvem financí provádí v souladu s rozpočtovými pravidly operace spojené s emisemi státních dluhopisů a investicemi na finančních trzích.<sup>2</sup>



**Obrázek 2: Role centrální banky v ekonomice**

*Zdroj: Černožorský a Teplý (2011, s. 70)*

Česká národní banka jako regulátor finančního trhu zveřejňuje seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu především s cílem poskytnout laické i odborné veřejnosti možnost ověřit si, zda jsou subjekty, se kterými se mají možnost setkat na českém

<sup>1</sup> České národní banka [online][vid. 15. srpna 2020]. Dostupné z [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/)

<sup>2</sup> České národní banka [online][vid. 15. srpna 2020]. Dostupné z [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/)

finančním trhu, oprávněny k nabízení a poskytování finančních služeb. Snahou České národní banky je poskytnout nejen statické seznamy subjektů, ale interaktivní nástroj, který umožní přímé vyhledávání jednotlivých subjektů finančního trhu.

## TYPY FINANČNÍCH TRHŮ

Finanční trhy se dělí podle různých hledisek, např. dle: (Černohorský a Teplý, 2011, s. 137)

- **Typu instrumentu:** a) Dluhové trhy, na kterých se obchodují dluhové instrumenty jako např. dluhopisy a lze je dále členit na: krátkodobé (splatnost do 1 roku), střednědobé (splatnost od 1 do 10 let) a dlouhodobé (splatnost nad 10 let). b) Akciové trhy, na kterých se obchodují akcie.
- **Obchodovatelnosti instrumentu:** a) Primární trh, na kterém jsou instrumenty prodány prvotním investorům. b) Sekundární trh, na kterém jsou obchodovány již vydané instrumenty.
- **Splatnosti instrumentu:** a) Peněžní trh, na kterém jsou obchodovány instrumenty se splatností do 1 roku (např. státní pokladniční poukázky). b) Kapitálový trh, na kterém jsou obchodovány instrumenty se splatností nad 1 rok (např. akcie nebo dlouhodobé dluhopisy).
- **Organizace trhů:** a) Burzovní trhy, kde jsou obchody vysoce standardizovány probíhají za jedinou cenu (např. Burza cenných papírů Praha – BCPP). b) Mimo-burzovní trhy, kde je standardizace obchodů podstatně nižší než na burzovních trzích, a na kterých se obvykle vyskytují dvě ceny pro instrumenty (např. RM-systém či americký NASDAQ).
- **Rozvinutosti trhů:** a) Vyvrálé trhy s „úplnými“ kontrakty (např. USA, Německo apod.). b) Rozvíjející se trhy obvykle s neúplnými kontrakty, nízkou likviditou a efektivností (země např. jako Brazílie, Rusko, Indie a Čína).

## 1.2 Zprostředkovatelé na trhu finančních služeb

Konkurenční prostředí na trhu finančních služeb je stále náročnější, nejen v mezinárodním měřítku, ale i v podmínkách ČR. 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.

**Kategorie zprostředkovatelů**

Finanční zprostředkovatelé umožňují subjektům na finančním trhu přesun disponibilních fondů. S ohledem na komplexnost současných finančních trhů není nijak překvapivé, že pro uspokojení potřeb jednotlivých subjektů existuje celá řada finančních zprostředkovatelů, které lze rozčlenit do čtyř základních kategorií: (Černohorský a Teplý, 2011)

- **Depozitní instituce** – komerční banky, stavební spořitelny a družstevní záložny.
- **Smluvně spořicí instituce** – penzijní fondy a pojišťovny.
- **Investiční zprostředkovatelé** – hedžové fondy, private equity, suverénní fondy, finanční společnosti a podílové fondy.
- **Ostatní finanční instituce** – hypoteční banky, leasingové společnosti a faktoringové společnosti.

Finanční zprostředkovatelé, tak jako jiné subjekty 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 zprostředkovatelů působících na trhu finančních služeb se bude dále text (respektive celý studijní text) zabývat třemi hlavními trhy finančních služeb (trh bankovních služeb, trh pojišťovacích služeb a trh stavebních spořitelen), které jsou českými koncovými zákazníky na trhu B2C považovány za nejvýznamnější.

### 1.2.1 TRH BANKOVNÍCH SLUŽEB

Banky jsou označovány jako finanční zprostředkovatel, jehož hlavní činností je zprostředkování pohybu dočasně volných finančních prostředků mezi jednotlivými ekonomickými subjekty, tj. od subjektů přebytkových (mající úspory) k subjektům deficitním (mají nedostatek finančních prostředků). Právní definice z hlediska zákona č. 21/1992 Sb., o bankách ve znění pozdějších předpisů uvádí, že:

- Banka je právnická osoba se sídlem v ČR založena jako akciová společnost.
- Banka přijímá vklady od veřejnosti.
- Banka poskytuje úvěry.
- Banka má k výkonu bankovních činností bankovní licenci.

**Základní funkce banky**

**Z finančního hlediska mezi základní funkce banky patří:** (Černohorský a Teplý, 2011, s. 198-199)

- **Finanční zprostředkování** – sběr vkladů a jejich umístění tak, aby přinášely vyšší zhodnocení.
- **Emise bezhotovostních peněz** – banky poskytováním bezhotovostních úvěrů emitují nové peníze do ekonomiky a přispívají tak k efektivní alokaci finančních zdrojů v tržní ekonomice (půjčují peníze na ty projekty, které budou podle jejich předpokladů finančně návratné).

- **Provádění platebního styku** – banky zajiřtují jednu z podmínek fungování tržní ekonomiky – realizace plateb.

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 banky (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 Pořtovní bankou. Kromě toho bylo nově založeno zhruba 30 menších, kapitálově méně silných soukromých bank. Vzniklo zde silně konkurenční prostředí, které však až na výjimky (Česká spořitelna, IPB a menší banky) do značné míry opomíjelo trh individuálních zákazníků a malých a středních podniků. Od poloviny 90. let dochází k pročiřtřování trhu, malé banky z různých důvodů krachují nebo fúzují a dochází ke vstupu zahraničního kapitálu do českých bank.

V současné době český bankovní sektor patří mezi ty nejstabilnější v rámci Evropské unie. Souhrnné finanční charakteristiky sektoru dokládají jeho vysokou stabilitu a v mnoha ukazatelích, třeba v kapitálové přiměřenosti, v poměru úvěřů k depozitům, v ziskovosti i v mimořádně nízkém podílu problémových úvěřů se selháním jej staví na přední místa mezinárodních srovnávacích žebřičků. Prořtředí v českém bankovníctví je velmi konkurenční. Je to dáno různorodostí obchodních modelů, vlastnických poměřů i velikostní strukturou bank, kde vedle sebe existují a spolu soutěží banky velké s širokou nabídkou produktů a služeb, i banky střední a menší, specializované jen na některé segmenty trhu. Konkurence bankám přichází navíc i ze strany nebankovních finančních nebo technologických společností – to vytváří soustavný tlak na inovace, a to nejen ku prospěchu klientů, ale také bank samotných.<sup>3</sup>

V polovině roku 2020 bylo v České republice 49 subjektů disponujících bankovní licencí (tabulka č. 1). Celkem 39 subjektů (14 bank a 25 poboček) je pod kontrolou zahraničních vlastníků. Domácí vlastníci kontrolují 10 bank, z toho dvě jsou banky se státní účastí. Pořadí bank za rok 2019 dle výše zisku, dle vkladů klientů a dle výše úvěřů klientů, by bylo následující ČSOB, Česká spořitelna a Komerční banka (sestupně u všech těchto kritérií). (Top finance 2019 – výhledy na rok 2020, příloha časopisu Bankovníctví)

---

<sup>3</sup> Česká národní banka [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://cbaonline.cz/o-bankovním-sektoru>

**Tabulka 1: Banky a pobočky zahraničních bank (k 4. 8. 2020)**

	Název instituce nebo označení osoby	Datum od
1	Air Bank a.s.	3.6.2011
2	Bank Gutmann Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika	12.5.2011
3	Bank of China (CEE) Ltd. Prague Branch	7.7.2015
4	Bank of Communications Co., Ltd., Prague Branch odštěpný závod	10.11.2018
5	Banka CREDITAS a.s.	1.1.2017
6	BNP Paribas Personal Finance SA, odštěpný závod	20.2.2015
7	BNP Paribas S.A., pobočka Česká republika	7.2.2017
8	Citibank Europe plc, organizační složka	10.9.2007
9	COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha	23.11.1992
10	Česká exportní banka, a.s.	1.3.1995
11	Česká spořitelna, a.s.	30.12.1991
12	Českomoravská stavební spořitelna, a.s.	27.8.1993
13	Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.	28.1.1992
14	Československá obchodní banka, a. s.	21.12.1964
15	Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka	20.10.1993
16	Equa bank a.s.	6.1.1993
17	Expobank CZ a.s.	23.1.1991
18	Fio banka, a.s.	17.5.2010
19	HSBC France - pobočka Praha	1.10.2018
20	Hypoteční banka, a.s.	10.1.1991
21	Industrial and Commercial Bank of China Limited, Prague Branch, odštěpný závod	5.5.2017
22	ING Bank N.V.	17.12.1992
23	J & T BANKA, a.s.	13.10.1992
24	Komerční banka, a.s.	5.3.1992
25	mBank S.A., organizační složka	18.7.2007
26	Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.	9.12.1993
27	MONETA Money Bank, a.s.	9.6.1998
28	MONETA Stavební Spořitelna, a.s.	28.9.1992
29	MUFG Bank (Europe) N.V. Prague Branch	19.1.2006
30	Oberbank AG pobočka Česká republika	1.11.2003
31	PARTNER BANK AKTIENGESELLSCHAFT, odštěpný závod	25.9.2018
32	PKO BP S.A., Czech Branch	11.10.2016
33	Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika	18.9.2009
34	PPF banka a.s.	31.12.1992
35	PRIVAT BANK der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika	3.8.2004
36	Privatbanka, a.s., pobočka Česká republika	13.11.2017
37	Raiffeisen stavební spořitelna a.s.	4.9.1993
38	Raiffeisenbank a.s.	25.6.1993

39	Saxo Bank A/S, organizační slořka	16.7.2009
40	Sberbank CZ, a.s.	1.1.1997
41	SMBC Bank EU AG Prague Branch	12.12.2018
42	Stavební spořitelna esk spořitelny, a.s.	13.6.1994
43	TRINITY BANK a.s.	1.1.2019
44	UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.	1.1.1996
45	Volksbank Raiffeisenbank Nordoberpfalz eG pobočka Cheb	19.9.1993
46	Vřeobecn uverov banka a.s., pobočka Praha; zkrcen: VUB, a.s., pobočka Praha	14.1.1993
47	Waldviertler Sparkasse Bank AG	21.4.1994
48	Western Union International Bank GmbH, organizační slořka	2.4.2013
49	Wüstenrot hypoteční banka a.s.	23.12.2002

Zdroj: esk národní banka [online][vid. 17. srpna 2020]. Dostupné z [https://apl.cnb.cz/apl/jersdad/JERRS.WEB15.BASIC\\_LISTINGS\\_RESPONSE\\_3?p\\_lang=cz&p\\_DA-TUM=04.08.2020&p\\_hie=HI&p\\_rec\\_per\\_page=25&p\\_ses\\_idx=1](https://apl.cnb.cz/apl/jersdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE_3?p_lang=cz&p_DA-TUM=04.08.2020&p_hie=HI&p_rec_per_page=25&p_ses_idx=1)

## PRO ZÁJEMCE – BANKA ROKU 2019



Banka roku™ je nejprestiřnjř esk ocenn retailových finančních produktů se osmnáctiletou tradicí. Cílem Banky roku je ocenit sluřby a produkty bank, kter působí v esk republice a zaměřují se na drobnou klientelu. Mezi lety 2002–2008 ocenn vyhlařovala společnost Fincentrum a.s. pod názvem MasterCard Banku roku, v letech 2009–2016 pak jako Fincentrum Banka roku. Od roku 2017 vyhlařuje ocenn Banka roku™ společnost BOY Awards a.s. (Bank Of the Year Awards) ve spoluprací s KPMG a společností Fincentrum.

### Banka roku 2019

1. Air Bank a.s.
2. esk spořitelna, a.s.
3. Komerční banka, a.s.

### Banka zákazníků 2019

1. Air Bank a.s.
2. Equa bank a.s.
3. Fio banka, a.s.

### Banka bez bariér 2019

1. esk spořitelna, a.s.
2. eskoslovensk obchodn banka, a. s.
3. Komerční banka, a.s.

Zdroj: Banka roku [online][vid. 20. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.bankaroku.cz/predchozi-rocniky>

## VYBRANÉ ZÁKONY NA TRHU BANKOVNÍCH SLUŽEB

**Zákony  
v oblasti  
bankovní-  
ctví**

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

- Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách
- Zákon č. 6/1993 Sb., o ČNB
- Zákon č. 229/2002 Sb., o finančním arbitrovi
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu
- Insolvenční zákon č. 182/2006 Sb.
- Zákon č. 277/2013 Sb., o směnářské činnosti
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy
- Zákon č. 370/2017 Sb., o platebním styku
- Zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru

Cílem zákonů a novelizací z posledních let je lepší ochrana spotřebitelů, kteří získávají daleko vyšší pravomoci na finančních trzích. Zároveň dochází k razantnímu pročištění na trhu nebankovních poskytovatelů úvěrů.

Ve vztahu ke spotřebiteli v rámci **zákona o spotřebitelském úvěru č. 257/2016 Sb.** jsou například tyto zásadní změny: (Fokus – Novela zákona o spotřebitelském úvěru, časopis Bankovníctví, 2016)

- omezení sankcí za pozdní splacení úvěru na 0,1 % z dlužné částky denně,
- možnost předčasně splatit hypotéku bez zvýšených nákladů, přičemž finanční instituce si budou moci účtovat pouze účelně vynaložené náklady s tímto spojené,
- finanční instituce jsou nuceny pečlivěji kontrolovat úvěruschopnost svých klientů,
- nebankovní poskytovatelé úvěru jsou pod přísnějším dohledem ČNB,
- veškeré číselné údaje musí obsahovat RPSN,
- pod zákon spadají i mikropůjčky (úvěry do 5 000 Kč),
- ČNB dohlíží na všechny poskytovatele úvěrů.

13. ledna 2018 nabyl na účinnosti nový **zákon o platebním styku č. 370/2017 Sb.** (implementace evropské směrnice PSD 2), kdy za hlavní novinky lze považovat především tzv. silné ověření uživatele při placení přes internet. Nově je vyžadována kombinace alespoň dvou způsobů ověření totožnosti, snížení limitu odpovědnosti uživatele při neautorizované transakci způsobené použitím ztracené nebo odcizené karty ze 150 na 50 eur a nepřímé udělení platebního příkazu. Zákon tak především přináší regulaci inovativních způsobů placení prostřednictvím mobilních a internetových aplikací. Nový zákon historicky



poprvé upravuje pravidla a podmínky činnosti finančně technologických společností na finančním trhu a jejich interakce s bankovním sektorem. (Top finance – výhledy na rok 2018, příloha časopisu Bankovníctví)

Dalším příkladem může být **novela zákona o směnářenské činnosti č. 277/2013 Sb.** (v účinnosti od 1. dubna 2019), která reaguje na nekalé praktiky některých směnářen, kterých se dopouštějí nejčastěji při jednání se zahraničními turisty v turisticky atraktivních lokalitách. Novela zavádí možnost zákazníků odstoupit od smlouvy o směnářském obchodu do tří hodin od provedení obchodu. Klienti musí být o svém novém právu informováni jak na kurzovním lístku, tak na dokladu o provedení směny. Pro odstoupení od smlouvy zákon stanovuje limit 1 000 EUR. V případě odstoupení od smlouvy uzavřené prostřednictvím směnářského automatu má klient právo odstoupit do třech pracovních dnů v kterékoliv provozovně nebo v sídle směnárny. Novela zákona přináší i další vylepšení ve prospěch spotřebitelů, když zpřísňuje požadavky na prezentaci informací na kurzovním lístku a poskytování jiných podmínek směny. K ochraně zákazníků směnářen slouží také zákaz úplaty za provedení směnářského obchodu. Poplatky budou muset být promítnuty přímo do směnného kurzu.

## ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE

Jedná se o dobrovolné sdružení bank a stavebních spořitelen působících na českém trhu. Již od roku 1990 podporuje rozvoj českého bankovního sektoru, celé české ekonomiky a finanční gramotnosti Čechů. Aktivně se angažuje do příprav zákonných norem týkajících se bankovníctví a financí. Zabývá se téměř všemi oblastmi bankovníctví - od bankovního dohledu, přes platební styk či kapitálový trh, po problematiku účetnictví nebo vnitřního auditu. Cílem asociace je podporovat stabilitu podmínek a atraktivitu podnikatelského prostředí v České republice. Konstruktivně také vstupuje do diskuse, jak zajistit smysluplnou ochranu zájmů spotřebitelů bankovních služeb.<sup>4</sup>

Česká  
bankovní  
asociace

V současné době intenzivně se věnuje realizaci vzdělávacích projektů, které rozvíjí finanční gramotnost. Veškeré vzdělávací projekty určené široké veřejnosti jsou dostupné i na sociálních sítích pod názvem Finance hladce. Zároveň se zaměřuje na prevenci obecné finanční a kybernetické kriminality. Nedílnou součástí aktivit je zastupování zájmů našich členů i České republiky v mezinárodních bankovních-finančních uskupeních. Je součástí Evropské bankovní federace, (EBF/FBE), nejvýznamnějšího nevládního partnera orgánů EU v oblasti bankovníctví. Působí také v Evropské radě pro platby (EPC), rozhodovacím a koordinačním orgánu, který zastřešuje evropský bankovní sektor v oblasti platebního styku a v neposlední řadě je také členem Evropského ústavu pro peněžní trhy (EEMI).<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Česká národní banka [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://cbaonline.cz/co-delame>

<sup>5</sup> Česká národní banka [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://cbaonline.cz/co-delame>

Česká bankovní asociace vydává dva významné dokumenty, kromě jiných kodexů a standard, Etický kodex bank a Standard mobility klientů. **Etický kodex bank, neboli etický kodex ČBA** stanovuje pravidla chování pracovníků banky ve vztahu ke klientům, samotné bance, ale také k tomu, jak spravují své osobní a rodinné záležitosti. Rovněž kodex řeší vztahy banky a jejich zaměstnanců ke klientele. V neposlední řadě se zabývá i vzájemnými vztahy mezi jednotlivými bankami. **Standard mobility klientů** obsahuje příslušná ustanovení Zákona o platebním styku, na která navazují popisy postupu jak klienta, tak i dosavadního a nového poskytovatele platebních služeb. Členské banky ČBA (k 26. 3. 2018 se jedná o 26 bank), které přistupují k tomuto Standardu, se zavazují dodržovat ustanovení uvedená jak v Části I, tak v Části II tohoto Standardu, přičemž budou při svých postupech dodržovat zásady stanovené Etickým kodexem ČBA.<sup>6</sup>

## 1.2.2 TRH STAVEBNÍCH SPOŘITELN

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.

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.

V roce 2020 je stavební spoření mezi českou populací považováno za velmi atraktivní. Roste i jeho obliba mezi mladými lidmi. V roce 2019 stavební spořitelny uzavřely celkem 545 tisíc smluv o stavebním spoření, což je nejlepší výsledek za posledních pět let. Za hlavní důvody pro uzavření smlouvy označují Češi zajímavé zúročení, státní podporu a možnost budoucího výhodného úvěru s předem garantovanou úrokovou sazbou. Naopak jednou z hlavních překážek pro uzavření smlouvy je pro některé nedostatek volných finančních prostředků.<sup>7</sup> Významnější změny byly v roce 2019 zaznamenány u struktury poskytovaných úvěrů, kdy v roce 2017 a 2018 převládaly úvěry na koupi nové nemovitosti, v roce 2019 zesílilo využití úvěrů na rekonstrukce stávajících nemovitostí. Regulace spolu s omezenou nabídkou nemovitostí ženu ceny bydlení vzhůru a dramaticky klesla jejich dostupnost. Tato situace podtrhuje význam stavebních spořitelen a jejich nabízených produktů. (Top finance 2019 – výhledy na rok 2020, příloha časopisu Bankovníctví)

<sup>6</sup> Česká národní banka [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://cbaonline.cz/kodexy-a-standardy>

<sup>7</sup> Asociace českých stavebních spořitelen [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.acss.cz/cz/o-stavebnim-sporeni/stavebni-sporeni-v-mediich/obliba-stavebniho-sporeni-roste-uz-je-atraktivni-pro-polovinu-cechu/>

## VYBRANÉ ZÁKONY NA TRHU STAVEBNÍCH SPOŘITELN

- Zákon č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření a o doplnění zákona České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění zákona České národní rady č. 35/1993 Sb. Tento zákon byl již několikrát novelizován.
- Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách
- Zákon č. 6/1993 Sb., o ČNB
- Zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru

**Zákony  
v oblasti  
stavebních  
spořitel**

## ASOCIACE ČESKÝCH STAVEBNÍCH SPOŘITELN – AČSS

Základním posláním AČSS je snaha o vytváření optimálního zázemí systému stavebního spoření a upevňování důvěry občanů ve spolehlivost, funkčnost, stabilitu, kontinuitu a výkonnost sektoru stavebního spoření. Prostřednictvím spolupráce členů podporuje a rozvoj produktu stavebního spoření na českém trhu. AČSS udržuje kontakty se zahraničím. Podílí se na činnosti Evropského sdružení stavebních spořitel a je též členem International Union for Housing Finance.<sup>8</sup>

**Asociace  
českých  
stavebních  
spořitel**

Asociace českých stavebních spořitel sduřuje již od svého založení v roce 2000 všech šest stavebních spořitel působících na českém trhu. Od listopadu 2008 nabyla účinnosti fúze Raiffeisen a Hypo, kdy Hypo zanikla. AČSS má tak nyní pět členů. Všechny jsou rovněž plnoprávními členy České bankovní asociace, která sduřuje finanční instituce působící na českém trhu, a Evropského sdružení stavebních spořitel.<sup>9</sup>

- Českomoravská stavební spořitelna, a. s.
- Stavební spořitelna České spořitelny, a. s.
- Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.
- Raiffeisen stavební spořitelna a.s.
- MONETA Stavební Spořitelna, a.s. (původně Wüstenrot SS, změna v roce 2020)

Dle velikosti (suma aktiv) v roce 2019 lze stavební spořitelny seřadit v sestupném pořadí Českomoravská stavební spořitelna, Modrá pyramida SS, Stavební spořitelna ČS, Raiffeisen stavební spořitelna a Wüstenrot SS. (Top finance 2019 – výhledy na rok 2020, příloha časopisu Bankovníctví)

<sup>8</sup> Asociace českých stavebních spořitel [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.acss.cz/cz/o-stavebnim-sporeni/>

<sup>9</sup> Asociace českých stavebních spořitel [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.acss.cz/cz/o-stavebnim-sporeni/>

### 1.2.3 TRH POJIŠŤOVACÍCH SLUŽEB

Pojištění v teoretickém pojetí lze charakterizovat jako peněžní vztahy tvorby, rozdělování a užití pojistných fondů. Pojistný fond pojišťovna tvoří formou uzavírání pojištění proti různým druhům rizik, jimž čelí ekonomické subjekty v reálném světě. Z těchto pojištění je pojišťovně placeno pojistné, které představuje základní formu tvorby tržeb pojišťovny. Další významnou formou tvorby tržeb u pojišťovny je investování finančních prostředků získaných právě z platby pojistek. Pojistný fond pak pojišťovna rozděluje, kromě standardních způsobů jako u podniku, tím že vyplácí pojistná plnění v případech, kdy došlo k pojistné události. (Černohorský a Teplý, 2011, s. 20) Smyslem pojištění je tedy 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.

V roce 2020 na pojistném trhu se nachází 47 pojišťoven viz tabulka č. 3 a 4, které v rámci konkurenčního boje se snaží reagovat na nové výzvy, jako je kybernetická bezpečnost, klimatické změny, teroristické útoky, pandemie, pojištění dlouhodobé péče, pojištění proti katastrofickým rizikům apod.

V čem se zásadně liší trh s pojištění ve srovnání s vyspělými zeměmi, je poptávka po životním a neživotním pojištění viz tabulka č. 2. Veřejnost stále nerozumí, že je mimořádně důležité zajistit budoucí příjmy pro případ nemoci, úrazu či invalidity, nebo zajistit svou rodinu v případě smrti, což má za následek, že životní pojištění roste velmi pomalým tempem a česká populace je charakteristická velmi nízkou propojištěností v rámci životního pojištění ve prospěch pojištění neživotního, kde dominuje především povinné ručení.

**Tabulka 2: Vývoj pojistného trhu 2010 – 2019 (předepsané pojistné v tis. Kč)**

Rok	Životní pojištění	Neživotní pojištění
2010	44 500 658	74 499 498
2011	45 328 827	71 064 337
2012	47 438 459	68 103 903
2013	46 442 636	67 543 734
2014	46 118 627	69 076 016
2015	44 526 724	71 589 614
2016	43 661 727	74 840 701
2017	43 692 789	79 248 522
2018	43 934 278	85 389 731
2019	45 121 521	91 601 309

Zdroj: Česká asociace pojišťoven [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu>

**Tabulka 3: Pojišťovny a pobočky zahraničních pojišťoven (k 5. 8. 2020)**

Pojišťovny a pobočky zahraničních pojišťoven		Datum od
1	Allianz pojišťovna, a.s.	23.12.1992
2	Atradius Crédito y Caucción S.A. de Seguros y Reaseguros, pobočka pro Českou republiku	19.8.2016
3	AWP P&C Česká republika - odštěpný závod zahraniční právnické osoby	1.1.2007
4	AXA pojišťovna a.s.	29.5.2008
5	AXA životní pojišťovna a.s.	21.7.1995
6	Basler Lebensversicherungs-Aktiengesellschaft, pobočka pro Českou republiku	27.9.2006
7	Basler Sachversicherungs - Aktiengesellschaft, pobočka pro Českou republiku	12.1.2009
8	BNP Paribas Cardif Pojišťovna, a.s.	11.10.1996
9	Chubb European Group SE, organizační složka	21.3.2007
10	Colonnade Insurance S.A., organizační složka	17.9.2015
11	COMPAGNIE FRANCAISE D' ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTERIEUR organizační složka Česko	19.5.2004
12	Credendo - Short-Term EU Risks úvěrová pojišťovna, a.s.	24.6.2005
13	Česká kancelář pojistitelů	1.5.2004
14	Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	6.11.1995
15	Česká pojišťovna ZDRAVÍ a.s.	17.6.1993
16	ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB	17.4.1992
17	D.A.S. Rechtsschutz AG, pobočka pro ČR	18.9.2014
18	Direct pojišťovna, a.s.	3.9.1996
19	ERGO pojišťovna, a.s.	22.9.1994
20	ERV Evropská pojišťovna, a. s.	23.4.1993
21	EULER HERMES SA, organizační složka	20.10.2011
22	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.	1.6.1992
23	Generali Česká pojišťovna a.s.	1.5.1992
24	HALALI, všeobecná pojišťovna,a.s.	11.11.1993
25	Hasičská vzájemná pojišťovna, a.s.	11.11.1992
26	HDI Versicherung AG, organizační složka	22.11.2006
27	INTER PARTNER ASSISTANCE, organizační složka	21.3.2007
28	Komerční pojišťovna, a.s.	1.9.1995
29	Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	1.3.1993
30	MAXIMA pojišťovna, a.s.	1.7.1994
31	Merkur Versicherung Aktiengesellschaft - Merkur pojišťovna, organizační složka	24.10.2019
32	MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku	24.2.2015
33	MetLife Europe Insurance d.a.c., pobočka pro Českou republiku	24.2.2015
34	NN Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku	22.5.1992
35	NOVIS Pojišťovna, odštěpný závod Česká republika	23.4.2014
36	Österreichische Hagelversicherung - Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, Agra pojišťovna, organizační složka	18.7.2006

37	<b>Pillow pojišťovna, a.s.</b>	21.7.2015
38	<b>Pojišťovna Patricie a.s.</b>	1.1.1995
39	<b>Pojišťovna VZP, a.s.</b>	16.1.2004
40	<b>Servisní pojišťovna a.s.</b>	18.7.1997
41	<b>Simplea pojišťovna, a.s.</b>	8.2.2019
42	<b>Slavia pojišťovna a.s.</b>	1.6.1994
43	<b>STARR EUROPE INSURANCE LIMITED, pobočka pro Českou republiku</b>	10.3.2020
44	<b>Union poist'ovna, a.s., pobočka pro Českou republiku</b>	15.5.2012
45	<b>UNIQA pojišťovna, a.s.</b>	28.5.1993
46	<b>Vitalitas pojišťovna, a.s.</b>	17.11.1998
47	<b>Youplus Insurance International AG, pobočka pro Českou republiku</b>	7.11.2018

Zdroj: Česká národní banka [online][vid. 15. srpna 2020]. Dostupné z [https://apl.cnb.cz/apl/jerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC\\_LISTINGS\\_RESPONSE\\_3?p\\_lang=cz&p\\_DA-TUM=05.08.2020&p\\_hie=HI&p\\_rec\\_per\\_page=25&p\\_ses\\_idx=17](https://apl.cnb.cz/apl/jerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE_3?p_lang=cz&p_DA-TUM=05.08.2020&p_hie=HI&p_rec_per_page=25&p_ses_idx=17)

**Tabulka 4: Pojistný trh v České republice (k 31. 12. 2019)**

Pojišťovna	Podíl na trhu
Kooperativa, pojišťovna, a.s.	23,7 %
Generalli Česká pojišťovna a.s.	20,6 %
Allianz pojišťovna, a.s.	10,6 %
ČSOB Pojišťovna, a.s.	8,1 %
Ostatní pojišťovny	37 %

Zdroj: Česká asociace pojišťoven [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.cap.cz/statistickedata/vyvoj-pojistneho-trhu>



## PRO ZÁJEMCE – POJIŠTĚNÍ V DOBĚ AUTONOMNÍCH AUTOMOBILŮ

Na rozvoji samořízených aut se podílí řada technologických firem, které doposud neměly s automobilovým průmyslem nic společného, ale i nově vzniklých startupů. Stále častěji se v této souvislosti skloňují jména jako Tesla, Alphabet, Apple nebo Nauto, Ford, Honda, Mercedes-Benz či General Motors.

Na silnicích na celém světě umírá ročně stále hodně lidí. Hlavní příčinou těchto selhání je lidská chyba, často způsobená rozptýlením pozornosti např. používáním chytrých telefonů za jízdy. Automatizace i ve své nejjednodušší podobě snižuje prostor pro lidskou chybu. Nástup aut bez řidičů tak může zcela zvrátit dlouhodobý byznys model pojišťovacího odvětví. Řízení aut bude ale i nadále přinášet rizika, i když řidič nebude sedět za volantem. I v budoucnu bude zapotřebí pojištění pro pasažéry, kolemjdoucí nebo majitele nemovitosti. Výrobci automobilů ponese stále více odpovědnost za havárie, protože ty budou častěji vznikat selháním výrobků než lidskou chybou. Budou proto nutná pojištění odpovědnosti za produkt. Pojistné krytí bude navíc muset zahrnovat i riziko kyberútoků.

Auta bez řidiče jsou podle všeho bližší budoucností, než by se mohlo zdát. Ohrožení příjmů pojišťovacího odvětví lze očekávat v delším časovém horizontu. Díky složitějším bezpečnostním prvkům bude nižší frekvence dopravních nehod, ale náklady na jejich vyřázení budou naopak vyšší.

Zdroj: Bankovníctví č. 10/2017, *Doklady prosím! Kam směřuje trh s pojištěním motorových vozidel?*

---

## VYBRANÉ ZÁKONY NA TRHU POJIŠŤOVEN

- Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví
- Zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě
- Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za újmu způsobenou provozem vozidla

**Zákon č. 170/2018, Sb. o distribuci pojištění a zajištění** nahradil zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí. Zákon má ambici reagovat na řadu specifických a dlouhodobých problémů tuzemského pojišťovacího trhu. Jedná se zejména o poškozování klientů sjednáváním nevýhodných pojistných produktů, problém nízké odborné kvalifikace distributorů pojištění, problém limitovaných dohledových nástrojů ČNB coby orgánů dohledu a netransparentní odpovědnosti v rámci distribučních řetězců. (Top finance – výhledy na rok 2018, příloha časopisu Bankovníctví)

*Zákony  
v oblasti  
pojištění*

## ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN – ČAP

Česká asociace pojišťoven je právnickou osobou a jejím sídlem je Praha. Činnost zahájila v lednu 1994. Od roku 1998 je řádným členem Insurance Europe (dříve Evropská pojišťovací a zajišťovací federace - CEA). Jejím posláním je koordinovat, zastupovat, hájit a prosazovat společné zájmy pojišťoven ve vztahu k orgánům státní správy a dalším osobám i ve vztahu k zahraničí. V roce 2020 má 25 řádných členů a 3 členy se zvláštním statutem. Podíl členských pojišťoven ČAP na celkovém předepsaném pojistném v ČR je téměř 97 %.<sup>10</sup>

*Česká aso-  
ciace po-  
jišťoven*

---

<sup>10</sup> Česká asociace pojišťoven [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.cap.cz/o-nas/organizacni-struktura/zakladni-udaje>

### Mezi hlavní úkoly České asociace pojišťoven patří:<sup>11</sup>

- zpracovávat připomínky k právním předpisům týkajícím se pojišťovnictví, pojištění nebo jiných zájmů pojišťoven a prosazovat nezbytné úpravy, české i evropské legislativy,
- vytvářet nástroje zábrany škod a pojistných podvodů,
- sjednocovat pravidla a postupy členů v oblasti technické, informační i statistické,
- vytvářet informační nástroje pro veřejnost a objektivně a srozumitelně informovat o vývoji pojistného trhu, pojistných produktech a novinkách,
- přispívat k odborné informovanosti členů a zabezpečovat vzdělávání,
- vytvářet pravidla etického chování v pojišťovnictví,
- působit při odstraňování rozporů mezi členy asociace, dbát na dodržování zásad,
- upravovat Kodex etiky v pojišťovnictví, jehož cílem je napomáhat prosazování korektních vztahů na českém pojistném trhu.

Dále v rámci působnosti České asociace pojišťoven vznikla Kancelář ombudsmana České asociace pojišťoven, jehož cílem je mimosoudní řešení sporů, a to v oblasti pojištění v případech, u nichž není dána působnost finančního arbitra. Tato specializovaná kancelář vznikla proto, aby měli spotřebitelé více možností při ochraně svých práv. Ombudsman na základě dobrovolnosti, nezávislosti a nestrannosti poskytuje odborné poradenství a mimosoudní řešení sporů efektivní, bezplatnou a smírnou cestou.<sup>12</sup>

### 1.2.4 DLOUHODOBÉ TRENDY NA TRHU FINANČNÍCH SLUŽEB

*Trendy na trhu 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.

V textu níže jsou uvedeny dlouhodobé trendy na trhu finančních služeb z pozice současných zákazníků a také z pohledu současných poskytovatelů finančních služeb. Vybrané trendy jsou zároveň blíže specifikovány v této kapitole, pozornost zbývajícím uvedených trendům je pak následně věnována průběžně v dalších kapitolách studijního textu.

<sup>11</sup> Česká asociace pojišťoven [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.cap.cz/o-nas/organizacni-struktura/zakladni-udaje>

<sup>12</sup> Kancelář ombudsmana České asociace pojišťoven [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.ombudsmancap.cz/o-nas/kancelar-ombudsmana>



### **Vybrané trendy na straně poptávky po finančních službách:**

- změna struktury potřeb,
- prosazování individuality,
- emocionalizace - orientace na prožitek (význam gamifikace v nabídce finančních služeb),
- fenomén času,
- klesající loajalita zákazníků,
- změna postoje klientů k zadluženosti,
- zvýšené nároky na finanční služby,
- ekologické chování,
- využití IT, nových komunikačních prostředků.

### **Vybrané trendy na straně nabídky finančních služeb:**

- silná dominance bank,
- důraz na bezhotovostní transakce, využití kryptoměn,
- orientace na zákazníka dlouhodobého charakteru (CRM, kustomizace) – využívání klientských databází, personalizovaná úroveň služeb, identifikace a predikce potřeb klienta,
- intenzivní využití tržní segmentace,
- nabídka finančních služeb na principu samoobsluhy,
- dezintermediace = vyloučení, mezičlánků, přímé propojení mezi zákazníkem a poskytovatelem služby,
- multikanálová distribuce (napříč všemi kanály),
- vliv Fintech společností (nefinanční bankovní subjekty) ⇒ uberizace finančního sektoru (P2P půjčky, osobní peněženky,...),
- závislost na makroekonomickém vývoji (např. světová finanční krize v letech 2008 – 2009, výskyt COVID-19 v roce 2020 apod.),
- aktivity v rámci CSR (např. projekty finanční gramotnosti),
- rozvoj moderní distribuční sítě v online i offline prostředí,
- využití IT, robotizace a automatizace,
- vyšší pozornost vůči bezpečnosti a ochraně proti podvodům při finančních transakcích (především v oblasti phishingu),
- ekonomika sdílení, GIG ekonomika,
- marketingový výzkum poskytovaných finančních služeb s důrazem na mystery shopping (mystery mailing, mystery calling, mystery shopping apod.).

Dle odborníků a jejich praktických zkušeností lze vymezit 6 základních oblastí do budoucna, ve kterých se musí finanční instituce stále zdokonalovat: (Bankovníctví č. 11/2018, Digitální bankovníctví aneb loajalita závisí na kvalitě)

- Proaktivní přístup (komunikace se zákazníkem, efektivní a rychlé řešení dotazů a stížností apod.)
- Přehodnotit byznys model z důvodu nových partnerství s technologickými společnostmi.
- Hlubší pochopení svých klientů.
- Personalizovaná zkušenost (produkty šité na míru).
- Spolupráce i se svými konkurenty.
- Vždy a všude pro klienta v multikanálovém prostředí.

## FINTECH SPOLEČNOSTI

### Fintech společnosti

Fintech - spojení financí a technologií - znamená oblast, která přináší inovační řešení finančních služeb. Pomocí moderních nástrojů a procesů fintech firmy nabízí finanční služby levněji a pohodlněji, a činí je takto dostupnějšími pro všechny. FinTech společnosti často využívají principy sdílené ekonomiky, nové způsoby identifikace klientů, či fungují v ryze internetové podobě. Většina těchto společností se pohybuje v regulovaných odvětvích finančního trhu, který v Česku dozoruje Česká národní banka (ČNB). Oblast opatření proti praní špinavých peněz a financování terorismu dozoruje Finančně analytický úřad.<sup>13</sup>

Lidé a firmy si půjčují mezi sebou a fintech společnosti zajišťují webovou platformu, základní právní servis, administrativu, smlouvy a především hodnocení, rating či skóring žadatelů. Většinou dochází k tomu, že žadatel o peníze zadá maximální úrok, který je ochoten akceptovat, a investoři pak na principu aukce nabízejí svoje peníze v daném limitu. Nebo je to naopak investor, který si vybírá, komu poskytne úvěr na základě jím daných kritérií. Služba je vhodná například pro OSVČ či fyzické osoby, kterým nebyl úvěr schválen prostřednictvím banky. (Nacher, 2015, s. 175)

Na základě nového zákona o platebním styku č. 370/2017 Sb., kde dochází k implementaci unijní směrnice PSD2 musí banky část údajů o svých klientech se souhlasem klienta zpřístupnit třetím stranám. Dvoustranný model tradičního bankovníctví stojící na bance a klientovi se tak rozrůstá o obchodníky ze sféry FinTech společností (tabulka č. 5) a vzrůstá tak intenzita konkurenčního prostředí. To však nemění nic na tom, že jsou to bankovní instituce, jež tyto účty vedou, kdo i nadále nese zodpovědnost za ochranu financí svých klientů.

### Vybrané finanční služby nabízené FinTech společnostmi:

- P2P (peer-to-peer), B2B půjčky (např. Lending Club, Zonky, Bankerat),
- crowdfundingové platformy (např. Kickstarter, Fundlift)<sup>14</sup>,

<sup>13</sup> Schejbal a Partners [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://akschejbal.cz/licence-ceske-narodni-banky-pro-fintech-spolecnosti>

<sup>14</sup> Crowdfunding (česky skupinové financování nebo davové financování) je způsob financování, při kterém větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce požadované pro realizaci předmětu financování. Crowdfunding slučuje v sobě nový finanční trh, jenž tvoří na jedné straně poptávka po finančním kapitálu, kterou má nějaká komunita, jednotlivec či firma, a na druhé straně působí nabídka kapitálu skupiny dárců či investorů. Podle

- internetové směnárny (např. Devizy.cz),
- správa a výběr nájemného za majitele (např. Flatio.com),
- mzdový servis obsahující zasílání mezd za zaměstnavatele (některé účetní kanceláře),
- integrátoři mobilních služeb (např. Erika, Airtoy),
- umožnění plateb po převzetí zboží (např. Vikipid),
- elektronické peněženky a platební brány (např. PayPal, Sejf.cz),
- elektronické stravenky a benefity zaměstnavatelů dobíjené na platební kartu (např. Sodexo, Benefi),
- automatizované nízkonákladové investiční platformy,
- tvorba investičních produktů na míru.

V roce 2016 byla založena Česká fintech asociace (ČEFTAS), která má za cíl podporovat inovace ve finančním sektoru, spoluvytvářet regulační prostředí pro jejich rozvoj, a díky tomu prosazovat ekonomiku bez překážek, papírování a hotovosti. Asociace vede odborné pracovní skupiny, pořádá networkingové a expertní akce, je také kontaktním místem pro inovátory, investory, regulátory a obchodní partnery.

**Tabulka 5: Počet FinTech společností vybraných zemích EU k 30. 10. 2020**

Pořadí	Země	Domácí registrace	Povolení poskytovat služby
1.	Velká Británie	170	207
2.	Německo	36	116
3.	Švédsko	25	94
4.	Nizozemsko	14	88
5.	Španělsko	7	87
6.	Belgie	13	87
7.	Francie	16	86
8.	Irsko	7	85
9.	Itálie	5	82
10.	Finsko	8	80
16.	Česká republika	5	71

Zdroj: InCard 2020, V Evropě je téměř třikrát více fintechů než vloni. Vyznáte se v nich?, s. 17

---

toho lze rozlišit dva základní typy crowdfundingu – dárcovský a investiční crowdfunding. Vedle toho zde působí obdobně jako na klasickém finančním trhu nejrůznější finanční zprostředkovatelé, jimiž jsou v současném digitálním věku specializované internetové platformy. Objem tohoto trhu výrazně poroste do budoucna.



Zonky, finančně-technologická společnost, za kterou stojí nejvýznamnější česká investiční skupina PPF, se umístilo na prvním místě v kategorii Fintech v 18. ročníku soutěže finančních produktů Zlatá koruna. Porota ocenila především rychlost i cenu služby, kterou dokáže Zonky konkurovat zavedeným hráčům bankovního trhu. Právě na ještě rychlejší obsluhu klientů se chce společnost zaměřit i v budoucnu - vyvíjením a zlepšováním stávajících technologií si chce Zonky udržet pozici lídra v nejvýhodnějším a nejpohodlnějším půjčování peněz i online investování.

### **Co je na Zonky inovativního?**

- **RYCHLOST** V bance lidé vyřídí půjčku průměrně za 6 dní. Ukázal to průzkum Ipsos. V Zonky jsme schopni klientovi připravit nabídku, podepsat s ním online smlouvu a poslat peníze dokonce v rámci minut.
- **CENA** Odstranili jsme administrativní zbytečnosti, se kterými se klienti setkávají v tradičních bankách, dostali jsme se tak s náklady na pořízení půjčky na minimum. Neúčtujeme si žádné poplatky za předčasné splacení, nemáme ani žádné skryté poplatky.
- **ONLINE PROCES** Funguje u nás okamžité vyplácení úvěrů – zákazník tak může mít půjčené peníze na účtu už do několika minut od podání žádosti.
- **ZAMĚŘENÍ NA NÍZKORIZIKOVÉHO ZÁKAZNÍKA** Zonky je jediná online nebankovní instituce, která nabízí úvěry nízkorizikovým segmentům populace. Naplňuje tak základní ideologii fintechu - obsluhuje klienty, kteří by jinak byli obslouženi bankou, a nabízí jim cenovou výhodu vyplývající z toho, že služba funguje online.
- **PSD2 LICENCE** Byli jsme první český fintech a nebankovní finanční subjekt, který ji v září roku 2019 získal od České národní banky v plné formě.
- **TECHNOLOGIE A INOVACE POMÁHAJÍCÍ LIDEM** Umělá inteligence pro strojové vyhodnocení rizikovosti klienta, OCR pro čtení dokladu, nebo strojové zpracování bankovních výpisů. To vše využíváme, abychom mohli zákazníkům nabídnout to nejlepší.
- **ZÁKAZNICKÁ ZKUŠENOST NA PRVNÍM MÍSTĚ NPS** Zonky dosahuje nejvyššího skóre (82) mezi bankami na českém trhu. Klienti si díky automatizaci a umělé inteligenci mohou na Zonky vyřídít půjčku do 10 minut.
- **INVESTOVÁNÍ PRO VŠECHNY** Investor může investovat z pohodlného rozhraní webových stránek nebo mobilní aplikace jednoduše bez nutnosti složitých postupů a znalostí.
- **ZONKY RENTIÉR** Pro ty, kteří se nechtějí o investování starat, Zonky vymyslelo službu RENTIÉR. O vše se postará speciálně vyvinutý algoritmus, který automaticky rozloží riziko a nabídne bezpečné investování se solidním výnosem.
- **KULTIVACE TRHU** V roce 2019 jsme získali ocenění Nejdůvěryhodnější značka v oblasti dodavatelů mimobankovních půjček. Také jsme znovu obsadili

druhé místo v Indexu odpovědného úvěrování, který vydává nezisková organizace Člověk v tísni. Zalořili jsme Zonky Innovation Awards, v rámci které oceňujeme služby a firmy využívající technologie a inovace zlepřující lidem život.

Zdroj: Zlatá koruna [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/soutez/2020>

---

## PHISHING

Phishing jsou podvodné e-mailové zprávy, které mají vzbudit dojem, že byly odeslány z e-mailové adresy finanční instituce, které **mají za cíl získání a následné zneužití bankovní identity nebo klientského čísla a hesla adresáta** (identifikační a autentizační údaje), bezpečnostního kódu nebo například PIN k platební kartě či dalších bezpečnostních údajů. Mezi nejčastější typy phishingových zpráv patří:

*Phishing*

- informace o neprovedení úhrady,
- výzva k aktualizaci bezpečnostních údajů,
- výzkum klientské spokojenosti.

V minulosti se dal phishing jednoduše odhalit na první pohled. Text byl psán špatnou češtinou a doména neodpovídala doméně finanční instituce. V dnešní době se však můžeme setkat i s téměř dokonalými phishingovými zprávami, které od běžné komunikace dokáže odhalit pouze velmi pozorný nebo zkušený uživatel. Nicméně stále platí, že **banka po vás nikdy nebude chtít zadávat citlivé informace do e-mailu**. Zvláštním a velmi nebezpečným druhem phishingu je spearphishing. Jde o cílený phishingový útok, kdy si **útočník dopředu získá veřkeré dostupné informace** o cílové skupině či jednotlivci (například manažeři nebo majitelé firem) a **vytvoří phishingovou zprávu přesně na míru**. Přirovnat bychom to mohli k perfektně vyrobenému padělků. Je tedy jasné, že odhalit takto sofistikovaný phishing je obvykle obtížné.<sup>15</sup>

### Jak phishing rozpoznat?<sup>16</sup>

- **Obecné nebo neformální oslovení** – I když to nemusí být nutně znak phishingu, banky a úřady většinou používají personifikované oslovení.
- **Požadavek na citlivé informace** – Žádná seriózní banka nebo finanční situace po vás nebude chtít vyplnění hesla do internetového bankovníctví v e-mailu. Jednoznačný znak phishingu.

---

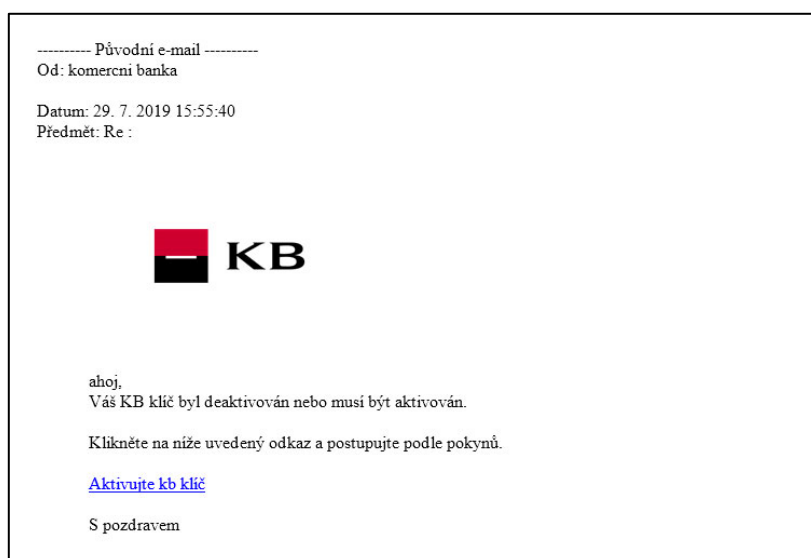
<sup>15</sup> ESET [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.eset.com/cz/phishing/>

<sup>16</sup> ESET [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.eset.com/cz/phishing/>

- **Špatná gramatika** – Pokud vám zrovna nenapsal váš známý dysgrafik, pak je špatná čeština varovným signálem, který by mohl znamenat podvodnou zprávu.
- **Neočekávaný e-mail** – Nevyžádané e-maily od neznámých osob není nutné otevírat. A když už, pak rozhodně se zvýšenou pozorností.
- **Přílišná naléhavost** – Útočníci chtějí uživatele donutit provést požadovanou akci co nejrychleji, aby o tom neměl čas přemýšlet. Pokud tedy na vás e-mail příliš tlačí a nutí kliknout na tlačítko či odkaz, buďte ve střehu.
- **Velmi výhodná nabídka** – Zboží zadarmo, služba za nesmyslnou cenu, nově nalezený příbuzný milionář z Afriky, to vše je typické pro phishing.
- **Podezřelá doména** – České banky určitě nebudou používat německou nebo čínskou doménu.



### PŘÍPADOVÁ STUDIE – UKÁZKA PHISHINGU KOMERČNÍ BANKY



Obrázek 3: Příklad Phishingu

Zdroj: Komerční banka [online] [vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.kb.cz/cs/bezpecnost/aktualni-hrozby>

### SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ (CSR – CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)

#### CSR

Koncept společenského odpovědného podnikání je v českém prostředí chápán a vymezen akronymem CSR (Corporate Social Responsibility). Tento koncept je předmětem zájmu řady subjektů, které jsou vtaženy do této problematiky a hledají souvislosti mezi dílčími oblastmi CSR a výkonností jednotlivých odpovědných aktivit reprezentovaných pilířem ekonomickým, sociálním a environmentálním. Ve srovnání s mezinárodním prostředím vyspělých zemí, je aplikační rovina CSR v ČR v penetrující rovině a za posledních deset let roste na významu a řada organizací či firem, obchodních závodů jej implementuje do svých

strategických nástrojů řízení. Významný posun lze sledovat ve vzniku Asociace společenské odpovědnosti, která svým velmi aktivním přístupem spoluutváří růst pojetí a aplikovatelnosti CSR v ČR ve spolupráci s dalšími organizacemi včetně podpory vlády reprezentované Radou kvality ČR. (Adámek 2018, s. 9)

Nexen (2009) definuje CSR jako závazek chovat se eticky a přispívat k hospodářskému rozvoji a zároveň zlepšovat kvalitu života našich zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako místní komunity jako celku. Kotler a Lee (2005) definují CSR jako závazek pro zlepšení blahobytu společnosti skrze diskreční obchodní praktiky a přínosy z podnikových zdrojů. Z pohledu Evropské komise je CSR definováno jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.<sup>17</sup>

S četností definic konceptu CSR souvisí také jeho různé chápání firmami. Tento koncept je často vnímán a interpretován např. jako morální povinnost, běžná praxe, prostředek řízení rizik či impuls k inovacím (Steinerová a kol., 2008). Pro dosažení porozumění a objektivního náhledu na CSR je třeba brát v úvahu nejrozumnější koncepce. Neexistuje tedy jediná správná definice CSR. Z pohledu organizací bývají definice záměrně málo konkrétní, aby dávaly prostor pro široké uplatnění tohoto konceptu v praxi. Široký koncept CSR je svou neohrazeností užitečný pro praktický management. Přesná forma CSR v konkrétní firmě se vyvíjí v diskusi managementu s jejími partnery (Trnková, 2004).

Výše uvedené skutečnosti lze sumarizovat do souhrnu, který je charakterizován základními skutečnostmi společenské odpovědnosti firem: (Adámek, 2018, s. 12)

- jedná se o dobrovolný akt (přijetí konceptu CSR je výhradně dobrovolné, nad rámec legislativy),
- širší konceptu je „částečně“ ohraničena oblastí sociální, environmentální a ekonomickou,
- koncept může mít důsledky ve zlepšování životních, pracovních a environmentálních podmínek všech zainteresovaných skupin.

Koncept CSR může mít několik stupňů podle míry angažovanosti firmy v této oblasti. První nejnižší stupeň je ekonomická úroveň společenské odpovědnosti, kdy zájem firmy je o maximalizaci bohatství a hodnot zájmových skupin (stakeholderů). Dále lze hovořit o zákonné odpovědnosti, kdy firma dodržuje právo a jedná v rámci platné legislativy. Třetí stupeň neboli etická úroveň společenské odpovědnosti předpokládá dodržování standardů přijatelného chování vůči zájmovým skupinám firmy. Za nejvyšší úroveň lze považovat dobročinnost neboli tzv. dobrovolnou odpovědnost firem. (Adámek, 2018)

---

<sup>17</sup> EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE GENERAL FOR EMPLOYMENT AND SOCIAL AFFAIRS. *Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green Paper [online]. 2001 [cit. 2016-04-01]. COM, 366. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf), převzato od Adámek (2018)*

Společenská odpovědnost firem je velmi široký pojem zahrnující celou řadu aktivit, které se dají členit do ucelených oblastí CSR. Jedná se o koncept CSR opírající se o tzv. tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální. Tyto pilíře korespondují s třemi charakteristikami, tzv. triple-bottom-line (Pavlík a kol., 2010, s. 25):

- profit – zisk (ekonomická oblast),
- people – lidé (sociální oblast),
- planet – planeta (environmentální oblast).

Každá ze tří oblastí společenské odpovědnosti zahrnuje konkrétní činnosti, způsoby podnikání, soubory pravidel chování, jednání a politiky (viz tabulka č. 6).

**Tabulka 6: Ukázka vybraných aktivit v jednotlivých oblastech**

<b>Ekonomická</b>	<b>Sociální</b>	<b>Environmentální</b>
Dodržování etického kodexu reklamy, např. vydaného Radou pro reklamu	Ohodnocení zaměstnanců za práci	Úspora zdrojů
Uveřejňování finančních i nefinančních informací	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	Využití obnovitelných zdrojů
Používání norem kvality (např. ISO 9001)	Vzdělávání a rozvoj, zdraví a bezpečnost, vyváženost osobního a pracovního života, rovné příležitosti zaměstnanců	Odpad a recyklace
Včasné placení faktur	Podpora komunity	Ekologické produkty
	Spolupráce se školami	Ekologická výroba a provoz

Zdroj: upraveno dle Adámek (2018)



## **PŘÍPADOVÁ STUDIE – CSR NA FINANČNÍM TRHU**

### **Banky pomáhají v době koronaviru**

V září roku 2020 se Raiffeisenbank rozhodla zapojit do pomoci se zvládnutím pandemie COVID-19 a nabídla Hygieně ČR 40 operátorů teplického kontaktního centra pro účely trasování osob. Telefonní bankéři Raiffeisenbank, kteří obvolávají kontakty poskytnuté ze strany hygienických stanic, během pár dnů vyřídili více než 1 000 hovorů. Právě tzv. trasování osob, které přišly do kontaktu s člověkem pozitivně testovaným na COVID-19, je dnes z pohledu odborníků největším kapacitním problémem. Telefonní bankéři Raiffeisenbank pokryjí významnou část potřebné kapacity při trasování. Celý projekt byl realizován v rekordně krátké době. Svou pomocí Raiffeisenbank motivovala k podobnému zapojení i další banky. Jako například Česká spořitelna, která ve spolupráci s Ministerstvem zdravotnictví a hygienickými stanicemi vytvořila specializovaný trasovací tým, složený ze zkušených operátorů klientského centra banky.



Zdroj: Bankovníctví, č. 10/2020, Ministerstvu zdravotnictví pomáhají trasovat operátoři Raiffeisenbank a České spořitelny.

### **Program společnosti Mastercard Girls4Tech™**

Program, jenž podporuje výuku přírodních věd, matematiky a technických oborů mezi dívkami, dosáhl v roce 2020 svého počátečního cíle jednoho milionu účastnic. Nyní se program zaměřuje na dosažení dalšího milníku, kterým je pět milionů dívek v programu do roku 2025.

Vlajkový program technologické společnosti Mastercard spuštěný v roce 2014 nabízí aktivity a studijní plány vycházející z osnov výuky matematiky a přírodních věd. Program využívá rozsáhlých odborných znalostí společnosti Mastercard v technologických oborech i v oblasti inovací. Dětem umožňuje objevovat možnosti mnoha povolání, v nichž jim znalosti přírodních věd, matematiky a technických oborů přijdou vhod, jako je například odhalování podvodů, zpracování dat nebo vývoj softwaru.

Na svém počátku program nabízel prezenční vzdělávání a využíval dobrovolníky z řad zaměstnanců společnosti. Následně se rozšířil o další témata jako umělá inteligence či digitální bezpečnost. Dostupnost studijních plánů v oblastech přírodních věd, matematiky a technických oborů se zásadním způsobem zvýšila se spuštěním online platformy Girls4Tech Connect. Ta je nyní dostupná celkem v osmi jazycích.

Studijní programy se rozšiřují o další obory, které účastnicím poskytnou hlubší znalosti v rozvíjejících se oborech umělé inteligence a digitální bezpečnosti. Součástí projektu jsou i programy Girls4Tech2.0 určené pro dívky ve věku od 13 do 16 let, či Girls4Tech & Code, což je dvacetitýdenní program pro dívky ve věku od osmi do deseti let zaměřený na programování.

V roce 2019 si společnost Mastercard nechala vypracovat studii s cílem získat přehled o rozdílech mezi pohlavími a generacemi ve vnímání a postojích k vědním oborům, technologiím, technice a matematice. Vedle výše uvedených témat se studie věnovala i překážkám a motivačním faktorům, které ovlivňují volbu oboru vysokoškolského studia a povolání. Studie ukázala, že pokud jde o přírodní vědy, matematiku a technické obory, jsou si sebou dívky méně jisté, dostává se jim méně povzbuzení a mají vyšší potřebu podpory ze strany mentorů. Všechny tyto potřeby program Girls4Tech společnosti Mastercard naplňuje.

Zdroj: FEEDIT.CZ [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://feedit.cz/2020/10/15/ucast-v-programu-mastercard-girls4tech-prekrocila-hranici-jednoho-milionu/>

---

## 1.3 Marketing finančních služeb

*Definice marketingu finančních služeb*

Slovo marketing je velmi často nesprávně spojováno pouze s pojmy reklama nebo prodej. Existuje celá řada definic marketingu. Mají vždy společný subjekt, a tím je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání ke spokojenosti všech, kteří jsou v transakci zainteresováni. Marketing finančních služeb lze definovat jako: (Matušínková, 2009)

- Marketing finančních služeb je lidská činnost, která je za pomoci směnných procesů zaměřena na uspokojování lidských přání a potřeb v oblasti finančních služeb.
- Marketing finančních služeb je teorie a praxe, jak si úspěšně počínat na finančním trhu s cílem získat tržní podíl, respektive jeho udržení a maximalizovat ekonomický efekt.
- Marketing finančních služeb 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.

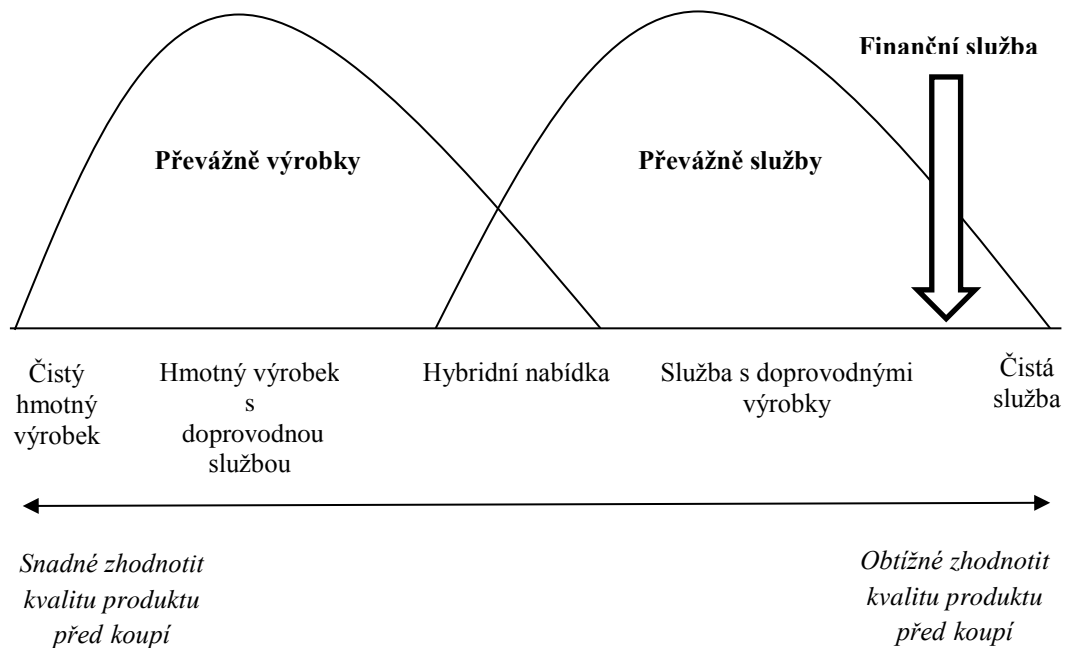
### 1.3.1 PODSTATA A VLASTNOSTI FINANČNÍCH SLUŽEB

*Finanční služba*

**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. (Matušínková, 2009)

V celkové nabídce zákazníkovi se může objevovat služba v různé míře (obrázek č. 4). Celkově se rozlišuje 5 kategorií nabídky: (Kotler a Keller, 2016, s. 422 – 423)

- **Čistý hmotný výrobek** – mýdlo, zubní pasta, mouka, sůl – žádné doprovodné služby – **jen hmotný výrobek.**
- **Hmotný výrobek s doprovodnými službami** – auto, počítač, domácí spotřebiče – služby ve formě poradenství, servisu apod. - **převažuje hmotný výrobek.**
- **Hybridní nabídka** – restaurační služby – zde hraje roli samotné jídlo a prostředí restaurace, ale i zároveň obsluha – **stejný podíl výrobku a služby.**
- **Služba s doprovodnými výrobky** – letecká doprava, kdy je zapotřebí letadlo, občerstvení apod. – **převažuje služba.** Do této kategorie lze zařadit finanční služby!
- **Čistá služba** – hlídání dětí, doučování, masáže, psychoterapie apod. – **jen služby.**



**Obrázek 4: Odlišné typy produktů na trhu**

*Zdroj: upraveno dle Kotler a Keller (2016, s. 423)*

**Mezi vlastnosti finanční služby patří:** (Matuřinská, 2009)

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 silící 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. V současné době lze finanční služby pořídit bez přímého kontaktu s poskytovatelem finanční služby v on-line prostředí.
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. Variabilita finančních služeb může být interpretována dvojím způsobem: 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.

*Vlastnosti  
finanční  
služby*

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.
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 specifík 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 (spořicí produkty) nebo předčasná spotřeba (úvěrové produkty)**. V případě odložené spotřeby 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). Na druhou stranu, pokud se jedná o předčasnou spotřebu, při koupi finančního produktu realizuje současnou spotřebu a pak dochází ke povinnosti splácení. Poslední specifickou vlastností je převážně **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 poskytovatelé především v podobě cross-sellingu (křížového prodeje). (upraveno dle Ennew a Waite, 2013)

## ŘEŠENÁ ÚLOHA – ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI FINANČNÍCH SLUŽEB VERSUS MARKETINGOVÝ PŘÍSTUP

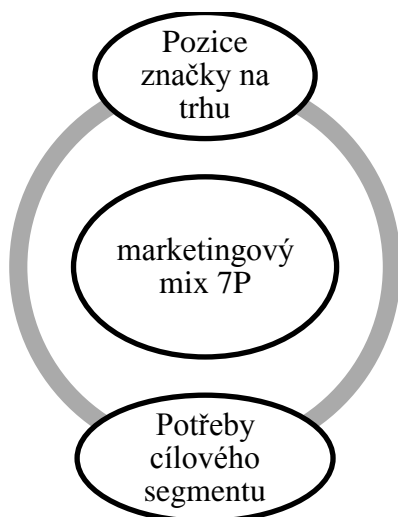


**Tabulka 7: Vlastnosti finančních služeb versus marketingový přístup**

<b>NEHMOTNOST</b>	Omezení složitosti finanční služby (smlouva na 1 A4), letáčky, prospekty, aplikace, modelové ukázky, vyzkoušení finanční služby zdarma, reference, tradice poskytovatele, hodnocení a publicita poskytovatele na webech s finanční tematikou, úspěchy v různých soutěžích a jejich medializace, dobrá webová prezentace, rozsáhlá a vícekanálová distribuční síť, profesionální přístup zaměstnanců, důraz na firemní kulturu, bezplatné vzdělávací semináře v oblasti finanční gramotnosti, osobní prezentace finanční produktů např. na hromadných akcích, kde se nachází cílová skupina, dokumentace v papírové nebo on-line formě k zakoupeným finančním službám, ....
<b>NEODDĚLITELNOST</b>	Elektronické formy distribuce – online přístup na PC, v mobilním telefonu, v hodinkách. Sofistikované ATM, které nabízejí řadu funkcí. Virtuální pobočky, ...
<b>HETEROGENITA</b>	Vnitřně nastavené procesy, školení zaměstnanců z hlediska znalostí, ale i chování k zákazníkům, ...
<b>ZNIČITELNOST</b>	Sladit nabídku s poptávkou především se to týká kamenných poboček. Zvyšovat účast zákazníka na koupi finanční služby. Zajistit komfortní materiální prostředí kamenných poboček. Plánování schůzek se zákazníky.
<b>NEMOŽNOST VLASTNICTVÍ</b>	Doplnit nehmotnou finanční službu hmotným prvkem, např. platební karta k bankovnímu účtu. Možnost volby vlastního čísla účtu, tím se mnohem více spojí s produktem, neboť, byť účet přímo nevlastní je s ním mnohem více spojen a chápe ho jako svou součást. Vydání certifikátů v případě obchodování se zlatem.

### 1.3.2 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. Zároveň pojetí marketingového mixu musí být v souladu se současným a zamýšleným postavením značky (finanční instituce) na trhu (obrázek č. 5).



Obrázek 5: Požadavky zákazníků versus marketingový mix na trhu finančních služeb

Zdroj: Ennew a Waite (2013, s. 229)

Marketingový mix  
finančních  
služeb 7P

Ve službách, kam patří také finanční sektor, marketingový mix se uvádí v pojetí 7 prvků: (Matušínková, 2009)

- **Produkt (Product)** - je vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných a nehmotných potřeb. Klíčovým prvkem definujícím finanční službu je její kvalita.
- **Cena (Price)** - vzhledem k nehmotnému charakteru finančních služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen finančních služeb.
- **Distribuce (Place)** – jedná se nejen o místo realizace prodeje, ale také o distribuční cestu finanční služby od poskytovatele k zákazníkovi a celý související komplex činností.
- **Marketingová komunikace (Promotion)** – činnosti, které informují, přesvědčují a ovlivňují nákupní rozhodování zákazníků.
- **Lidé (People)** - jsou velmi důležití, protože dochází ke kontaktům zákazníků s poskytovatelem 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.
- **Materiální prostředí (Physical evidence)** - zákazník nedokáže posoudit finanční službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko nákupu finančních služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech finanční služby. Může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, prezentačních materiálů, oblečení zaměstnanců apod.

- **Procesy (Processes)** - 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“** (uvedené příklady jsou aplikovány na pojistný trh): (Matušinská, 2009)

**Marketingový mix  
4C**

1. **Hodnota pro zákazníka (Customer Value).** 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. Na počátku 90. let minulého století mělo povinné ručení podobu zelené složenky produkt a neobsahovalo 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.
2. **Náklady pro zákazníka (Cost to the customer).** 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 finanční služby spojené.
3. **Pohodlí (Convenience).** 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 a online internetové nástroje. To samozřejmě vytváří tlak na pojišťovny, aby investovaly do nových technologií, které přinášejí zákazníkům úsporu času a úsilí.
4. **Komunikace (Communication).** Komunikace, nikoli agresivní reklama. Dialog, nikoli monolog. Díky rostoucí konkurenci se finanční služby daleko více stávají vztahovou záležitostí než jenom záležitostí transakční. Prosazuje se naprosto jasný směr - od prostého prodeje ke komplexnímu poradenství - a tím i k budování vztahu.



## KONTROLNÍ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 1. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci této kapitoly.

1. **Stavební spořitelnu lze chápat jako:**
    - a) Depozitní instituci
    - b) Investičního zprostředkovatele
    - c) Smluvně spořicí instituci
  
  2. **Etický kodex bank vydává a upravuje:**
    - a) ČNB
    - b) Česká asociace pojišťoven
    - c) Česká bankovní asociace
  
  3. **Na základě principu sdílené ekonomiky fungují:**
    - a) FinTech společnosti
    - b) Banky
    - c) Pojišťovny
  
  4. **Mezi vlastnosti finančních služeb nepatří:**
    - a) Nehmotnost
    - b) Krátkodobost
    - c) Variabilita
  
  5. **Marketingový mix finančních služeb nezahrnuje:**
    - a) Cenu
    - b) Reklamu
    - c) Procesy
- 



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Cílem kapitoly bylo 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 přístupem např. s „4C“. Získali jste základní informace o dlouhodobých trendech na trhu finančních služeb. Nyní jste schopni se lépe zorientovat na trhu bank, stavebních spořitelů a pojišťoven na základě v textu uvedených informací.

---



**ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY**



**1a, 2c, 3a, 4b, 5b**

---

## 2 CÍLENÝ MARKETING A CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Lze říci, že i druhou 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 neboli cílený marketing velmi úzce souvisí se zákazníky a jejich charakteristikou, jeho realizace a následné prověřování je pro finanční instituce nezbytností. V rámci jednotlivých fází tohoto procesu je blíže specifikována segmentace, targeting (zacílení) a positioning (tvorba pozice). Druhá část kapitoly se věnuje chování zákazníka na trhu finančních služeb se zřetelem na jeho nákupní rozhodovací proces. Závěr kapitoly je věnován aktuálnímu problému a to finanční gramotnosti české populace, která stále není na dobré úrovni ve srovnání se vyspělými zeměmi, i když lze spatřovat mírné zlepšení díky různým projektům a programům orientovaných na vybrané cílové skupiny. Závěr kapitoly popisuje možnosti (legislativní normy a instituce), jak se bránit v případě sporů s finanční institucí.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Vysvětlit jednotlivé prvky procesu STP – segmentace, targeting a positioning.
  - Charakterizovat chování zákazníků na trhu finančních služeb – objasnit hierarchii finančních potřeb a nákupní rozhodovací proces.
  - Charakterizovat finanční gramotnost u české populace.
  - Uvést způsoby ochrany práv zákazníka na trhu finančních služeb.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Kustomizace, segmentace, targeting, positioning, privátní bankovníctví, nákupní proces finanční služby, finanční gramotnost, ochrana zákazníka.

---

Finanční instituce před rokem 1989 nevěnovaly příliš pozornosti zákazníkům. To souvisí s pomalým přijímáním marketingové filozofie. Od konce devadesátých let minulého století 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. Úspěšná segmentace na všech trzích vyžaduje splnění základních podmínek: (Matuřinská, 2009)

**Definice  
segmentace**

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

**Opačná  
segmentace**

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. 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**.

**Retailové a  
korporátní  
bankovní**

Pokud chceme segmentovat trh finančních služeb je nutné z hlediska subjektů operujících na tomto trhu vytvořit dva základní velké a výrazně odlišné segmenty a to subjekty (klient) na spotřebitelském trhu – B2C (business to customer) a subjekty na trhu organizací (business to business). Pokud jsou finanční služby nabízené na spotřebitelském trhu, hovoříme o **retailovém bankovní** (někdy se zde řadí i malé a střední podniky) a pokud finanční služby využívají firmy, jedná se o **korporátní bankovní**. Pak se dále tyto segmenty mohou segmentovat a vznikají dílčí segmenty na základě různých segmentačních kritérií. Tabulka č. 8 uvádí univerzální segmentační kritéria pro spotřebitelský trh, která jsou uplatnitelná také na trhu finančních služeb. Trhu B2B se v textu dále nebudeme věnovat.

Portfolia retailových klientů jsou na trhu finančních služeb poměrně rozsáhlá, protože téměř každá fyzická osoba je již klientem některé z bank nebo pojišťoven na trhu. Zároveň pro fyzické osoby existuje malý počet jasně vymezených produktů, například různé typy účtů, úvěry, karty, platby. Z tohoto rozsáhlého datového základu o B2C zákaznících lze snadno vyhodnotit několik klíčových parametrů. Díky behaviorálním datům rovněž se ví, jak plní podmínky pro jejich čerpání. Fungují zde totiž jednoduché finanční ukazatele (příjem, dluhy, majetek apod.) a není problém zjistit, jaká jsou jejich očekávání či spokojenost se finanční službou. Velký objem dat versus pár základních kritérií dávají poměrně jasné a dobře interpretovatelné výsledky, na základě kterých lze stavět a řídit marketingové kampaně a nabídku finančních služeb ve stále digitalizovanější podobě. (Marketing & Média, č. 1/2020, Insider, B2B versus B2C marketing pohledem banky, s. 13)

Přesně opačně to funguje s vyhodnocením dat u firemní klientely. Jejich portfolio je výrazně menší. Nárokují si daleko větší počet finančních produktů s různým stupněm complexity, jako jsou různé typy úvěrů a úvěrových linek investičních, provozních, na financování projektů, exportu, nemovitostí, bankovní garance, produkty zajišťující měnové a úrokové riziko apod. Profil firemní klientely tedy představuje daleko větší diverzitu a stanovit jasné a dobře interpretovatelné klíčové parametry je oproti retailu výrazně složitější. Pro finanční instituce představují větší cílovou skupinu s ucelenější nabídkou menší firmy, které mají jednodušší potřebu finančních služeb a jež se svou povahou přibližují retailu. (Marketing & Média, č. 1/2020, Insider, B2B versus B2C marketing pohledem banky, s. 13)

**Tabulka 8: Univerzální kritéria segmentace na spotřebitelském trhu**

<b>Geografická</b>	Kontinent, krajina, podnebí, velikost území, hustota osídlení, velikost měst,...
<b>Demografická</b>	Věk, pohlaví, cyklus života, povolání, příjem, vzdělání, náboženství, rasa,...
<b>Psychografická</b>	Společenská třída (vyšší, vyšší střední, nižší střední, dělnická,...), životní styl (přímočarý, mladistvý, bohémský), osobnosti (dominantní, společenská, autoritativní, ambiciózní,...).
<b>Behaviorální (týkající se chování)</b>	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).

Zdroj: Kotler a kol. (2007)

Je zřejmé, že zde v praxi jsou využívána nejvíce kritéria demografická s důrazem na **věk a příjem**, ale v kombinaci s nimi se čím dál tím více aplikují také kritéria behaviorální a psychografická s cílem dosažení kustomizace konkurenceschopné finanční služby.

**Segmentační kritéria**

Finanční instituce také zpravidla segmentují finanční trhy pomocí kombinace několika segmentačních proměnných, než aby se spoléhali pouze na jedinou základnu segmentace. Hybridní segmentace přináší firmám hojnější a přesněji definované spotřebitelské segmenty. Patří sem zejména **psychograficko-demografické proměnné a geodemografie**. **Psychografické a demografické profily** jsou značně doplňující se přístupy, které jsou nejúčinnější, použijí-li se společně. Kombinováním poznatků vyplývajících z demografických i psychografických studií získají firmy významné informace o cílových trzích. Demograficko-psychografické profilování se velmi využívá při vytváření reklamních kampaní ke zjištění odpovědi na tři otázky: „Na koho se zaměřit?“, „Co máme říkat?“ a „Kde to máme říkat?“. **Geodemografická segmentace** je založena na názoru, že lidé žijící blízko sebe pravděpodobně mají stejné finanční prostředky, záliby, preference životní styl a spotřební návyky. Tento segmentační přístup seskupuje spotřebitele, kteří jsou si podobní. Vychází se přitom z censových a dalších dat, která se promítají do geografické struktury. Zejména pro některé marketingové aktivity (např. direct marketing) jsou tyto postupy velice užitečné. I v českém prostředí se začíná tzv. Geomarketing v souvislosti s direct marketingovými aktivitami čím dál tím více uplatňovat. (Schiffman a Kanuk, 2004).

**Alternativní formy segmentace**

## PRO ZÁJEMCE – PLATEBNÍ KARTA TRUE NAME



Společnost Mastercard ještě v průběhu letošního roku představí v Evropě svou platební kartu True Name™, jež umožní držitelům používat svou genderovou identitu. Mastercard tak podporuje trans a nebinární komunity a současně vyzývá ostatní hráče na trhu, aby se

k této iniciativě připojili a stali se lepšími partnery komunity LGBTQ+<sup>18</sup>. Mnoho lidí po celém světě se potýká s tím, že identita uvedená na jejich platební kartě neodpovídá tomu, kým se ve skutečnosti cítí být.. Karta True Name™ společnosti Mastercard tyto starosti eliminuje a umožňuje jednotlivcům užívat si nakupování s kartou, která nese jméno, jakému dávají přednost. „Naše jména určují, kdo jsme, a mnoho lidí z komunity LGBTQ+ se musí vyrovnávat s tím, že jejich platební karty jim neumožňují být sami sebou. Po úspěšném uvedení karty ve Spojených státech v roce 2019 se Mastercard chystá kartu True Name™ uvést ještě před koncem roku 2020 i v Evropě. S kartou True Name™ od společnosti Mastercard se nepojí žádné dodatečné požadavky nad běžný rámec podmínek kreditních programů, takže její vydání není o nic složitější. Mnoho příslušníků transgenderové a nebinární komunity nemá sílu a prostředky na to podstoupit nákladný, složitý a náročný proces oficiální změny jména a pohlaví. Tato iniciativa přesně odpovídá požadavkům transgenderových osob: uznání jejich pohlaví a křestního jména na základě prostého prohlášení.

*Zdroj: MASTERCARD [online][vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z [http://aktuality.cardzone.cz/TZ\\_MasterCard\\_14-07-2020.pdf](http://aktuality.cardzone.cz/TZ_MasterCard_14-07-2020.pdf)*

---

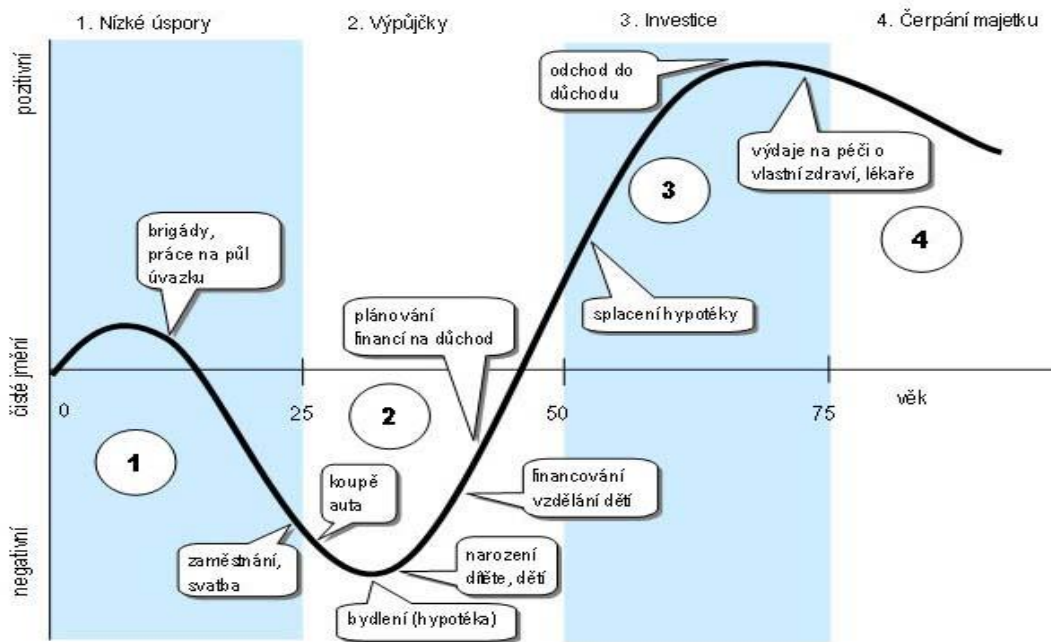
## SEGMENTACE DLE VĚKU

**Věk – segmentační kritérium**

Obrázek č. 6 a tabulka č. 9 níže uvádí obecný model zákazníka finančního trhu dle věku (životní cyklus zákazníka) a s tím související potřeby finančních produktů v jednotlivých životních fázích.

---

<sup>18</sup> LGBTQ je specifická komunita lidí s otevřeným přístupem k sexuální orientaci a genderu - lesby, gayové, bisexuálové, transexuálové, “queer” čili jakési obecné označení osob s nejednoznačně definovanou orientací či genderem a další.



Obrázek 6: Fáze životního cyklu zákazníka z pohledu osobních financí

Zdroj: Filip (2006)

Tabulka 9: Fáze životního cyklu zákazníka z pohledu osobních financí

1. Nízké úspory	2. Výpůjčky		3. Investice	4. Čerpání majetku
podpora rodiči, mládí a „svoboda“	Mladý bezdětný pár, manželský pár s dětmi		„prázdné hnízdo“	důchod
spořicí produkty	1. fáze	2. fáze	spořicí produkty	bankovní transakce
	spořicí produkty	spořicí produkty	bankovní transakce	poradenství
	bankovní transakce	(např. stavební spoření)	úvěry	pojištění
		úvěry, hypotéka	pojištění	investice
		finanční poradenství	investice	
		pojištění		
		penzijní připojištění		
		bankovní transakce		

Zdroj: Filip (2006)

Studenti vysokých a středních škol, jako reprezentanti I. fáze modelu životního cyklu zákazníka na finančním trhu, jsou velmi atraktivní cílovou skupinou pro finanční instituce (převážně banky) 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 klientský 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.

V současné době při segmentování trhu dle věku se používá tzv. generační vymezení.<sup>19</sup> Aktuálně se vymezují 4 generace dle věku narození (v různých odborných textech a studiích se může různit), jedná se o generaci **Baby Boomers**, **Generace X**, **Generace Y (Millennials)**, **Generace Z** a **Generace Alfa**. Generace Baby Boomers představuje osoby narozené v letech 1945 – 1964, generace X s datem narození 1965 – 1976, Generace Y 1977 – 1994, generace Z jsou osoby narozené 1995 – 2014, generace Alfa jsou osoby narozené po roce 2015. Důležitým aspektem této segmentace není jen datum narození, ale také vztah a schopnosti využívat moderní technologie. Právě z tohoto důvodu je věnována firmami největší pozornost právě Generaci Y, která nyní patří mezi aktivní kupní sílu a zároveň je nakloněna moderním technologiím. Pro generaci Y je typické:

- Otevřenost ke změnám.
- Technologie je nedílná a podstatná součást života a komunikace.
- Komunikace musí být krátká a jasná (tj. už ne e-mail, stačí SMS, messenger).
- Liberální názory na nové společenské jevy.
- Přátelé a sociální vazby jsou na prvním místě (tj. rodina už není na prvním místě).
- Nejdříve zábava až potom práce (tj. už ne „žít pro práci“ ale práce musí především bavit).
- Ekologické chování.

Dle studie VŠE a ČBA tabulka č. 10 níže uvádí preferované typy finančních produktů dle jednotlivých generací.

---

<sup>19</sup> Pojmenování generací a vymezení data narození pro jednotlivé generace se v literatuře liší.



**Tabulka 10: Alternativy z hlediska finančních produktů dle generací**

Produkt	Generace Baby Boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z
<b>Depozita</b>	Fondy peněžního trhu Vládní dluhopisy pro drobnou klientelu	Garantované fondy Fondy peněžního trhu	Fondy peněžního trhu Crowdfunding	Depozitum v zahraničí Stavební spoření
<b>Úvěry</b>	Splátkový prodej Kreditní a charge karty	Kreditní a charge karty Debet na elektronické peněženice	Kreditní a charge akry Splátkový prodej	Debet na elektronické peněženice Kreditní a charge karty
<b>Platební styk</b>	Bezhotovostní platební styk Bezkontaktní platební karty	Bezhotovostní platební styk Bezkontaktní platební karty	Bezhotovostní platební styk Bezkontaktní platební karty	Bezhotovostní platební styk Mobilní platby

Zdroj: Studie VŠE/ČBA, Bankovníctví 2016

## PŘÍPADOVÁ STUDIE – SEGMENT SENIOŘŮ



Banka Lloyds rozdala 20 000 tabletů občanům nad 70 let během nouzového stavu ve Velké Británii z důvodu pandemie COVID-19 v roce 2020.

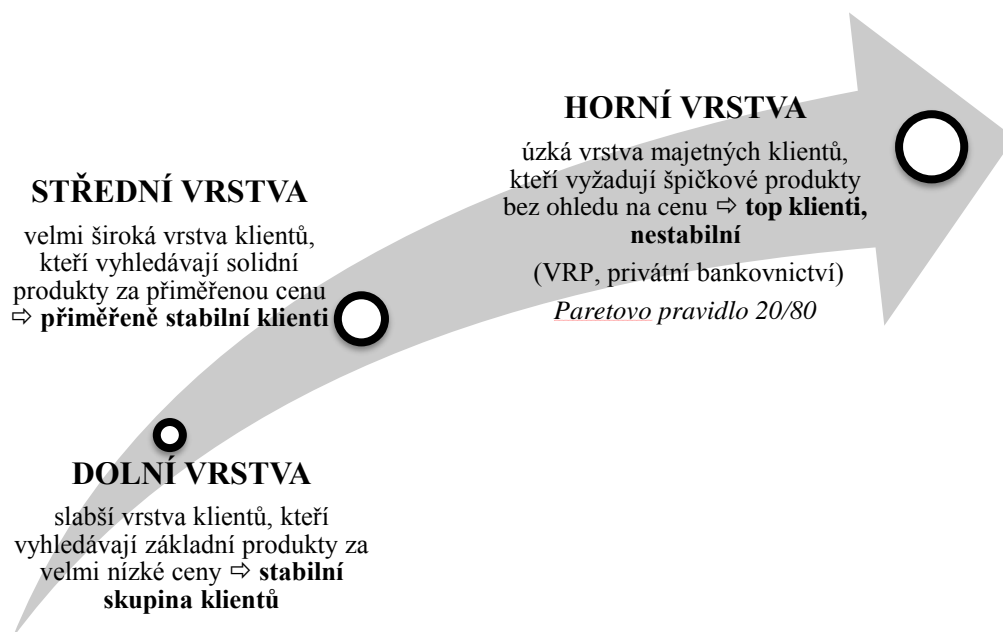
Banka se také spojila s poskytovatelem tréninku We Are Digital, který nabídl speciální telefonní operátory poskytující informační podporu. Tímto banka zajistila, že klienti mohli být v kontaktu se svými blízkými a také že mohli využívat online služby banky. Na základě konzultací s agenty We Are Digital si uživatelé mohli osvojit dovednosti, které jim pomáhají s každodenními digitálními úkony, jako jsou například on-line nákupy, virtuální propojení s rodinou či internetové bankovníctví.

Zdroj: Bankovníctví č. 5/2020, Banka Lloyds plánuje dát tablety tisícům občanů nad 70 let

## SEGMENTACE DLE MAJETKU

Obrázek č. 7 níže uvádí obecný model zákazníka finančního trhu dle majetku a s tím související potřeby finančních produktů a jejich loajalita k finanční instituci.

**Majetek – segmentační kritérium**



Obrázek 7: Segmentace dle majetku

Zdroj: Torres, Bernardo a Cigánková (1995)

**Afluentní klient**

V souvislosti s výší vlastněného majetku vzniká segment zákazníků, který se nazývá **afluentní klienti**. Afluentní klientela je finančními institucemi velmi žádaná. Jde o klientelu, která dosahuje nadprůměrných příjmů, avšak nejde přímo o dolarové milionáře. Lidé označovaní jako afluentní klienti jsou charakterizováni jako aktivní, sebevědomí, nároční a s nadstandardními příjmy. O své peníze se starají, plánují a vybírají si.

Dle statistik vyplývá, že afluentní generace Y má zájem o finanční poradenství. Dle studie až 84 % vyhledává finanční poradenství, které musí být daleko více personalizované a digitální. Mají až 55 % peněz v hotovosti, proto jsou vhodnou cílovou skupinou pro investiční společnosti. Díky své sociální citlivosti mají vyšší tendenci investovat do společností, které mají pozitivní dopad na životní prostředí a kvalitu života. (Bankovníctví 2018, Banky a finance – Mileniálové)

**Privátní bankovníctví**

V rámci segmentace dle příjmu nebo majetku vzniká na trhu pro především pro banky velmi zajímavý ziskový segment tzv. klienti **privátního bankovníctví**. Požadavek na výší majetku pro zařazení do privátního bankovníctví se liší dle jednotlivých bank. Jako příklad lze uvést ČSOB Private Banking, která obsluhuje zhruba 30 % osob, které využívají privátní bankovníctví v ČR. Tuto služby nabízí pro klienty, kteří mají aktiva v hodnotě 10 milionů korun. Klienti, kteří mají více než 100 milionů korun mohou využívat exkluzivní službu Wealth Office (WO), kdy kromě služeb privátního bankovníctví také mohou využívat sofistikovaná řešení jejich majetku, jako například přesun jmění na jejich rodinné nástupce, asistenci při prodeji firem, včetně úvěrů a specifického zajištění. (Bankovníctví č. 5/2018, Privátní bankovníctví - příležitost pro bohatší).

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. Tito klienti vyžadují globální záběr jejich investičního portfolia, sofistikované produkty zvyšující hodnotu investic, alternativní investice (různé hedgové fondy, deriváty atd.) apod.

Rolí privátních bankéřů je doporučovat a zajistit klientům vysokou míru diverzifikace portfolia přes sektory, teritoria a třídy aktiv. 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.

Průměrný klient privátního bankovníctví je většinou muž ve věku padesáti až šedesáti let, který má okolo 20 milionů korun a podnikal nebo stále podniká. Postupně roste i počet žen v rámci privátní klientely. (Bankovníctví č. 5/2018, Privátní bankovníctví - příležitost pro bohatší). **Z obecného hlediska se uvádí, že mezi cílovou skupinu privátních klientů v ČR patří:**

- 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 společnosti.<sup>20</sup>
- Top management velkých českých a zahraničních společností.
- Ostatní bohaté soukromé osoby (sportovci, umělci atd.).
- Ostatní.

**Mezi produkty typické pro privátní bankovníctví lze zařadit například:**

- Exkluzivní finanční produkty a služby.
- Prémiové platební karty.
- Termínované vklady a spořicí účty.
- Nadstandard v osobních asistenčních službách.

---

<sup>20</sup> Časopis Forbes zveřejňuje každoroční žebříček nejbohatších lidí planety. Nejbohatším člověkem na světě je v roce 2020 Jeff Bezos, zakladatel obchodu Amazon. Jeho jmění se odhaduje na 113 miliard dolarů. Nejbohatší Čech Petr Kellner, který se umístil v světovém žebříčku na 68. místě (v ČR je na první pozici) s celkovým jměním 374 miliard korun.

- Nadstandardní cestovní pojištění.
- Svěřené účty pro převod majetku na další generace.
- Financování privátních projektů.
- Mezinárodní finanční služby.
- Privátní portfolio management.
- Investiční produkty ve veřejné i neveřejné nabídce.
- Fondy kvalifikovaných investorů a další specializované fondy v otevřené architektuře.
- Investičně pojistné produkty.
- Přístup k přímému obchodování na finančním trhu.
- Specializované úvěry na nemovitosti a hypoteční úvěry.
- Lombardní úvěry.
- Financování nájemních nemovitostí.
- Spolupráce s korporátní částí banky a financování.
- Asistence při prodeji firmy.
- Individuální plány pro převod majetku na další generace.

### 2.1.2 TARGETING

**Definice  
targetingu  
– zacílení**

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 zaměření se na menší či méně atraktivní „výklenkové“ segmenty, protože u velkých segmentů existuje velmi silná konkurence. Segmenty musí být vybírány podle jejich ziskového potenciálu, atraktivnosti pro instituci a možnost finanční instituce je obsloužit. (Ennew a Waite, 2013)

**Strategie  
targetingu**

Dle Ennew a Waite (2013) finanční instituce může při výběru svého cílového trhu uplatnit 4 základní strategie zaměření:

- **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 nepoužitelná.
- **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. Jako příklad lze uvést diferenciaci produktu jako je bankovní účet pro různé segmenty – dětský bankovní účet, studentský bankovní účet, bankovní účet pro seniory, bankovní účet pro podnikatele, bankovní účet v rámci privátního bankovníctví apod.
- **Koncentrovaný marketingový přístup** – finanční instituce 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. Jako příklad lze uvést produkt pojišťovny Kooperativa – Pojištění vojáků na misích. Na míru potřebám vojáků v život ohrožujících oblastech. Toto pojištění na míru je určeno pro účastníky zahraničních misí pod záštitou OSN, NATO, OBSE a EU z řad Policie ČR a Armády ČR.

- **Individualizovaný marketingový přístup** – finanční instituce si vybírá a věnuje svou pozornost zde již vybraným konkrétním jednotlivcům. Zde je charakteristický vysoký stupeň lidské interakce mezi poskytovatelem finanční služby a jednotlivcem. Jako příklad lze uvést zákazníky privátního bankovníctví. Zvláštní kategorií je pojištění umělců, sportovců, celebrit apod. Zde se může jednat o individuální pojištění části těla jako jsou nohy, ruce, hlasivky, hrudník apod.

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – POJIŠTĚNÍ PRO BÝVALÉ KUŘÁKY**



Phillip Morris spouští vlastní pojišťovnu, která bude dávat slevy na životní pojištění těm, kdo přestanou kouřit úplně, nebo klasickou cigaretu vymění za elektronickou či výrobek iQOS. Tabákové firmy pochopily, že kouření není dále společensky únosné. Chtějí ale zůstat na trhu, a přicházejí tak s alternativami. A ty různými způsoby podporují. Gigant Philip Morris International (PMI) například založil dceřinou společnost, která bude prodávat životní pojištění. To bude zvýhodňovat klienty, kteří se rozhodnou s klasickou cigaretou skončit. V průměru dostanou lidé, kteří přejdou na elektronické cigarety, 2,5procentní slevu na pojistné. Ti, kteří klasickou cigaretu na tři měsíce vymění za výrobek iQOS, získají čtvrtinové zvýhodnění. A lidé, kteří přestanou kouřit úplně aspoň na jeden rok, ušetří na životním pojištění polovinu.

*Zdroj: Idnes.cz [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z [https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/phillip-morris-da-slevu-kdyz-skoncite-s-kourenim.A190424\\_103641\\_eko-zahranicni\\_nio](https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/phillip-morris-da-slevu-kdyz-skoncite-s-kourenim.A190424_103641_eko-zahranicni_nio)*

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – BANKA JEN PRO ŽENY**



V roce 2018 Zimbabwe otevřelo banku jen pro ženy – Zimbabwe Women Microfinance Bank. Otevření této banky představuje průlom v dosavadním systému, neboť plnému rozvinutí potenciálu zdejších žen brání nejvýznamněji právě jejich vyloučení z finančního trhu. Banka je plně ve vlastnictví vlády a její cílovou skupinou jsou právě přehlížené ženy.

*Zdroj: Bankovníctví č. 6/2018, Zimbabwe otevřelo banku jen pro ženy.*



## PŘÍPADOVÁ STUDIE – ČSOB CÍLÍ NA NESLYŠÍCÍ

Přepis mluvené řeči na infolince umožnila ČSOB jako první banka na trhu a klienti ji nyní vyhledávají v nebyvalé míře. Lidé s postižením sluchu díky ní snadno samostatně komunikují s bankéři. ČSOB nabízí přepis mluvené řeči i na infolince, kde počet případů meziročně narostl o mimořádných 111 procent. Pracovník pobočky se s přepisovatelem Transkript online sám spojí a klient následně sleduje přepis slov bankéře na monitoru jeho počítače. Hovor s přepisem na infolince je rovněž snadný. Klient vyhledá na webu ČSOB v sekci s kontakty odkaz „Online přepis klientské linky pro neslyšící nebo nedoslýchavé osoby“ označený také piktogramem ucha. Poté následuje uvedené pokyny. Služba je otevřená v pracovních dnech od 9:00 do 18:00. ČSOB poskytuje a rozvíjí celou škálu služeb pro hendikepované, dalšími jsou bezbariérové pobočky, bankomaty přizpůsobené nevidomým a slabozrakým nebo navigační majáčky. Ve stanici metra B Radlická vedle ČSOB Kampusu je od roku 2012 zprovozněna vodící lišta pro nevidomé. V soutěži Banka roku 2019 ČSOB skončila druhá v pořadí v kategorii Banka bez bariér.

Zdroj: ČSOB [online] [vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/-/tz181114>

### 2.1.3 POSITIONING

V procesu positioningu je třeba vzít v úvahu složitost vnímání, pocitů a dojmů zákazníka týkajících se značky nebo produktu. Zákazník totiž umísťuje značku do určitých asociačních schémata, dokonce i v těch případech, kdy firma aktivně neprezentuje konkurenční výhody svých produktů.

*Definice  
positio-  
ningu*

**Positioning značky nebo produktu je jeho odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků.** (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003, s. 140) Na positioning lze také pohlížet, jako na proces zařazení, umístění výrobku, jeho značky, služby na trhu, jeho odlišení mezi produkty stejných výrobních skupin nebo návrh typické představy, kterou by měl produkt zaujmout v mysli spotřebitelů, resp. i způsob a stupeň jeho akceptace jednotlivými segmenty trhu. (Jurášková, Hornák et al. 2012, s. 163)

Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 140) navrhuje při **formování tržní pozice zodpovědět 6 důležitých otázek:**

1. Jakou pozici máme v současnosti ve vědomí stávajících a budoucích zákazníků?
2. Jakou pozici chceme mít?
3. Co musí firma udělat pro repositioning?
4. Máme dostatečný rozpočet pro vytvoření a udržení nové pozice?
5. Jsme schopni udržet konzistentní strategii positioningu?
6. Je náš kreativní přístup v souladu se strategií?

Mezi zásadní způsoby formování strategie positioningu patří **odlišení samotného nabízeného produktu** (výkon, životnost, design, spolehlivost apod.), **dále odlišení dodatečných služeb** (dodací a platební podmínky, instalace, poradenství, kvalifikovanost a ochota personálu) a bezesporu bude mít vliv i **samotná identita firmy** (tradice, doba působení firmy na trhu, uznávané hodnoty apod.)

**Formování strategie positioningu prochází těmito sedmi základními fázemi** (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003, s. 143):

- Identifikace konkurentů.
- Zhodnocení vztahu zákazníků ke konkurentům.
- Určení pozice konkurentů.
- Analýza zákaznických preferencí.
- Rozhodnutí o positioningu.
- Realizace.
- Monitorování positioningu, případné provedení repositioningu, tzn. změny dosavadní pozice.

## **PŘÍPADOVÁ STUDIE – VSTŘÍCNÁ BANKA**

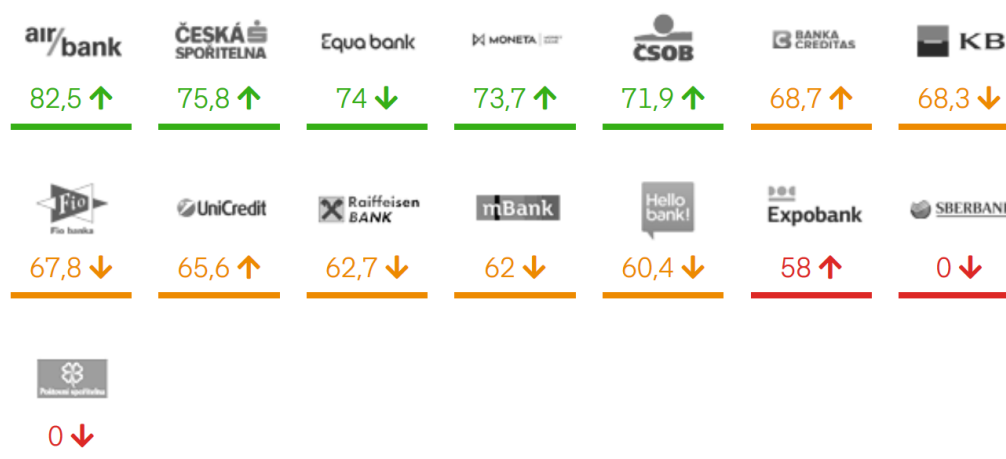


Vstřícna banka představuje projekt prvního tuzemského, nezávislého a objektivního ratingu bank v České republice. Pravidelné čtvrtletní ratingy a hodnocení bank Vstřícna banka mají za úkol poskytovat kvalitní a objektivní informace o tuzemských bankách, jejich kondici, stavu, image a kvalitě jejich služeb s výhledem vývoje do budoucna.

Klienti bank, potenciální klienti bank, odborná veřejnost, ale i banky samotné získají pravidelné informace o stavu v jakém se každé čtvrtletí banky nachází.

Základní tři kritéria hodnocení – bankovní poplatky (nízké poplatky, průhledné ceny) / produkty a služby banky (kvalitní služby, široká škála produktů) / image banky (působení navenek, komunikace s klienty). Každé kritérium hodnotí odlišná skupina hodnotitelů dle logiky a smyslu hodnocení. Bankovní poplatky – organizátor (www.bankovnipoplatky.com), produkty a služby banky – odborná porota, image banky – zaregistrovaní návštěvníci (veřejnost) - a neregistrovaní uživatelé (hodnotí z jednoduchého formuláře na serveru www.bankovnipoplatky.com nebo www.mojepoplatky.cz či na stránkách mediálních partnerů projektu.).

## Hodnocení bank Vstřícná banka - 1. kvartál 2020



Zdroj: Bankovní poplatky [online] [vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.bankovnipoplatky.cz/o-projektu>

## POZIČNÍ MAPA

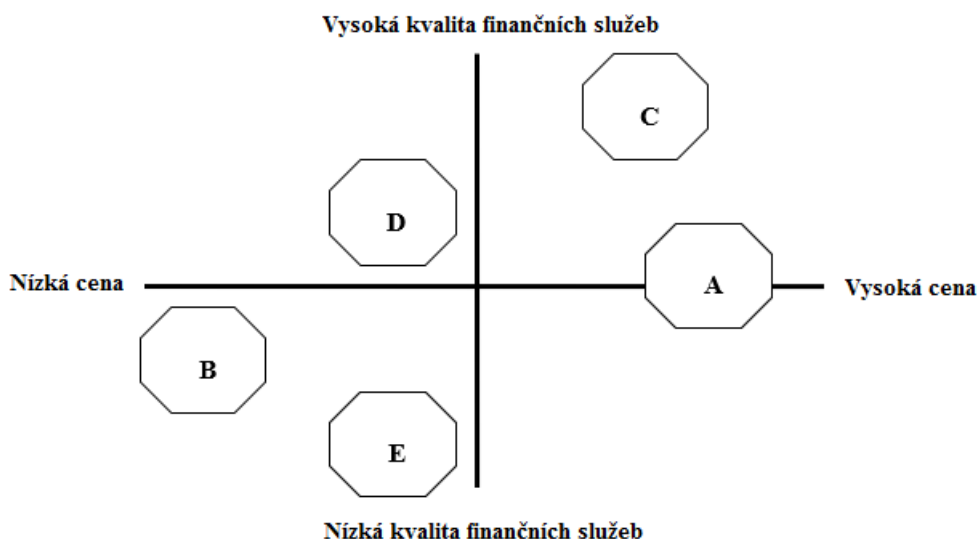
Nejčastěji používaným vizuálním nástrojem pro umístění produktu (značky) je poziční mapa (perceptuální mapa), kde osy vyjadřují dimenze důležité pro zákazníka (obrázek č. 8). Každý produkt a značka získávají skóre na bázi obou dimenzí a mapa ukazuje, kde mají produkty (značky) stejné charakteristiky.

Poziční mapa

**Poziční mapa je grafické vyjádření spotřebiteli vnímané podobnosti či odlišnosti určitého produktu (značky) vůči ostatním produktům (značkám) téže kategorie. Poziční mapy poskytují informace o:** (upraveno dle Kozel et al. 2006, s. 197)

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





**Obrázek 8: Poziční mapa bank A-E**

*Zdroj: upraveno dle Kozel a kol. (2006, s. 197)*

### STRATEGIE CHYBNÉHO POSITIONINGU

V praxi může docházet k vytvoření chybného positioningu, kdy je pak nutné zvážit a podniknout kroky k nápravě, tzn. realizovat repositioning. Základní podoby chybného positioningu mohou být následující včetně příkladů z oblasti finančních služeb (Drummond a Ensor 2005):

**Strategie chybného positioningu**

- **Nedostatečný** – není dostatečná diferenciacce konkurenčních produktů (penzijní připojištění poskytované Komerční bankou x Českou spořitelnou). V oblasti finančních služeb jsou nabízené většinou obdobné produkty, diferenciacce je velmi obtížná.
- **Přehnaný** – přehnané upozorňování pouze na jediný přínos daného produktu (především důraz na velmi nízkou cenu a nenáročné požadavky poskytované služby může zároveň budit dojem velmi nízké kvality). Jako příklad můžeme uvést v současné době intenzivní lákání potenciálních zákazníků na různé druhy spotřebitelských úvěrů, které lze pořídit ihned bez poplatků, bez ručitelů a bez dokládání výše příjmů.
- **Matoucí** – příčinou může být nekonzistentní marketingová komunikace nebo špatně zvolené distribuční kanály (nabídka a možnost snadného získání zlaté platební karty klientem „masového“ finančního trhu, kdy zlatá platební karta by měla vytvářet pocit jedinečnosti a dotvářet image klienta, který se řadí do oblasti privátního bankovníctví).

## REPOSITIONING

Někdy se stává, že v důsledku nevhodné dosavadní strategie positioningu, změn spotřebitelské poptávky nebo ze snahy získat výnosnější tržní segmenty, dochází k tzv. **repositioningu**. Repositioning znamená úpravu dosavadního postavení určitého produktu (značky) nebo samotné firmy.

**Význam a alternativy repositioningu**

Někdy se stává, že v důsledku nevhodné dosavadní strategie positioningu, změn spotřebitelské poptávky 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 nabízeného produktu vybranému tržnímu segmentu a na adekvátní komunikační nástroje. Alternativy repositioningu uvádí tabulka č. 11.

**Tabulka 11: Alternativy repositioningu značky**

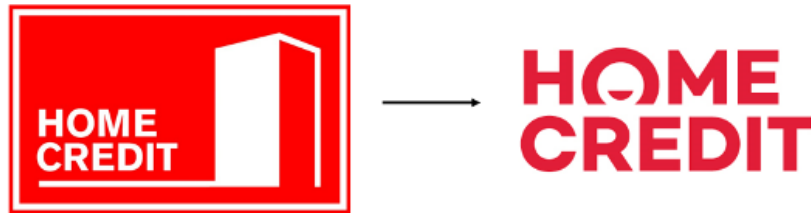
	<b>Stejný cílový trh</b>	<b>Změna cílového trhu</b>
<b>Stejné vlastnosti produktu</b>	<i>Image repositioning</i>	<i>Tržní repositioning</i>
<b>Změna vlastností produktu</b>	<i>Produktový repositioning</i>	<i>Celkový repositioning</i>

Zdroj: Drummond a Ensor (2005, s. 240)

**Rebranding**

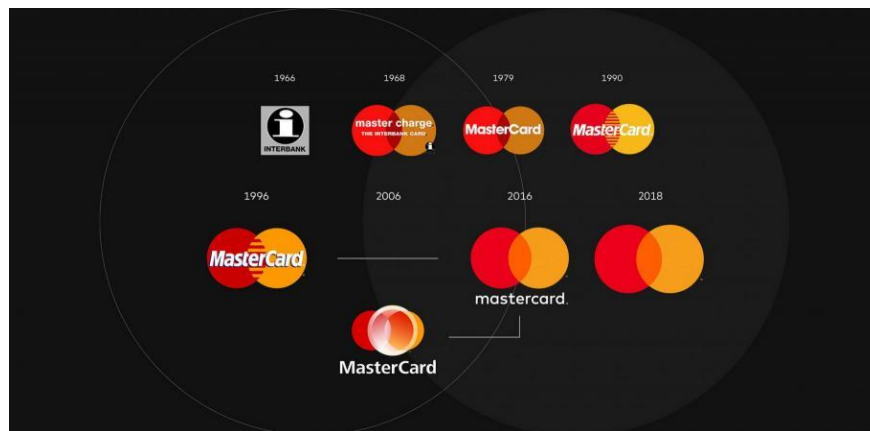
Repositioning je ve velkém počtu případů zaměňován s **rebrandingem**. Mezi těmito pojmy ale existuje rozdíl, i když se aktivity v rámci repositioningu a rebrandingu mohou v praxi prolínat. Rebrandingem rozumíme změnou názvu (re-naming), vizuální identity, loga, symbolů, designu apod. finanční instituce. Rebranding by měl mít konkrétní záměr, jako například samotný repositioning, vstup na nové trhy, rozšiřování nabídky apod. Dnešním trendem je v rámci rebrandingu uplatňovat tzv. „marketingový minimalismus“, který si klade za cíl s minimem nákladů a výrazových prostředků docílit maximálních efektů marketingu.

Příkladem rebrandingu může být změna názvu společnosti Škofin na Volkswagen Financial Services nebo evropská jednička v oblasti spotřebitelských úvěrů BNP Paribas Personal Finance, působící v ČR pod obchodní značkou Cetelem změnila svůj v roce 2017 název na Hello bank! By Cetelem. Další příklad rebrandingu v oblasti loga názorně uvádí obrázky č. 9 a 10.



**Obrázek 9: Rebranding značky Home Credit – vizuální změna loga**

Zdroj: Home Credit [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.homecredit.cz>



**Obrázek 10: Rebranding značky MasterCard – vizuální změna loga**

Zdroj: Monotype [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.monotype.com/resources/articles/a-wordless-future-what-mastercard-s-new-logo-tells-us-about-the-modern-brand>



## **PŘÍPADOVÁ STUDIE – REPOSITIONING BANKY**

V roce 2015 nyní již neexistující online banka Zuno zahájila repositioning značky a uvedla nový kreativní koncept s redesignovaným produktem. Cílem nové reklamní kampaně bylo odlišit se od komunikace jiných bank a ukázat, že i banky mohou komunikovat otevřeně a transparentně. Nové spoty si utahovaly z obvyklých klišé v reklamách, jako jsou například úspěšní lidé s drahými auty, šťastná rodina, na kterou padají peníze z nebes, nebo roztomilá zvířátka. “U nás klišé v reklamách nenajdete. Řekneme vám to narovinu,” sděluje hlavní hrdina v reklamě. Spoty byly zaměřeny na půjčku s úrokem 7,9 % pro všechny řádně splácející.

Novou kampaní banka zareagovala na silný konkurenční boj bank. Na základě přesvědčení, že moderní bankovníctví má být založené na atraktivních produktech a férovém postoji k zákazníkům zahájili kampaň s cílem posílit vnímání značky Zuno a jejich produktů.

Zdroj: Marketingové noviny [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.marketingovenoviny.cz/banka-zuno-uvadi-novy-kreativni-koncept>

## 2.2 Chování retailových zákazníků na finančním trhu

Mnohé finanční služby vyžadují aktivní zapojení zákazníka a ten se tedy stává spoluproducentem služby. Zákazníci proto plní ve finančních službách tři důležité role: roli spoluproducenta, roli uživatele finanční služby a roli nositele informací (referenci).

*Trendy spotřebitelského chování na trhu finančních služeb*

Poznání zákazníka a jeho potřeb je základním principem marketingu. Dnešní zákazníci očekávají od finanční instituce skvělé produkty a nezapomenutelné zážitky, ale hlavně si přejí mít vztah s takovou finanční institucí, která sdílí jejich hodnoty. Nejnovější studie asociace Efma (Innovative Trends in Retail Banking: The Return of the Human Element, 2019) prezentuje 6 trendů ve spotřebitelském chování zákazníků, které jsou inspirovány světovými finančními institucemi: (Bankovníctví č. 11/2019, Technologie? Ano, ale jen pokud podporují lidské hodnoty)

- **„Live more, bank less“ neboli více života a méně banky.** Nejen Generace Y, ale také mnoho zákazníků starší generace si dnes nevybírá služby jen podle toho, jak jsou a nejsou jednoduché, ale také podle toho, zda jsou v souladu s jejich vlastními hodnotami. Reklamní kampaň DBS je v tomto směru jedinečným příkladem, kdy banka nepropaguje žádné služby, ale pohodový a klidný život.
- **Vlastní bankéř pro každého.** Příkladem může být americká Umpqua Bank v rámci své „lidské digitální strategie“. Právě ta umožňuje všem klientům, aby si zvolili vlastního manažera přímo skrze mobilní aplikaci a to na základě svých vlastních preferencí.
- **Jednotná zákaznická zkušenost.** Klient by se měl v rámci všech komunikačních kanálů cítit doslova jako doma. Jednotná, jasná a příjemná komunikace není jen otázkou bezproblémovosti technologií, ale tónu hlasu, jakým poradce s klientem komunikuje, formulářů, které má banka k dispozici apod. Příkladem může být americká USAA, která se zaměřuje na veterány v důchodu. Ta své agenty trénuje za pomoci umělé inteligence tak, aby byli schopni porozumět životu v armádě jejím hodnotám.
- **Dejte něco navíc.** Značku banky nebudují jen produkty, ale také benefity, které může dát banka svým klientům a které nemusejí vůbec souviset s bankovními službami. Nicméně tyto benefity by neměly být odměnou, ale měly by vyvolávat interakci mezi bankou a klientem. Příkladem v tomto směru může být francouzská banka La Banque Postale, která rodiče odměňuje tak, že jim nabízí zdarma

přístup na jeden z nejlepších doučovacích portálů ve Francii (Francie patří mezi země, kde je doučování hojně rozšířeno).

- **Hlavně žádná byrokracie.** Tímto směrem jde také start-up Holvi, za kterým stojí španělská skupina BBVA. Právě ten ve spolupráci s estonskou společností e-Residency umožňuje podnikatelům založit velmi jednoduše byznys, který je možné provozovat v celé Evropě.
- **Fanouřková základna k nezaplacení.** Tuto strategii zatím naplňují pouze spotřebitelské společnosti jako je například IKEA, která chce být součástí běžné domácnosti spotřebitelů, nebo Apple, který kolem sebe vytváří kult, díky němuž se klienti cítí, jako by byli součástí něčeho významného. Ještě ale bude trvat nějakou dobu, kdy banky budou běžnou součástí života občanů.



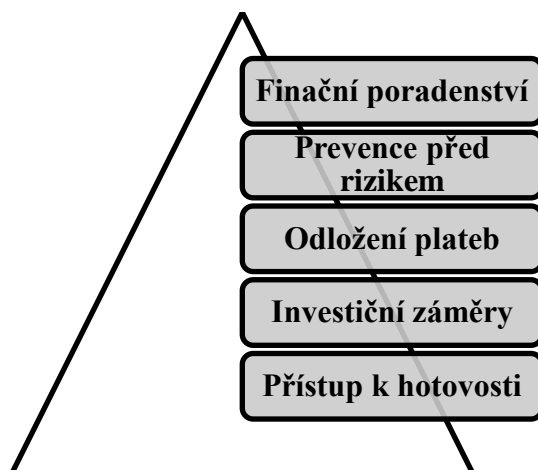
### PŘÍPADOVÁ STUDIE – REPOSITIONING BANKY

Na základě průzkumu Mastercard Digitalization Survey 2019 Češi ve stále větší míře žijí digitálně. Online mobilní bankovníctví má již 48 % Čechů, placení mobilem využívá 31% dotázaných a každý desátý Čech má chytré hodinky. Z biometrických způsobů ověření online plateb kartou považují Češi za nejbezpečnější otisk prstu. Nejpoužívanějšími digitálními službami jsou internetové vyhledávání, zasílání e-mailů a sociální sítě. Češi mají ovšem velké rezervy v oblasti digitální bezpečnosti. Alarmující je zejména skutečnost, že 7 % respondentů mění heslo jen jednou v roce nebo ještě méně často, což je naprosto nedostačující a riskantní. V případě online nakupování Češi nejvíce preferují online platbu kartou (61 %) a bankovní převod (41 %).

*Zdroj: Bankovníctví, 2019, Češi žijí digitálně, mobilem jich platí už takřka už třetina a desetina má chytré hodinky.*

Potřeby v oblasti financí jsou seřazeny stejně jako lidské potřeby do určitého žebříčku. 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 služeb znázorňuje následující obrázek č. 11.

**Hierarchie  
finančních  
sluēeb**



Obrázek 11: Hierarchie finančních služeb

Zdroj: Ennew a Waite (2013)

- **Přístup k hotovosti** – zákazníci vyžadují 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 využíváním koncepce CRM.

Typy poptávky po finančních službách

Na trhu finančních služeb lze vymezit několik typů poptávky: (Matušínská, 2009)

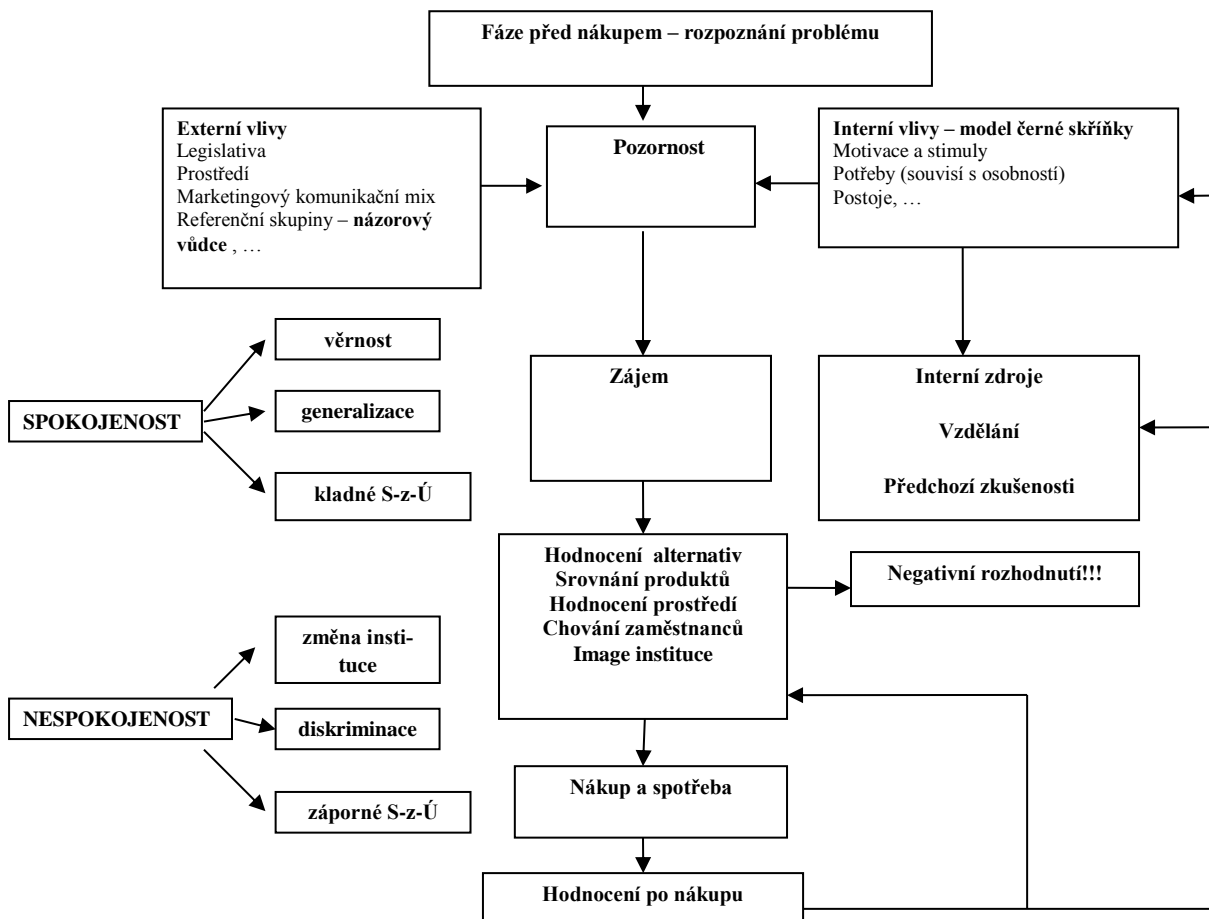
- **Iracionální poptávka** - subjekty poptávají a užívají produkty, které jsou pro ně škodlivé.
- **Klesající poptávka** – stálý pokles prodeje produktu, který nelze považovat za dočasnou změnu preferencí.
- **Latentní poptávka** – nalézáme na trhu určité potřeby, ale žádný produkt je nedokáže uspokojit.
- **Nadměrná poptávka** – permanentní převis poptávky nad nabídkou.
- **Nepřavidelná poptávka** – nerovné rozložení poptávky v čase.
- **Žádná poptávka** – nabídka služeb nemá pro příslušné tržní segmenty žádnou hodnotu.

## SPECIFIKA 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, osobní poradenství, mobilní aplikace apod. ).

**Nákupní proces** představuje etapy, kterými zákazník prochází při úvaze o nákupu finančních služeb (obrázek č. 12). 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**.

*Nákupní rozhodovací proces*



Obrázek 12: Fáze nákupního procesu finanční služby zákazníkem

Zdroj: upraveno dle Janečková (2003)

**Model chování zákazníků při nákupu finančních služeb bere v úvahu následující faktory:** (Matušínská, 2009)

- 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).
- Značný význam mají ústní informace, získávané od referenčních skupin neboli tzv. názorových vůdců, kteří šíří informace na neformální bázi na základě svých vlastních zkušeností. Tento způsob šíření informací lze také nazvat jako WoM (Word of Mouth – česky šeptanda). V době informačních technologií, kdy lidé šíří informaci nejen prostřednictvím osobního kontaktu, ale především sociálních sítí, se můžeme setkat s e-WoM. Lidé, kteří se nejčastěji zapojují do WoM diskuzí jsou označováni jako **názoroví vůdci**. Názorové vůdcovství je proces, kdy jedna osoba (názorový vůdce) neformálně ovlivňuje činy či postoje jiných (příjemce názoru), kteří si názor vytvořit potřebují nebo si ho pouze vyslechnou. V některých případech je uplatňováno názorové vůdcovství, kdy jednotlivci, kteří pocíťují určitou nejistotu po nákupu, se často snaží ji zmírnit přesvědčováním druhých, aby provedli stejný nákup. Pokaždé, když přesvědčí přítele nebo známého, aby si vybral stejnou značku jako oni, tak nějak sami sebe ujistí v tom, že jejich vlastní volba výrobku byla moudrá.
- Ponákupní 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 soustředí na prvky, související s chováním kontaktního personálu, popřípadě na materiální a měřitelné atributy služby.
- Stálí spokojení zákazníci (tabulka č. 12) generalizují při koupi, tzn. jsou ochotni nakoupit více produktů od stejné instituce (běžný účet u KB + zároveň sjednání penzijního připojištění u KB) apod.



**Tabulka 12: Pozitivní zákaznická zkušenost v %**

Pořadí	Stát	Pozitivní zákaznická zkušenost v %
1	Nizozemsko	70,6
2	Česká republika	67
3	Rakousko	66,8
4	Rusko	66,7
5	Švýcarsko	64,8
32	Spojené arabské emiráty	34,9

Zdroj: Bankovníctví 2016, World Retail Banking Report 2016 aneb jak klienti vnímají svoji banku

V současné době a v budoucnosti uspěje pouze ta finanční instituce, která bude nabízet lepší finanční služby, tzn. nabídne lepší zákaznickou zkušenost (Customer Experience – CE), kterou zásadně ovlivňují tyto faktory: (Bankovníctví 2015, Jak zkrotit produktové zoo? Je čas na integraci a smysluplné inovace)

**Podmínky  
dobré zá-  
kaznické  
zkušenosti**

- Přehlednost a konzistence produktových nabídek. Výchoziskem je integrace a zpřehlednění produktových nabídek.
- Individuální přístup. Chce-li finanční instituce klientovi poskytnout poradenství při řešení konkrétní životní situace či přijít s individuální nabídkou, musí ho nejprve poznat. A to prostřednictvím existujících klientských dat a moderních nástrojů Business Intelligence.
- Inovace zvyšující kvalitu finančních služeb. V době digitalizace hrají roli online prodejní kanály, jejich prostřednictvím budou produkty dostupné.

## FINANČNÍ GRAMOTNOST ČESKÉ POPULACE

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 (tabulka č. 13). 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. (Matušínská, 2009)

**Definice a  
složky fi-  
nanční  
gramot-  
nosti**

**Tabulka 13: Složky finanční gramotnosti**

FINANČNÍ GRAMOTNOST			
Peněžní gramotnost	Cenová gramotnost	Rozpočtová gramotnost	Právní 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.	Mít ponětí o právních předpisech týkající se vztahu klient – finanční instituce, znát jejich etické kodexy, možnosti využití finančního arbitra, ombudsmana, standardu mobility klienta apod.

Zdroj: upraveno dle Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online][vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z <https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=58591&view=2939&block=18975>

Vláda České republiky schválila 13. ledna 2020 Národní strategii finančního vzdělávání 2.0 (NSFV). Cílem nové strategie je vytvořit podmínky pro dlouhodobé zvyšování úrovně finanční gramotnosti obyvatel České republiky. NSFV 2.0 je zpracovaná Ministerstvem financí a projednaná Pracovní skupinou pro finanční vzdělávání, jejímž členem je i MŠMT. Nahrazuje dosavadní strategii z roku 2010 a vytyčuje základní směr, kterým by se finanční vzdělávání v České republice mělo ubírat v příštích letech. Mezi nejdůležitější změny, které NSFV 2.0 přináší, patří zejména rozšíření záběru finančního vzdělávání o vybrané skupiny dospělé populace. Stát se zde zaměří jak na sociálně ohrožené skupiny, jako jsou senioři, lidé čerpající pomoc v hmotné nouzi či nezaměstnaní, tak na ty, kteří těmto ohroženým občanům pomáhají – tedy např. sociální pracovníky, zaměstnance úřadů práce, policisty. Finanční vzdělávání dětí a mládeže, tedy výuka finanční gramotnosti na základních a středních školách, která již běží několik let, bude samozřejmě nadále pokračovat.<sup>21</sup>

Kromě státu podporují finanční gramotnost samotné subjekty na finančním trhu, které vytvářejí v rámci své PR komunikace různé projekty na její zlepšení zaměřené na různé cílové skupiny. Jako jeden z mnoha příkladů lze uvést projekt České spořitelny Abeceda peněz, kdy jako největší tradiční česká banka považuje podporu finančního a digitálního vzdělávání společnosti za svoji zodpovědnost. Projekt je zaměřen na finanční gramotnost junior, teenagerů a seniorů. Školám je nabídnuta bezplatná výuka finanční gramotnosti a učitelům pomůcky a odborná asistence. Pro studenty je připravena hravá a interaktivní výuka. Pro rodiče vzniklo spoustu tipů, jak děti naučit hospodařit s penězi. V případě cílové skupiny seniorů je cílem zvýšit jejich schopnost využití moderních technologií v souvislosti s obsluhou jejich osobních financí.

<sup>21</sup> Ministerstvo mládeže, tělovýchovy a sportu [online][vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/narodni-strategie-financniho-vzdelavani-2-0>

## PŘÍPADOVÁ STUDIE – MĚŘENÍ FINANČNÍ GRAMOTNOSTI V ČR V 2020



Ministerstvo financí provedlo měření úrovně finanční gramotnosti dospělé populace České republiky. Výzkum realizovala společnost ppm factum research, sběr dat probíhal v lednu 2020 (předchozí šetření proběhlo v roce 2015). Do výzkumu se zapojilo 1 003 osob 18+.

- Úroveň finanční gramotnosti, která se skládá z finančních znalostí a ekonomické zodpovědnosti, se od posledního měření v roce 2015 mírně zvýšila.
  - Narostla úroveň ekonomické zodpovědnosti občanů.
  - Úroveň finančních znalostí stagnuje.
  - Výsledky jednoduchých příkladů prokazují, že jsme na tom hůře se základními matematickými dovednostmi (prosté dělení, zlomky, procenta, trojčlenka, jednoduché a složené úročení).
- Aktivnější přístup občanů k vlastním financím.
  - Lidé začali více spořit, stanovili si finanční cíle a omezili některé své výdaje, dvě třetiny domácností si vytvářely rezervu pro případ ztráty příjmu
  - Zvyšuje se podíl lidí, kteří se poradí se svými blízkými či s odborníky před podepsáním smlouvy nebo v případě finančních potíží
- Nízké povědomí o ukazateli nákladovosti spotřebitelských úvěrů - pouze pětina lidí zná ukazatel RPSN (roční procentní sazba nákladů), zbytek nedokáže tento významný ukazatel ani popsat, ani jej v praktických příkladech použít.
- Využívání elektronického bankovníctví – již tři čtvrtiny občanů uvádí, že využívá elektronické bankovníctví, což je o 20 p. b. více, než uvádělo v roce 2015.
- **Zabezpečení na stáří** - 95 % osob předpokládá, že část jejich důchodu bude financována státem (v roce 2015 to bylo o 10 p. b. méně), od roku 2015 se také zvýšil podíl těch, kteří mají zodpovědnější alternativní plán – důchod chtějí financovat také z úspor, ze soukromého penzijního plánu či přivýdělkem.
- **Jak Češi vnímají svou finanční situaci** - 20 % lidí sotva vychází s penězi a 10 % našich občanů má dlouhodobě starosti s placením i běžných životních nákladů a příliš velké dluhy.

Zdroj: Finanční gramotnost [online] [vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z <https://financniagramotnost.mfcr.cz/cs/pro-odborniky/mereni-urovne-financni-gramotnosti/2020/vysledky-mereni-financni-gramotnosti-20-3286>

## PRO ZÁJEMCE – ROZPOČET DOMÁCNOSTI



Patrik Nacher (Nacher, 2015) ve své knize Konec finančních negramotů v Čechách doporučuje, jak rozdělit výdaje nikoliv z hlediska ekonomického, časového, administrativního nebo z hlediska charakteru a druhu nákladů, ale z pohledu instinktivního, logicky

uchopitelného. V domácnosti vznikají čtyři základní kategorie odlišných nákladů, které doporučuje rozdělit v poměru 60/20/10/10:

- **Chod rodiny** – pravidelné, povinné a nezbytné rodinné výdaje, režie chodu domácnosti – **60 %**.
- **Rozvoj domácnosti** – odkládání peněz stranou na plánovaná větší vydání, investice, dlouhodobé záměry, jako jsou dovolená, rekonstrukce, větší nákupy apod. – **20 %**.
- **Radost v rodině** – peníze pro zábavu, hobby, prostředky pro potěšení sama sebe, rodiny, přátel – **10 %**.
- **Rezerva pro rodinu** – peníze, na které za normálně se vyvíjející situace nedeme sahat. – **10 %**.

Není to ale jen o výdajích. Často se zapomíná na druhou polovinu rovnice – na příjmy!

*Zdroj: Nacher, 2015, s. 44*

---

## **OCHRANA ZÁKAZNÍKA NA TRHU FINANČNÍCH SLUŽEB**

*Zákony a orgány pro potřeby ochrany zákazníka na trhu finančních služeb*

Charakter českých zákazníků, složitý legislativní systém, zdlouhavá vymahatelnost spravedlnosti, množství zavádějících informací a další mohou vést k tomu, že si zákazník nedokáže obhájit svá práva a oprávněné nároky v komunikaci s finanční institucí. V první kapitole již byly zmíněny některé legislativní normy a instituce, na které se může zákazník v případě potřeby obrátit, text níže uvádí další možnosti.

- Ministerstvo průmyslu a obchodu.
- Ministerstvo financí.
- Česká národní banka.
- Česká obchodní inspekce.
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.
- Úřad pro ochranu osobních údajů.
- Rada pro rozhlasové a televizní vysílání.
- Systém ADR při MPO (mimosoudní řešení spotřebitelských sporů).
- Evropské spotřebitelské centrum.
- Sdružení českých spotřebitelů.
- dTest.
- Sdružení obrany spotřebitelů.
- Kancelář ombudsmana České asociace pojišťoven.
- Česká advokátní komora.
- **Finanční arbitř** - je státem zřízený mimosoudní orgán příslušný k rozhodování některých sporů na finančním trhu. S účinností od 1. 2. 2016 je podle § 1 odst. 1 zákona č. 229/2002 Sb., o finančním arbitrovi, ve znění pozdějších předpisů, k

rozhodování sporu spadajícího jinak do pravomoci českých soudů je příslušný též finanční arbitr, jedná-li se o spor mezi spotřebitelem a finančními institucemi poskytujícími nebo zprostředkujícími platební služby, elektronické peníze, úvěry, kolektivní investování, investice, životní pojištění, stavební spoření a směnu měn. Řízení před finančním arbitrem je bezplatné.<sup>22</sup>

## KONTROLNÍ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 2. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci této kapitoly.

- V případě, že jsou finanční služby nabízené na spotřebitelském trhu, hovoříme o:**
  - Retailovém bankovníctví
  - Korporátním bankovníctví
  - Spotřebitelském bankovníctví
- Na trhu finančních služeb je generace Y charakteristická:**
  - Preferencí kamenných poboček bank, datem narození 1995 - 2014
  - Dobrou znalostí moderních technologií, datem narození 1977 - 1994
  - Vysokou loajalitou ke své bance, datem narození 1985 - 2000
- V případě, že je bankovní účet nabízen v odlišné podobě dle různých cílových skupin zákazníků, jedná se o:**
  - Nediferencovaný targeting
  - Koncentrovaný targeting
  - Diferencovaný targeting
- Pokud pojišťovna mění pouze své logo, hovoříme o:**
  - Repositioningu
  - Rebrandingu
  - Retargetingu
- Mezi složky finanční gramotnosti nepatří:**
  - Investiční gramotnost
  - Rozpočtová gramotnost
  - Peněžní gramotnost

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Cílem kapitoly bylo z teoretického hlediska popsat proce STP, to znamená segmentaci, targeting a positioning. Segmentaci byla věnována značná pozornost, protože je rozhodující pro správné uplatnění finančního produktu na trhu. Zmíněna byla i segmentační kritéria z

<sup>22</sup> Finanční arbitr [online] [vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z <https://finarbitr.cz/cs/>

pohledu spotřebitelského trhu (B2C). 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 finanční 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 poptávajícího finanční služby. V souvislosti se zákazníky se čím dál tím více upozorňuje na aktuální problém nízké finanční gramotnosti české veřejnosti.



#### **ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY**

**1a, 2b, 3c, 4b, 5a**

---

### 3 FINANČNÍ PRODUKT

#### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Od této kapitoly se budeme postupně věnovat jednotlivým prvkům marketingového mixu finančních služeb v samostatných kapitolách. V této kapitole jsou popsány jednotlivé úrovně finančního produktu, které doplňuje informace o produktovém mixu. Důraz je kladen na problematiku cross-sellingu a up-sellingu, což je současným záměrem všech producentů finančních služeb. S produktem se pojí také problematika životního cyklu, inovace, vývoj a zavádění nových produktů, která je zde také zmíněna včetně specifík souvisejících s finančním produktem. Teoretický výklad je doplněn konkrétními příklady z praxe včetně výsledků soutěže Zlatá koruna 2020 o nejlepší finanční produkt.

#### CÍLE KAPITOLY



- Definovat a klasifikovat finanční produkt – službu.
- Popsat úrovně finančního produktu.
- Vysvětlit a uvést příklady cross-sellingu a up-sellingu.
- Popsat fáze životního cyklu finančního produktu a vysvětlit pojem recykus.
- Popsat inovaci a zavádění nového finančního produktu na trh.

#### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Finanční produkt - služba, komoditizace, cross-selling (křížový prodej), up-selling, produktový mix, životní cyklus (recykus) finančního produktu, inovace, nový finanční produkt.

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

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

Finanční produkt<sup>23</sup> je 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.). (Matušínská, 2009)

### Komoditizace

Některé produkty konkurenčních finančních institucí se vyznačují velmi nízkou mírou diferenciací a na základě toho se přibližují komoditám. **Komoditizaci** lze charakterizovat za jev, kdy je nabízeno identické a dokonale zaměnitelné zboží, které je obchodováno po celém světě za stejné ceny a nikoliv dle značky. Na finančním trhu se tedy mohou klienti mnohem více orientovat podle ceny (např. podle úrokové sazby) a charakteristiky produktu berou za identickou a kvalitu finančního produktu jako za samozřejmost u všech poskytovatelů. Trend komoditizace je většinou podporován legislativou a regulacemi, které finanční instituce svazují a nedávají jim možnost své produkty diferencovat. (Bankovníctví 2016, Retailová banka vs. Fintech v roce 2025, s. 22)

**Finanční produkt lze charakterizovat dle následujících kritérií:** (Matušínská, 2009)

- 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).

### Produktový mix

Soubor všech produktů, které daná finanční instituce nabízí na trhu k prodeji, je chápán jako **produktový mix**. 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. 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.

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

---

<sup>23</sup> V případě užití správné terminologie je nutné rozlišovat mezi pojmy výrobek, produkt a služba. Výrobek má fyzickou podobu, služba je nehmotná a pojem produkt lze použít pro pojmenování výrobku i služby.



stejně 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.

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 zcela nové produktové řady, zvýšení počtu produktů v produktové řadě, o modifikaci (drobné úpravy) nebo inovaci (výraznější změny) produktů a o eliminaci (snížení počtu produktových řad nebo počtu produktů v produktové řadě).

Na základě informací uvedených v tabulce č. 14 níže lze konstatovat, že šířka produktového mixu banky je 7 (7 produktových řad), hloubka produktové řady spoření je 2 (2 produkty), délka produktového mixu je 16 (celkový počet položek v produktovém mixu) a průměrná hloubka produktové řady činí 2,3 (16/7).

**Tabulka 14: Zjednodušený produktový mix banky – B2B trh**

Běžný účet	Platební karty	Spoření	Investice	Hypotéka	Půjčky	Pojištění
<i>A1</i>	<i>B1</i>	<i>C1</i>	<i>D1</i>	<i>E1</i>	<i>F1</i>	<i>G1</i>
<i>A2</i>	<i>B2</i>	<i>C2</i>		<i>E2</i>	<i>F2</i>	
<i>A3</i>	<i>B3</i>			<i>E3</i>		
<i>A4</i>						

Nejstarší soutěž finančních produktů uvedla v roce 2020 již 18. rokem výsledky, celkem ve 20 produktových kategoriích, 196 soutěžních produktů a 70 finančních společností bylo zapojeno do soutěže (viz tabulka č. 15 níže) O umístění rozhoduje Finanční akademie Zlaté koruny se svými téměř 400 členy. mBank obhájila svoji silnou pozici u veřejných anket. Prvenství získala v anketě Cena veřejnosti, kde nejoblíbenější finanční produkty volí veřejnost prostřednictvím webových stránek Zlaté koruny. Ovládla i Cenu podnikatelů, kde soupeří nejoblíbenější finanční produkty určené pro segment malých a středních podnikatelů. V této kategorii bodovala mBank hned dvakrát. V nejmladší soutěžní kategorii, FinTech, se může z vítězství radovat společnost ZONKY, která poskytuje peer-to-peer služby v oblasti finančního trhu. Porotci zde zohledňují aktuální trendy na poli digitalizace a inovace finančních služeb. V roce 2020 o zisk umístění bojovalo 11 projektů nejrůznějšího zaměření, které hodnotila specializovaná odborná porota, FinTech akademie Zlaté koruny, složená ze 78 členů. Jednou z nejsledovanějších kategorií je Novinka roku. Zatímco před dvěma lety vítězily produkty ze sektoru pojišťovnictví, od roku 2019 se zájem přesunul do oblasti moderních technologií. V roce 2020 je nositelem Zlaté koruny v kategorii Novinka

roku společnost Air Bank. Akademici ocenili jednoduchou digitalizaci platební karty pro placení mobilem, a to ihned poté, co si o něj klienti zažádají, tedy ještě před samotným obdržением fyzické karty.<sup>24</sup>

**Tabulka 15: Soutěž Zlatá koruna 2020 – nejlepší finanční produkt**

<b>Finanční produkt</b>	<b>1. místo – zlatá koruna</b>
<b>Účty</b>	Běžný účet ZDARMA A BEZ PODMÍNEK s výběry po celém SVĚTĚ Equa bank a.s.
<b>Stavební spoření</b>	Wüstenrot Kamarád+ Wüstenrot - stavební spořitelna
<b>Hypotéky</b>	Hypotéka České spořitelny Česká spořitelna
<b>Úvěry</b>	Půjčka Air Bank Air Bank
<b>Platební karty</b>	Luxusní kovová debetní karta Mastercard World Elite pro klienty Erste private banking Česká spořitelna
<b>Životní pojištění</b>	Allianz ŽIVOT bez absurdních poplatků Allianz pojišťovna, a. s.
<b>Neživotní pojištění</b>	Allianz MůjDomov s asistencí, právní pomocí a přednastaveným výběrem rizik Allianz pojišťovna, a. s.
<b>Penzijní spoření</b>	Conseq globální akciový účastnický fond, Conseq penzijní společnost, a. s. Conseq penzijní společnost
<b>Online aplikace</b>	Aplikace MONETA Smart Banka MONETA Money Bank
<b>Fintech</b>	Zonky

Zdroj: Zlatá koruna [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/soutez/2020>

Dle výsledků reprezentativního průzkumu Mastercard Digitalization Survey 2019 (Bankovníctví č. 7/2019, Čechům přibývají bankovní produkty a finance chtějí řešit on-line) vyplývá, že jeden Čech nyní používá v průměru už téměř šest bankovních produktů. Nejoblíbenější je internetové bankovníctví, které využívá 83 % zákazníků. Debetní kartu má 57 % a kreditní kartu 32 % osob. Češi se stále více přiklánějí k digitalizaci. Patrně je to ve využívání mobilního bankovníctví, neboť mobilní platby se staly masovou záležitostí ihned po uvedení této služby na trh. K digitalizačnímu trendu přispívá fakt, že 91 % Čechů má v současné době chytrý telefon, zvyšuje se i obliba nositelných zařízení (fitness náramky, chytré hodinky apod.), které nabízejí velký potenciál pro využití ve finančních službách.

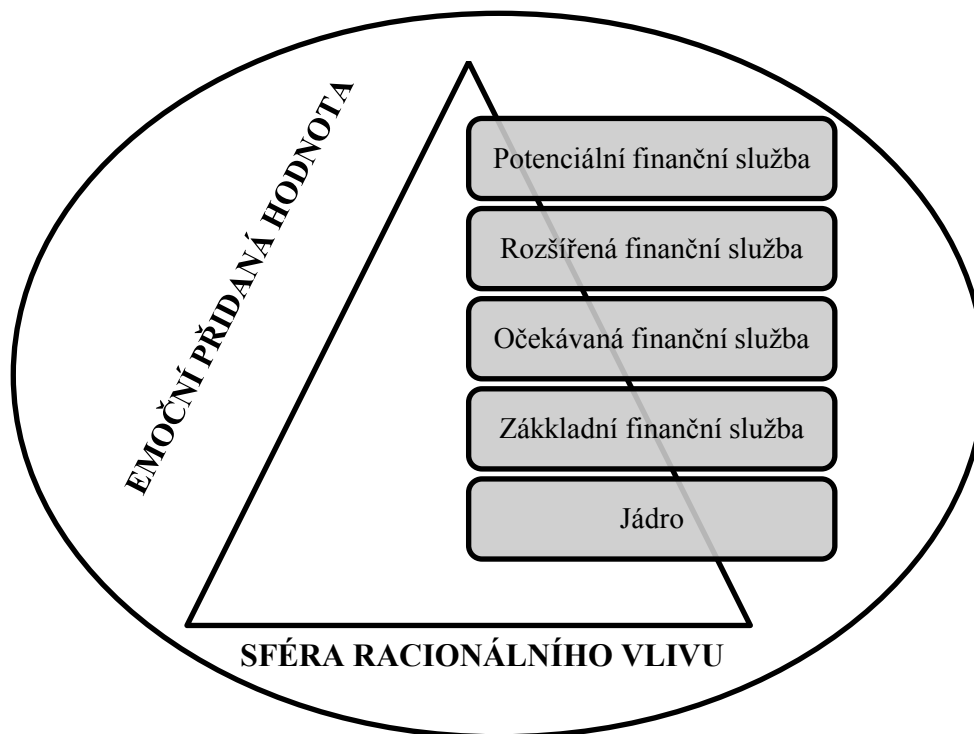
<sup>24</sup> Zlatá koruna [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/zpravy/ucty/financni-trh-v-dobe-pandemie-nejlepsi-financni-produkty-roku>

Dle průzkumu oblíbenosti spořicíh produktů (IBRS, 5/2020, N=1000) ve druhém kvartálu roku 2020 lidé stále nejvíce preferovali finanční produkty, jako je stavební spoření, drahé kovy a penzijní spoření. Lidé v období COVID-19 i nadále věří historicky prověřeným možnostem ochrany svých úspor. Drahé kovy si zachovaly stabilní míru důvěry. Jsou obvyklou protiváhou k tradičním spořicíh produktům v dobách, kdy se na trzích rozprostře stín nejistoty. Také stavební spoření si podrželo své umístění na čele. Nabízí totiž bezpečné spoření a garantované zhodnocení.<sup>25</sup>

### 3.1 Úrovně finančního produktu – hierarchie hodnot pro zákazníka

Dle Kotlera a Kellera (2016, s. 391) finanční služba má 5 úrovní (obrázek č. 13). Každá úroveň finanční služby navíc vytváří vyšší hodnotu pro zákazníka. Konkurenční boj probíhá zejména na úrovni rozšířeného produktu, neboť dokonalá funkce základního a očekávaného finančního produktu je dnes samozřejmostí.

5 úrovní finančního produktu



Obrázek 13: 5 úrovní finančního produktu

Zdroj: upraveno dle Kotler a Keller (2016, s. 391)

<sup>25</sup> Zlatá koruna [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/zpravy/stavebni-sporeni/barometr-sporeni-lide-v-dobe-nejistoty-vice-preferuji-sporeni-do-slamniku>

- **Jádro** – představuje základní potřebu zákazníka, která má být uspokojena.
- **Základní finanční služba** – základní a velmi jednoduchá finanční služba, která nevyžaduje speciální podmínky poskytování, ani speciálně školený personál. Poskytují ho většinou všechny finanční instituce.
- **Očekávaný finanční služba** – klient, který kupuje finanční službu, očekává od ní určitou kvalitu a vlastnosti.
- **„Něco málo navíc“ (rozšířená) finanční služba** – něco víc než očekávaná finanční služba. Je to malá pozornost k finanční službě nebo určitý bonus, který klient dopředu neočekával.
- **Potenciální finanční služba** – všechno nové, co může být pro klienta atraktivní. Zahrnuje všechny možné přidané vlastnosti a změny finanční služby, které přináší klientovi další užitek.

**Emoční přidaná hodnota** prolíná všechny úrovně finančního produktu. Jedná se o subjektivní veličinu, kterou zákazník vnímá a je spojena s jeho pozitivními pocity v souvislosti s využíváním finanční služby. Emoční přidaná hodnota je vytvářena emoční energií vloženou do nabídky, která umožňuje naplnit dvojrozměrného cíle – dosáhnout obchodního výsledků a zároveň i budovat vztah se zákazníkem. (Moderní řízení, 7/2013, Emoční přidaná hodnota jako zdroj obchodního úspěchu)



## ŘEŠENÁ ÚLOHA – 5 ÚROVNÍ FINANČNÍ SLUŽBY

Tabulka 16: Úrovně finanční služby

<b>Jádro</b>	Spoření, platební styk, správa financí
<b>Základní finanční služba</b>	Běžný účet G2.2 – pro mladé a studující
<b>Očekávaná finanční služba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedení účtu zdarma až do 30 let</li> <li>• Bezpečná a jednoduchá mobilní aplikace internetového bankovníctví pro iOS i Android</li> <li>• Embosovaná platební karta</li> <li>• Zdarma všechny odechozí úhrady v Kč na bankovní účty v Kč zadané přes internet nebo mobil</li> <li>• Všechny domácí příchozí úhrady v Kč na běžný účet v Kč zdarma</li> <li>• Zdarma všechny výběry hotovosti z našich bankomatů</li> <li>• Zdarma všechny elektronické příchozí a odechozí SEPA úhrady</li> <li>• Zdarma vklady hotovosti na svůj studentský účet na KB bankomatech, ...</li> </ul>
<b>Rozšířená finanční služba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastní obrázek na platební karty</li> <li>• Jeden výběr hotovosti z bankomatů v zahraničí měsíčně zdarma.</li> <li>• Při věku nad 18 let povolený debet do 5 000 Kč bez úroků (stačí doložit potvrzení o studiu nebo platný ISIC)</li> <li>• Bonus 350 CZK při předložení platného průkazu ISIC vydaného v ČR</li> <li>• Možnost dokoupit si ke kartě cestovní pojištění EASY</li> <li>• Mobilní platby s Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay a Fitbit Pay zdarma</li> </ul>

<b>Potenciální finanční služba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování hypotečního úvěru zdarma + zvýhodněné úrokové sazby</li> <li>• Kariérní poradenství</li> <li>• Zajištění praxe nebo pracovních nabídek pro vybrané zájemce</li> <li>• Stipendia</li> </ul>
<b>Emoční přidaná hodnota</b>	
<p><b>KB PORT</b> – Jediněčná studentská pobočka. Bankovní poradci v KB Portu jsou mladí lidé, kteří rozumí potřebám studentů. Dokážou jim tak nejlépe poradit na cestě jejich studentským životem. Studium, cestování, kratší i delší studijní pobyty v zahraničí, bydlení, podnikání nebo finanční zajištění rodiny. S tím vším je studentská pobočka připravena pomoci. Také interiér studentské pobočky je navržený tak, aby byl pro studenty co nejpříjemnější a nejpohodlnější. V KB portu si můžou nabít mobil nebo notebook, připojit se na wi-fi, pracovat, studovat nebo se jen tak setkat s přáteli. KB Port se nachází v centru Brna na Náměstí Svobody 92/21.</p>	

Zdroj: upraveno dle Komerční banka [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z [www.kb.cz](http://www.kb.cz)

### 3.2 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.

*Klíčový a periferní finanční produkt*

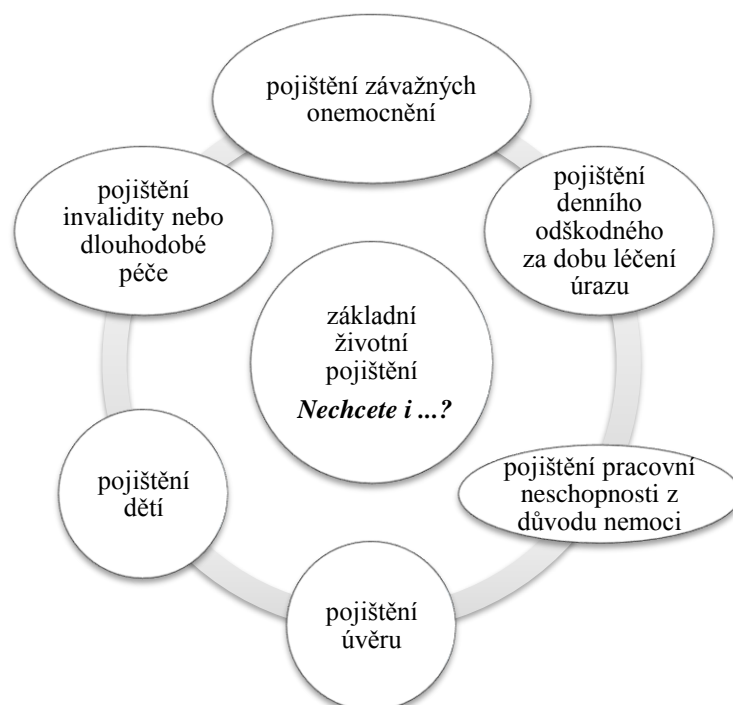
V souvislosti s klíčovým a periferním produktem se v prodejní praxi objevuje tzv. **cross-selling nebo up-selling**, který může prodejcům finančních služeb přinést mnoho ve smyslu generování dlouhodobého toku příjmu a zvýšení celkové výtěžnosti na jednoho klienta.

*Cross-selling x Up-selling*

Udržet si stávající a získat nové klienty může jedině tak, že jim poskytne co nejširší nabídku produktů a pomůže při výběru těch správných. **Křížový prodej neboli cross-selling** je obchodní strategie, kdy se prodávající snaží zákazníkovi prodat více produktů najednou. 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.

Cross-selling je nejlepší cestou na vybudování solidního a dlouhodobého vztahu mezi klientem a jeho poradcem. Umožňuje snižovat míru ztráty klientů a zvyšovat tak celoživotní ziskovost z kmene vlastních klientů. Mimořádně důležitý je cross-selling v rámci rodinných příslušníků klienta a při vytváření tzv. rodinného klienta. Když se nám podaří prodat klientovi dětskou pojistku, resp. finanční produkt spojený s náklady na studium dětí, věno apod., můžeme se oprávněně domnívat, že tento klient už v našem kmene zůstane a bude uvažovat i o dalších službách pro členy své rodiny. I přes úspěchy křížového prodeje se ale objevují hlasy volající po specializaci bank. Například bankovní sektor v USA se omezuje hlavně na nabídku běžných účtů, vkladových produktů a platebních karet.<sup>26</sup>

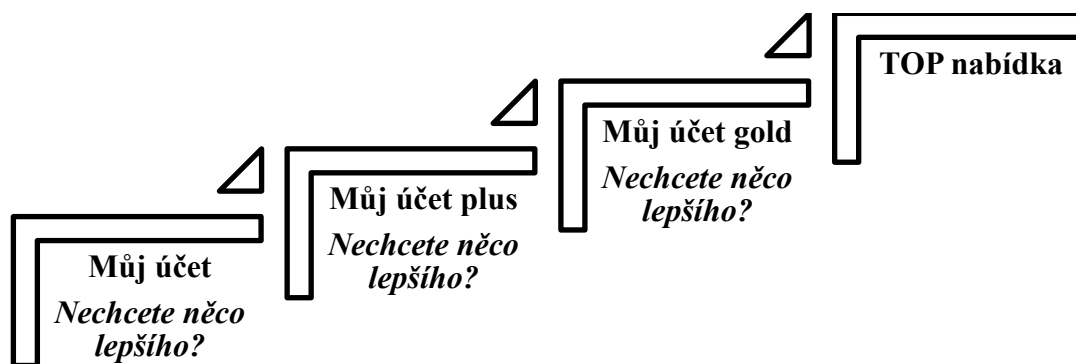
Modelový příklad cross-sellingu zobrazuje obrázek č. 14, kdy lze zákazníkovi pojišťovny nabídnout k základnímu životnímu pojištění další doplňková pojištění dle individuálních potřeb.



**Obrázek 14: Příklad cross-sellingu na trhu finančních služeb**

Praktikou podobnou cross-sellingu je up-selling (obrázek č. 15), pomocí kterého chceme zákazníkovi prodat dražší zboží nebo službu. Hranice mezi cross-sellingem a up-sellingem je však velmi pohyblivá a obě aktivity nemůžeme striktně oddělit. Up-selling se používá hlavně pro klienty s vyšším potenciálem výnosu, kdy je zapotřebí je přesvědčit, že za více peněz dostanou vyšší kvalitu. V této souvislosti je i snaha marketingových pracovníků pojmenovávat produkty s přívlastky extra, plus, smart, výhoda, exkluzivní apod.

<sup>26</sup> OVB JOURNAL [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.ovbjournal.cz/cs/clanky/19-cross-selling-pojem-znamy-i-neznamy.shtml>



Obrázek 15: Příklad up-sellingu na trhu finančních služeb

Zdroj: upraveno dle aktuální produktové nabídky Komerční banky

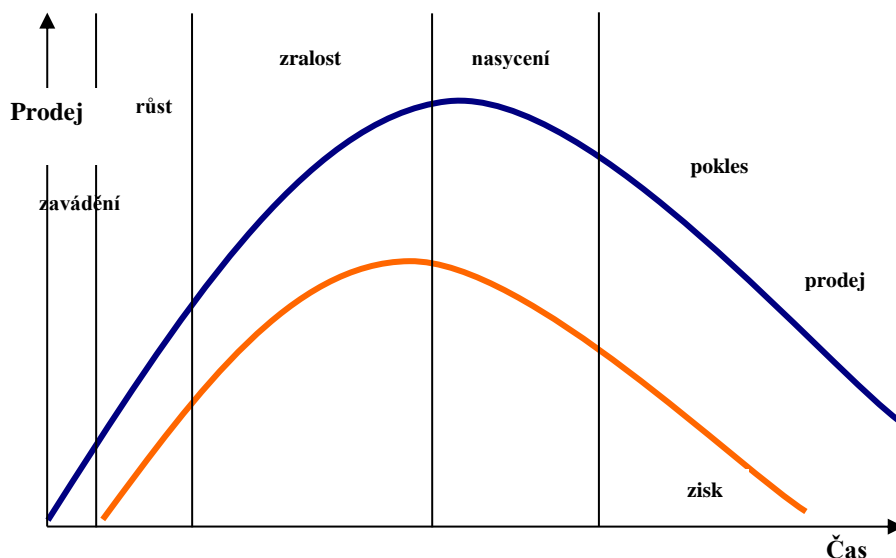
### 3.3 Specifika životního cyklu finančního produktu

Životní cyklus finančního produktu je doba, po kterou je produkt nabízen zákazníkům na trhu. Životní cyklus produktu se na základě obecného modelu obvykle dělí na čtyři fáze: fázi zavádění, fázi růstu, fázi zralosti a fázi úpadku (obrázek č. 16). Navzájem se fáze od sebe liší objemem a strukturou potřebných nákladů, objemem a tempem růstu prodeje, dosahovaným ziskem i nutným využíváním dalších nástrojů marketingového mixu (tabulka č. 17).

**Specifické rysy životního cyklu finančního produktu**

#### Charakteristické rysy životního cyklu finančních produktů:

- krátká doba zavádění finančních produktů,
- náklady na vývoj finančních produktů jsou relativně nízké,
- finanční produkty lze obtížně patentovat,
- nízká míra exkluzivity – rychlá a snadná imitace konkurencí,
- velmi obtížně se finanční produkty diferencují (současný jev komoditizace),
- relativně krátký životní cyklus finančních produktů.



Obrázek 16: Životní cyklus finančních služeb

Zdroj: Matušinská (2009)

Tabulka 17: Rysy jednotlivých fází životního cyklu finančního produktu

	Zavádění	Růst	Dospělost	Pokles
<b>Prodej</b>	Nízký	Rychlý růst	Největší	Pokles
<b>Zisk</b>	Ztráta	Růst	Vysoký	Klesá
<b>Zákazníci</b>	Inovátoři	Počáteční osvojitelé	Většina	Opozdilci
<b>Konkurence</b>	Málo	Rostoucí	Vysoký počet	Klesající
<b>Marketingová strategie</b>	Expanze trhu	Penetrace na trhu	Obrana podílu	Identifikace slabých a ztrátových produktů

Zdroj: Matušinská (2009)

### 3.3.1 INOVACE FINANČNÍHO PRODUKTU

**Recyklos,  
modifi-  
kace, ino-  
vace**

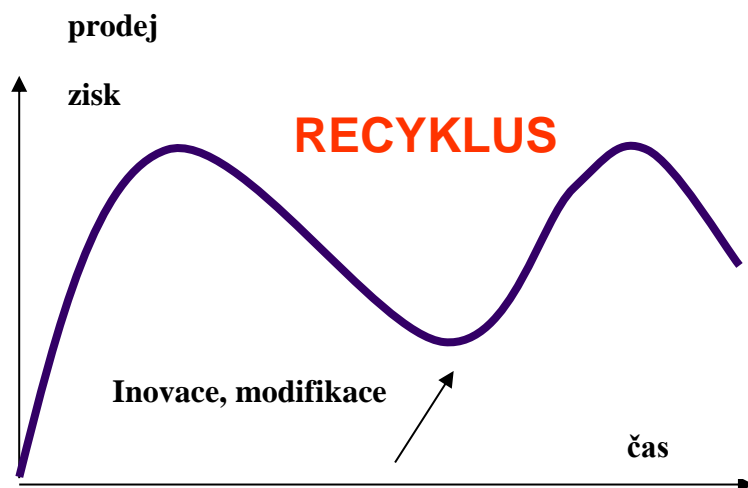
Popsaný životní cyklus je typický pro většinu produktů, které se na trhu objeví. V praxi však v životním cyklu některých produktů mohou existovat odchylky, pokud se jedná o módní záležitost, módní hit nebo pokud životní cyklus produktu ovlivňuje styl. Ale tyto zmíněné případy nejsou typické pro finanční služby. V oblasti finančních služeb se můžeme setkat s odchylkou v životním cyklu nazývanou **nový život (recyklos)** viz obrázek č. 17 níže. 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**, které přilákají nové zákazníky. V podstatě každým dnem jsme svědky inovací finančních produktů. Inovace v



oblasti finančních produktů patří k nejzajímavějším. 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 a mnohdy potřebu „vytvoření“ nového trhu. (Matušínská, 2009)

Podnikatelské prostředí 21. století se vyznačuje rychle se měnícími faktory, na které manažeři na všech úrovních řízení musí, pokud chtějí, aby jejich podniky přežily, reagovat. Mezi faktory, které tlačí na rostoucí potřeby inovačních aktivit, patří: (Rylková, 2011, s. 73)

- Zkracující se životní cykly všech produktů, takže je třeba neustále vyvíjet nové, lepší.
- Technologický pokrok.
- Prudká globalizace trhu, výskyt nových konkurenčních hrozeb – nevyužitá příležitost se stává hrozbou podniku.
- Náročnost zákazníků (rychle, kvalitně a levně).
- Globální problém životního prostředí.



Obrázek 17: Recykklus finančních služeb

Inovace musí být rozpoznatelná pozitivní změna finančního produktu, zákazníci ho musí vnímat jako nový či originální. Inovace musí být osvojena velkým množstvím lidí, aby mohla obstát. Jak uvádí Veber a kol (2016, s. 79) inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Podle Druckera (1993, s. 58) inovace znamenají především systematické opuštění včerejška. A také znamenají systematické hledání příležitostí, znamenají ochotu organizačního zabezpečení podnikatelského ducha, úsilí o vytvoření nových oblastí podnikání a ne jen nových produktů nebo modifikací produktů starých. Podle Evropské komise je inovace definována jako „obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s mini spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek

a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly“ (Zapletalová, 2016).

**Typy inovací**

Členění a kategorizace inovací je poměrně individuální záležitostí každého autora nebo výzkumníka zabývajícího se inovacemi. A tak můžeme nalézt různé členění inovací podle různých kritérií. Jedním ze základních členění inovací je podle členění podle tzv. Oslo manuálu, který byl vytvořen v roce 2005 za spolupráce organizací OECD a EUROSTAT. Podle tohoto materiálu se inovace člení do těchto čtyř kategorií (OECD 2005):

- **Inovace produktu** – představuje využívání nových znalostí nebo technologií k zavedení nového zboží nebo služeb (technicky nové výrobky) nebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití (technicky zlepšené výrobky):
  - technicky nový výrobek – zavedení nového výrobku, jehož technické parametry nebo zamýšlené užití se významně liší od dříve produkovaného výrobku,
  - technicky zlepšený výrobek – významná zlepšení ve funkčních a uživatelských charakteristikách existujícího výrobku (změny v materiálech, komponentech a dalších charakteristikách), jehož působnost byla významně pozvednuta na vyšší úroveň,
  - **inovace ve službách – představuje zavedení významných zlepšení ve způsobu poskytování služeb (např. efektivnost nebo rychlost poskytnutí služby), v přidání nových funkcí nebo charakteristik ke stávajícím službám nebo zavedení zcela nových služeb!**
- **Inovace procesní** – představuje zavedení nových nebo významně zdokonalených výrobních metod, včetně metod dodání výrobku; jedná se především o:
  - zavedení významných změn v technice, zařízení nebo softwaru,
  - zavedení metod umožňujících snižování zátěže životního prostředí nebo bezpečnostních rizik,
  - realizaci nových nebo významně zlepšených metod pro tvorbu nebo poskytování služeb,
  - zavedení podstatných změn v zařízení, softwaru používaném v podnicích zaměřených na služby,
  - zavedení procedur nebo technik, které jsou užívány při dodávání služeb,
  - zavedení nové nebo podstatně zlepšené techniky, zařízení a softwaru v přidružených podpůrných činnostech podniku jako je třeba nákupní činnost, účetnictví, údržba, servis apod.
- **Marketingové inovace** – představuje zavedení nových nebo inovovaných forem realizace marketingových aktivit (např. lepší adresování potřeb zákazníka, otevření nových trhů, umístění nového produktu na trhu apod.) a využívání marketingových metod vyvinutých inovujícím podnikem nebo převzatých od jiných podniků, marketingové inovace zahrnují hlavně:

- zavedení významných změn v designu produktu, přičemž nedochází ke změnám funkčních nebo uživatelských charakteristik produktu, a v balení produktu,
- realizace nových marketingových metod v umístování produktu na trhu pomocí zavedení nových prodejních kanálů,
- aplikace nových, inovovaných marketingových metod v oblasti podpory a propagace produktu.
- **Organizační inovace** – jsou zaměřeny především na změny v oblasti dělby práce a řízení pracovníků uvnitř podniku, organizační změny v souvislosti s mezinárodním působením podniků apod.

Výše uvedené členění vlastně rozlišuje, jak uvádí Žiřlavský (2012, s. 10), **inovace technické a inovace netechnické**. Inovace technického charakteru, kde patří inovace produktu a inovace procesu, vytvářejí a zavádějí nové produkty, postupy a významné technické změny v produktech a postupech. Technické inovace mohou být dále ještě členěny podle dalších kritérií, například podle stupně významnosti změn dosaženého v jednotlivých případech. K inovacím netechnického charakteru patří marketingové inovace a organizační inovace, které představují zavádění nových nebo významně vylepšených marketingových nebo organizačních metod a aplikací umožňující tvorbu pozitivního přínosu a přidané hodnoty zákazníkům a dalším stakeholderům. K netechnickým inovacím bývají často přiřazovány také podnikatelské, sociální a ekologické inovace.

V oblasti online finančních služeb se finančním institucím otevírá prostor se odlišit, dostat se o krok před konkurencí, stát se na trhu výjimečnými z hlediska zákaznické zkušenosti. Možnosti inovací v online prostředí lze hledat v celé řadě směrů a oblastí, jako jsou například: (Bankovníctví 2015, Jak zkrátit produktové zoo? Je čas na integraci a smysluplné inovace)

- Nové možnosti v oblasti internetového a mobilního bankovníctví.
- Správa finančních produktů a osobních financí.
- Aktuálnost produktových a klientských informací.
- Dostupnost dokumentace v digitální podobě.
- Možnost sjednání finančních produktů online od A do Z.
- Akceptace digitálních podpisů a identit.
- Online servis a komunikace.
- Komplexita a konzistence dostupných online finančních služeb.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE – NEJLEPŠÍ POJIŠŤOVACÍ INOVÁTOR V ROCE 2019

Pojišťovna Allianz přišla se svým projektem NaDotek, díky kterému mohou zástupci pojišťovny sdílet obrazovku s klientem. Ten si ji pak může zobrazit na svém počítači, telefonu či tabletu. Díky této platformě zákazník se zástupcem pojišťovny vidí v jednom okamžiku stejný dokument. Zákazníkovi stačí k propojení jen e-mail. Nemusí nic stahovat ani instalovat. Odpadá tak složité telefonování, přeposílání souborů a následné doplňující dotazy, které klienta napadnou poté, co si dokument přečte. Nový způsob komunikace se přibližuje pocitu, jako kdyby zákazník dorazil osobně na pobočku pojišťovny. Zákazníci pojišťovny navíc ocení, že místo anonymního telefonátu přesně vědí, s kým komunikují. Během hovoru se totiž na obrazovce zobrazuje fotografie a telefonní číslo zástupce pojišťovny.

Podle pojišťovny přináší nový systém výrazné zefektivnění práce. Zástupci Allianz díky němu ušetří čas a jeden zástupce se může věnovat více klientům. Nové technologie umožní podle pojišťovny snížit také cestovní náklady, protože budou zástupci moci vyřešit mnohem více záležitostí na dálku.

*Zdroj: Cena Hospodářských novin nejlepší banka a pojišťovna roku [online][vid. 1. září 2020]. Dostupné z <https://nejbanka.ihned.cz/vysledky/c1-66671680-pojistovaci-inovator>*

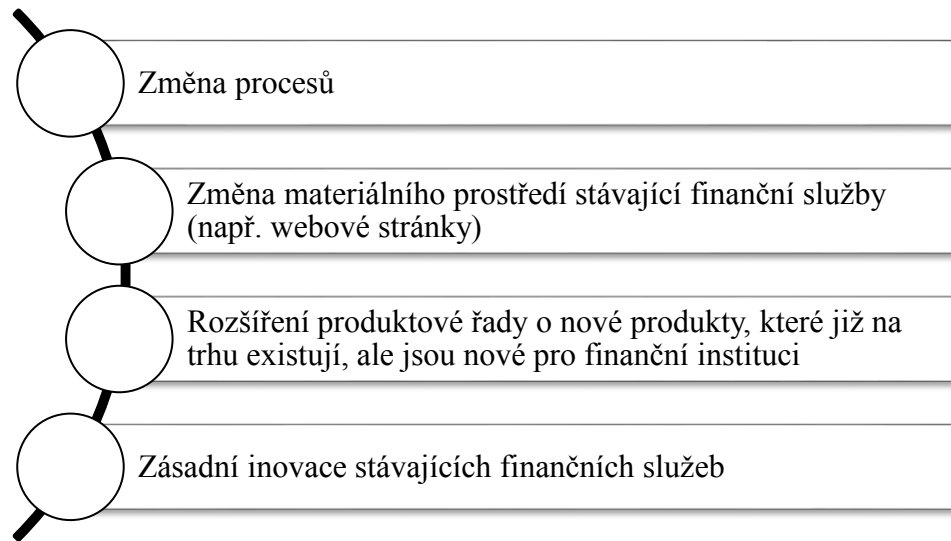


## PŘÍPADOVÁ STUDIE – NEJLEPŠÍ BANKOVNÍ INOVÁTOR V ROCE 2019

Banka Moneta vyvíjí svoji aplikaci Smart Banka už řadu let. I tak ale nové funkce přibývají každý měsíc, kdy firma vydává novou verzi. V roce 2019 Moneta připravila kromě výrazného vylepšení bezpečnosti také virtuální směnárnu na eura a dolary, optimalizaci pro nejnovější Android i iPad OS, díky čemuž mohou klienti využít například tmavý režim, či virtuální asistentku Siri. Pokud se jí klient zeptá, prozradí mu jeho zůstatek na účtu. Hodně vylepšení přichystala banka i na místech, které uživatel na první pohled nevidí. Nově v sobě samotná aplikace obsahuje antivir, který zabezpečuje aplikaci před případnými útočníky. V Monetě zapracovali také na šifrování a klienti tak prý mohou bez obav používat mobilní bankovníctví i na veřejných wi-fi sítích, například ve vlaku či kavárně. Novinky ocení i slabozrací, protože Smart Banka je nyní zpřístupněna i jim – aplikace umí přečíst, co se ukazuje na displeji.

*Zdroj: Cena Hospodářských novin nejlepší banka a pojišťovna roku [online][vid. 1. září 2020]. Dostupné z <https://nejbanka.ihned.cz/vysledky/c1-66671680-pojistovaci-inovator>*

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 (obrázek č. 18).**



**Obrázek 18: Co je myřleno „novou“ finanční službou?**

*Zdroj: upraveno dle Palmer (2014, s. 228)*

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 poplatky nebo úroky) 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.

#### **Současná strategie nových finančních produktů:**

- Zaměřit se na digitální finanční služby.
- Rozvíjet vizi a strategii zaměřené na prioritu vztahu se zákazníkem.
- Být připravený na spolupráci s obchodními partnery.
- Získávat výhodu prvního inovátora na trhu.

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**.

### Kanibalizace

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.

### Postup při vývoji inovovaných - nových finančních produktů: (Matušínská, 2009)

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

### Rogersova teorie

V souvislosti s komercializací inovací se používá pojem difúze, nebo také šíření, inovací. Jedná se o rozšíření a pronikání inovací trhem. Rogersova teorie (Rogers, 2003) staví na předpokladu normálního rozdělení. Rogers vychází z toho, že inovativnost mezi jedinci v populaci podléhá normálnímu rozdělení, což znamená, že většina jedinců je průměrně inovativní. Na počátku je míra přijetí inovací nízká. Postupně dochází v určitých vlnách k většímu přijetí zákazníky. Dle šíření inovací rozdělujeme zákazníky do těchto skupin:

- **Inovátoři (2,5 %)** – inovátoři jsou chápáni jako odvážní jedinci se zálibou v riskování; musí se vyrovnat s velkým množstvím nejistoty i občasným selháním; vyhledávají spíše kosmopolitní způsob života s více různorodými sociálními vztahy; často mají kontrolu nad větším množstvím finančních prostředků, takže si mohou dovolit experimentovat a netíží je tolik finanční ztráta; většinou mají více technických znalostí, takže rozumí i komplexnějším technologiím.
- **Časní uživatelé (13,5 %)** – mají blíže k hodnotám a přesvědčením daného sociálního systému než inovátoři; časní osvojitelé jsou integrováni v lokálním sociálním systému; jsou často názorovými vůdci, jdou příkladem ostatním a jejich „požehnání“ inovaci jsou často spouštěčem masivního přijímání inovace, i pro to jsou vyhledáváni a využíváni jako agenti změny.
- **Časná většina (34 %)** - je jednou z nejpočetnějších skupin; přijímají inovaci těsně předtím, než ji přijme průměrný jedinec systému, ale jen velmi zřídka jsou názorovými vůdci; jejich pozice mezi časnými osvojiteli a pozdějšími jim propůjčuje důležitou roli v difuzním procesu; zajišťují propojení komunikační sítě v systému; nechtějí být ani prvními, ale ani posledními, kdo přijmou inovaci.

- Pozdní většina (34 %) - jsou skeptici; přijímají inovaci až potom, když si jsou jistí, že inovace a sociální normy si neodporují; jejich hlavní motivací je sociální tlak; většinou nemají tolik finančních prostředků, proto čekají s adopcí, dokud se rizika spojená s inovací co nejvíce nesníží a adopce se jim tudíž zdá bezpečná, aby do ní investovali;
- Opozdilci (16 %) - jsou tradicionalisté fixovaní na minulost a vlastní zkušenosti; jsou téměř izolovaní od sociálního systému a jsou podezřívaví; jejich prostředky bývají velmi malé, a proto si musí být opravdu jistí, že je inovace nezradí.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE – NOVINKA ROKU 2020



**Air Bank** svým klientům umožňuje, aby si **platební kartu zdigitalizovali** (nahráli) pro placení mobilem ihned poté, co si o ni zažádají. Tuto novou službu mohou klienti využít, nejen když si žádají o zcela novou kartu, ale také když potřebují vydat kartu náhradní. Platby mobilem v Air Bank využívá už každý čtvrtý klient banky (v únoru 2020 to bylo přes 210 000 uživatelů). Proto jsou aplikace pro placení mezi klienty Air Bank velmi rozšířené a klienti zdigitalizování své nové karty pro placení mobilem často využívají. Už po třech měsících od spuštění této novinky byla zdigitalizována každá třetí nově vydaná karta.

**Refinanso od MONETA Money Bank** je prvním produktem v ČR, umožňujícím sjednání a podepsání hypotečního úvěru plně online (pouze refinancování hypoték). Mezi novinku patří: integrace aplikace na katastr nemovitostí a na RUIAN, která v kombinaci s algoritmickým oceněním nemovitosti umožňuje instantní bezplatný odhad na dálku a podpis úvěrové smlouvy online pomocí SMS a korunové platby.

**S mobilní aplikací Smart Banka od MONETA Money Bank** máte banky pod palcem. Aplikace je dostupná pro telefony s Android a iOS, hodinky Apple Pay Watch, tablety iPadOS a Android, Apple TV a macbooky s macOS Catalina. Snadno, pohodlně a bezpečně obsluhujete své účty z mobilního telefonu, ať už spravujete svůj běžný nebo podnikatelský účet. Při vývoji mobilní aplikace je alfa-omega zákaznická zkušenost a každá funkcionality probíhá uživatelským testováním. Na celý vývoj uplatňujeme tzv. Human Centric Design a Customer Centric přístup. MONETA Money Bank jako první banka ve střední Evropě nabízí aplikaci upravenou pro iPhone X a Face ID, takže se uživatel může přihlásit i autorizovat platby pomocí svého obličeje (bez limitů). Jako jedna ze 4 bank na světě jsme spustili Business Chat a jako první banka ČR v mobilním bankovníctví zpřístupnila multibanking. Smart Banka je jako jediná bankovní aplikace v Česku plně upravená pro nevidomé uživatele. Aplikace disponuje pokročilým zabezpečením proti malware útokům. Jako první a jediná aplikace na světě je dostupná na všech zařízeních Apple (iPhone, iPad, Apple Watch, Apple TV, MacBook, a HomePod s asistentkou Siri).

Zdroj: Zlatá koruna [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/soutez/2020>



## KONTROLNÍ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 3. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci této kapitoly.

1. **Komoditizaci lze charakterizovat jako:**
  - a) Jev, kdy je nabízeno identické a dokonale zaměnitelné zboží, které je obchodováno po celém světě za stejné ceny a nikoliv dle značky.
  - b) Jev, kdy je nabízeno a obchodováno značkové zboží za vysoké ceny.
  - c) Jev, kdy je na finančním trhu obchodováno se zlatem.
  
2. **Finanční produkt má:**
  - a) 7 úrovní včetně emoční přidané hodnoty
  - b) 5 úrovní včetně emoční přidané hodnoty
  - c) 5 úrovní
  
3. **Za křížový prodej nelze považovat:**
  - a) Nabídku zlaté platební karty jako náhrada za klasickou platební kartu
  - b) Platební kartu včetně pojištění proti její ztrátě
  - c) Životní pojištění včetně připojištění závažných chorob
  
4. **Model difúze inovací dle Rogera uvádí, že opozdilci tvoří:**
  - a) 20 %
  - b) 30 %
  - c) 16 %
  
5. **Mezi specifické rysy životního cyklu finančního produktu nepatří:**
  - a) Krátká doba zavádění
  - b) Nízké náklady
  - c) Snadná diferenciacce produktu



## SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste si připomněli problematiku finančního produktu jako prvku základního marketingového mixu. Text byl zaměřen na základní úrovně finančního produktu, základní a doplňkový finanční produkt, životní cyklus, inovaci, vývoj a zavádění nového finančního produktu. Na trhu finančních služeb dochází spíše k novaci existujících finančních produktů, protože nalézt tržní mezeru a zavádět zcela nové finanční produkty je velmi obtížné. V rámci inovace lze zmínit pojem recyklus který znamená, že produkt ve fázi útlumu je inovován (modifikován) a tím je nastartován jeho nový životní cyklus. Zároveň jsou v textu zmíněny konkrétní příklady inovovaných a zcela nových produktů na finančním trhu.



**ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY**



**1a, 2b, 3a, 4c, 5c**

---

## 4 MARKETING PLATEBNÍCH KARET



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Jedním z významných finančních produktů na finančním trhu jsou platební karty. Využívání platební karty neznamena jen finanční produkt, ale i nový přístup k distribuci finanční služby. Problematika marketingu platebních karet je velmi rozsáhlá, proto se jí věnuje samostatná kapitola. Platební karty jsou velmi úzce spojeny s marketingovými programy směrem k retailovým a korporátním zákazníkům, proto se hovoří o tzv. marketingu platebních karet. V praxi se lze setkat s různým pohledem na klasifikaci platebních karet dle různých hledisek, v textu dělíme karty dle vydavatele, použité technologie, způsobu zúčtování a použité technologie. Pro účely tohoto studijního textu bude pozornost zaměřena na co-brandové, přeplacené, prémiové, firemní a multifunkční platební karty. Závěrečná část kapitoly uvádí biometrické možnosti pro identifikaci a verifikaci zákazníků v souvislosti s využitím finančních služeb, zejména platební karty a bankomatů.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Vymežit platební kartu a výhody jejího využití.
  - Klasifikovat platební karty dle různých hledisek.
  - Popsat a uvést konkrétní praktické příklady v oblasti co-brandových, předplacených, prémiových, firemních a multifunkčních platebních karet.
  - Vysvětlit pojem biometrie, zdůvodnit význam a míru využití v oblasti platebního styku v České republice.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Card Customization, co-brandové platební karty, předplacené platební karty, prestižní platební karty, firemní platební karty, multifunkční platební karty, biometrie.

---

Platba prostřednictvím platební karty je dnes běžně akceptována ve všech kvalitních maloobchodech, hotelích, restauracích, čerpacích stanicích či mnoha dalších typech obchodů a služeb. Zatímco za celý rok 2010 lidé prostřednictvím bankovních karet utratili téměř 228 miliard korun, jen za první tři měsíce roku 2020 to bylo již 162 miliard korun,

což svědčí o velkém zájmu klientů platiti jinak než hotovostí. Stejně tak si vede počet transakcí realizovaných prostřednictvím bankovních karet u obchodníků. V celém roce 2010 to bylo více než 240 milionů transakcí, za letošní první čtvrtletí bylo realizováno už více než 267 milionů transakcí. (Časopis In Card, podzim 2020, Češi využívají platební karty stále častěji.). Prostředí platebních karet na domácím trhu je charakterizováno poměrně silnou dynamikou, podpořenou novými technologiemi a ekonomickým růstem ve společnosti. Nové technologie v oblasti platebních karet posouvají uživatelský komfort na straně klientů, i na straně obchodníků, kteří karty, popř. mobilní zařízení akceptují. V bezkontaktních kartách patří Česká republika k nejrozvinutějším zemím Evropy. Současně je zemí, kde byly bezkontaktní karty přijaty veřejností nejrychleji (tabulka č. 18)

**Platební karta neboli „plastové peníze“ slouží k bezhotovostní úhradě zboží a služeb nebo výběru hotovosti** (řídí se zákonem o platebním styku č. 370/2017 Sb.). Platební karta je obvykle plastová s údaji **identifikujícími jejího majitele**. V nejširším pojetí se může jednat o jméno, příjmení, fotografii, podpis, magnetický proužek, ale i čip nebo třeba otisk palce. Pomocí karty je prováděna identifikace držitele karty a jeho autorizace ke vstupu, úhradě služeb či zboží a podobně.

*Definice platební karty*

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 nebo tvar, PIN dle vlastní volby apod.). Doplňkové služby, které jsou součástí platebních karet jsou chápány dnes jako samozřejmost.

*Kustomizace platební karty*

#### **Mezi výhody užití platebních karet patří:**

- Jednoduché a rychlé použití.
- Prostředky uložené na účtu jsou kdykoliv k dispozici.
- Vyšší bezpečnost.
- Mezinárodní použití.
- Úspora při cestách do zahraničí (lepší směnný kurz).
- Doplňkové služby (například cestovní pojištění apod.).
- Nouzové služby při ztrátě nebo krádeži platební karty (blokace, stoplistace).
- Úvěrové prostředky - s některými druhy karet (kreditní a charge).
- Propojení s dalšími službami (věrnostní program, MHD, identifikace apod.)
- Vyjádření životního stylu majitele (zlaté platební karty, vlastní design platební karty apod.)

V České republice první kartu vydala již v roce 1988 Živnostenská banka. Tehdy se jednalo o dispoziční kartu k tuzexovému účtu. Jen rok poté, 1. prosince 1989, vydala platební karty k účtu Česká státní spořitelna, která v té době uvedla do provozu také první

bankomat – ve vstupní hale před svou pobočkou na Václavském náměstí. Karty a bankomaty České státní spořitelny v té době pracovaly v tzv. off-line režimu. Zpracování dat z bankomatů probíhalo na základě diskety, kterou bylo nutné každý den z bankomatu vyjmout a vyměnit za novou. Třetí kartu v pořadí pak vydala Komerční banka, a to v roce 1992. (Bankovníctví č. 8/2016, Z historie karet v Česku)



## PRO ZÁJEMCE – HISTORIE PLATEBNÍCH KARET

Předchůdci platebních karet zvaných Frank Card se ve Spojených státech objevili nejpozději v roce 1892, kdy je vybraným klientům začala vydávat dopravní a kurýrní společnost American Express. Tyto karty byly vyrobeny z tvrdého oboustranně potištěného papíru a sloužily k prokázání nároku na bezplatné nebo zlevněné služby. Po předložení této karty podepsal odesílatel objednávku na dopravu zboží, v níž bylo uvedeno číslo karty, a společnost mu na konci měsíce poslala fakturu za všechny přepravené zásilky. Podobnou papírovou kartu vydávala i společnost Western Union a pravděpodobně i další přepravní společnosti ve Spojených státech.

První platební kartu dostupnou širší veřejnosti vydala americká telefonní a telegrafní společnost Western Union Telegraph Company v roce 1914, která 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 historii platebních karet zaujímá také významné místo společnost Diners Club International, která v roce 1950 vydala první univerzální platební kartu na světě. Tato platební karta měla v té době poslati vyhnout se trapným situacím, pokud by zákazník v restauraci při placení zjistil, že si zapomněl peněženku (proto název Diners).

V roce 1967 byl uveden do provozu první bankomat na světě (Barclays Bank, Londýn). V roce 1974 Roland Moreno patentoval svůj vynález čipové karty. V roce 1994 internetový obchod Amazon.com provedl první prodej s platbou platební kartou.

Zdroj: *Juřík (2006, s. 20, 38)*

### 4.1 Druhy platebních karet dle různých hledisek

Platební karty lze dělit z různých hledisek. Pro potřeby tohoto studijního textu bylo vybráno hledisko dle zúčtování, vydávající asociace, dle způsobu provedení a použité technologie. (Matušínská, 2009)

## A. Platební karty dle způsobu zúčtování

- **Debetní karty** - 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.
- **Kreditní karty** - 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. Řada zákazníků si oblíbila tento typ karty vzhledem k nabízeným doplňkovým službám jako může být např. slevové programy, asistenční služby, vlastní design karty, cestovní pojištění apod.
- **Charge karty** – její držitel při placení využívá nikoli své finanční prostředky, ale peníze instituce, která mu kartu vydala, takže se jedná o formu úvěru. Na rozdíl od kreditní karty je ale nutné uhradit všechny půjčené peníze do určité doby najednou a není možné si splacení rozložit do delšího časového horizontu. Splátit je nutné obvykle do jednoho měsíce, a pokud se držitel s platbou zpozdí, neplatí úroky, ale poměrně vysoké sankční poplatky. Typickým využitím charge karet je na firemních služebních cestách, kdy může zaměstnanec čerpat přímo prostředky firmy, nemusí platit vlastními financemi a poté si nechat účty proplácet zpětně. Časté jsou také palivové charge karty, které jsou určeny k placení mýta nebo na čerpacích stanicích. V České republice jsou karty vydávány velmi zřídka (American Express nebo Diners Club). Tento typ karet je také dražší, zdarma může být pouze v případě vysokého obrátu, vyplatí se tak firmám či jednotlivcům, kteří jej mají a kteří disponují dobrou bonitou.
- **Nákupní úvěrové karty** – jsou vydávány nebankovními institucemi a jsou používány především k nákupním účelům. Tyto karty již nejsou tak časté, protože je svými funkcemi nahradila kreditní karta. Patří sem Aura karta, MoneyCard Gratis, Premia karta a další.

### PŘÍPADOVÁ STUDIE – KREDITNÍ KARTA A DOPLŇKOVÉ SLUŽBY



Péče o zdraví je v době pandemie COVID 19 prioritní záležitost. Tatra banka na Slovensku na tuto skutečnost reagovala s cílem získání konkurenční výhody a zvýšení hodnoty produktu pro své zákazníky a proto rozšířila doplňkovou službu v dubnu 2020 tzv. „My Doctor“ - lékař na telefonu pro všechny držitele karet. Tato výjimečná služba je poskytována ve spolupráci se společností Diagnose.me. Obsahuje v sobě online chatbota AIDA na diagnostiku symptomů, lékaře na telefonu 12 hodin denně 7 dní v týdnu, možnost požádat

o druhý lékařský názor od zahraničního specialisty (pro držitele kreditních karet Visa Platinum), možnost objednat se na diagnostický test onemocnění COVID 19 se slevou 11 %, psychologická konzultace z důvodu zvládnání úzkosti a stresu vyplývajících z této pandemie.

Zdroj: Bankovníctví č. 5/2020, Klienti Tatra banky mají lékaře na telefonu

---

## B. Platební karty dle vydávající asociace

Mezi nejznámější karetní společnosti patří Mastercard a VISA. Dále karty emitují společnosti American Express, Japan Credit Bureau či Diners Club International.

## 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 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 současnosti jsou čipem opatřeny všechny platební karty.

- **Hybridní platební karty** - obsahují čip i magnetický proužek. Tato karta má tedy výhody obou předchozích karet.
- **Virtuální platební karty (e-Card)** - mají podobu čísla, které přidělí banka pro zvýšení bezpečnosti plateb na internetu. 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 plastová. Tím se snižuje možnost zneužití standardní platební karty a zvyšuje se tak bezpečnost transakcí v online prostředí. Kartou není možné platit v kamenných obchodech, rezervovat letenky, hotely či automobily, vybírat hotovost a provádět platby, u kterých je vyžadováno předložení plastové karty a použití PINU.
- **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 a u plateb do výše 500 Kč není vyžadován PIN kód (někdy může být vyžadován namátkově). Bezkontaktní technologie se ve velké míře využívají pro potřeby placení v klíčenkách, hodinkách, mobilních telefonech (ApplePay, Google Pay, My Air, apod.) a další nositelném zařízení.<sup>27</sup> První evropskou zemí, v níž se tzv. bezkontaktní technologie PayPass objevila, a to zabudovaná v hodinkách, bylo Turecko (V ČR v roce 2008). V roce 2019 celosvětově se nejvíce plateb nositelnými zařízeními uskuteční v Austrálii, za níž následuje Nizozemsko. Kromě Spojených států na osmém místě jsou všechny zbývající země v první desítce evropské. Česká republika se řadí na deváté místo. (Bankovníctví, 2019, ČR je sedmá v Evropě v počtu plateb nositelnou elektronikou).

**Tabulka 18: Vydané karty podle značky (2. kvartál 2020)**

VYDANÉ KARTY podle značek	MC	VISA	DC	Ostatní	CELKEM
<b>Vydané karty celkem</b>	7 511 979	4 815 697	12 033	577 649	12 917 358
<b>Debetní karty</b>	6 021 519	4 618 017	0	0	10 639 536
<b>Kreditní a charge karty</b>	1 413 343	111 518	12 033	577 649	2 114 543
<b>z toho: karty služební</b>	439 958	288 405	1 588	577 649	1 307 600
<b>z toho: karty virtuální</b>	24 394	27 807	0	0	52 201
<b>z toho: karty předplacené</b>	77 117	86 162	0	0	163 279
<b>vydané platební prostředky NFC celkem</b>	7 389 194	4 676 015	0	299 157	12 364 366

Zdroj: Souhrnné statistiky Sdružení pro platební karty

<sup>27</sup> Nositelné zařízení, jakým může být prsten, náramek nebo chytré hodinky, je vybavené technologií NFC (Near-Field Communication). Jakmile uživatel se svým nositelným zařízením propojí platební kartu, může takovým zařízením platit bezkontaktně. Nositelná zařízení mohou být aktivní a pasivní. V případě pasivního zařízení (prsten) je nutné PIN zadat do platebního terminálu. V případě aktivního zařízení se PIN zadává přímo do zařízení a platba se potvrdí prostým přiblížením zařízení k platebnímu terminálu. (Bankovníctví, 2019, ČR je sedmá v Evropě v počtu plateb nositelnou elektronikou).

Tabulka 19: Výběry z bankomatů (2. kvartál 2020)

VÝBĚRY Z BANKOMATŮ (ATM)	MC	VISA	DC	Ostatní	CELKEM
Počet instalovaných ATM	5 585	4 908	3 344	4 555	5 585
Počet transakcí v ATM	15 926 015	16 719 742	1 421	14 610	32 661 788
Objem transakcí v ATM	84 947 985 309	83 265 757 445	8 900 600	124 841 300	168 347 484 655

Zdroj: Souhrnné statistiky Sdružení pro platební karty



## PRO ZÁJEMCE

Již první bankomatové karty, jež měly podobu plastových děrných štítků, používaly k ověření totožnosti klienta osobní identifikační kód PIN (Personal Identification Number). Bezpečnost těchto karet však byla velmi primitivní. PIN byl primitivně zakódován v děrném štítku nebo magnetickém proužku karty. Byl tak spíše jen marketingovým nástrojem, který měl dát klientům pocit, že mají v rukou něco bezpečnějšího než hotovost. Jednoduché algoritmy výpočtu Pin z čísla karty byly začátkem 70. let pro podvodníky jen krátkodobou překážkou. Zatímco armády a diplomaté používali kryptologii k zajištění utajení informací, banky ji potřebovaly použít především k ověření totožnosti klientů. Do vývoje nové metody PIN se v USA zapojili specialisté FBI a ve Velké Británii odborníci z MI5. Vhodné řešení formou šifrovací metody přinesla v roce 1979 společnost IBM, které se nazývá Data Encryption Standard - DES.

Zdroj: Juřík (2006, s. 152 - 153)

## 4.2 Co-brandové platební karty

Co-brandové platební karty

Co-brandové platební karty jsou vyvíjeny ve spolupráci jejich vydavatele s partnerem z komerční sféry (obchodním řetězcem, dopravcem, cestovní kanceláři 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 (tabulka č. 20). Některé co-brandové karty nabízejí výhodu v podobě vrácení určitého procenta z každého našeho nákupu (takzvaný CashReturn) na účet, ke kterému je karta vystavena, nebo na jiný náš účet – například u penzijního fondu nebo pojišťovny. Spolupráci banky a partnera získávají oba příležitost zvýšit svůj podíl na trhu díky novým distribučním kanálům, získat nové zákazníky a držitele karet a zvýšit jejich věrnost.



**Tabulka 20: Výhody co-brandových karet**

Výhody pro partnera	Výhody pro klienta	Výhody pro banku
Zvýšení tržeb	Zvýhodněné podmínky (slevy, věrnostní program apod.)	Nižší akviziční náklady (vyšší míra kladné odezvy mezi členy na nabídku banky)
Zvýšení známosti značky		Zvýšení příjmů
Snížení nákladů (provize od banky za vydané karty, provedený obrat apod.).		Cross-selling produktů (při pozitivní zkušenosti s kartou ochota použít i další produkty).

Zdroj: upraveno dle Juřik (2006, s. 220)

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – KREDITNÍ KARTA MALL.CZ**



Společnost Internet Mall, a. s. ve spolupráci s Raiffeisenbank, a.s. nabízí kreditní kartu MALL.cz, která při jejím používání přináší spoustu výhod:

- Obnos až 2 000 Kč za první nákup na MALL.cz (platí pro nové klienty Raiffeisenbank).
- Z každé platby na MALL.cz, na internetu i u obchodníků v zahraničí Raiffeisenbank vrátí zpět 2 % z platby. A to až do maximální výše 500 Kč měsíčně.
- Slevy až 25 % na více než 1 800 místech partnerů PREMIUM RB CLUB.
- Nákup na splátky na MALL.cz bez navýšení.
- Pravidelné slevy až 40 % na vybrané zboží na MALL.cz.

Zdroj: Mall.cz [online][vid. 1. září 2020]. Dostupné z <https://www.mall.cz/mallkarta>



**Obrázek 19: Kreditní karta MALL.cz**

[https://www.rb.cz/attachments/pi/karty/MALL\\_kreditni\\_karta.pdf](https://www.rb.cz/attachments/pi/karty/MALL_kreditni_karta.pdf)

### 4.3 Předplacené platební karty (PrePaid platební karty)

**Předplacené platební karty**

Předplacená platební karta je předem nabitá určitým finančním obnosem zcela nezávislým na běžném účtu. Je možné ji používat stejně jako klasickou platební kartu, tedy k placení u obchodníků či k výběru hotovosti z bankomatů. Předplacená platební karta může sloužit například pro děti, které se s 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.

Blesk peněženka se stala průkopníkem předplacených karet na českém trhu. Stejně jako ostatní předplacenky, šlo s ní platit v kamenných obchodech, na internetu, a to i na zahraničních nákupních portálech (i na čínských e-shopech). U Blesk peněženky se akceptoval i anonymní režim, dále ale bylo možné podstoupit několik stupňů ověření a podle toho zvyšovat limity karty. Cena za pořízení Blesk peněženky dosahovala 125 Kč. Nabít Blesk peněženku šlo skrze terminál Sazky, bankovní účet, prostřednictvím platební karty nebo přes bankomat České spořitelny. Poplatek za dobítí činil 25 Kč. K ukončení vydávání Blesk peněženky došlo již v roce 2017.

V současnosti bylo aktivní vydávání předplacených karet v ČR ve velké míře ukončeno. Nejdéle vydržela Cool karta od ČSOB. Projekt Cool karty byl zahájen v srpnu 2015 a ukončen v dubnu 2019. Předplacená platební COOL karta primárně měla sloužit rodičům zasílat dětem kapesné a mít jejich výdaje pod kontrolou. Používání karty mělo řadu i dalších výhod, jako využití pro zvláštní potřeby (na zahraniční dovolenou, bezhotovostní kasička), internetové platby (bezpečnější, není propojeno s účtem) a jako dárková karta.

#### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – LIMITOVANÁ EDICE PLATEBNÍCH KARET S LOGEM HARLEY-DAVIDSON**

Organizátoři 115. výročí založení značky Harley-Davidson ve spolupráci s Mastercard a ČSOB připravili pro návštěvníky oslav v roce 2018 limitovanou edici platebních karet s logem Harley-Davidson. Všechny transakce se musely v areálu provádět bezhotovostně. K platbě jakéhokoliv zboží či služby bylo možno využít buď vlastní platební karty nebo si nabít H-D kartu. Ta fungovala jako předplacená platební karta bez bankovního účtu. Předplacenou kartu H-D bylo možné po registraci opakovaně dobíjet. Maximální zůstatek na kartě byl šest tisíc korun (240 euro). Předplacenou kartou H-D lze neomezeně platit na všech místech v ČR, které přijímají platební karty. Po vyčerpání vložených prostředků lze kartu znovu nabít nebo si ji schovat jako suvenýr. Všichni, kdo využili platební kartu H-D, byli zařazeni do slosování o unikátní motorku Harley.

Zdroj: Harley Davidson – 115 výročí [online][vid. 1. září 2020]. Dostupné z <https://h-d.prague115.com/cs/ca-shless/>



Obrázek 20: H-D přeplacená platební karta

Zdroj: Harley Davidson – 115 výročí [online][vid. 1. září 2020]. Dostupné z <https://h-d.prague115.com/cs/ca-shless/>

#### 4.4 Prestižní (prémiové) platební karty

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 minimální měsíčního příjmu stanovena vůbec. Obecně platí, že k posuzování klientů přistupují jednotlivé banky velmi individuálně. 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, pocit prestiže a další doplňkové služby.

**Prestižní  
platební  
karty**

Prémiové karty umožňují vytvořit specifické a snadno odlišitelné produkty s vysokou mírou přidané hodnoty, které ocení právě segment náročných zákazníků. V rámci Evropy se nejvíce prémiové karty vydávají ve Velké Británii, Norsku a Švýcarsku. V ČR prémiové banky nabízejí v podstatě všechny hlavní banky, jako je například Komerční banka, Česká spořitelna, ČSOB, Raiffeisenbank a další. Podle společnosti Mastercard mají prémiové karty své nezastupitelné místo v segmentu služeb nabízených bankou, a to z několika důvodů: (Bankovníctví 2017, Prémiové karty jsou na vzestupu)

- Umožňují vytvořit specifické a snadno odlišitelné produkty s vysokou mírou přidané hodnoty, které ocení segment náročných zákazníků.
- Dávají možnost odměnit věrné zákazníky a postupně tak řady svých prémiových klientů rozšiřovat.
- Prohlubují vztah s bankou a podporují aktivní využívání platebních karet.
- Nabízejí klientům adekvátní protihodnotu k poplatku, který je s těmito kartami spojen.

Chování prémiového klienta lze charakterizovat jako: (Bankovníctví 2017, Prémiové karty jsou na vzestupu)

- Útrata vlastní platební kartou minimálně dvakrát až třikrát více než obyčejný retailový zákazník.
- Otevřenost k inovacím, vyšší šance využití karty při platbách na internetu nebo prostřednictvím mobilu apod.
- Ocení benefity spojené s vlastní platební kartou.
- V rámci hodnocení životního stylu rádi cestují, většinou do zahraničí.



### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – J&T BANKA - PRESTIŽNÍ KARTA MASTERCARD WORLD ELITE**

Platební karta s bezkontaktní technologií MasterCard® PayPass™ a elegantním designem kombinujícím matné a lesklé prvky přináší svým majitelům mnoho nadstandardních služeb, jako například life-style management od J&T Concierge či prestižní pojištění J&T Exclusive. Tato karta není běžně dostupná a je určena jen pro bonitní klienty privátního bankovníctví s těmi nejvyššími nároky. S platební kartou je spojeno cestovní pojištění J&T Exclusive pro celou rodinu vytvořené ve spolupráci s pojišťovnou Generali Slovensko. Jeho výhodou je, kromě nadstandardních pojistných částek a celosvětového krytí, také možnost připojištění až 5 osob určených držitelem karty, na které se pojištění vztahuje v plné výši bez nutnosti cestovat s držitelem karty.

Zejména milovníci golfu pak jistě uvítají golfové pojištění J&T Golf, díky kterému mají držitelé karty řadu výhod nejen v podobě pojištění golfového vybavení, ale také pojištění odpovědnosti za škodu, storna turnaje, nebo hole in one či pojištění green fee.

Další výhody spojené s vlastnictvím platební karty MasterCard World Elite jsou automatická členství v programech Priority Travel, který zahrnuje mezinárodní služby a výhody pro cestující jako jsou například hotelové slevy, slevy v autopůjčovnách nebo zabezpečení zavazadel či v programu Priority Pass, který jako jediný na českém trhu umožňuje bezplatný vstup bez omezení do více než 700 VIP salónek na letištích ve stovce zemí po celém světě, bez ohledu na leteckou společnost, třídu nebo letenku. V případě zpoždění nebo zrušení letu tak může držitel karty a jeho doprovod využít komfortního zázemí VIP salónek jak k práci, tak k odpočinku.

*Zdroj: JT banka [online][vid. 15. září 2020]. Dostupné z <https://www.jtbank.cz/o-bance/pro-media/1165684-jt-banka-spolu-s-mastercard-uvadi-na.html>*



**Obrázek 21: MasterCard World Elite**

Zdroj: JT banka [online][vid. 15. září 2020]. Dostupné z <https://www.jtbank.cz/o-bance/pro-media/1165684-jt-banka-spolu-s-mastercard-uvadi-na.html>

## 4.5 Multifunkční platební karty

Multifunkční platební karty mohou sloužit kromě své platební funkce, také jako nosič informace. Lze je pak využívat jako identifikační průkaz, v MHD, pro vstup do škol, sportovních areálů, knihoven, sdílení kol či jako slevová karta. Multifunkční platební karty, ať už jako městské či školní již nějakou dobu ve světě fungují. V ČR nejsou stále hojně rozšířené, ale platební karty budou chápány jako základ v souvislosti s konceptem chytrých měst (smart cities) a jejich využití se bude zvyšovat. Evropská komise vnímá jako chytré město takové město, kterému se povedlo využít stávající digitální technologie pro lepší služby obyvatel a využití dostupné zdroje s minimalizací negativních dopadů na životní prostředí. Tato skutečnost zahrnuje takové využití technologií, jako jsou platební karty, mobilní aplikace nebo on-line platby. (Bankovníctví č. 5/2018, Platební karty jako základ smart city)

*Multi-funkční platební karty*

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – KOLÍNSKÁ CHYTRÁ KLÍČENKA**



Projekt Chytrá klíčenka je určen primárně žákům základních škol. Klíčenku v podobě malé plastové kartičky lze připnout třeba ke klíčům, a mít ji tak kdykoli při sobě. Klíčenka je multifunkční nástroj, který nahrazuje množství čipů či karet, jež žáci dosud potřebovali k různým identifikačním a přístupovým účelům ve škole i mimo ni. Nyní vše zvládne jediná Chytrá klíčenka. Ta díky využití bezkontaktního čipu zastane funkci čtenářské průkazky Městské knihovny Kolín nebo čipu pro výdej obědů ve školních jídelnách v Kolíně. Ve škole zajistí přístup do kolárny a může být použita jako jízdenka v MHD Kolín. Lze ji také aktivovat jako předplacenou kartu, na niž mohou dětem rodiče posílat kapesné. Součástí klíčenky je i osobní zdravotní knížka Zdravel, kdy se jedná o vysoce zabezpečený souhrn

zdravotních informací o dítěti, který je v elektronické podobě přístupný 24 hodin denně prostřednictvím internetu. Tím její možnosti a výhody používání ale zdaleka nekončí (slevy v partnerských prodejnách a institucích). Rodiče chytrou klíčenku nekupují, žákům ji zajistí sama škola.

Zdroj: Chytrá klíčenka [online][vid. 15. září 2020]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/firmy/bezne-ucty>  
<http://chytraklicenka.cz/>



**Obrázek 22: Kolínská chytrá klíčenka**

Zdroj: Města budoucnosti [online][vid. 15. září 2020]. Dostupné z <https://www.mesta-budoucnosti.cz/aktuality/kolinska-chytra-klicenka-pro-deti-zs-a-jejich-rodice-4>

## 4.6 Firemní (služební a komerční) platební karty

### Firemní 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. Firemní finance jsou navíc v naprostém bezpečí, protože komerční platební karty fungují odděleně od firemních účtů. 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 online přístup k informacím a přehledům o transakcích, výhodnější podmínky při jednání s dodavatelem 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.

Firemní karty jsou vydávány většinou bank, tak i firmami, které k nim nabízí řadu doprovodných služeb (např. kompletní řešení bezpapírového spravování firemních financí, to lze propojit s libovolným účetním programem včetně jednoduchých cestovních příkazů nebo knihy jízd).

## **PŘÍPADOVÁ STUDIE – DEBETNÍ KARTA BUSINESS STANDARD - ČSOB**



### **Tato firemní platební karta nabízí:**

- Platby v ČR i zahraničí.
- Výběry z bankomatů v ČR, SK za 5 Kč.
- Vklady hotovosti (bezpečný a rychlý odvod tržeb) přes bankomaty ČSOB.
- MasterCard Business Selection.
- Visa Benefit Program.
- Transakce v korunách na České poště.
- MasterCard nebo Visa.
- Možnosti pojištění na cestě, proti krádeži nebo ztrátě.
- Karta s vlastním obrázkem.
- Online správa firemních karet.
- Možnost omezit platby u vybraných obchodníků.

Zdroj: ČSOB [online][vid. 15. září 2020]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/firmy/bezne-ucty>

## **4.7 Biometrické identifikační metody v oblasti finančních služeb**

*Biometrie*

Identitu osoby lze prokazovat prostřednictvím vlastnictví (identifikační doklady, karty, čipy atd. ), znalostí (hesla, identifikační čísla, kódy atd.) a pode měřitelných biologických (biometrických) charakteristik (vzhled, oči, hlas, otisky prstů, DNA atd.) viz tabulka č. 21. To co máme, nám může být odcizeno nebo napodobeno. To co známe, umíme může být odpozorováno, uhodnuto, odvozeno nebo jinak získáno. Aby případné riziko zneužití bylo minimální v praxi se často tyto verifikační a identifikační způsoby kombinují.

Podle základního principu identity každá osoba je identická jen a pouze sama se sebou. Lidské fyzické a psychické charakteristiky jsou jedinečné, pak je lze úspěšně použít pro efektivní identifikaci osoby s velmi vysokým stupněm jedinečnosti a tedy následně i bezpečnosti a prokazatelnosti. Biometrická identifikace byla nejprve spojena s policejně-soudními a bezpečnostními aplikacemi. V současné době má široké komerční uplatnění ve všech směrech a oborech lidské činnosti. Biometrická identifikace v nejbližších letech bude jedním z nejdynamičtější se rozvíjejících oborů informačních technologií. Na finančním trhu se stává nenahraditelnou v oblasti platebního stylu, ochrany platebních karet a bankovních automatů (ATM – Automated Teller Machine). (Rak a kol., 2008)

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. Dle Raka a kol. (2008, s. 104) se jedná**

**o využití jedinečných, měřitelných, fyzikálních nebo fyziologických znaků nebo projevů člověka k jednoznačnému zjištění (identifikace) nebo ověření (verifikace) jeho identity. Pro identifikační účely se využívají anatomické nebo fyziologické charakteristiky, které jsou pro každého člověka unikátní a časově neměnné.** 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 biometriky 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.
- Vysoká rychlost a přesnost identifikace.
- Snadné použití.
- Lidsky přirozená.
- Možnost plné nebo částečné automatizace.

**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).



Tabulka 21: Základní biometrické metody využitelné na finančním trhu

<b>Otisky prstů (Fingerprints)</b>	Metoda je založena na unikátních obrazcích papilárních linií. Symbol biometrické identifikace existující přes 100 let.
<b>Žilní kresba prstu (Finger Vein)</b>	Klient přiloží palec, jenž je naskenován paprsky infračerveného záření. Takto vytvořený obraz tenkých krevních cév je dále zpracován. Moderní algoritmy analyzují krevní průseky a vytvoří unikátní otisk pro každého člověka, který nelze zfalšovat. Pokud sejmutý otisk se shoduje se vzorem, je tato informace předána v zašifrované formě na server, který vydá povolení k výplatě peněz.
<b>Oční duhovka (Iris)</b>	Barevný kruh kolem zorničky lidského oka obsahuje specifické unikátní identifikační body, pomocí kterých je možné s velkou přesností stanovit identitu osoby. Duhovka se skládá z náhodně rozmístěných, v čase neměnných barevných struktur, podobných sněžným vločkám. Žádné dvě duhovky oka nejsou stejné. Jedná se o nejpřesnější biometrickou technologii.
<b>Oční sítnice (Retina)</b>	Obsahuje dostatek specifických anatomických bodů, které zajišťují vysokou identifikační přesnost. Snímání biometrického vzorku probíhá světelným paprskem. Bílá sítnice lidského oka část paprsku pohlcuje, část odráží. Takto je zmapováno řečiště drobných žilek a cévek sítnice, které zůstává během života jedince téměř neměnné.
<b>Geometrie ruky (Hand Geometry)</b>	Podstatou této metody je dvou nebo třírozměrné měření délek nebo šířek jednotlivých prstů, kloubů nebo kostí. Metoda byla poprvé použita pro ochranu přístupu k burzovním informacím a v objektech amerického jaderného výzkumu v Los Alamos.
<b>Hlas (Voice)</b>	Lidský hlas obsahuje biometrické charakteristiky, které nelze zaměnit nebo zapomenout. Akustický signál hlasu je transformován za normálních okolností do unikátního digitálního kódu. Technologie snímá hlas volajícího, porovnává ho s jeho uloženým hlasovým vzorkem a následně určí, jestli jsou oba hlasy shodné. Hlasový vzorek obsahuje více než 100 unikátních fyzických a behaviorálních charakteristik (délka hlasivkové štěrbin, nosního průchodu, výška hlasu, tempo, akcenty, intonace, frekvence a další).
<b>Tvář (Face)</b>	Lidská tvář obsahuje identifikační (antropologické) body, které jsou specifické a časově neměnné.
<b>Podpis (Signature)</b>	Dnes se nezpracovává jako statický obraz podpisu, ale vyhodnocují se i dynamické charakteristiky při jeho psaní – rychlost, přítlak, směr, dynamika a vzhled podpisu a další relační charakteristiky.

Zdroj: upraveno dle Rak a kol. (2008, s. 112-113)

Přes 90 % spotřebitelů dává přednost biometrickému ověření k potvrzení platby ve srovnání s ověřením pomocí hesla, a podle nedávné studie provedené Oxfordskou univerzitou ve spolupráci s Mastercard má 92 % bankéřů zájem uvést biometrická řešení do praxe. Banky rovněž uvádějí, že v případech, kde je biometrické ověření totožnosti k dispozici, vykazují spotřebitelé výrazně vyšší tendenci započatý nákup dokončit. Četnost upuštění od nákupu klesá při využití biometrického ověření až o 70 % ve srovnání s jinými způsoby, jako je například jednorázové heslo zasílané prostřednictvím SMS, což dokazuje výrazně

vyšší míru spokojenosti s uživatelským prožitkem. (Bankovníctví, 2018, Nákup online potvrzený otiskem nebo mrknutím bude od dubna 2019)

K největšímu rozmachu implementace biometrických prvků ve finanční sféře dochází v Asii, Austrálii a na rozvíjejících se trzích. Největší nasazení biometrických technologií lze nalézt v Japonsku, velký rozmach se očekává v Indii. Evropa je až na výjimky spíše pozadu. Na finančním trhu v České republice je zavádění biometrických metod pozvolné, je nejčastěji využívanou biometrickou technologií otisk prstu. Ten používá každá banka, která biometrické přihlášení nebo autorizaci plateb umožňuje. Banky se shodují, že ze strany klientů je tento způsob velmi žádaný. Častý je také dynamický podpis, zejména v případě podpisu smluv, kde se finanční instituce snaží udržet trend tzv. bezpapírové pobočky nebo využití hlasové identifikace. (Bankovníctví č. 11/2017, Otisk prstu je bezpečnější a klientsky přívětivější) V roce 2017 společnost Mastercard zavedla aplikaci Mastercard Identity Check Mobile, která výrazným způsobem urychluje ověřování digitálních plateb a současně zvyšuje úroveň zabezpečení. Díky této aplikaci mají držitelé platebních karet možnost ověřit svou totožnost pomocí čtečky otisků prstů svého mobilního zařízení nebo prostřednictvím rozpoznání obličeje prostým pořízením „selfie“.



## **PŘÍPADOVÁ STUDIE – BIOMETRICKÁ PLATEBNÍ KARTA**

Společnost Mastercard představila platební kartu se zabudovanou technologií ověření otisku prstu. Tato nová generace biometrických karet umožňuje bezpečné a okamžité prokázání totožnosti držitele karty při nákupech v obchodech. Zkušební provoz se úspěšně uskutečnil v Jihoafrické republice.

Při nákupu a placení funguje biometrická karta stejně jako jakákoli jiná karta opatřená čipem. Držitel jednoduše kartu vloží do terminálu obchodníka a na vestavěný snímač otisků přiloží prst. Otisk prstu se porovná s údaji uloženými v čipu karty, a pokud souhlasí, je tím platba schválena, aniž by bylo nutné dát kartu vůbec z ruky.

Vydavatelům platebních karet nová technologie pomáhá při odhalování a zabraňování podvodům, zvyšování podílu schválených transakcí, při snižování provozních nákladů a posilování loajality klientů. Budoucí verze platebních karet budou navíc obsahovat i bezkontaktní technologii, čímž se platby dále zjednoduší a usnadní.

V roce 2017, kdy společnost Mastercard tuto technologii představila, o jejím zavedením většina tuzemských bank neuvažovala kvůli náročnosti a nákladnosti celého procesu. Tento stav trvá. Zatím si banky vystačí s placením mobilním telefonem, kde se otisk prstu také používá.

*Zdroj: MASTERCARD [online][vid. 30. září 2020]. Dostupné z://newsroom.mastercard.com/eu/cs/press-releases/mastercard-predstavil-platebni-kartu-s-technologie-overeni-otisku-prstu/*

## KONTROLNÍ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si zskan znalosti z kapitoly č. 4. Pouze jedna odpovd' je sprvn! Sprvn odpovědi jsou umístěny na konci této kapitoly.

- 1. V pripad, kdy při užití platební karty jsou čerpány finanční prostředky z bankovního utu, jedná se o kartu:**
  - a) Kreditní
  - b) Debetní
  - c) Předplacenou
- 2. Co-brandové platební karty jsou určeny:**
  - a) Zákazníkům obchodníka
  - b) Zaměstnancům firmy
  - c) VIP zákazníkům banky
- 3. Mezi výhody firemní platební karty nepatr:**
  - a) Nulov poplatky
  - b) Doplnkov sluēby
  - c) Přehled o provedených transakch
- 4. Nejpesnj biometrick identifikace a verifikace je prostřednictvím:**
  - a) Skenování dlan
  - b) Skenování oční sítnice
  - c) Skenování oční duhovky
- 5. Mezi nejčastěji využívan biometrick technologie v R na finančním trhu nepatr:**
  - a) Hlasov biometrie
  - b) Otisk prstu
  - c) DNA

---

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Tato kapitola mohla být svým obsahem užitn i pro osobní použit tenre, neboť se jedná o finanční produkt, se kterm přicházíme kaēdy den do kontaktu a užívatme ho. Cílem bylo pedevm ujasnit nkter pojmy z oblasti platebních karet. Zajmav mohly být zároveň i informace týkající se využití biometrie v této oblasti. Text je doplněn různými konkrétními prklady z praxe a aktuálními statistikami. Důraz při studiu by měl být kladen pedevm na vymezen druhy platebních karet, kter vznikají s cílem odlišit se od konkurence, získat a udržet si zákazníky.

---



**ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY**

**1b, 2a, 3a, 4c, 5c**

---

## 5 CENA FINANČNÍ SLUŽBY

### 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 a procesu tvorby ceny, zejména na určení typů cen, se kterými se může každý zákazník setkat. V souvislosti s problematikou ceny na finančním trhu je nezbytné také zmínit ukazatel RPSN, který slouží zákazníkům pro lepší orientaci v nabídkách úvěrových produktů. V závěrečné fázi kapitoly jsou zmíněny praktické příklady, jak lze cenu použít pro marketingovou podporu finančního produktu.

### CÍLE KAPITOLY



- Definovat cenu ve finančních službách.
- Popsat proces stanovení ceny ve finančních službách.
- Vyjmenovat náležitosti cenového mixu.
- Objasnit význam RPSN pro zákazníky.
- Uvést praktické příklady marketingového užití ceny.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Cena, cenové cíle, metody tvorby ceny „3C“, cenová strategie, cenový mix, RPSN.

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:** (Matušínská, 2009)

*Definice  
ceny*

- jediný příjmový prvek,
- vysoce flexibilní prvek,
- důležitý zdroj informací,
- symbol hodnoty produktu,

- nástroj konkurenční diferenciacce finanční služby,
- nástroj komunikačních aktivit,
- citlivý prvek vůči regulačním nařízením v oblasti cen.

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, poplatky, výše sazeb pojistného, hypotéční úroky, poplatky za obchodování s akciemi, provize za uzavření pojistné smlouvy a poskytnutí bankovní záruky, sankce apod. Vnímání ceny zobrazuje obrázek č. 23. (Matušínská, 2009)

### Alternativní náklady

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: (Matušínská, 2009)

- **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.



**Obrázek 23: Vnímání ceny**

*Zdroj: Ennew a Waite (2013, s. 303)*

Z dlouhodobého hlediska lze považovat české banky v rámci Evropy za nejnýnosnější. V posledních letech se ale tato situace začíná pomalu měnit. Mezi lety 2010 až 2019 klesly čisté výnosy bank z poplatků a provizí (tabulka č. 22). České banky vybraly na poplatcích o 5,5 miliard korun ročně méně. Každý Čech tak v posledních letech ušetří na poplatcích v průměru 522 korun ročně. Důvodem je tlak nízkonákladových bank, rušení nebo snižování absurdních poplatků a hromadné zavádění balíčkových účtů. Absurdní poplatky banky ruší z důvodu negativní publicity vyvolané anketou o nejabsurdnější bankovní poplatek. Poplatky reguluje také Evropská unie a nízkonákladové banky neuplatňují poplatky vůbec nebo jen velmi omezeně.

Zásadním impulsem pro likvidaci poplatků zejména u běžných účtů byl vstup nových, nízkonákladových bank na tuzemský bankovní trh. Jako první s tématem nulových bankovních poplatků začala pracovat mBank, která vstoupila na trh v roce 2007. V roce 2010 přibyla Fio banka, která se přetransformovala z družstevní záložny. Roku 2011 pak na bankovní trh vstoupily tři banky - Air Bank, Equa Bank a Zuno Bank, kdy jejich heslem byly nulové bankovní poplatky. Poslední ze jmenovaných se na trhu neuchytila a sloučila se s Raiffeisenbank. Ostatní nové banky však začaly po několika letech vydělávat i s nízkými nebo nulovými poplatky. Jako poslední vstoupily na trh v roce 2017 Banka Creditas a Hello Bank.

Na nástup nízkonákladových bank musí reagovat velké banky, kterým v posledních letech ubylo statisíce klientů. Receptem na úspěch se staly tzv. balíčkové účty. Banka tak klientům připraví balíček služeb, které jsou v rámci využívání běžného účtu zdarma. Typicky se jedná o vedení běžného účtu, základní platební služby a využívání elektronického bankovníctví. Nenáročný klient tak získá v rámci balíčku i u velké banky skutečně celý běžný účet zdarma a nemusí zaplatit ani korun. V některých případech může dokonce klient i na vedení účtu vydělat. Jedná se o případy, kdy úroky poskytované bankou k částce na účtu jsou větší než souhrn poplatků, které klient za služby banky zaplatí.<sup>28</sup>

**Tabulka 22: Vývoj čistého zisku (v mld. Kč) vybraných bank v letech 2015 - 2019**

Banka	2019	2018	2017	2016	2015
ČSOB	19,691	15,757	17,517	15,100	14,010
Česká spořitelna	17,212	15,362	14,610	15,500	14,293
Komerční banka	14,901	14,846	15,274	14,119	12,758
UniCredit Bank	8,259	9,047	7,626	6,045	7,064
Raiffeisenbank	4,187	3,365	2,825	2,060	2,538

Zdroj: Bankovníctví, Top Finance 2020 - banky

## 5.1 Základní cíle cenové tvorby finančních institucí

Finanční instituce by ve své cenové politice měly sledovat následující finanční a nefinanční cíle cenové tvorby: (Matushínská, 2009)

- Zvýšení počtu zákazníků (expanzivní cenová taktika) neboli zvýšení tržního podílu. Cílem cenové tvorby finančních institucí by mělo být přilákání co největšího počtu zákazníků z cílového segmentu. Toho lze dosáhnout tím, že ceny se stanou tak, aby došlo k maximalizaci tržního podílu a dosažení vedoucího postavení na trhu hned v raných stádiích životního cyklu finančního produktu. Tímto způsobem lze dosáhnout dlouhodobé ziskovosti.
- Maximalizace zisku. Ceny se stanou 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.

<sup>28</sup> Bankovní poplatky [online] [vid. 26. září 2020]. Dostupné z <https://www.bankovnipoplatky.cz/co-likviduje-vysoke-bankovni-poplatky-anketa-nove-banky-a-balickove-ucty-38686>

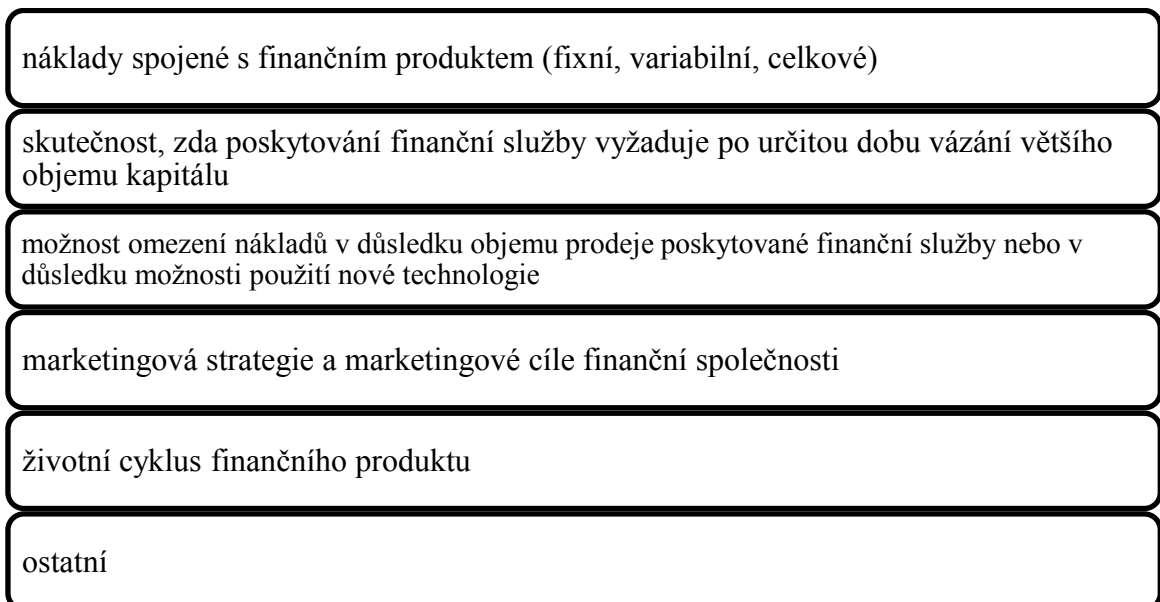


- Vedoucí postavení v oblasti kvality neboli budování dobrého positioningu značky. Některé finanční instituce využívají cenu k dosažení vedoucího postavení v oblasti kvality produktu na trhu specifických produktů. Není vhodné stanovit nízkou cenu tam, kde by se finanční instituce touto politikou dostala 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.
- Spokojenost a věrnost zákazníků (stabilizační cenová taktika) neboli budování hodnoty pro zákazníka. Souvisí s CRM a je definována jako „souhrn vztahů 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. Relaxní 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 Metody a strategie cenové tvorby finančních služeb

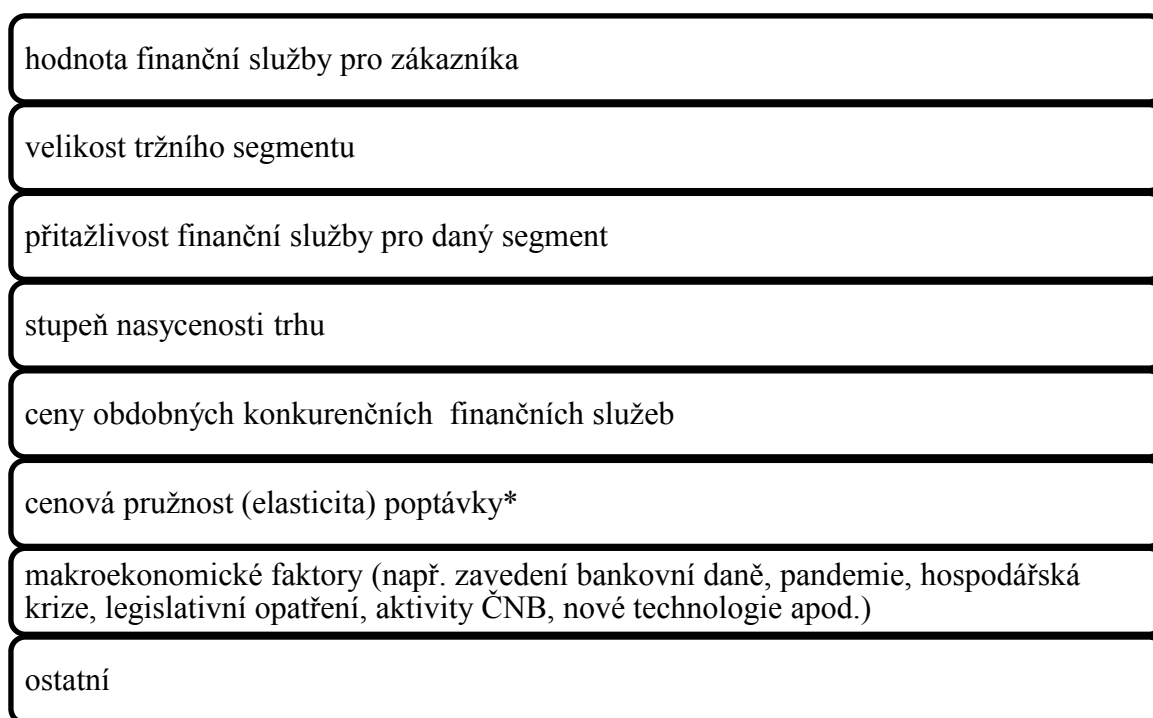
Vzhledem k významu cenové tvorby pro finanční instituci je třeba, aby každá instituce pečlivě zkoumala proměnné, které tyto ceny mohou ovlivnit. Patří k nim vnitřní a vnější faktory viz obrázky č. 24 a 25 níže.

**Vnitřní a vnější faktory při tvorbě ceny**



**Obrázek 24: Vnitřní faktory tvorby ceny finančního produktu**

*Zdroj: Matuřinská (2009)*



**Obrázek 25: Vnější faktory tvorby ceny finančního produktu**

\*Cenová elasticita poptávky (EP) vyjadřuje změnu poptávaného množství zboží v důsledku změny (pokles, růst) ceny:  $|EP| = \% \text{ změna poptávky} / \% \text{ změna ceny}$ . Může mít hodnoty:  $|EP| > 1$  – jde o pružnou poptávku, snížení ceny vede ke zvýšení prodeje, celková suma peněz roste.  $|EP| = 1$  (jednotkově elasticitá) – snížení cen je kompenzováno růstem prodaného množství tak, že se celkové tržby nemění.  $|EP| < 1$ , ale větší než 0 – jde o nepružnou poptávku, snížení ceny není kompenzováno dostatečným růstem prodaného zboží, takže celkové tržby klesají.

*Zdroj: Matušinská (2009)*

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 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 mohou být:

**Překážky  
mobility  
klienta**

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

### **METODY TVORBY CENY FINANČNÍCH PRODUKTŮ**

V oblasti cen je základním problémem proces jejich tvorby. V podmínkách využití marketingu jsou ceny na trhu finančních služeb 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“** (customer, competition, costs) viz tabulka č. 23.

**Metody  
tvorby  
ceny 3C**

**Nákladová tvorba cen** si v zásadě nevšimá situace na trhu, tj. ani konkurence, ani potřeb různých 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 instituce, patří k nim komunikační aktivity, 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).

**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.

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

Průzkum z roku 2020, který v České republice nechala zpracovat Fio banka, ukázal, že klienti jsou na bankovní poplatky velmi citliví a banku jsou ochotni změnit zejména kvůli nim. Výši poplatků považuje za hlavní důvod pro změnu své banky téměř 40 % Čechů. O něco méně důležitým faktorem změny banky je samotná cena za vedení účtu, kterou uvedlo zhruba 32 % z nich. Následuje zákaznický servis, jehož špatná kvalita by přinutila ke změně

čtvrtinu respondentů. Nejméně ovlivňuje klienty při rozhodování stabilita a image nové banky. Služby banky bez poplatků přitom využívá asi jen pětina respondentů, zbytek za bankovní služby platí. Devatenáct procent oslovených by uvítalo jednodušší ceník své banky bez skrytých dodatečných poplatků.<sup>29</sup>

**Tabulka 23: Obecný model stanovení ceny „3C“**

Náklady	Konkurence	Poptávka
Určení ceny podle nákladů	Referenční cena konkurence	Určení zákazníkem očekávané ceny
↓	↓	↓
+ marže	Rozhodnutí stanovit vyšší, nižší nebo stejnou cenu	- nákladová cena
↓	↓	↓
Prodejní cena	Marže	Marže
<i>Jak se budou naše náklady vyvíjet?</i>	<i>Jak se může naše pozice vyvíjet ve vztahu ke konkurenci?</i>	<i>Jaký objem potenciálního trhu je pro nás otevřený při této ceně?</i>
		↓
		Prodejní cena
		↓
		<i>Jaký zisk dosáhneme v poměru k nákladům a investovanému kapitálu?</i>

Zdroj: Torres a kol. (1995)



## ŘEŠENÁ ÚLOHA – NAVIGÁTOR ÚVĚRŮ

### Navigátor úvěru

**Navigátor  
úvěru**

Navigátor úvěru je tvořen kolektivem autorů, kteří se dlouhodobě pohybují v oblasti půjček a osobních financí. Pravidelně analyzuje nabídku úvěrů bankovních i nebankovních společností a následně uživatelům webu podává nezaujatá srovnání, recenze a články. Cílem je co nejvíce návštěvníkům usnadnit získání informací o různých typech půjček a zpřehlednit nepřehlednou nabídku úvěrů.

Navigátor umožňuje zdarma zájemcům o daný finanční produkt se prokliknout na webové stránky banky či nebankovní společnosti a následně podat žádost. Veškeré návštěvy stránek a článků na Navigátoru či případná prokliknutí jsou nezávazná. Navigátor slouží jako zdroj informací, které pomohou získat vhodný úvěr a udělat tak správné finanční rozhodnutí. Propojením zákazníka s poskytovatelem půjčky však není možné garantovat

<sup>29</sup> V průzkumu za Českou republiku odpovědělo 517 respondentů ve věku od 16 do 65 let, zastoupení krajů bylo rovnoměrné. Zdroj: Zlatá koruna [online][vid. 29. září 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/zpravy/ucty/chceme-ucty-spravovat-bez-poplatku-on-line-vzkazuji-cesi>

úspěšné schválení žádosti o půjčku. Vyhodnocovací proces provádí každý poskytovatel samostatně.

Navigátor úvěrů popisuje všechny druhy půjček a srovnává jejich nabídky. Ať už se jedná o bankovní úvěry, nebankovní půjčky, hypotéky nebo bankovní účty, vše lze najít na Navigátoru. V nabídce je více než 50 bank a nebankovních společností nabízející přes 200 produktů.

Zdroj: Navigátor úvěru [online][vid. 29. září 2020]. Dostupné z [www.navigatoruveru.cz](http://www.navigatoruveru.cz)

### Index odpovědného úvěrování

Člověk v tísni, o. p. s. představil v červnu roku 2019 aktualizovaný Index odpovědného úvěrování srovnávající poskytovatele mikropůjček, kreditních karet a kontokorentních úvěrů. Hlavním smyslem Indexu je srovnání podmínek, za nichž věřitelé půjčky nabízejí. Protože mikroúvěry využívají především lidé s nižšími příjmy, je zde férový přístup obzvláště důležitý. Index odpovědného úvěrování srovnává poskytovatele půjček s povolením ČNB. Hodnoceno je celkem 17 kritérií rozdělených do tří tradičních oblastí:

*Index odpovědného úvěrování*

- náklady, tedy to, kolik lidí za půjčku zaplatí a co je bude stát případné zpoždění se splácením,
- transparentnost a komunikace, tj. rozsah a přehlednost poskytovaných informací,
- klientská vstřícnost posuzující praxi věřitelů před a po poskytnutí půjčky.

Největší váhu měla v hodnocení oblast nákladů (50 %), zatímco oblast transparentnosti a vstřícnosti měla každá váhu 25 %.

Zdroj: Člověk v tísni [online][vid. 29. září 2020]. Dostupné z <https://www.clovekvtisni.cz/index-odpovedneho-uverovani-spolecnost-clovek-v-tisni-znovu-porovnavamale-pujcky-5863gp>

---

## MARKETINGOVÁ CENOVÁ STRATEGIE FINANČNÍCH PRODUKTŮ

Jedním z důležitých podkladů pro rozhodování a tvorbu marketingové strategie a strategie společnosti jako celku je cenová strategie, která vymezuje postup, jak dosáhnout základních cílů finanční instituce v cenové oblasti. Cenová strategie výrazně souvisí s produktovou strategií. V odborné literatuře se uvádí řada pohledů, jak cenové strategie členit. V zásadě jsou v tržní ekonomice využívány čtyři základní obecně formulované cenové strategie využitelné také na trhu finančních služeb: Matuřinská (2009)

*Marketingová strategie v oblasti ceny*

- Strategie nízkých cen a orientace na nízké náklady (standardní produkty, klesá počet inovací).
- Strategie vysokých cen a orientace na výjimečnost a unikátní vlastnosti nabízeného produktu (ceny produktů jsou vyšší o 5 - 25 % než standardní produkty).

- Strategie přizpůsobování se, následování „vůdců trhu“.
- Kombinovaná strategie (kombinace výše uvedených strategií).

Tabula č. 24 uvádí strategické vymezení ceny finančních produktů v kombinaci s výší ceny a vnímanou kvalitou.

**Tabulka 24: Cenová strategie finančních produktů**

	Vysoká cena	Nízká cena
Vysoká vnímaná kvalita	Strategie vysoké ceny	Strategie dobré hodnoty
Nízká vnímaná kvalita	<b>Chybně stanovená cena!</b>	Ekonomická strategie

Zdroj: Matušinská (2009)

Při vstupu na trh s novým finančním produktem se lze setkat s dvěma základními strategiemi. V případě stanovení vysoké ceny se jedná o **strategii penetrační**. Penetrační cenotvorba může být úspěšnou marketingovou strategií, pokud je správně aplikovaná. Pak má za následek jak zvýšení tržního podílu, tak zvýšení objemu prodeje. Nevýhodou však je, že ne vždy zvýšení objemu prodeje musí nutně vést k vyššímu zisku, pokud jsou ceny příliš nízké. Stejně tak pokud je nízká cena součástí pouze úvodní marketingové kampaně a jakmile začne stoupat, přejdou zákazníci ke konkurenci. Pokud je cena na začátku životního cyklu finančního produktu vysoká hovoříme o **strategii sbírání smetany**. Cílem je vytvoření image kvality a ojedinělosti výrobku. Po vstupu konkurence na trh s výrobky obdobnými nebo po určitém nasycení trhu, je cena snížena.

### 5.3 Vybrané typy cen finančních služeb

**Vybrané typy cen finančních služeb**

Na základě přijaté strategie může existovat několik typů cen: Matušinská (2009)

- 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 loajalítě zákazníků, budou tito čerpat pouze bezplatné, nebo nízkou oceněné služby, a finanční instituce je tak bude do jisté míry subvenovat. 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).

- Dvoudln cena – je to stanoven ceny ve dvou fázích. První fáze představuje zaplacen jednorázového poplatku za zřzen dan služby (vyřzen hypotečního veru) a pak v druhé fází kontinuulnho poplatku za uzvn služby (vedení hypotečního veru + uroky z pjen částky).
- Individuuln cena – jedn se o cenu „řtou na míru“ pro zákazníka. Tento typ ceny přesn odrz marketingovou orientaci finanční společnosti. Tyto ceny jsou typick pro oblast privátního bankovnictví.
- Konkurenční cena – ceny jsou kalkulovány ve věří umonujc odolávat konkurenčnímu tlaku. Musí pokrýt nákladů a dosáhnout alespon minimálního zisku.
- Penetrační cena – nízká cena, jejímž úkolem je rychle proniknout na trh (vedení běžného úctu zdarma nebo vyřzen a vedení hypotečního veru bez poplatků).
- Psychologick cena (tzv. bařovsk cena) – stanoven takov ceny, kter m působit dojmem nřm, než skuten je (vedení běžného úctu msn jen za 99 Kč).
- Segmentační cena – vytvr se cenov struktura působící na jednotliv segmenty (věří pojiřten denn podpory ve věří regulačního poplatku př pobytu v nemocnici se bude liřt dle věku klienta, cena povinného ruen se bude liřt dle věku řde, místa pobytu, počtu nehod).
- Smetnkov cena – jedn se o vysok ceny vjmench produktů (cena za pořzen prémiové platební karty je věří ve srovnání s klasickou platební kartou).
- Zaváděcí cena – je typick pro nov produkt na trhu. Cílem je získat pozornost zákazníků. Cena je po určitou dobu mimořdn nzk, pak dojde k navřen ceny (př zavedení nového produktu – zvolen si vlastního designu platební karty – v období od X do Y pouze za symbolickou cenu 100 Kč! Obvykl cena in 390 Kč).

## 5.4 Cenov mix

Kad nástroj marketingového mixu m sv vlastn instrumentárium, pomocí něhož pro-sazuje sv cíle na trhu a totéž platí samozřjn také pro cenu. Základní složky cenového mixu tvoří: (Matuřinská, 2009)

*Cenov  
mix*

- věří ceny,
- cenov slevy a srážky,
- cenov příplatky,
- kontraktační podmínky (platební a dodací podmínky).

Za základní nástroje kondin politiky považujeme cenov slevy, srážky, příplatky a přídavky. Někdy zde řídíme jeřt tzv. kontraktační podmínky, ili platební podmínky a dodací, pomocí ni je možnost vrazn ovlivnit cenovou přjatelnost pro zákazníka (mn se vnman hodnota). Obecn 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),
- ostatní slevy a srážky.

**Cenové příplatky** 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 přídatky u finančních produktů mohou mít například tuto podobu:

- příplatek za předčasnou platbu (poplatek za předčasné splácení úvěru),
- příplatek za úvěrové produkty na delší dobu fixace – vyšší úroková sazba,
- příplatek za produkty na speciální zakázku (produkty privátního bankovníctví, které jsou poskytovány dle individuálních potřeb zákazníka),
- příplatek za dodatečné služby (vystavení potvrzení o zůstatku úvěru za účelem předčasného splacení hypotéky nebo úvěru, stoplistace, blokace, vyhotovení nové platební karty),
- ostatní příplatky a přídatky.

**Kontrakční 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 kontrakční podmínky. Mohou být modifikovány dle přístupu k jednotlivým zákazníkům.



### PRO ZÁJEMCE – ANKETA O NEJABSURDNĚJŠÍ POPLATEK

Unikátní anketa o nejabsurdnější poplatek vznikla v roce 2005 na základě iniciativy [www.bankovnipoplatky.cz](http://www.bankovnipoplatky.cz) a za tu dobu pomohla kultivovat bankovní prostředí. S tříletou přestávkou probíhá každoročně. Anketa o nejabsurdnější bankovní poplatek a masová účast



čtenářů při hlasování ukazuje bankám, že zde nejsou neomezenými pány, ale že hlavní a nejdůležitější je názor a přání jejich klientů, kteří banky živí. Důkazem je skutečnost, že velká většina bank už minulé nejabsurdnější poplatky zrušila nebo je výrazným způsobem omezila.

V roce 2020 je do ankety zařazeno 11 absurdních poplatků viz tabulka č. 25.

**Tabulka 25: Absurdní poplatky v roce 2020**

Poplatek za autorizační SMS	Poplatek za vedení účtu	Poplatek za dotaz úřední osoby
Poplatek za výběr z ATM vlastní banky	Poplatek za předčasně splacený úvěr	Poplatek za vklad na účet na přepážce třetí osobou
Poplatek za zjištění zůstatku z bankomatu cizí banky	Poplatek za vklad nebo výběr na přepážce z/na vlastní účet	Poplatek za příchozí nebo odchozí platby ze/do zahraničí
Poplatek za vystavení potvrzení o zůstatku úvěru za účelem předčasného splacení hypotéky nebo úvěru	Poplatek za vedení účtu k hypotečnímu či spotřebitelskému úvěru	

Zdroj: Bankovní poplatky [online] [vid. 26. října 2020]. Dostupné z <https://www.bankovnipoplatky.cz/nejabsurdnejsi-poplatek-2020>

## 5.5 RPSN

RPSN je zkratka tvořená prvními písmeny termínu „Roční Procentní Sazba Nákladů“. Jedná se o celkové náklady spotřebitelského úvěru, které jsou vyjádřeny jako roční procento z celkové výše úvěru. Obecně platí pravidlo, že čím je RPSN nižší, tím je finanční produkt výhodnější. RPSN umožňuje každému spotřebiteli jednoduše a rychle porovnat výhodnost či nevýhodnost různých úvěrů. Celkové náklady spotřebitelského úvěru totiž zahrnují i celou řadu dalších možných poplatků. Platí se například za samotné uzavření smlouvy, tedy za poskytnutí úvěru. Dále je zpoplatněno také vedení účtu, na který je úvěr vyplácen. Běžně je nutné pravidelně hradit poplatek za správu nového úvěru. Nijak neobvyklé nejsou ani poplatky za každou jednotlivou transakci, tedy za pohyb peněz na účtu. K tomu všemu je třeba připočítat i pojištění schopnosti splácet a další.<sup>30</sup>

**Roční procentuální sazba nákladů**

Přestože základním principem „roční procentní sazby nákladů“ je shrnutí všech nutných výdajů spojených s úvěrem, existují poplatky, které do výpočtu zahrnuté být nemusí. Mezi ně patří například u hypotečních úvěrů kolek, který se platí zvlášť na katastrálním úřadu. Také odměna odbornému odhadci ceny nemovitosti často nebývá do RPSN zahrnuta.

<sup>30</sup> Moneta [online] [vid. 26. října 2020]. Dostupné z <https://www.moneta.cz/caste-dotazy/odpoved/co-je-rpsn->

Od 1. ledna 2016 (Zákon o spotřebitelském úvěru č. 257/2016 Sb.) mají všichni poskytovatelé spotřebitelských úvěrů v České republice povinnost uvádět RPSN v rámci marketingových nabídek. Nedílnou součástí této povinnosti bývá informace o nákladech. Netýká se to ale úplně všech úvěrů na finančním trhu. Většina klasických půjček však do účinnosti tohoto zákona spadá.

Výpočet roční procentní sazby nákladů je velmi složitý, a proto je vhodné na webu použít RPSN kalkulačku. Vzorec pro výpočet RPSN je následující:

$$\sum_{i=1}^m \frac{A_i}{(1+r)^{t_i}} = \sum_{j=1}^n \frac{B_j}{(1+r)^{s_j}} \quad (1)$$

Při poskytování úvěru se za základ bere roční vyjádření úroku - p. a. (per annum). Vždy je nutné věnovat pozornost, zda s cílem marketingově přilákat pozornost nižší úrokovou sazbou, není uvedena tato hodnota na měsíční bázi - p. m. (per mensem), pololetně – p. s. (per semestrum), čtvrtletně – p. q. (per quartale) a denně p. d. (per dies).



### ŘEŠENÁ ÚLOHA – MODELOVÝ PŘÍKLAD RPSN

**Tabulka 26: Modelový příklad RPSN**

BANKA 1	BANKA 2
Úvěr: 50 000 Kč	Úvěr: 50 000 Kč
<b>Úroková sazba: 9,9 % p. a.</b>	<b>Úroková sazba: 8,9 % p. a.</b>
Doba splatnosti 84 měsíců	Doba splatnosti 84 měsíců
Měsíční splátka: 827 Kč	Měsíční splátka: 802 Kč
Poplatky: 0 Kč	Poplatky: 2 500 Kč
<b>RPSN: 10,36 %</b>	<b>RPSN: 11,05 %</b>
Celková platba úvěru: 69 508 Kč	Celková platba úvěru: 69 861 Kč
Úvěr od banky 1 je výhodnější dle RPSN, i když úroková sazba je vyšší. U banky 2 je sice nižší úroková sazba, ale vyšší RPSN zahrnující i poplatek ve výši 2 500 Kč.	

Zdroj: upraveno dle modelového příkladu mBank, mBank [online][vid. 26. října 2020]. Dostupné z <https://www.mbank.cz/blog/post,596,vite-co-je-to-rpsn.html>

<sup>31</sup> m je počet poskytnutých půjček,  $A_i$  je výše i-té poskytnuté půjčky,  $t_i$  je doba (v letech a zlomcích roku ode dne 1. půjčky), kdy byla i-tá půjčka poskytnuta, n je počet plateb,  $B_j$  je výše j-té platby (splátky, poplatku atd.),  $s_j$  doba (v letech a zlomcích roku ode dne 1. půjčky), kdy byl j-tý poplatek zaplacen.

## 5.6 Cena finančního produktu jako marketingová podpora prodeje

Jak již bylo uvedeno výše v úvodním textu této kapitoly cena plní v rámci marketingového mixu řadu funkcí a má specifické vlastnosti. Dnes v silně konkurenčním prostředí v oblasti retailového bankovníctví musí finanční instituce bojovat o každého klienta, ať už s cílem jeho získání nebo udržení. Bezesporu je zřejmé, že finanční instituce z těchto důvodů investují nemalé částky do různých komunikačních kampaní s využitím širokého spektra médií dle cílových skupiny. Cena sama osobě plní roli marketingové podpory prodeje, její výhodou je velká flexibilita. To znamená, že ji lze především v době digitalizovaných informací velmi snadno a rychle měnit dle aktuální tržní situace. Cena hraje hlavní roli především u úvěrových produktů, v minulosti bylo velmi obvyklé, že se nejdříve musel zaplatit poplatek (např. % z půjčované částky), dnes je to již jinak a klient si může dnes vybírat z velkého množství lákavých nabídek. V textu níže jsou uvedeny vybrané modelové příklady, jak lze pracovat s cenou se záměrem marketingově podpořit nabídku:

- U půjček nad 100 000 korun platí úroková sazba snižená o jedno procento plus bonus 2 000 korun.
- Bonus 5 000 korun při sjednání půjčky do 31. 12., možnost zvyšování a snižování splátek.
- Půjčky s nulovými poplatky včetně možnosti předčasného splacení.
- Možnost refinancování půjčky s tím, že dosavadní splátku sníží až o 20 % při zachování stejné doby splatnosti. K úvěru navíc bonus 1 000 korun.
- Stávající klienti mají při sjednání nové půjčky garantovanou stejnou nebo nižší sazbu než u té předchozí. Během prosince akce úvěr bez poplatků.
- V případě platební neschopnosti se zdarma upraví splátkový kalendář, neúčtují se penále ani úrok z prodlení. Do konce roku možnost refinancování půjček s úrokem nižším o 2 % oproti současné sazbě, úvěr je bez poplatků, možnost měsíční poplatkových prázdnin.
- Půjčky bez poplatku za poskytnutí a vyřízení úvěru.
- Nahrazení několika půjček jednou s výhodnější úrokovou sazbou, dále odměna klientům 2 500 korun.
- Vedení běžného účtu zdarma s bonusem až 1 000 Kč ročně.
- Vedení dětského účtu zdarma s výhodnější úrokovou sazbou do 100 000 Kč.
- Při sjednání pojištění schopnosti splácet k hypotečnímu úvěru snížení úroku hypotečního úvěru o 0,1 % p. a.
- Při sjednání cestovního pojištění online sleva 15 %.
- Online sjednání spotřebitelského úvěru bez poplatků.
- Pojištění platební karty na 1 rok zdarma.

Na základě současných snah především o ochranu spotřebitele především v legislativní oblasti dochází k eliminaci nekalých obchodních praktik týkající se ceny a samotnému pročištění trhu od úvěrových predátorů. Jednalo se především o nebankovní instituce (úvěroví predátoři), které se snažily vydělat na nepozornosti, nízké finanční gramotnosti a tíživé osobní finanční situaci klienta. Bylo možné se například setkat s praktikami typu:

- Získání půjčky rychle a snadno bez ověření schopnosti dlužníka splácet.
- Vysoké úrokové sazby směřující k lichvě.
- Skryté poplatky (ve smlouvě uvedené malým nevýrazným písmem, chybějící RPSN).
- Věřitel slibuje, že formou administrativní práce si u poskytovatele úvěru může svůj dluh odpracovat. Jednalo se ale o další shánění klientů s cílem jim poskytnout nevhodné půjčky a pojištění.
- Vysoké penále a pokuty za opožděné splátky.
- Požadovaná nevýhodná a neadekvátní zástava nemovitosti.
- Podmiňování půjčky pořízením jiné smlouvy.
- Volání na drahé linky poskytovatele úvěrů.
- Vybírání poplatků za zprostředkování úvěru bez záruky jejího schválení.

Je nutné uvést, že výsledné zhodnocení cenové výhodnosti marketingově podpořené nabídkově závisí na zdravém úsudku a finanční gramotnosti každého klienta. Je třeba si dát pozor na slova často používaná v marketingových prezentacích, jako je **například spořicí úroková sazba až ..., úvěrové sazby od ..., vedení bankovního účtu zdarma .....**, **rychlá půjčka, půjčka bez poplatků, minimálně, vzorová cena, umělá sleva (cena ve slevě je cena běžná), diskriminační ceny (dle pohlaví – havarijní pojištění auta)** apod. V případě podezření na nekalé obchodní a marketingové praktiky jsou možnosti spotřebitelské ochrany viz kapitola č. 2.



### KONTROLNÍ OTÁZKY

**Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 5. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci této kapitoly.**

- 1. Mezi charakteristické vlastnosti ceny finančních služeb nepatří:**
  - a) Komunikační nástroj
  - b) Nepružnost
  - c) Symbol hodnoty
- 2. Mezi vnitřní faktory při tvorbě ceny finančního produktu patří:**
  - a) Marketingová strategie finanční instituce
  - b) Konkurenční produkty
  - c) Legislativní normy státu

- 3. Ekonomická strategie je v případě, kdy je:**
- a) Nízká kvalita a nízká cena finančního produktu
  - b) Vysoká kvalita a nízká cena finančního produktu
  - c) Nízká kvalita a vysoká cena finančního produktu
- 4. Penetrační cena finančního produktu je:**
- a) Nízká
  - b) Vysoká
  - c) Vyšší než konkurenční
- 5. RPSN je ukazatel, který uvádí celkové náklady spojené s úvěrem, které jsou:**
- a) Čtvrtletní
  - b) Měsíční
  - c) Roční
- 

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Cenová politika finančních domů, 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. Situace se ale začíná pomalu měnit ve prospěch klientů. Je třeba také podotknout, že cenová strategie jednotlivých finančních institucí je interní záležitostí, proto tento text má spíše obecné pojetí. Kromě známých záležitostí z obecného marketingu, jako je definování ceny, uvedení procesu cenotvorby, typů cen a cenového mixu, z praktického hlediska kapitola vysvětluje význam a způsoby použití ukazatele RPSN. Zároveň také uvádí jak lze cenu použít pro marketingové účely.

---

## ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY



1b, 2a, 3a, 4a, 5c

---

## 6 DISTRIBUCE FINANČNÍ SLUŽBY



### 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. Řada klientů se dnes na pobočky přichází pouze poradit o finančních produktech, popřípadě vložit či vybrat hotovost, ale drtivá většina transakcí se odehrává elektronicky. Finanční instituce na tyto trendy reagují optimalizací velikosti pobočkové sítě a instalací samoobslužných terminálů. Čím dál tím více se začíná prosazovat technologická distribuce, která šetří náklady a zákazníkům 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

- Definovat charakteristické znaky distribuce finančních služeb.
- Blíže uvést možnosti přímých a nepřímých distribučních kanálů.
- Vyjmenovat způsoby technologické distribuce.
- Zmínit distribuční koncept finančních služeb do budoucna – multikanálovou distribuci.
- Vyjmenovat základní distribuční strategie.



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Distribuce finančních služeb, distribuční kanál, multilevel marketing, pobočka, multikanálová distribuce, technologická distribuce, distribuční strategie.

#### Definice 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, zde je ale nutné brát v potaz, zda se jedná o offline nebo online distribuci. (Matuřinská, 2009)

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

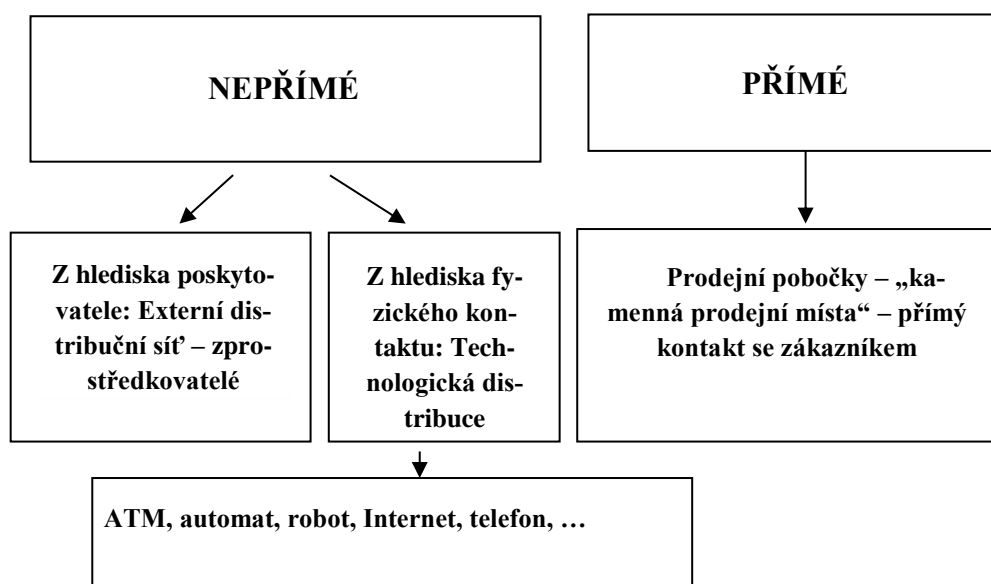
## 6.1 Typy distribučních kanálů (prodejních cest)

Distribuční kanály se člení do dvou základních skupin, a to na **přímé nebo nepřímé distribuční cesty** (obrázek č. 26) v závislosti na tom, zdali 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 finanční služby zajistit sám. (Matuřinská, 2009)

*Přímé a nepřímé distribuční cesty*

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

- Nabídka a prodej finančních služeb pro zákazníky.
- Shromažďování informací potřebných pro marketingové plánování, strategická rozhodnutí a vývoj finančních produktů.



Obrázek 26: Typy distribučních kanálů finančního produktu

Zdroj: Matušínková (2019)

Při distribuci finančních služeb využívají finanční instituce mnoho kanálů. Výhodou přímých distribučních kanálů je vyšší efektivnost a lepší dohled nad zákaznickou zkušeností. Prodej pomocí nepřímých distribučních kanálů je pro zákazníky pohodlnější. V případě zprostředkovatelů může vzniknout riziko ztráty kontroly jakou formou jsou finanční produkty prezentovány a nabízeny zákazníkům. V souvislosti s rozvojem online prodeje finančních služeb může vzniknout jev zvaný „**kanibalizace**“. Pokud totiž banky k produktům sjednaným online nabízejí mnohem lepší podmínky a nižší poplatky, než je tomu na pobočkách, mnoho jejich klientů kamennou banku raději opustí a dá přednost její virtuální verzi.

### 6.1.1 POBOČKY

#### Pobočka

Stále významným distribučním kanálem finančních institucí jsou pobočky. Pobočky pomáhají do určité míry zhmotnit nehmotné finanční služby prostřednictvím svého materiálního prostředí. **Pobočka představuje obchodní prostor určený na uspokojování všech finančních a ostatních souvisejících potřeb klienta, s cílem dosahovat zisk.** Udržování sítě poboček je velmi nákladné, zejména tam, kde je slabý trh. Dle prognóz se uvádí, že v roce 2030 požadavky budoucích zákazníků bude s nejvyšší pravděpodobností řešit automat. Zákaznická služba poskytovaná člověkem bude nadstandardní a prestižní záležitostí. (Marketing & Media, č. 9/2017, 2030: O klienty se postará automat)

Od 90. let začalo docházet k racionalizaci a eliminaci poboček díky nástupu nových technologií a dnes již masovému využívání online finančních služeb. Je pravda, že online technologie zásadním způsobem změnily přístupy k distribuci v mnoha odvětvích, ať již jde o výrobky nebo služby. Otázkou je, zda tato zkušenost je v plné míře přenositelná i na



finanční instituce. Na jednu stranu je lákavé nabídnout klientům služby online, což osloví zejména mladší zákazníci. Ale na druhé straně se ukazuje, že v některých případech klienti preferují osobní styk a banky, které původně vstupovaly na trh jako bezpobočkové začaly postupně zakládat kamenné pobočky (např. mBank, Air Bank). Odborníci se shodují, že osobní kontakt s klientem na pobočce bude hrát i do budoucnosti důležitou roli. Navzdory stoupajícímu trendu využití internetu zůstává pobočka nejlepší příležitostí jak vybudovat dlouhodobé vztahy s klienty a zvýšit prodeje.

Základní trendy v distribuci finančních služeb prostřednictvím poboček: (Matušínská, 2009)

*Trendy  
v oblasti  
poboček*

- umístění poboček v nákupních centrech,
- komplexní obsluha klienta – pod „jednou střechou“ soustředění bankovní pobočky, pojišťovny, ATM, advokátů, notářů, finančních poradců apod.
- 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 - banko-kavárny, vernisáže, výstavy – prostory oddechu v centrech měst, velký důraz kladen na materiální prostředí s využitím senzorického marketingu,
- nabídka produktů z nebankovního světa (mobilní telefony, prvotřídní kancelářské potřeby, luxusní svíčky, značkové výrobky pro péči o pokožku, ...),
- nové formy poboček viz text níže.

### **MOBILNÍ BANKOVNÍ POBOČKY**

Jedním ze zajímavých konceptů obsluhy klientů je mobilní pobočka. Většinou se jedná o speciální vůz s bankovními přepážkami a bankomatem. V něm si mohou klienti vyřídit všechny své finanční záležitosti stejně komfortně jako v kamenné pobočce. Všechny bankovní operace i osobní data klientů jsou kvalitně zabezpečeny a bankovní vůz je pod stálou ochranou bezpečností agentury. Tento typ poboček se využívá zejména v menších městech a na vesnicích, kam přijíždí v předem určeném termínu. V ČR není tato forma distribuce finančních služeb masově rozšířena. (Bankovníctví 2015, Je možná automatizace bankovních poboček?)

### **ŘEŠENÁ ÚLOHA – MOBILNÍ BANKOVNÍ POBOČKA - ČS**



Klienti České spořitelny mohli v pojízdné pobočce vyřídit základní bezhotovostní i limitované hotovostní služby. Obsluhu klientů zajistili vždy dva poradci. Poplatky byly v

pojízdné pobočce stejné jako ve všech ostatních pobočkách. Design pobočky tvořila mapa kraje, kudy pobočka projížděla. Na přítomnost pojízdné pobočky a její otevírací dobu upozorňovaly zvukové znělky. Doba realizace 2012 – 2016, venkovské oblast v Jižních Čechách. Pro malý zájem ukončeno.

Služba byla nahrazena novým projektem, který se jmenuje Bankéř v terénu. Bankéři ČS dojíždějí do vybraných obcí pravidelně jednou týdně a poskytují bezhotovostní služby v rámci vyhrazených prostor na místních obecních úradech. Bankéře v terénu využívají klienti zejména pro bezhotovostní operace jako pojištění, půjčky či penzijní spoření.

---

## **BANKOVNÍ KIOSKY**

Banky ve snaze vyjít svým klientům vstříc stále častěji kromě klasických poboček poskytují pro osobní komunikaci i další alternativy. Jednou z nich jsou mobilní a pevné kiosky. Jedná se o zcela „automatizované pobočky“, které umožňují zadávat platební příkazy, přijímat a vydávat platební karty, sdílet dokumenty, vyřizovat cestovní pojištění, převádět finanční prostředky apod. Uživatelům je zpravidla k dispozici operátor, který s nimi požadované operace může konzultovat. (Bankovníctví 2015, Je možná automatizace bankovních poboček?) Výhodou bankovních kiosků je zpravidla delší otevírací doba než u běžných bankovních poboček z hlediska zákazníka. Z pohledu banky se jedná zejména o menší náklady spojené s provozem ve srovnání s klasickou kamennou pobočkou viz obrázek č. 27.



**Obrázek 27: Bankovní kiosk ING**

*Zdroj: Mesec.cz [online] [vid. 29. říjen 2020]. Dostupné z <https://www.mesec.cz/clanky/banky-znovu-objevuji-kiosky-pribyvaji-ale-s-opatrnosti/>*

## VIRTUÁLNÍ POBOČKY

Zcela virtuální pobočky jsou zajímavým konceptem, který se spíše hodí pro menší banky, pro jejichž klienty jsou prioritní základní hotovostní a bezhotovostní transakce. U sofistikovanějších finančních produktů je ze strany zákazníků požadováno poradenství a osobní kontakt, zároveň nechtějí mít pocit, že komunikují s robotem a ne s člověkem. Virtuální pobočka nabízí zabezpečenou komunikaci mezi bankou a klientem, výhodou je především časová úspora.

### ŘEŠENÁ ÚLOHA – VIRTUÁLNÍ POBOČKA



Virtuální pobočky využívá Hypoteční banka, kde jsou její bankéři, hypoteční specialisté, k dispozici online - sedm dní v týdnu, od rána do večera, tzn. i mimo standardní otevírací dobu poboček. Klient si tak sám může vybrat čas, kdy chce být bankéřem kontaktován a třeba ze svého obýváku se s ním prostřednictvím videohovoru spojit a projednat individuální nastavení hypotečního úvěru. Bankéř provede klienta celým procesem - pomůže s výběrem a nastavením hypotéky, kompletně ji zpracuje včetně smluvní dokumentace a pozve si klienta na pobočku banky až kvůli podpisu smlouvy. Veškerá dosavadní komunikace tedy probíhá online, telefonicky nebo s využitím e-mailu. Bankéři z Virtuální pobočky sídlí přímo na centrále Hypoteční banky. Věnují klientům profesionální servis a vyřídí hypotéku v nejkratším možném čase.

*Zdroj: Zlatá koruna [online][vid. 29. říjen 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/financni-produkty/diskuse/on-line-aplikace/virtualni-pobočka-hypoteční-banka>*

## OK POINTY

OK POINT je moderní pobočka, která od roku 2015 efektivně propojuje nabídku finančních, realitních a bankovních služeb (3v1). To znamená, že všechny tyto služby lze nalézt na jednom místě. Všechny OK POINTy jsou také vybaveny vkladovým bankomatem s provozem 24 hodin 7 dní v týdnu. Propojení finančních a realitních služeb pod jednu střechu je západním trendem, který se u nás teprve začíná prosazovat. Moderní vybavení a zároveň minimalistický interiér poboček byly navrženy tak, aby se zákazníci v ní cítili komfortně. OK POINT, původní český franšízový koncept, je projektem lídra českého finančního a realitního trhu Broker Consulting a dvou partnerů, inovátorů v oblasti digitálního bankovníctví, mBank a MONETA Money Bank.<sup>32</sup> Pro franšízanty přináší OK POINT možnost vybudovat dlouhodobě stabilní podnikání. Návratnost investice je zhruba 1 rok. OK

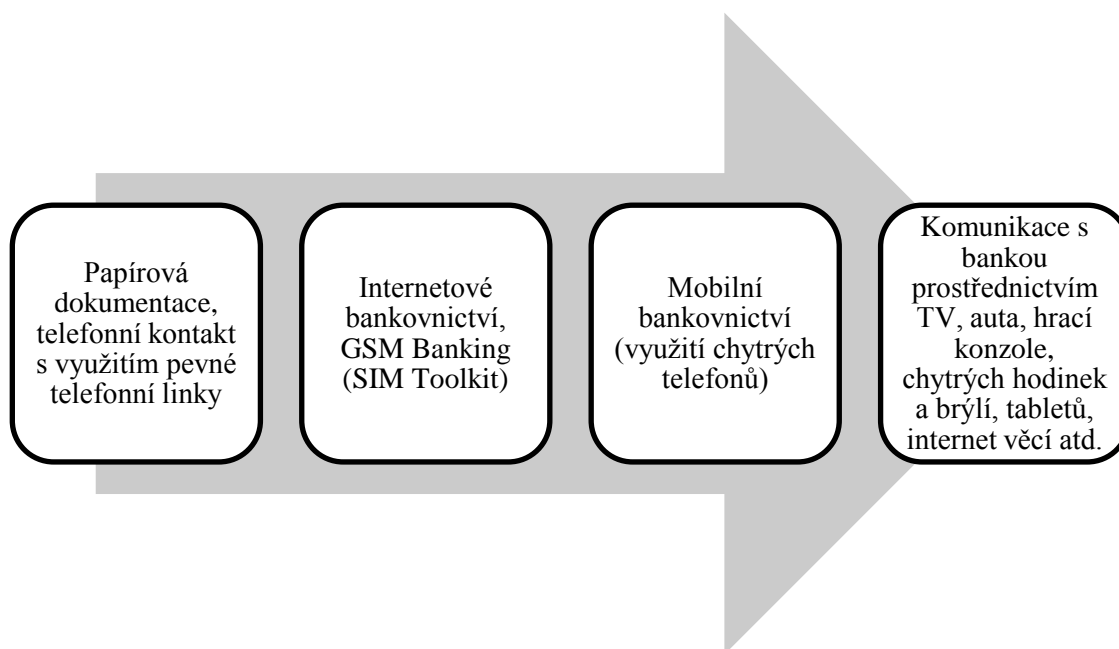
<sup>32</sup> OK POINT [online][vid. 29. říjen 2020]. Dostupné z <https://www.okpointy.cz/ok-point-a-jeho-sluzby-29>

POINT patří mezi nejdynamičtěji rostoucí franšizové koncepty v České republice. Za první tři roky svou činnost zahájilo více než 40 poboček.

### 6.1.2 TECHNOLOGICKÁ DISTRIBUCE

Význam,  
míra užití a  
formy  
technologické  
distribuce

Potřeba zefektivnění distribuce finančních služeb vede k masivnímu nasazování a inovování technologií, což přináší pro zákazníka i poskytovatele řadu výhod. Na druhou stranu nevýhodou může právě být ztráta osobního kontaktu, která může být pro většinu zákazníků stále rozhodující. Obrázek č. 28 znázorňuje vývoj distribučních (komunikačních) kanálů.



**Obrázek 28: Vývoj komunikačních a distribučních kanálů finančních služeb**

*Zdroj: Bankovníctví 2016, Rozvoj bankovníctví prostřednictvím open bankingu*

Text níže vymezuje základní formy technologické distribuce uplatnitelné v současné době na trhu finančních služeb.

#### **ATM (BANKOMAT)**

Bankomaty patří neodmyslitelně k platebním kartám, první karty umožňovaly pouze výběr uložených peněz na účtech. Dne 27. června 1967 byl v londýnské pobočce Barclay Bank v Enfieldu uveden do provozu první bankomat na světě, který vynalezl britský manažer John Adrian Sheperd-Barron. Ten si jednou nestihl vyzvednout peníze na pobočce své banky a začal přemýšlet, zda by nebylo možné vyrobit stroj na vydávání peněz. V roce 2007 mu královna Alžběta II. za přínos pro rozvoj bankovníctví udělila Řád britského impéria.

První bankomaty byly zcela off-line, kdy pro ověřování transakcí se používaly údaje zaznamenané v magnetickém proužku karty. Zde byly uvedeny identifikace klienta, zakódovaný PIN, finanční limit karty a disponibilní limit, jenž se snižoval s každou transakcí. Uplynul-li od data poslední transakce stanovený časový úsek, bankomat při příští transakci disponibilní limit zvýšil na úroveň finančního limitu a klient mohl čerpat opět celou částku. Aby se zabránilo většímu přečerpání běžných účtů a zneužití ztracených karet, byla v bankomatu databáze dočasně zakázaných karet (přečerpáný účet) a ztracených karet. Tyto údaje se pravidelně aktualizovaly pomocí diskety nebo dálkově pomocí modemu. Stejným způsobem se přenášela data o provedených transakcích do bankovního systému. Dnes se výhradně používají bankomaty online, které jsou napojeny do autorizačního centra a ověřují prováděnou transakci v reálném čase přímo u vydavatele karty. (Juřík, 2006, s. 145)

V České republice po prvních offline bankomatech České spořitelny také ostatní instituce zaváděly svoje sítě bankomatů. První on-line bankomat představila Komerční banka v roce 1992 a to nejenom v České republice, ale rovnou i ve střední a východní Evropě. První on-line bankomat byl zprovozněn v prostorách budovy Na Příkopě 28, dnešním sídle ČNB. Historicky první on-line výběr se uskutečnil 19. února 1992. Dnes již lze hovořit o multifunkčních bankomatech, které kromě výběru hotovosti nabízejí řadu dalších bankovních a doplňkových služeb, využívají se také k cílené reklamě.

V případě multifunkčních bankomatů, které jsou schopny nahradit klasickou bankovní pobočku mluvíme o tzv. **VTM** (Virtual Teller Machine). Na základě videohovoru s bankéřem lze vyřešit všechny bankovní požadavky včetně tisku dokumentace, vydávání platební karty apod. Toto zařízení přináší řadu výhod jako pro samotnou banku, tak i pro klienty. Banky tak mohou ušetřit za provoz pobočkové sítě a zároveň se přiblížit své klientele, která se nachází v místech, kde se tradiční pobočky nevyplatí provozovat.

Mobilní bankomaty jsou další inovací, kterou mohli klienti bank zaznamenat, zejména se využívají při různých hromadných akcích (např. festivaly, koncerty apod.). Jedná se o řešení problémů s výběrem hotovosti na neobvyklých místech, zároveň se to prolíná s marketingovou prezentací banky.

### **ŘEŠENÁ ÚLOHA – POJÍZDNÝ ATM**



Bankomat MONETA Money Bank pro zákazníky všech bank je součástí speciálně upravené pancéřované dodávky. Ta má vzhled populárního modelu Citroën Type H. Vůz pro MONETA Money Bank byl na zakázku upraven jako první na světě do podoby, která umožňuje zabudování bankomatu. Před vandaly a nenechavci ho chrání například silné pancéřování, neprůstřelná skla či speciální zabezpečovací elektronika. Dodávka MONETA Money Bank s bankomatem je často také místem pro zábavu. Lidé můžou na některých akcích získat od hostesek různé propagační předměty.



Obrázek 29: Ukázka pojízdného ATM

Zdroj: Místoprodeje.cz [online] [vid. 29. říjen 2020]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/moneta-money-bank-nove-nabizi-vyber-hotovosti-celosvetove-unikatniho-pojizdneho-bankomatu/>

Relativně novou formou bankomatů na českém trhu jsou **bankomaty tzv. Drive-up**, které slouží pro motoristy. První bankomat tohoto typu zavedla Komerční banka a postupně se počet těchto bankomatů rozšiřuje. Je otázkou času, kdy přibude další bankomaty i od ostatních bank.



### ŘEŠENÁ ÚLOHA – DRIVE-UP ATM

Komerční banka zprovoznila drive-up bankomaty na vybraných čerpacích stanicích Benzina. Tento typ bankomatů začala banka provozovat v červenci 2018 a od té doby jejich obliba mezi klienty roste. Drive-up bankomat je speciální bankomat určený pro motoristy k pohodlnému ovládní z okénka automobilu, a to i v případě SUV nebo dodávek. Kromě výběru hotovosti bankomat přijímá i vklady, což oceňují zejména podnikatelé, kteří již nemusí chodit s tržbou na pobočku nebo hledat jiný vkladový bankomat. Klienti čím dále více využívají drive-up bankomaty hlavně pro vklad hotovosti. Oproti průměrným vkladům na všech vkladových bankomatech KB jsou zde vklady cca 1,5 krát vyšší. I průměrná výše výběrů je o něco vyšší než v tradičních bankomatech. Všechny sledované parametry mají stále rostoucí tendenci.



Obrázek 30: Ukázka Drive-Up ATM

Zdroj: Tisková zpráva Komerční banky [online][vid. 29. říjen 2020]. Dostupné z <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy-2019/komercni-banka-ma-jiz-ctvrty-drive-up-bankomat/>, <https://www.bankovni-poplatky.cz/clanky/reportaz/prvni-on-line-bankomat-ve-stredni-a-vychodni-evrope-spustila-pred-28-lety-komercni-banka-38482>

## ONLINE BANKOVNICTVÍ (INTERNETOVÉ A MOBILNÍ BANKOVNICTVÍ)

Internetové bankovníctví je jedna z nejoblíbenějších metod obsluhy bankovních účtů a kontaktu klienta s bankou přes webové rozhraní u mobilního bankovníctví se jedná o využití chytrého telefonu a příslušné aplikace banky. Význam online bankovníctví stále roste. Motorem růstu digitálního bankovníctví je v současnosti silný nárůst využívání mobilního bankovníctví. Internetové a mobilní bankovníctví umožňuje zadávat veškeré typy plateb, upravovat nastavení finančního produktu, sjednávat další finanční služby, komunikovat s bankou apod. V souvislosti s online bankovníctvím se také hovoří o **otevřeném bankovníctví – multibanking** (na základě směrnice PSD2), což znamená propojení všech účtů (i z jiných bank) do jedné aplikace. Otevřené bankovníctví je bezpečný způsob, jak propojit účet s partnerskými aplikacemi ověřenými bankou nebo ČNB. Partnerská aplikace (neboli aplikace třetí strany) je webová nebo mobilní aplikace jiné společnosti či banky, které může klient dát souhlas k propojení s účtem. Otevřené bankovníctví není povinné ani automatické, o povolení přístupu aplikaci rozhodnete klient.

## TELEFONNÍ BANKOVNICTVÍ

Míra využití této služby má spíše klesající charakter. Princip této služby je jednoduchý. Klient zavolá na linku telefonního bankovníctví. U většiny bank je toto číslo bezplatné. Klient se musí posléze identifikovat (např. na základě využití hlasové biometrie). Tato služba se vyskytuje ve dvou verzích. U té první klient komunikuje s automatickým hlaso-

vým 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.

### **6.1.3 ZPROSTŘEDKOVATELÉ**

**Zprostředkovatelé finančních služeb**

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, pojišťoven 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.



**Franchising ve finančních službách**

### **ŘEŠENÁ ÚLOHA – FRANŠÍZA – UNICREDIT BANK EXPRES**

Obchodní místa pod značkou UniCredit Bank Expres představují unikátní koncept spojení UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. a partnera (samostatného podnikatele) provozujícího vybrané obchodní místo. Obchodní místa UniCredit Bank Expres jsou jako distribuční kanál provozována na franšizovém principu<sup>33</sup> a jejich hlavní role je nabídka a prodej základních produktů a služeb pro občany, podnikatele, malé a střední firmy v lokalitách svého umístění, respektive v jejich spádových oblastech.

<sup>33</sup> Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků franchisora a jeho franchisee. Franchisor zaručuje svým franchisees právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisees opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy (ochrannou známku, servisní známku, jiná práva z průmyslového a duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém) v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora. (Definice Evropské franchisingové federace, kterou používá i Česká asociace franchisingu)



Obchodní místa UniCredit Bank Expres poskytují služby jen se souhlasem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. a významně rozšiřují dostupnost bankovních produktů a služeb ve všech regionech České republiky. Činnost obchodního místa, jeho pracovníků, a spolu s tím i nabídka a proces zpracování veškerých produktů a služeb podléhají jednotným standardům UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

**Výhody pro franšizanta jsou:**

- Silná mezinárodní značka.
- Plně vybavené obchodní místo banky.
- Systematické vzdělávání a trvalá odborná podpora při řešení konkrétních obchodních případů.
- Cílená marketingová podpora.
- Inovativní bankovní produkty.
- Možnost logického propojení poskytování bankovních služeb s dosavadním podnikáním (nesmí být v přímém konkurenčním vztahu).
- Možnost provozování více franšizových obchodních míst.
- Unikátní provizní systém.

Zdroj: UniCreditBank[online][vid. 29. říjen 2020]. Dostupné z <https://www.bankovnipoplatky.cz/clanky/reportaz/prvni-on-line-bankomat-ve-stredni-a-vychodni-evrope-spustila-pred-28-lety-komercni-banka-38482>  
[https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/banka/fransizy\\_partneri.html](https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/banka/fransizy_partneri.html)

---

## MULTILEVEL MARKETING VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH

Multilevel marketing (víceúrovňový marketing – MLM), jinými slovy také network marketing (síťový marketing), je systém, který dává dohromady dvě marketingové strategie – přímý marketing a franchising. Subjekty, které tento systém využívají, zabývající se především přímým prodejem svých produktů (se kterým je multilevel marketing velmi úzce spjat) prostřednictvím svých obchodních zástupců, mají více či méně podobné systémy přerozdělování provizí.<sup>34</sup>

**Multilevel  
marketing**

Naprostá většina a všechny větší finančně poradenské firmy v České republice (i v okolních zemích) fungují na bázi MLM. To je optimální způsob distribuce – či zprostředkování finančních produktů. Z fungování MLM těží nejen samotní obchodníci a finanční instituce, jejichž produkty jsou nabízeny, ale také zákazníci. Úspěch MLM vychází ze dvou základních pilířů – „samospotřebitelství“ a „pasivní příjem“. I u finančních poradců funguje princip „samospotřebitelství“. Začínající poradci si zpravidla sjednají smlouvy pro sebe, pro

---

<sup>34</sup>SPIILKA, J., 2006. Multilevel – cesta k bohatství či do pekel? [online]. [vid. 20. května 2013]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/multilevel-cesta-k-bohatstvi-ci-do-pekeli/>

svou rodinu, známé a teprve poté hledají další potenciální klienty. „Pasivní příjem“ se ukazuje ne tak snadno dosažitelný. Aby struktura neztrácela svou výkonnost, musí být neustále motivována, podporována a živena novou motivací.

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. 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.

Dle údajů z roku 2019 se počet finančních poradců ve firmách podnikajících ve finančním poradenství mezi roky 2014 a 2019 snížil z 27 144 na 9292, tedy o 66 procent. Největší počet poradců má OVB Allfinanz, následovaná Partners, ZFP Akademií a společností Fincentrum & Swiss Life Select. Tyto čtyři společnosti zaměstnávají přibližně 70 procent všech finančních poradců. Profesionalizace sektoru vede k tomu, že taktiku „prodej a jdi dál“ střídá taktika dlouhodobého vztahu s klientem, kterému jsou nabízeny produkty podle jednotlivých fází životního cyklu.<sup>35</sup>

#### **6.1.4 MULTIKANÁLOVÁ DISTRIBUCE (OMNICHANNEL DISTRIBUTION)**

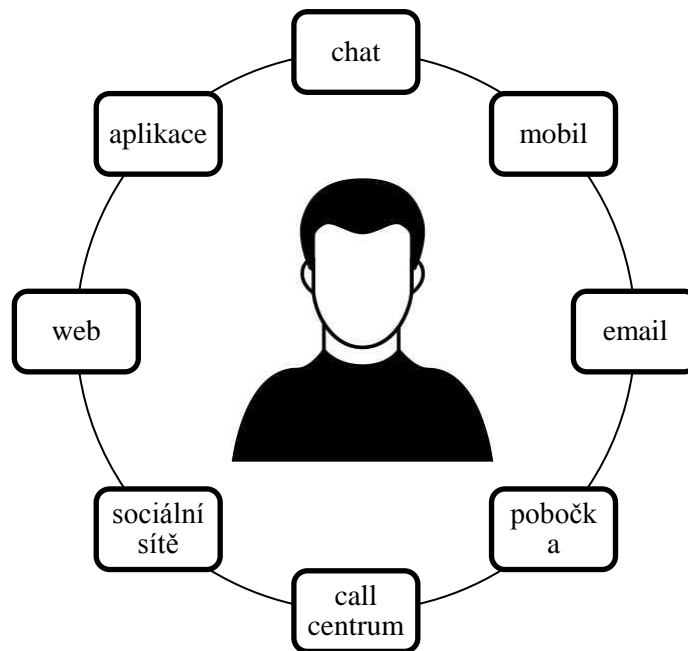
**Význam  
multikanálové  
distribuce**

V současnosti je naprosto běžné, že zákazníci využívají k nákupům i změnám finančních služeb všechny dostupné komunikační kanály (touchpointy). Zákazník spolu s rozšiřováním spektra možností očekává jednotnou zkušenost a volný přestup mezi kanály. Je žádoucí, aby mohl potenciální zákazník podle situace zahájit proces nákupu v jednom kanálu, například mobilním poté mohl pokračovat online na počítači a v případě nutnosti celý proces dokončit na pobočce. Digitálně bez přepnutí do papírového režimu. Z toho vyplývá, že finanční instituce musí přistupovat k různým kanálům jako k jedinému integrovanému kanálu s jednotnou zákaznickou zkušeností. Ve zkratce to znamená přenos informací mezi kanály, propojení s CRM a nabídnutí finančního produktu na míru. (Bankovníctví č. 8/2020, Jak efektivně prodávat finanční produkty v multikanálovém prostředí)

Myšlenka vícekanálové strategie (obrázek č. 31) prodeje není nová a lze ji považovat za klíč k úspěchu v následujících letech. Cílem není nic jiného než lepší informovanost zákazníka o nabídce, usnadnění rozhodování a zjednodušení a urychlení obchodní transakce, dále maximalizace výkonnosti jednotlivých kanálů dle cílových skupin. Zjednodušeně to znamená, že zákazník například si zvolí mobilní zařízení nebo online prostředí k pohodl-

<sup>35</sup> Studie Centra ekonomických a tržních analýz [online] [vid. 29. říjen 2020]. Dostupné z <https://www.e15.cz/domaci/dva-ze-tri-za-poslednich-pet-let-ubylo-v-cesku-financnich-poradcu-1364870>

nému a rychlému vyřizení jednoduchých záležitostí, avšak se složitějšími specifickými požadavky zavolá na zákaznickou linku nebo navštíví pobočku, kde bude očekávat profesionální přístup odborníka. Výsledkem je zvýšení uživatelského zážitku zákazníka a posílení jeho loajality. (Bankovnictví č. 6/2019, Efektivní prodej (nejen) bankovních produktů v multikanálovém prostředí)



**Obrázek 31: Multikanálové prostředí**

*Zdroj: Bankovnictví č. 8/2020, Jak efektivně prodávat finanční produkty v multikanálovém prostředí*

Na základě analýzy chování jednotlivých zákazníků v různých kanálech ve vztahu k nabízenému finančnímu produktu je možné pro všechny kanály definovat komunikační a prodejní procesy a podpořit je příslušnými technologiemi. Obecně se jedná o principy, které pomáhají: (Bankovnictví č. 8/2020, Jak efektivně prodávat finanční produkty v multikanálovém prostředí)

- Získávat obchodní příležitosti. Multikanálový přístup umožňuje přiblížit se zákazníkům a oslovovat je ve správný moment a na správném místě (sociální síť, webová stránka, diskusní servery, online srovnávače apod.).
- Navázat vhodným způsobem komunikaci. Jednoduchým dotazem nebo nabídkou pomoci na základě znalosti aktuálního kontextu, ve kterém se zákazník nachází.
- Zlepšovat konverzní poměr mezi množstvím nalezených obchodních příležitostí a počtem skutečně uzavřených obchodů. K tomu vícekanálová komunikace pomáhá maximálně usnadnit průchod prodejním procesem, udržet zákaznickovou pozornost, rozptýlit jeho pochybnosti a vyřešit případné otázky.

- Zajistit konzistenci sdělení napříč komunikačními kanály. Pokud pro zákazníka vzhledem k aktuálním preferencím relevantní není, dokážou ji upravit, například dle aktuální ceny.

## 6.2 Distribuční strategie

*Tři typy distribučních strategií*

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, 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 viz tabulka č. 27.

**Tabulka 27: Základní distribuční strategie finančních služeb**

<b>Intenzivní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoduché standardní finanční produkty,</li> <li>• uspokojování častých, základních potřeb klienta,</li> <li>• mnoho prodejních míst,</li> <li>• cílem je tržní penetrace,</li> <li>• u náročných a složitých finančních produktů by při této strategii mohlo dojít k poškození image</li> </ul>	<b>BANKA:</b> založení běžného účtu, příkaz k úhradě, směnárna, výběr a vklad hotovosti apod. - všechny pobočky
<b>Výběrová (selektivní)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omezený počet prodejních míst,</li> <li>• delší časový horizont využití produktu,</li> <li>• větší angažovanost při koupi ze strany zákazníka</li> </ul>	<b>BANKA:</b> finanční služby pro firmy – korporátní a firemní centra, pobočky pro cizince (personál komunikující cizími jazyky), pobočky s nočním trezorem, finanční služby pro handicapované, ...
<b>Výhradní (exkluzivní)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velmi malý počet distribučních míst,</li> <li>• důraz kladen na image produktů - odborné znalosti personálu, doplňkové služby</li> </ul>	<b>BANKA:</b> cílová skupina pouze privátní klientela – jediná pobočka pouze v hlavním městě.

Zdroj: Matušinská (2009)



### KONTROLNÍ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 6. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci této kapitoly.

#### 1. VTM je zkratka pro:

- a) Bankomat, který je umístěn na čerpacích stanicích
- b) Bankomat s řadou funkcí, který dokáže nahradit klasickou pobočku
- c) Bankomat, který je umístěn na pobočkách bank

2. **Banka nabízející privátní bankovníctví má pouze pobočku v Praze. V tomto případě se jedná o:**
    - a) Intenzivní distribuční strategii
    - b) Exkluzivní distribuční strategii
    - c) Selektivní distribuční strategii
  3. **Koncept franšizy nepoužívá:**
    - a) UniCredit Bank Express
    - b) Air Bank
    - c) OK point
  4. **Bankomat typu „Drive-up“ jako první na českém trhu zavedla:**
    - a) Komerční banka
    - b) Česká spořitelna
    - c) ČSOB
  5. **Multikanálová distribuce zahrnuje:**
    - a) Pobočku a internetové bankovníctví
    - b) Mobilní bankovníctví, pobočku a sociální síť
    - c) Všechny body kontaktu finanční instituce se zákazníkem
- 

## SHRNUTÍ KAPITOLY



V kapitole jsme se zabývali distribucí neboli cestami poskytování finanční služby. Ze základního marketingu lze vyvozovat 3 základní typy distribučních strategií, které vychází především z charakteristiky zákazníka a typu finančního produktu. Obecně je trendem zavádět nové technologie a online přístupy v poskytování finanční služby, popřípadě přiblížit finanční službu zákazníkovi pomocí netradičních poboček s propracovaným senzorickým marketingem. V rámci distribuce v nadcházejících letech bude klíčové implementovat tzv. multikanálové distribuční prostředí. Jedině v tomto případě je finanční instituce schopna propojit všechny informace o zákazníkovi a nabídnout mu dobrou zákaznickou zkušenost, která je klíčovým faktorem v diferenciaci značky a získání udržitelné konkurenční výhody.

---

## ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY



1b, 2b, 3b, 4a, 5c

---

## 7 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE FINANČNÍCH SLUŽEB



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Aktivity v oblasti marketingové komunikace finančních institucí jsou velmi pestré s využitím různých nástrojů a médií. Finanční instituce se čím dál tím více zaměřují na cílené formy komunikace s jednotlivými zákazníky, i přesto, že využití masových médií je stále efektivní. Náplní této kapitoly je nabídnout seznámení s problematikou marketingové komunikace v oblasti finančních služeb. Informace se týkají samotného definování marketingové komunikace. Převážná část textu se věnuje prvkům marketingového komunikačního mixu, kdy lze zjistit, že marketingová komunikace není jen o reklamě, ale v současné době finanční instituce využívají širokou škálu rozmanitých komunikačních nástrojů. V závěru kapitoly se lze dozvědět o vybraných alternativních formách marketingové komunikace ve finančních službách.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Definovat specifika marketingové komunikace.
  - Vymezit základní prvky marketingového komunikačního mixu.
  - Zdůraznit význam a synergický efekt integrované marketingové komunikace.
  - Uvést pojem marketingový smog a vybrané nové trendy v marketingové komunikaci.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Marketingová komunikace, marketingový komunikační mix, reklama, podpora prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností, přímý marketing, sponzorství, online marketingová komunikace, ATL, BTL, TTL, IMC, marketingový smog, guerilla marketing, virální marketing, product placement, content marketing, mobilní marketing, influencer marketing.

---

Marketingová komunikace byla v plánovitém hospodářství vždy, snad s výjimkou podniků zahraničního obchodu, silně opomíjenou činností, která pouze vyžadovala peníze. Pravda je, že v podmínkách, kdy poptávka převažovala nad nabídkou, nebyl reálný důvod k těmto aktivitám. V současnosti moderní marketing vyžaduje něco víc než pouze vývoj

dobrého finančního produktu s přitařlivou cenou a jeho zpřístupnění potenciálním zákazníkům. Finanční instituce musí také komunikovat se svými současnými a potenciálními zákazníky, odběrateli, dodavateli, zprostředkovateli a s veřejností.

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.

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“. V prvním období uplatňování marketingového řízení byla orientace firem zaměřena na produkt, jeho kvalitu, po té na produkci, tzn. vyrobit a prodat co nejvíce a nejlevněji, další období bylo zaměřeno na „umění prodat“ a konečně poslední období vývojové obdoby marketingového řízení postavilo do popředí zákazníka. Orientace na zákazníka není možná bez vhodné komunikace s ním.

Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle. Stejně jako ostatní nástroje marketingového mixu, musí i marketingová komunikace vycházet z celkové marketingové strategie. Pokud by tak firma spustila komunikační kampaň, která neodpovídá cílovému segmentu a nepodporuje stanovený positioning značky, dopustila by se závažné chyby. (Karlíček et al. 2013, s. 190)

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 organizace se současnými i potenciálními zákazníky (vnímání značky, cena, distribuční místa, reklama, chování zaměstnanců, tradice organizace atd.). Proto je vhodné v tomto kontextu používat pojem Integrovaná marketingová komunikace. V užším pojetí lze chápat marketingovou komunikaci jako prvky marketingového komunikačního mixu.

*Definice marketingové komunikace*

## 7.1 Cíle marketingové komunikace

Stanovení cílů je vždy jedním ze základních strategických rozhodnutí. Mezi tradičně uváděné cíle marketingové komunikace patří (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 40-41):

*Cíle marketingové komunikace*

- **Poskytnout informace.** Základní funkcí marketingové komunikace je informovat trh o dostupnosti určitého finančního produktu, poskytovat všem cílovým

skupinám dostatečné množství relevantních informací. Finanční instituce také používají informace o své společnosti, kdy vysvětlují např. zdroj, přejmenování, přestěhování nebo jinou změnu.

- **Vytvořit a stimulovat poptávku.** Prvořadým cílem většiny činností je vytvořit a následně zvýšit poptávku po značce finančního produktu. Úspěšná komunikační podpora může zvýšit poptávku a prodejní obrat bez nutnosti cenových redukcí.
- **Diferenciace finančního produktu a finanční instituce.** Homogennost nabídky znamená, že zákazník považuje finanční produkty určité kategorie za identické bez ohledu na poskytovatele. Diferenciace dovoluje daleko větší volnost v marketingové strategii, hlavně v cenové politice. Předpokladem je dlouhodobá a konzistentní komunikační aktivita, která učí zákazníky unikátním vlastnostem finančních produktů či finančních institucí samotných. Jejím cílem je vybudovat pozitivní positioning značky či finanční instituce.
- **Důraz na užitek a hodnotu finančního produktu.** Kombinace vlastností užitku a hodnoty, které obvykle reprezentují proslulé značky, opravňují řadu poskytovatelů stanovit často až neúměrně vysoké ceny právě za finanční produkty, které na nově se vytvářejícím trhu zatím nemají tak tvrdé konkurenční prostředí. Obecně se dá říci, že stále více obchodních míst formuje svou tvář a zaměřuje se na určitou vrstvu zákazníků, kterým nabízí lépe zacílený finanční produkt odpovídající jejich specifickým potřebám a přáním.
- **Vybudovat a pěstovat značku.** Marketingová komunikace představuje trhu podstatu osobnosti značky, vytváří povědomí o značce, posiluje znalost značky, ovlivňuje postoje zákazníků ke značce ve smyslu vytváření jedinečných a příznivých asociací. Kýženým výsledkem je pak vytvoření pozitivní image značky a dlouhodobé vazby mezi značkou a cílovou skupinou zákazníků.
- **Posílení firemního image.** Posílení firemního image vyžaduje jednotnou a konzistentní komunikaci firmy v dlouhém období. K tomu slouží užívání stejných symbolů, které vytvářejí pozitivní asociace v myslích zákazníků, a ukotvení firemní značky ke klíčovým slovům, jež si zákazníci se značkou spojí.

## 7.2 Marketingový komunikační mix

Reklama je často mylně považována širokou veřejností za synonymum marketingové komunikace zejména proto, že je nejviditelnější a má nejintenzivnější využití ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu. Existuje však celá řada dalších účinných komunikačních nástrojů, z nichž každý má své opodstatnění, typické rysy, silné a slabé stránky.

*Prvky marketingového komunikačního mixu*

Pojetí marketingového komunikačního mixu vychází z těchto hlavních komunikačních prvků (Karlíček a Král, 2011): **reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing, vztahy s veřejností, sponzorství a online marketingová komunikace.**



Marketingová komunikace ovlivňuje nebo přesvědčuje zákazníka tím, že mu sděluje informace. Tento pohyb může být přímý, tzn. pro určitou konkrétní osobu, a pak se jedná o **osobní komunikaci**, která využívá přímé a interaktivní postupy a jedná se o osobní prodej, popř. přímý marketing. Všechny ostatní prvky marketingového komunikačního mixu patří do **masové komunikace**. (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003)

Prvky a nástroje marketingové komunikace lze rozdělit na tzv. **komunikaci nadlinkovou** (ATL – above the line) a **komunikaci podlinkovou** (BTL – below the line). Do nadlinkové komunikace patří reklama v prostředcích masové komunikace (tisk, rozhlas, televize, venkovní reklama, Internet). Má přesvědčit zákazníka, aby produkt koupil. (Jakubíková, 2008, s. 241). Do podlinkové komunikace patří především public relations, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing, sponzorství. (Jurášková, Horňák et al. 2012, s. 18) V praxi je však velmi obtížné oddělit tyto dva typy marketingové komunikace, proto se v souvislosti s ATL a BTL objevuje zároveň pojem **komunikace přes linku** (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.

ATL, BTL,  
TTL

Při volbě prvků marketingového komunikačního mixu je třeba kromě cílové skupiny zákazníků, komunikačním cílům a velikosti rozpočtu brát v potaz také životní cyklus finančního produktu.

## REKLAMA (ADVERTISING)

Reklama je komunikace s cílem ovlivnit prodej či nákup výrobků nebo služeb, které uspokojují potřeby výrobce, dodavatele i odběratele, resp. informace směřující k osvojení si určitých myšlenek (sociální reklama). (Jurášková, Horňák et al. 2012, s. 190) Reklama může na trhu vystupovat v nejrůznějších formách. Základní druhy reklamy lze diferencovat podle množství různých kritérií.

Definice  
reklamy

Podle objektu zájmu reklamy lze rozlišovat produktová, institucionální a firemní reklamu.

Reklama  
podle ob-  
jektu zá-  
jmu

- Produktová reklama je forma stimulování poptávky po určitém finančním produktu.
- Firemní reklama se omezuje na neproduktovou reklamu firem s cílem napomoci dosahování vyšších zisků, zvyšovat známost a budovat firemní image. Firemní reklama je funkčně blízká podnikovým public relations. Jde však o typickou placenou formu neosobní prezentace prostřednictvím masových komunikačních prostředků.

Reklama  
podle pr-  
votního  
cíle sdě-  
lení

Podle prvotního cíle sdělení lze rozlišovat informativní, přesvědčovací a připomínkovou reklamu.

- 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 části fáze zralosti a ve fázi poklesu životního cyklu produktu.

Mediální  
mix

Při přípravě reklamní kampaně je zapotřebí velmi dobře zvážit a vybrat odpovídající média, která tvoří tzv. **mediální mix**. Média samozřejmě jsou vybírána tak, aby optimálním způsobem oslovila cílovou skupinu, aby jednak přenášela informace, ale dokázala i vyvolat emoce. Jednotlivé typy médií mají své přednosti i slabší stránky, které se musí při plánování konkrétní komunikační kampaně dobře znát a počítat s nimi. Většinou se využívají klasická média jako je tisk, rozhlas, televize, venkovní reklama, internet a kino. Postupem času se začal využívat mobilní telefon a ambientní média. Na finančním trhu nejsilnější médium je dlouhodobě **televize**. Ceníková hodnota reklamního prostoru je uvedena v tabulce č. 28.

**Tabulka 28: Ceníková hodnota reklamního prostoru TOP 5 zadavatelů finanční reklamy v roce 2019**

	Zadavatel	Ceníková hodnota
1	Komerční banka	<b>556 792 000 Kč</b>
2	Česká spořitelna	<b>555 707 000 Kč</b>
3	Equa bank	<b>535 949 000 Kč</b>
4	ČSOB	<b>482 400 000 Kč</b>
5	Raiffeisenbank	<b>445 898 000 Kč</b>

Zdroj: Marketing & Média, č. 12/2019



## PRO ZÁJEMCE – NEJDRAŽŠÍ REKLAMA NA SVĚTĚ

Super Bowl neboli svátek amerického fotbalu. Během let se z kdysi nevýrazné podívané stala každoroční sportovní nejsledovanější událost, čemuž také odpovídají ceny za reklamní prostor. V roce 2020 30sekundový spot v průměru stál 5,6 miliónů dolarů. Sekunda tak stojí 4,25 miliónů korun. Ještě v roce 1970 reklama stálo jen 78 000 dolarů kvůli nízkému zájmu o tuto sportovní událost.

V roce 2020 reklama vřech prezentovaných značek trvala 42 minut a 40 sekund. Inzerenti více sázeli na delř spoty, kter trvj minutu a více. Nejvíce za reklamu zaplatila pivovarnick skupina Anheuser-Busch InBev, celkem 41 milionů dolarů, pak následuje Pepsi, Procter & Gamble, Amazon a dalř. Poprvé se v tomto ročníku objevila reklama Facebooku nebo Walmartu.

Zdroj: Marketing & Média, . 6/2020, Bombastick Super Bowl

---

**Doporuovatel v reklamě**

Je nezpochybnitelnm faktem, ře maskot či znm osobnost mohou být pro komunikaci finančního produktu vhodnm prostředníkem. Ne náhodou proto byly například spotřebitel jako nejzapamatovatelnjř vnímány kampan například eskomoravsk stavebn spořitelny s animovanm liřkem. Doporuovatel mohou být mocnou silou př vytváření zájmu nebo kroků, co se tce nakupování nebo pouřzvn vybraného finančního produktu. **Doporuovatel je osoba, postava, organizace, kter se objevuje v reklamě, aby působila ve prospěch zadavatele reklamy nebo jeho tvrzen.** Lez rozliřt 3 základní typy doporuovatel: (Matuřinská, 2009)

- **Odborníci** – jednotlivec nebo organizace, o kterých je clov skupina přesvědčena, ře mají dostaten znalosti v oboru a mohou tak pomoci potenciálnímu zákazníkovi vyhodnotit finanční produkt. Odborníci jsou zpravidla vybírání pro znalosti, kter získali díky svým zkuřenostem, výcviku, studiu a praxi (finanční analytik, guvernér ČNB apod.).
- **Slavn osobnosti (celebrity)** – vtřina slavných doporuovatel se pohybuje ve světě zábavy a sportu. Oblben jsou rovnř host pořad talk show, osobnosti ze světa podnikání (Air Bank – Tomř Mchek a Tomř Jeřábek, Fio banka – Jakub Kohák, Jiří Bartořka – Moneta Money Bank, ČSOB – Marie Doleřalov a Marek Talk, Equa Bank – Roman Vojtek a dalř).
- **Lait doporuovatel („reklamy ze řivota“)** – neznámé lid objevujci se v reklamách. Vybrj se tak, aby se co nejvíc podobali cílovému segmentu, protože ten se pak míře s doporuovatelem a s poselstvím nejlépe ztotořit. Tyto reklamy jsou znm jako „reklamy ze řivota“.

Mezi dalř fungující způsob jak se značka, finanční produkt míře dostat do podvdom potenciálních zákazníků jsou **obchodn nebo reklamní postavičky** – maskoti uinkujc v reklamním sdlen. Z hlediska záměrů způsobit emoce u pjemce sdlen velmi dobře působí, pokud se v reklamách objevují **zvířata** (ideln v kombinaci se známou osobností) viz obrázek č. 32.



Obrázek 32: Zvířata ve finanční reklamě

Zdroj: Galerie reklamy [online] [vid. 23. října 2020]. Dostupné z [http://galeriereklamy.mediaar.cz/uvod/#awards\\_years=0&serach\\_text=reklama+se+zv%C3%AD%C5%99etem+banka&sort=&awards=0&from\\_month=0&to\\_month=0&to\\_year=0&from\\_year=0&date\\_range=2012%3B2020](http://galeriereklamy.mediaar.cz/uvod/#awards_years=0&serach_text=reklama+se+zv%C3%AD%C5%99etem+banka&sort=&awards=0&from_month=0&to_month=0&to_year=0&from_year=0&date_range=2012%3B2020)

**Emoce v 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. „**upřímu 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 využitelné ve finanční reklamě patří: humor, hudba, strach, drama a vřelost.

Jako příklad využití humoru ve finanční reklamě lze uvést úspěšné reklamní kampaně Air Bank (obrázek č. 33), která od svého vstupu na český trh v roce 2012 chce poukázat v různých verzích na dva odlišné bankovní světy, neboli jednoduše řečeno představit zlého a hodného bankéře. Reklama je doplněna dnes již známým sloganem „I banku můžete mít rádi“. Na začátku roku 2020 Air Bank připravila jako reakci na pandemickou situaci re-

klamu v níž připomíná, že je „úplně online“ a přesunula své dva reklamní bankéře do karantény, kteří komunikují spolu přes mobilní telefon. Cílem bylo ukázat, že klienti banky mohou vše vyřešit i v karanténě bez nutnosti navštívit pobočku.



Obrázek 33: Reklama Air Bank – dva světy

Zdroj: *Byznys.ihned.cz* [online][vid. 23. října 2020]. Dostupné z <https://byznys.ihned.cz/c1-58580290-efjie-2012-nejlepsi-reklamu-v-cesku-ma-air-bank-pepsi-a-clovek-v-tisni>

### PODPORA PRODEJE (SALES PROMOTION)

Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky. (Kotler, 2001)

*Definice podpory prodeje*

K nejpoužívanějším prostředkům spotřební podpory prodeje (B2C trh) ve finančních službách patří: (Foret, 2006):

*Nástroje podpory prodeje*

- Slevy, akční, limitované nabídky.
- Dárková a propagační předměty.
- Odměny za věrnost.
- 1+1.
- Soutěže.
- Vyzkoušení finanční služby zdarma.
- Events neboli nárazové akce, které často využívají kulturní, sportovní a společenské události k prezentaci finančních produktů (lze také zařadit do vztahů s veřejností).

## OSOBNÍ PRODEJ (PERSONAL SELLING)

### Definice osobního prodeje

Osobní prodej lze chápat jako proces ovlivňování zákazníka prostřednictvím osobního kontaktu a lze ho 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<sup>36</sup> velice nákladný. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 463 - 464)

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. Tématika osobního prodeje bude, jak již bylo zmíněno výše, podrobněji popsána v následující samostatné kapitole věnující se lidskému faktoru ve finančních službách.

## VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ (PUBLIC RELATIONS, P.R.)

### Definice P.R., cí- lové sku- piny

P.R. je cílevědomé plánované a dlouhodobé úsilí o vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a veřejností. Zároveň je to funkce řízení, která buduje a udržuje vzájemně výhodné vztahy mezi organizacemi a různými skupinami veřejnosti, na jejichž postojích a chování závisí úspěch či neúspěch organizace. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 301) Mezi cílové skupiny P.R. aktivit patří **interní** (zaměstnanci, vlastníci, akcionáři, odbory) 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.

### Nástroje P.R.

Nástroje vztahů s veřejností jsou přehledně vymezeny pomocí poučky PENCILS viz tabulka č. 29.

---

<sup>36</sup> CPT je používáno jako porovnávací ukazatel nákladnosti reklamy u konkrétních médií. Jedná se o náklady na tisíc oslovených příjemců sdělení.

Tabulka 29: Nástroje vztahů s veřejností

<b>P</b>	<b>Publications</b>	Publikace: výroční zprávy, firemní časopisy, tiskoviny pro zákazníky, ...
<b>E</b>	<b>Events</b>	Veřejné akce: přednášky, výstavy, ...
<b>N</b>	<b>News</b>	Novinky: novinářské zprávy, tiskové konference, ...
<b>C</b>	<b>Community involvement activities</b>	Angažovanost pro komunitu: naplňování potřeb místních společenství, ...
<b>I</b>	<b>Identity media</b>	Nosiče a projevy podnikové identity: dopisní papíry s hlavičkou, oblékání, vizitky, ...
<b>L</b>	<b>Lobbying activity</b>	Lobovací aktivity: ovlivňování legislativních a regulačních opatření, ...
<b>S</b>	<b>Social responsibility activities</b>	Aktivity společensky odpovědného podnikání

Zdroj: Matušinská (2009)

Do oblasti vztahů s veřejností spadá svým zaměřením **event marketing** (marketing událostí). Pod pojmem event marketing neboli jak dostat emoce na svou stranu se rozumí zinscenování zážitků, jejichž cílem je vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image finanční instituce a finančních produktů, a tím i obchodní záměry. Často se jedná o aktivity, jako jsou teambuildingy, dny otevřených dveří, oslavy, veřejné sbírky, konference, setkání apod. Cílovou skupinou Event marketingu mohou být vlastní zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři a další.

*Event marketing*

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.

*Publicita*

Koncepce **firemní identity** má velmi těsný vztah k aktivitám P.R. Při budování dobrého dojmu nestačí předvádět vlastní pozitivní výkony pomocí marketingové komunikace a opatření P.R. Daleko důležitější je vybudovat podniku dovnitř i ven nezaměnitelnou tvář, výjimečnost, osobnost důsledným sjednocením chování, vizuálních forem i komunikačních aktivit finanční instituce. Firemní identita vytváří výchozí pozici pro budování **firemního image** viz tabulka č. 30.

*Firemní identita a image*

**Tabulka 30: Firemní identita a firemní image finanční instituce**

<p><b>CORPORATE IDENTITY = firemní identita</b>  <i>Souhrnné zosobnění společnosti odvozené z její filozofie, historie, kultury, strategie, stylu vedení, pověsti a chování zaměstnanců a jiných reprezentantů finanční instituce apod. Přináší odpověď na otázky: „Co finanční instituce je? Co dělá? Jak to dělá?“</i></p>			
<p><b>CORPORATE DESIGN</b> = firemní design</p> <p><i>Vizuální způsob, jakým se finanční instituce představuje veřejnosti (logo, symboly, barvy, dress code, prezentační materiály, formuláře apod.)</i></p>	<p><b>CORPORATE COMMUNICATION</b> = firemní komunikace</p> <p><i>Souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se finanční instituce řídí.</i></p>	<p><b>CORPORATE CULTURE</b> = firemní kultura</p> <p><i>Dlouhodobá strategie, jejímž cílem je ovlivnění postojů veřejnosti vůči finanční instituci.</i></p>	<p>Ostatní</p>
<p><b>CORPORATE IMAGE = firemní image</b>  <i>Názor neboli obecný dojem, který si udělá veřejnost o finanční instituci na základě pohledu z vnějšku. Image podniku je do značné míry odrazem její identity. Výsledná image vzniká na základě vzájemného působení firemní identity, designu, kultury a komunikace.</i>  <b>(firemní identita + firemní design + firemní kultura + ostatní)* firemní komunikace = FIREMNÍ IMAGE</b></p>			

Zdroj: upraveno dle Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003)

**Krizová komunikace**

P.R. oddělení ve finančních institucích má zásadní postavení především v případě krizové situace. **Krizová komunikace** nastupuje vždy, když finanční instituce musí řešit konflikt, ať již s veřejností, s konkurencí, se státní regulací nebo i s lidmi uvnitř firmy. Cílem krizové komunikace je určení možných konfliktů a krizí, příprava na ně a řízení komunikace v okamžiku, kdy probíhají. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 315)

Krize je cokoli co může poškodit nebo ohrozit firemní reputaci, prodej, tržní hodnotu, vztahy se zákazníky a dalšími cílovými skupinami, tj. budoucnost finanční instituce. Jiná definice hovoří o krizi jako o náhlé události nebo dlouhodobém problému (může být také aktivován náhlou nehodou), který dokáže poškodit pověst finanční instituce, ovlivnit její hodnotu a má vliv na další rozvoj. Je nutné si uvědomit, že krizi předchází konflikt, který při svém nezvládnutí se teprve mění v krizi. Pokud nezvládneme ani krizi, může se vyvinout v katastrofu, která má devastující dopady. (Chalupa, 2012, s. 23-33)

**Typy krizí**

Možné krize je možno klasifikovat jako „známé neznámé“ a „neznámé neznámé“. V průmyslových odvětvích, jako jsou železniční, letecká a lodní doprava, chemický průmysl, atomová energie, zpracování ropy, výroba elektrického proudu, ropovody, těžba uhlí, stavby a tunely je docela možné, že se někdy objeví katastrofa. Nebezpečí je „známé, avšak jestli se stane nebo kdy se stane, je „neznámé“. V případě krize „neznámé neznámé“ nelze



přesně určit v daném odvětví podnikání typ krize a čas jejího vzniku (přirodní katastrofy, kriminální čin atd.). Typy krizí dle Chalupy (2012, s. 28-31):

- **Imageové krize** – problémové produkty (nizká kvalita, kontaminace), poškození životního prostředí (jednorázové, opakované kvůli problémům s výrobou), veřejné kampaně (protesty odpůrců), staré zátěže (devastace krajiny), lidský faktor (osobní krize, úmrtí, sebevraždy).
- **Zlomyslné útoky** – poškozování firemní pověsti (pomluvy, fámy, astroturfing), krize způsobené kriminálními činy (špionáž, manipulace s produkty, kontaminace), informační krize (krádeže dat, odcizení know-how), kyberútoky (zcizení dat klientů, vyřazení webových stránek, spyware).
- **Krize ve spojení s přírodními živly** – záplavy, bouřky, požáry (neschopnost dostát všem firemním závazkům).
- **Podnikové krize** – fyzického rázu (pracovní úrazy, úmrtí při výkonu povolání), hospodářského rázu (krize managementu, nepřátelské převzetí, problémy s financováním), osobního rázu (stávky, násilí, odchod klíčových zaměstnanců).

Podstata krizové komunikace ale spočívá zejména v preventivních opatřeních. Měl by být dopředu vypracován **plán krizové komunikace**, který by obsahoval členy krizového štábu, jejich povinnosti, úkoly i postupy, jak se bránit šíření nepravdivých informací a fám a jak případné pravdivé fámy přetransformovat do přijatelného sdělení s výhledem na dobrý konec.

## **PŘÍPADOVÁ STUDIE – PUBLICITA**

Fio banka a její produkty se často objevují v článcích renomovaných deníků, časopisů i internetových serverů, rozhlasu a v televizi, kde makléři a analytici banky pravidelně komentují dění na finančním trhu, jako jsou například články níže uvedené:

- Penize.cz: [Od nápadu "matfyzáků" k páté největší bance](#)
- Novinky.cz: [Své finance chtějí Češi spravovat on-line a hlavně zdarma](#)
- Mesec.cz: [Fio banka má první tři vkladomaty. Umí recyklovat hotovost](#)
- Novinky.cz: [Fio bance stoupl zisk. Jako jediné z pětice největších bank podle počtu klientů](#)
- Mesec.cz: [Fio slaví 10 let banky a milion klientů. Chystá podporu pro chytré hodinky](#)
- Dotekomanie.cz: [Fio banka přináší dark mode](#)
- E15: [Fio banka bude dál dotvářet svůj unikátní koncept](#)

Zdroj: upraveno dle FIO banka [online] [vid. 23. října 2020]. Dostupné z <https://www.fio.cz/o-nas/media/napsali-o-nas>

## PŘÍMÝ MARKETING (DIRECT MARKETING, DM)

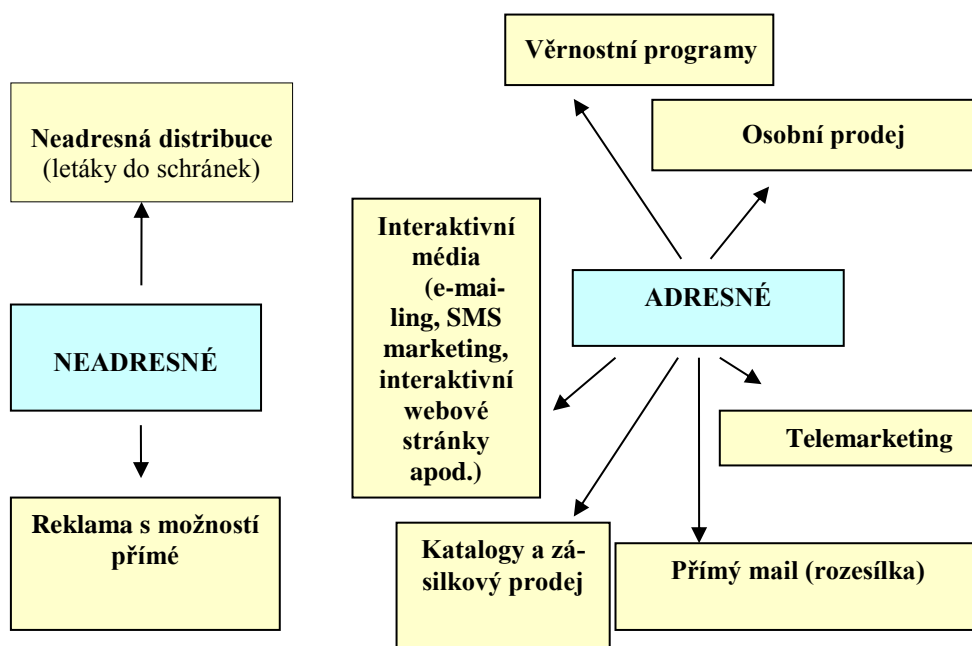
### Definice a zásady přímého marketingu

Přímý marketing neboli direct marketing je definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb bez použití marketingových prostředníků (mezičlánků). Marketéři při použití direkt marketingu hledají měřitelnou reakci, většinou objednávku zákazníka. V současnosti mnoho marketérů využívá přímého marketingu k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. (Kotler a Keller, 2007, s. 642) Mezi typické vlastnosti direct marketingu patří měřitelnost, dlouhodobost a vzájemnost. Mezi zásady přímého marketingu patří:

- Klíčový je seznam aktuálních kontaktů, které jsou relevantní pro nabízený produkt ⇒ **databázový marketing**.
- Nabídku je třeba přizpůsobit každému cílovému segmentu po stránce obsahu, formy i načasování ⇒ **relevance sdělení!**
- Nabídka musí být doplněna jednoduchou a jasnou výzvou k akci. **Časově vymezit** ⇒ **vyvolat zpětnou reakci!**
- Kampaně je vhodné neustále testovat a průběžně vyhodnocovat.

### Nástroje a média přímého marketingu

Média a nástroje přímého marketingu zobrazuje obrázek č. 34.



Obrázek 34: Nástroje přímého marketingu

Zdroj: Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 428)

### Aktivní a pasivní přímý marketing

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 prodejce, který nečeká na okamžitý podnět spotřebitele. Jde vlastně o komunikaci se stávajícími či potenciálními zákazníky prostřednictvím média – pošty, telefonu, e-mailu. Pasivní direct marketing je přístupem, kdy se zákazníci sami

identifikují jako potenciální zákazníci daného finančního produktu a sami reagují na prodejcem vyslané podněty.

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 komerčního sdělení, které přichází jen konkrétní cílové skupině zákazníků. Zhodnocení reklamní kampaně je přehledné, snadné, flexibilní ke změně a rychlé. Zároveň přispívá k vytváření a k aktualizaci zákaznické databáze.

### SPONZORSTVÍ (SPONSORSHIP)

Sponzoringem se tedy rozumí obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, zdrojů či služeb a jedincem, akcí či organizací, které na oplátku nabízejí práva a asociace, jež mohou být komerčně využity. Jedná se o nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. (Jahodová a Přikrylová 2010, s. 130) Je zřejmé, že v závislosti na cílech a cílových skupinách globální komunikační kampaně se budou sponzorské projekty vybírat tak, aby co nejlépe oslovily cílovou skupinu. Je klíčové, aby cílová skupina jasně vnímala logickou vazbu mezi sponzorovanou akcí a značkou sponzora. Tato vazba bývá označována jako tzv. **sponsorship fit**.

*Definice sponzoringu, sponsorship fit*

Sponzoring se liší od reklamy tím, jak funguje. Zatímco reklama má ambice přimět příjemce sdělení k změně chování, k akci (call-to-action), sponzoring „jen“ spojuje značku s hodnotami sponzorovaného subjektu.

Sponzoring je často zaměňován s dárcovstvím, kdy rovněž dochází k věnování finančních prostředků, produktů, ovšem bez nároku na smluvní protiplnění. Takovýto vztah spadá do oblasti Public Relations, neboť tyto aktivity jsou výrazem společenské odpovědnosti na poli dobročinnosti zejména vůči neziskovému sektoru! Sponzoring je vždy součástí komunikačních aktivit s očekávaným marketingovým přínosem pro sponzora, a proto je vyčleňován jako samostatný prvek v rámci marketingového komunikačního mixu! (Jahodová a Přikrylová 2010)

Mezi základní zásady sponzorství patří (Karlíček a Král 2011, s. 147):

- Sponzorství akce (instituce) musí odpovídat značce sponzora.
- Sponzorovaná akce (instituce) musí cílovou skupinu oslovit.
- Sponzorství musí být aktivováno vhodným zapojením značky a jejích produktů.
- Sponzorství by mělo být posíleno prezentací v dalších komunikačních aktivitách sponzora.
- Partnerství s danou akcí (institucí) by mělo být dlouhodobé.

**Typy sponzorů**

Sponzor může zaujímat celou řadu postavení a výše příspěvku odráží nejen toto postavení, ale i fakt, zda je sponzor jediný nebo jeden z mnoha. Pro tyto účely lze vymezit tyto základní varianty typů sponzora (Jahodová a Přikrylová 2010, s. 134):

- **Výhradní sponzor** – jediný sponzor akce nebo události.
- **Generální sponzor** – hlavní sponzor, ovšem nemusí být jediný.
- **Titulární sponzor** – jméno sponzora je uvedeno v názvu akce, např. O2 Extraliga.
- **Exkluzivní sponzor s výhradním právem pro určitou kategorii** – většinou jeden ze sponzorů má výhradní právo ve svém sektoru.
- **Řadový sponzor** – nejnižší forma sponzorské účasti s nejnižšími benefity.

**Typy sponzor-  
ských pro-  
jektů**

Rozpočet pro sponzorování se dělí mezi různé typy projektů:

- **Sportovní sponzorství** je nejznámější. Finanční instituce mohou sponzorovat fotbalové soutěže, týmy, sportovce a sportovní programy. 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.
- **Kulturní sponzorství** představuje podporu divadel, muzeí, galerií, hudebních těles, kulturních akcí a festivalů, výstav, knihoven apod. Může se jednat o podporu jedinců, akcí, činností celých organizací nebo oblastí kultury. (Jahodová a Přikrylová 2010, s. 133)
- **Sponzorství médií a programů** v některých zemích, kde jsou kanály vlastněny vládou, nelze vysílat reklamu, tak firmy tuto záležitost obcházejí sponzorováním vysílání, což platí i pro Českou republiku. Sponzorování vysílání je efektivně přijato diváky než tradiční reklama.
- **Profesní sponzorství** neboli podpora podnikatelského záměru, profesního růstu či investiční příležitosti druhé strany s cílem budoucí participace na profitu daného projektu. (Jahodová a Přikrylová 2010, s. 133)
- **Komerční sponzorství** představuje podporu projektů obchodních partnerů zaměřenou na utužení dlouhodobých obchodních vztahů (např. sponzorství sportovního klubu, v němž druhá strana má též své sponzorské aktivity, s reciprocitou uzavření dlouhodobého obchodního kontraktu). (Jahodová a Přikrylová 2010, s. 133)
- **Ambush marketing neboli guerilla sponzoring.** 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 (např. Olympijské hry, mistrovství světa v hokeji a fotbale apod.), na kterou se zaměřuje pozornost veřejnosti a médií.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE – KULTURNÍ SPONZORSTVÍ

Komerční banka je generálním sponzorem unikátního hudebního festivalu v ČR. Rock for People je jeden z největších českých rockových hudebních festivalů. Jeho první ročník se uskutečnil v srpnu roku 1995 na atletickém stadionu v Českém Brodě a na několik kapel se tenkrát přišla podívat tisícovka návštěvníků. Několik posledních let se festival koná na letišti u Hradce Králové a každoročně ho navštřevuje přes 25 000 hudebních fanoušků.

V rámci festivalu existuje zóna Komerční banky, kde se lze občerstvit v baru či kavárně, večer tady probíhá silent disco. V bankomatu ATM si lze vybrat hotovost, pokud se jedná o klienta KB v KB zóně chytrým zařazením, dostane zdarma festivalový klobouk a může se zúčastnit soutěže o Apple watch, Fitbit a Garmin watch.

Zdroj: Rock For People [online][vid. 23. října 2020]. Dostupné z [www.rockforpeople.cz](http://www.rockforpeople.cz)

## ON-LINE MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE (ON-LINE MARKETING COMMUNICATION)

On-line marketingová komunikace se vyznačuje řadou významných pozitivních charakteristik. Patří mezi ně zejména možnost přesného zacílení, personalizace, interaktivity, využitelnost multimediálních obsahů, jednoduchá měřitelnost účinnosti a relativně nízké náklady. (Karlíček a Král 2011, s. 171)

*Definice  
online  
marke-  
tingu*

**Internet umožňuje dosažení následujících komunikačních cílů** (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003, s. 493):

- ovlivňovat přístup a budovat povědomí o značce a produktu,
- poskytnout obsah, tj. detailní informace o produktech,
- stimulovat odpověď – odpovědí je jednoduché kliknutí na informaci o koupi,
- usnadňovat transakce - on-line prodej,
- udržovat zákazníky – interaktivnost a dobrá měřitelnost.

**Mezi zásady webové prezentace dle Krále a Karlíčka (2011, s. 182) patří:**

*Webová  
prezentace*

- Před tvorbou webových stránek je třeba určit jejich primární funkci a cílovou skupinu.
- Web musí nabízet cílové skupině atraktivní a aktuální obsah.
- Obsah webu by měl být přesvědčivý a naplňovat stanovený cíl.
- Web by měl být optimalizovaný pro internetové vyhledávače.
- Web by měl být uživatelsky přívětivý, tedy přehledný, logický, přístupný a intuitivní.
- Web by měl mít estetický grafický design, který odpovídá positioningu značky.

**On-line sociální média mohou být definována jako otevřené interaktivní online aplikace, které podporují vznik neformálních uživatelských sítí.** Uživatelé vytvářejí a sdílejí v rámci těchto sítí nejrůznější obsah, jako jsou např. osobní zkušenosti, předávání novinek, zážitky, názory, videa hudba či fotografie. (Karlíček a Král 2011, s. 182)

Dle průzkumu užívání sociálních médií z června 2020 vyplývá, že průměrný český uživatel internetu používá sociální média zhruba 159 minut každý den. Jedná se přitom především o nejmladší generaci uživatelů ve věku 15 – 29 let také lidí s nižším vzděláním. Dlouhodobě dominují tradiční sítě YouTube a Facebook, se kterými má uživatelskou zkušenost přes 90 % internetové populace. (Marketing & Média, č. 33/2020, Online žrouti času)

Terminologie a dělení online sociálních médií je značně nepřehledné a nejednotné. Dle Karlíčka a Krále (2011, s. 182) lze vymezit tyto základní skupiny sociálních médií, jako jsou následující:

- **Sociální sítě** (Facebook, My Space, LinkedIn apod.).
- **Blogy** (význačný zdroj online WoM).
- **Diskuzní fóra** (diskuze určitých produktových kategoriích – cestování nebo automobilismus).
- **Další on-line komunity** (např. komunity zaměřené na sdílení videí – YouTube, na sdílení fotografií – Rajče, na sdílení her – FarmVille a další). Online komunity jsou firmami především využívány k šíření virálních marketingových sdělení.

**Zásady pro online sociální média** (Karlíček a Král, 2011, s. 189):

- Atraktivní obsah.
- Obsah musí být v souladu s komunikačními cíli dané organizace.
- Obsah by měl vyvolat virální šíření.
- Obsah by měl být neustále „živen“.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE – SOCIÁLNÍ SÍŤ VERSUS VYBRANÉ BANKY V ČR

**Tabulka 31: Co sdílejí vybrané české banky na sociálních sítích?**

	Facebook	LinkedIn	Instagram	Twitter
<b>ČSOB</b>	Příspěvky ze života – například odkaz na článek “jak Češi spoří na důchod nebo odkaz na rozhovor s podnikatelem, informace o vývoji cen elektřiny apod.	HR témata, odkazy na ČBA, záznamy z akcí apod.	Prezentace eventů.	Retweetuje partnerské tweety. Twety z ocenění banky apod.
<b>Raiffeisen Bank</b>	Po navštívení stránky ihned naběhne chat. Vyvážený poměr příspěvků propagující vlastní služby a ostatní projekty.	Příspěvky (upoutávky) z různých mítingů a akcí. Soutěže, rozhovory s zaměstnanci banky.	Prezentace vnitřních procesů. Prezentace nových zaměstnanců, pracovních týmů.	Odborné tweety typu kurz koruny, nezaměstnanost. Témata jsou doplněna propagací na vlastní řešení.
<b>Air Bank</b>	Automatické vyskočení chatovacího okna po otevření stránky. Prezentace vlastních produktů. Prezentace soutěží pro klienty.	Reklama banky, výsledky různých průzkumů, interní procesy banky apod.	Aktuální nabídky a soutěže.	Vlastní sebe prezentace.

*Zdroj: upraveno dle Bankovníctví č. 2/2020, Facebook, Instagram, LinkedIn a Twitter aneb co sdílejí české banky*

### 7.3 Integrovaná marketingová komunikace

V předcházejícím textu byly popsány základní prvky marketingového komunikačního mixu. Každá finanční instituce ale volí jen takový soubor nástrojů, s jehož pomocí může dosáhnout svých cílů. Finanční instituce by přitom měla volit jednotlivé komunikační nástroje tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly. Tato snaha o vytvoření tzv. synergického efektu se označuje jako integrovaná marketingová komunikace. (Karlíček a kol. 2013, s. 202)

Dle Jakubíkové (2008, s. 263) představuje integrovaná marketingová komunikace nový pohled na celek, kdy zákazník nevnímá jednotlivé parciální položky marketingového komunikačního mixu, ale k rozhodnutí o nákupu či jiném chování k podniku nebo produktu ho vede integrovaný vjem všech nástrojů a prostředků marketingové komunikace.

Integrovaná marketingová komunikace (IMC) se definuje také mnoha jinými způsoby, jež podtrhují její různé aspekty, přínosy a organizační důsledky (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003, s. 29):

- IMC je nový způsob pohledu na celek, z něhož jsme viděli pouze část, jako je reklama, public relations, podpora prodeje atd. a to takovým způsobem, jak vše dohromady vnímá zákazník – jako tok informací z jednoho zdroje.
- IMC je to koncepce plánování marketingové komunikace, která respektuje novou hodnotu, jež vzniká díky ucelenému plánu, založenému na poznání strategických rolí různých komunikačních disciplín, jako je obecná reklama, přímý kontakt, podpora prodeje a Public relations, a kombinuje je s cílem vyvolat maximální, zřetelný a konzistentní dopad.
- IMC je taková komunikace, kdy jsou příjemci nabízeny zdroje, sdělení, nástroje a média takovým způsobem, který je pro něho hodnotný a dává mu možnost lépe a rychleji porozumět sdělení.

Různé definice jsou založeny na stejné myšlence, která dobře vystihuje podstatu integrované marketingové komunikace - komunikační nástroje, které na sobě byly tradičně vzájemně nezávislé, jsou nyní kombinovány tak, aby bylo dosaženo synergického efektu a komunikace se stala homogenní. Zásadní důvod pro integrovanou marketingovou komunikaci lze spatřovat především v tom, že tato komunikace bude jedinou trvalou konkurenční předností firem na nasycených trzích, proto bude nutné se diferencovat pomocí prostředků a nástrojů marketingové komunikace.

Integrovaná komunikace je mnohem více personalizována, zaměřena na zákazníka, na vztahy a interakci s ním. Není to pouze změna jeho povědomí a postojů, ale také přímé ovlivňování jeho chování. Integrace není synonymem pro marketing vztahů, řízení spokojenosti zákazníka či interaktivní komunikaci. Současně je integrovaná komunikace prostředkem k efektivnějšímu dosažení klíčových cílů moderního marketingu.

Integrovaná marketingová komunikace má však i svá úskalí, kterými může být riziko nekonzistentní komunikace firmy jako celku nebo riziko určité uniformity komunikace. Dalším problémem může být, jakým způsobem integrovanou marketingovou komunikaci efektivně změřit a vyhodnotit jako celek. (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 49)



### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – IMK - RAIFFEISENBANK**

Na začátku roku 2020 se na televizních obrazovkách objevil nový televizní spot s názvem Respekt. 40sekundový spot předznamenal reklamní kampaň na podporu nových osobních a podnikatelských účtů.

Respekt je mottem reklamní kampaně Raiffeisenbank, ve které klienti banky zažívají ve svém zaměstnání někdy těžké, někdy úspěšné momenty. Nicméně všichni se po náročném



dni večer vracejí rádi domů ke svým blízkým. Kreativita je postavena na černobílém emočním spotu. Použitá píseň ve spotech je coververze A Hard Day's Night od The Beatles. Raiffeisenbank je tak první firmou v České republice, v jejímž spotu se hudba The Beatles objevila. Svůj hlas spotu propůjčil Jiří Dvořák (voice-over).

Kromě televizního a online spotu kampaň využívá i další mediální kanály, jako jsou billboardy, plakáty nebo osvětlené reklamní panely na pobočkách.

Zdroj: Marketing & Média. [online] [vid. 23. října 2020]. Dostupné z <https://mam.cz/marketing/2020-01/raiffeisenbank-spustila-novou-kampan-respekt/>

---

## 7.4 Vybrané alternativní formy marketingové komunikace

V sedmdesátých letech minulého století viděl podle průzkumu člověk za pouhý den 500 až 1000 různých reklam. Internet ještě nebyl, žádná sociální média, žádné chytré mobilní telefony, takže počty se týkají televize, tisku a venkovní reklamy. Po příchodu a rozvoji internetu nastal obrovský reklamní boom. V roce 2007 už průměrný člověk za den viděl 5 000 reklam. V roce 2020 se odhady nejčastěji pohybují mezi 6 000 až 10 000 reklam zacílených na člověka denně. (Marketing & Média č. 34, Kolik reklam denně vidíme?) Příjemci komerčních sdělení jsou již přesyceni a začínají být vůči tradičním médiím imunní, reklamní sdělení především masového charakteru již nejsou příliš účinná. Tuto situaci lze nazývat jako **marketingový smog**. Z těchto důvodů se marketéři snaží nacházet nové přístupy a média v marketingové komunikaci s využitím nových technologií. Do budoucna bude hrát v marketingové komunikaci významnou roli virtuální realita, umělá inteligence, obsah generovaný zákazníky a komunikace prostřednictvím chatbotů. V následujícím textu jsou vybrány a blíže specifikovány pouze takové alternativní formy marketingové komunikace, které nacházejí v současné době uplatnění na trhu finančních služeb.

### GUERRILLA MARKETING

Guerilla marketing 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 základní taktiky guerilla marketingu patří: udeřit na nečekaném místě, zaměřit se na přesně vytipované cíle a ihned se stáhnout zpět.

*Definice a nástroje guerilla marketingu*



## PŘÍPADOVÁ STUDIE – „ZA BĚŽNÉ VĚCI SE NEPLATÍ.“

V roce 2011 reklamní kampaň mBank doplnila guerillová akce a virální video, které dále rozvíjelo hlavní myšlenku kampaně "za běžné věci se neplatí".

Tak jako se v životě běžně neplatí za lásku nebo vítr ve vlasech, v mBank zákazníci neplatí za vedení běžného účtu mKONTO. Promo tým banky vyrazil do ulic s velkými maketami písmene M a se vzkazy, které myšlenku dále rozvíjejí: Platit za kyslík? Platit za chodník? apod. Zákazníci konkurenčních bank se tak s provokativní kampaní setkali přímo při návštěvě své pobočky. Průběh celé akce zachycuje virální video, které mBank šířilo prostřednictvím internetu.



**Obrázek 35: Guerilla marketing mBank**

Zdroj: mBank. [online][vid. 23. října 2020]. Dostupné z <https://www.mbank.cz/blog/post,321,guerillova-kampan-mbank-primo-pred-pobockami-konkurence.html>

## VIRÁLNÍ MARKETING

### Definice a nástroje virálního marketingu

Virální marketing představuje metodu sloužící k dosažení exponenciálního růstu povědomí o značce nebo produktu prostřednictvím neřízeného šíření informací mezi lidmi. Nejčastěji se jedná o nejrůznější druhy přeposílaných e-mailových zpráv SMS, MMS, komunikace na sociálních sítích 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 sdělovatele neboli názorového vůdce.

Hlavním důvodem, proč se finanční instituce 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.

### PRODUCT PLACEMENT (PP)

Product placement je záměrné a placené umístění značkového produktu do audiovizuálního díla (film, počítačové hry, TV seriály atd.) za účelem jeho komerční prezentace. Jeho atributem je reklamní efekt v dané cílové skupině při využití kontextu nebo známých osobností. Kvalitní product placement zasazuje výrobek právě do pozitivního kontextu a např. ukazuje, že jeho užívání je běžnou součástí života hrdiny filmu. (Frey, 2008, s. 123)

*Definice,  
legislativa  
a formy  
product  
placement*

Product placement od roku 2010 upravuje Zákon o audiovizuálních a mediálních službách na vyžádání (132/2010 Sb.), který stanoví pravidla, za kterých je možné product placement použít. Pro názornost lze uvést příklady, které nepřipouští použití PP, jako jsou pořady pro děti, přímé nabádání k nákupu a nepatřičné poukazování na produkt, prezentace cigaret a tabákových výrobků, léčivých přípravků na lékařský předpis a další. Pořady obsahující umístění produktu musejí být na začátku, na konci a v případě přerušení reklamou rovněž po tomto přerušení zřetelně označeny jako pořady obsahující umístění produktu, aby diváci nemohli být žádným způsobem uvedeni v omyl o povaze těchto pořadů.

### PŘÍPADOVÁ STUDIE – KB – HLAVA RODINY

Zaujmut a oslovit mladé lidi TV spoty je velmi obtížné. Pro úspěšnou komunikaci je nezbytné, aby se jim produkt ukázal v nestandardní podobě, mohli se stát součástí produktu, aby pochopili značku prostřednictvím vlastní zkušenosti. Proto KB byla součástí unikátního TV projektu Hlava rodiny, vysílaný v České televizi. Teenagerovi byl svěřen měsíční rozpočet jeho rodiny, se kterým pracoval a spravoval jej. Jak s financemi během měsíce správně pracovat, byl pro většinu z nich velký oříšek. Studenti proto měli na pomoc bankovního poradce KB Jana Waldhausera. Ten je jako mentor a zároveň moderátor pořadu provázel celým měsícem. Studentům vysvětloval, jak fungují běžné účty, výběry z bankomatů, možnosti internetového bankovníctví a další problematiky s bankovním světem spojené.

Celkem, bylo představeno 6 studentů v 6ti rodinách. TV diváci pak mohli sledovat, jak úspěšně si studenti vedli. Následkem vysílání pořadu došlo k 5% nárůstu prodeje Studentského účtu G2, což je u dlouhodobě zavedeného produktu významný úspěch

*Zdroj: Flema Media Awards [online][vid. 23. října 2020]. Dostupné z <https://awards.flema.cz/public/competition/15002/campaign/1000175>*

## MOBILNÍ MARKETING

**Definice a nástroje mobilního marketingu**

Mobilní marketing (Mobile Marketing) označuje jednu z metod přímého marketingu, založenou na využívání mobilních zařízení (mobilní telefony, tablety atd.). Mezi vlastnosti mobilního marketingu patří:

- **Mobile** - mobilní, přenosný.
- **Anytime** - dostupný v každém čase.
- **Globally** - globální, teda rozšířený po celém světě.
- **Integrated** – integrovaný.
- **Customized** – přizpůsobený dle potřeb zákazníka.

Rychle se vyvíjející mobilní marketing využívá mnoho různých nástrojů (Přikrylová, Jahodová 2010, s. 261-262):

- **Advergaming** – interaktivní hry v mobilním přístroji s reklamním obsahem. Velmi se rozšířily s tzv. freemium modelem plateb za obsah (hra/aplikace je zdarma, ale zobrazují se komerční sdělení, dokud uživatel nezaplatí).
- **Cell broadcasting** – tato technika je založena na tom, že určitý vysílač mobilního operátora šíří v rámci svého dosahu reklamní sdělení, např. při účasti na eventu je zákazník informován o programu a speciálních nabídkách různých stánků. Tyto zprávy zákazník obdrží jen po dobu dosahu daného vysílače.
- **Location-based marketing** – reklamní upozornění na obchody, kina, hotely, čerpací stanice atd. odvíjí se od aktuální polohy uživatele mobilního telefonu.
- **Loga obrázky, vyzváněcí melodie** – dříve oblíbeným nástrojem bylo posílání log svých oblíbených značek, obrázků nebo melodií za poplatek. Tím se budují emociální vazby, zvyšuje loajalita, podporuje značka a co je důležité, takto nashromážděnou databázi kontaktů lze využít k dalším marketingovým aktivitám firmy.
- **Obousměrná SMS komunikace** – komunikace mezi spotřebitelem a firmou, která má povahu reklamy. Na propagačních materiálech firmy je uvedeno číslo, kam mohou zákazníci poslat svůj SMS dotaz. Tazatel následně dostane odpověď buď také ve formě SMS, nebo jiným komunikačním kanálem na základě vlastních preferencí. Výhodou této formy komunikace je značná frekvence SMS zpráv proudících oběma směry.
- **Reklamní SMS** – a to buď ve formě klasických SMS s reklamním sdělením nebo sponzorovaných SMS, které jsou pro odesílatele zdarma za předpokladu, že část textu zprávy je určena pro reklamu. Doposud se jedná o nejčastěji používaný nástroj.
- **Reklamní MMS** – dovolují multimediální provedení reklamního sdělení například formou textu, zvuku, obrázku či videoklipu.
- **SMS soutěže, hlasování, ankety** – cílem je přesvědčit uživatele, aby na konkrétní číslo poslal vlastní zprávu. Po odeslání této zprávy je odměnou možnost získat slevu nebo určitou výhru. Používá se tedy často jako forma podpory prodeje. Díky získání

databáze kontaktů poté dává možnost organizátorům těchto kampaní provádět jednoduché průzkumy, oslovovat nové zákazníky či odměnit ty nejuvěrnější. Velmi populární a využívanou formou jsou také dárcovské SMS (DMS).

- **Speciální grafické kódy** – jsou umístěny na obalech produktů, v tiskových médiích atd. Po jejich vyfotografování mobilní telefon dekóduje zašifrovanou informaci a automaticky provede zobrazení dalších textů, animací, obrázků, přehrávání hudby nebo vytočení telefonního čísla. Propojuje se tak tisková reklama s on-line prostředím. Podmínkou k dešifrování kódu je nutnost mít nainstalovanou speciální mobilní aplikaci. Příkladem jsou QR kódy.

## CONTENT MARKETING

Content marketing neboli obsahový marketing. Je zaměřen na tvorbu a zprostředkování obsahu potenciálním příjemcům. Tento obsah by měl naplňovat podmínku integrované marketingové komunikace a podtrhovat jednotné vyznění postavení finanční instituce na trhu. Zároveň v závislosti na kanálu a formě, kterou se marketingová komunikace šíří, by sdělení mělo být pro cílové skupiny relevantní a hodnotné. Content marketing vychází z filozofie, že zákazníci jsou v místě a čase vždy připraveni přijímat relevantní a zajímavá marketingová sdělení. Úkolem marketérů je identifikovat vhodný kanál a obsah sdělení, který je dostatečně podnětný tam, kde se potenciální zákazník právě nachází. (Přikrylová a kol., 2019, s. 281)

*Definice a nástroje obsahového marketingu*

O sdíleném obsahu a jeho jednotlivých formách lze uvažovat z pohledu cílů marketingové komunikace (zvýšení známosti versus prodejní cíle) a z pohledu hodnoty obsahu sdělení pro příjemce (emocionální versus racionální argumenty). V závislosti na tom jsou rozlišovány čtyři formy content marketingu: (Přikrylová a kol., 2019, s. 282-283)

- **Zábava** – tento obsah má za cíl vytvářet emocionální reakci a zároveň zvyšovat povědomí o produktech a značkách, typický obsah je komunikován prostřednictvím videí, soutěží nebo her či pomocí virální komunikace.
- **Inspirace** – komunikace má vyvolat emocionální reakci a přimět zákazníka ke koupi, často se jedná o využívání celebrit v marketingové komunikaci, komunitních fór nebo recenzí.
- **Vzdělání** – vzdělávací obsah působí především na racionální složku uvažování, zatímco by měl zvyšovat známost značky, obsah je komunikován zejména skrze tiskové zprávy, články apod.
- **Přesvědčování** – obsah je sdílen pomocí případových studií, demonstračními videi, webináři, seznamy vlastností a funkcí produktu.

Speciální pozornosti se v content marketingu dostává obsahu, který vytvářejí samotní uživatelé a zákazníci (UCG – user-generated content). V nejširším pojetí jde o jakýkoli obsah, který není tvořen zadavatelem marketingové komunikace. Může jít o obrázky, fotografie, videa, příspěvky v diskusích, na sociálních sítích, blogy či uživatelské recenze.

Hlavní výhodou obsahu vytvářeného uživateli je jeho vysoká důvěryhodnost a autentičnost. Nevýhodou je omezená možnost kontroly produkovaného obsahu a nutnost jeho neustálého aktivního sledování, vyhodnocování i poskytování odpovídající zpětné vazby. V případě různých platform je rovněž nutno myslet na právní důsledky a otevřeně s uživateli komunikovat pravidla pro vlastnická práva spojená se sdíleným obsahem. (Přikrylová a kol., 2019, s. 282-283)

## INFLUENCER MARKETING

**Definice a formy influencer marketingu**

Projevem personalizace marketingové komunikace může být i tzv. influencer marketing, který se zaměřuje na vlivné osobnosti spíše než na cílový trh jako celek. Při aplikaci influencer marketingu jsou vytipovány osoby, které mohou mít potenciálně velký vliv na větší skupinu zákazníků. Veškeré působení zadavatelů marketingových sdělení se pak soustředí na tyto vlivové činitele. Mezi influencery patří celebrity, osobnosti kulturního a sportovního života, youtubeři a další. V širším pojetí může jít i o klíčové zákazníky s velkým replikačním potenciálem, takové lidi, kteří jsou ve společnosti známí, mají širokou síť kontaktů nebo se těší vysokému společenskému kreditu. Influenceři často vystupují v pozici uživatelů konkrétních produktů, čímž poskytují svědectví potenciálním kupujícím. Jako příklad lze uvést slovenskou banku 365 bank, která využívá influencer marketing především na Instagramu. Spolupracuje s více influencery z oblasti technologií, cestování a lifestyle.

### PŘÍPADOVÁ STUDIE – VLIV INFLUENCERŮ NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH

Dle průzkumu Stem/Mark z května 2020 (internetová populace 15 – 64 let, N= 505) recenze a doporučení jsou nejvlivnější přiznanou reklamou na internetu. Více než polovina internetové populace přiznává vliv reklamy na rozhodování při nákupu. Ovlivnění reklamou častěji připouštějí muži, lidé do 29 let a lidé s vysokoškolským vzděláním. Rozhodující jsou především recenze a doporučení konkrétních osob, kde má větší váhu osoba známá. Influencery sleduje zhruba čtvrtina dotázaných, nejčastěji jde o mladé lidi do 29 let a ženy. Vliv na nákupní rozhodování se liší dle sociální sítě.

*Zdroj: Marketing & média, č. 26/2020, V online ovlivňování vedou jednoznačně sociální sítě*



### TESTOVÉ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 7. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. Co nelze považovat za prvek marketingového komunikačního mixu?
  - a) Merchandising
  - b) Direct marketing
  - c) Reklama

2. **Jaký je vztah mezi marketingovým a marketingovým komunikačním mixem?**
    - a) Marketingový mix je součástí marketingového komunikačního mixu.
    - b) Marketingový komunikační mix je součástí marketingového mixu.
    - c) Tyto pojmy spolu nesouvisí.
  
  3. **Pojem ATL lze chápat v marketingové komunikační praxi jako:**
    - a) Nadlinkovou marketingovou komunikaci, kdy se využívá reklama.
    - b) Podlinkovou marketingovou komunikaci, kdy se využívá reklama.
    - c) Nadlinkovou marketingovou komunikaci, kdy se využívá podpora prodeje.
  
  4. **Product placement (PP) v České republice:**
    - a) Je zakázaný.
    - b) Je zákonný od roku 2010, upravuje ho zákon o regulaci reklamy č. 40/1995 Sb.
    - c) Je zákonný od roku 2010, upravuje ho zákon o audiovizuálních a mediálních službách na vyžádání č. 132/2010 Sb.
  
  5. **Mezi výhody virálního marketingu nepatří:**
    - a) Rychlost šíření.
    - b) Kontrola nad šířeným obsahem.
    - c) Nízké náklady na kampaň.
- 

## 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 finanční produkt je jedná věc, druhá věc je dobře tento finanční produkt prodat neboli zvolit vhodné nástroje marketingové komunikace. Pro tyto účely uvádíme marketingový komunikační mix, který se skládá z reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, vztahů s veřejností, přímého marketingu, sponzorství a online 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.

---

## ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY



1a, 2b, 3a, 4c, 5b

---

## 8 LIDSKÝ FAKTOR VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tato kapitola klade důraz na to, že lidský faktor, jelikož se jedná o finanční služby, je prioritní záležitostí pro úspěch finanční instituce na trhu. Lidský faktor ve finančních službách lze řešit z pohledu zákazníka a zaměstnance. Problematice zákazníka jsme se již věnovali podrobně v kapitole č. 2, proto v této kapitole bude pozornost zaměřena na zaměstnance ve finančních službách. 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.

---



### CÍLE KAPITOLY

- 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 s důrazem na význam neverbální komunikace v kontaktu se zákazníkem.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Front a Back Office zaměstnanci, interní marketing, Employer branding, osobní prodej, verbální a neverbální komunikace, Dress code.

---

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 vyznačuje těmito vlastnostmi: kvalifikace, zdvořilost, dvřehodnost, vnímavost a komunikativnost.

Finanční instituce se musí rozhodnout, kde získávat lidsk zdroje, tak by to bylo pro n efektivn. V rámci rozhodování o využití lidských zdrojů lze vymezittyř základní možnosti jako je:

- Vlastn lidsk zdroje.
- Doasn rozřření vlastního týmu.
- Využití freelancerů, tzn. lid, kteří pracují externí sami na sebe, popřípadě využití crowdsourcingu (GIG ekonomika). Využití pro krtkodob uel.
- Outsourcing sluzeb.

Produkce finančních sluzeb ve velké vtřin přpad vyžaduje uast zaměstnanců finanční instituce, kteří finanční službu nabízí. Zaměstnancům, kteří jsou v přmm kontaktu se zákazníkem říkáme **Front Office (první linie) zaměstnanci**. V oblasti finančních sluzeb se jedná o prodejn personál, např. zaměstnance přepážek, zaměstnance uvrovch oddlen, dealery, zprostředkovatele, pracovníky na pokladn a informacích apod. V pojiřovnch jsou kontaktními pracovníky také pracovníci oddělení likvidace pojistných událostí. Zaměstnanci front office využívají př komunikaci se zákazníky CRM systémy, kteří jim poskytují informace o nejlepší nabídce pro zákazníka, vycházející z jeho udj v CRM systému. Zákazník tak dostane, co potřeba, front office zaměstnance může realizovat křov prodej a finanční instituce si zvdř loajalitu u svého klienta. (Matuřinská, 2009)

*Front  
office za-  
mstnanci*

Management organizace není zpravidla v přmm kontaktu se zákazníkem, ale jeho vliv na produkci finanční služby je zsadn. Ovlivņuje finanční produkt tím, že vytváří strategii vývoje finančních produktů, plány marketingového mixu, provozní a dalř plány. Dalř zaměstnanci finanční instituce, kteří se nepřímo podl na produkci finančních sluzeb jsou zpravidla zaměstnanci různých funkčních útvarů, například správy potaov st, personálního oddělení, finančního oddělení, ředitel, projektov manažeři, interní auditorů, uetn apod. Zaměstnancům, kteří pomáhají př produkci finanční služby a zabezpeuj zázemí pro Front Office zaměstnance říkáme **Back Office zaměstnanci**. (Matuřinská, 2009)

*Back  
office za-  
mstnanci*

Zákazníci se shodují v tom, že pro kvalitn personál (prodejce) předevřm v první linii jsou dležit vlastnosti jako:

- odborn zdatnost a profesionalita,
- schopnost práce s moderními technologiemi,
- myřlen orientovan nalovka a jeho potřeba - ochota poradit, najít optimální řeřen pro klienta,
- komunikativní přístup a přjemn vystupování,
- vborn soft skills – sociln inteligence a komplexní komunikace,
- schopnost vzbudit emoce a vytvořt př jednání příjemnou atmosféru,

- kultivovaný vzhled.

## 8.1 Interní marketing

### Interní marketing

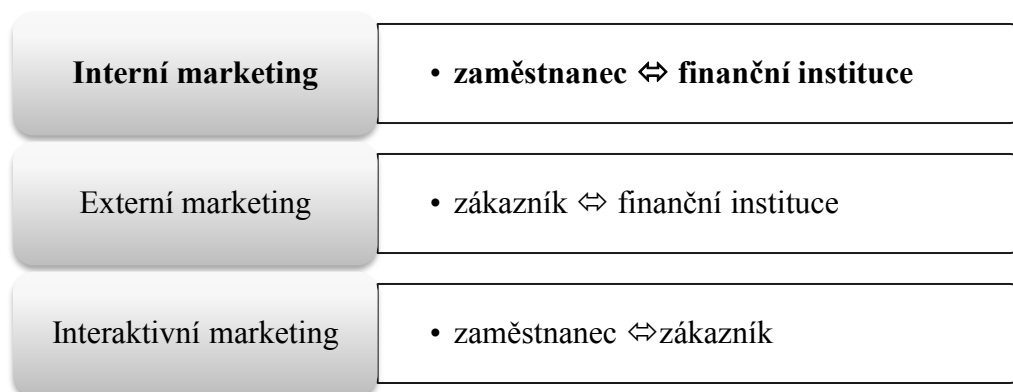
Interní marketing je marketing prováděný firmou poskytující služby za účelem efektivního školení a motivace zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, a veškerého personálu, který podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka (Kotler a kol., 2007, s. 720) Interní marketing si klade za cíl trénovat a motivovat zaměstnance tak, aby přijali za své marketingové principy firmy a využívali je pro uspokojování přání a potřeb zákazníků. Interní marketing bývá označován jako nástroj mobilizace lidského faktoru uvnitř firmy (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 122)

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. Finanční instituce nabízející finanční služby si dnes stále více uvědomují kritický význam interního 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 ve finančních službách 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 ve finančních službách, kde se očekává interakce mezi poskytovatelem finanční služby a zákazníkem.

### Interní, externí a interaktivní marketing

Vymezení interního marketingu vůči marketingu externímu a interaktivnímu znázorňuje obrázek č. 36.



Obrázek 36: Typy marketingu ve finančních službách

Zdroj: Vašítková (2014, s. 163)

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.

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.

System řízení lidských zdrojů zahrnuje:

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



## PŘÍPADOVÁ STUDIE – ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VIRUTÁLNÍ REALITĚ

Se začátkem června 2020 začala první vlna školení zaměstnanců České spořitelny, které bude jako důležitý prvek využívat virtuální realitu. Školení bylo zaměřeno na pracovní postupy při práci s hotovostí na pobočce. Jedná se zejména o postupy, které se hůře popisují tradiční cestou psaných instrukcí a je tak těžší se je naučit. VR aplikace má zaměstnancům k efektivnější výuce pomoci svým interaktivním přístupem "slyším, vidím, dotknu se". V rámci školení se zaměstnanci setkali s moduly jako "vklad, výběr, kontrola bankovek nebo uzavření pokladny". Aplikace obsahuje i testovací moduly, ve kterých si budou moci zaměstnanci ověřit, do jaké míry si nacvičované procesy osvojili. Aplikace doplní a obohatí úvodní školení s lektorem a po jeho absolvování si pracovník banky může kdykoliv pomocí VR headsetu jednotlivé moduly sám zopakovat.



**Obrázek 37: Využití virtuální reality u České spořitelny**

Zdroj: Česká spořitelna [online] [vid. 23. října 2020]. Dostupné z <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2020/06/08/ceska-sporitelna-startuje-skoleni-pro-zamestnance-ve-vr>

### BUDOVNÍ LOAJALITY U ZAMĚSTNANCŮ

Penězi lze stimulovat v podstatě jen jeden základní stupeň pyramidy potřeb zaměstnance. Zaměstnanec, protože je především člověk, potřebuje dosahovat uspokojení více potřeb (Maslowova pyramida potřeb). Hledá podvědomě pocit bezpečí a jistoty, sounáležitost. Potřebuje uznání a sebepotvrzení. Potřebuje také růst, objevovat nové možnosti, učit se novým věcem a vyvíjet se.

Správná motivace zaměstnanců, která reaguje na jejich skutečné potřeby (další stupně Maslowovy pyramidy potřeb) může například zahrnovat:<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Upraveno a zkráceno dle *Filozofie úspěchu* [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

- Atmosféra vztahů na pracovišti výrazně ovlivňuje i motivaci zaměstnanců (zvláště pak dobré vztahy bez demotivujících jevů jako je závist, škodolibost, přílišná soutěživost, arogance a další).
- Nadřizený by měl jít podřizným příkladem.
- Uspřádnění pracovních procesů (čím lépe se lidem pracuje, o to větší uspokojení mohou v práci nalézt).
- Příkladování nahradit žádostí.
- Pochvala je jednou z největších odměn. Lidé potřebují mít zpětnou vazbu. Potřebují vědět, že pracují dobře.
- Stanovení firemních pravidel a dohled nad jejich dodržováním.
- Naslouchání požadavkům zaměstnanců.
- Vkládat do pracovních procesů herní prvky.
- Vytvořit představu o ideální podobě firmy a s touto představou zaměstnance vhodným způsobem seznámit.

Motivace není žádný samostatný funkční celek, aby se o ní dalo přemýšlet absolutně – zda někdo je nebo není motivován. Motivace souvisí s celkovým smyslem práce, kterou děláme – buď nám něco smysl dává, anebo nikoliv. Pokud nám práce dává smysl, automaticky slevujeme ze svých finančních a jiných požadavků, které jsou mnohdy pouze kompenzací vnitřního neztotožnění se s tím, co děláme. Principy jsou vzájemně propojeny, a pokud chceme vytvořit motivované zaměstnance, je nezbytné naplnit všechny z nich. Jednotlivé principy předkládá dle jejich významnosti – odpovědnost, pracovní náplň, kariéra a peníze – zajímavým faktem je, že peníze jsou až čtvrté v pořadí. Z vypracované analýzy dále vyplývá, že zaměstnanci stále silněji prosazují své individuální zájmy, a to i na úkor zájmu společnosti nebo ostatních kolegů.<sup>38</sup>

**Odpovědnost** – zaměstnanec musí vědět, za které z činností a cílů nese individuální zodpovědnost. Dále se musí definovat, co může rozhodovat sám. Tyto kompetence je nutné respektovat a nezasahovat do nich. **Pracovní náplň** – zaměstnanec musí vědět, co přesně má dělat a jak jeho činnosti souvisí s naplněním definovaných cílů. Musí se definovat, co může nebo naopak co nesmí ke splnění těchto cílů využívat a musí mít zajištěny podmínky pro práci. **Kariérní růst** – zaměstnanec musí znát možnosti svého dalšího kariérního růstu a podmínky jeho dosažení. Nemusí se vždy jednat pouze o povýšení, ale např. o zvyšování odbornosti, vedení projektů apod. **Peníze** – výše odměny, která zohledňuje všechny tři předchozí principy. Zajímavým zjištěním je, že subjektivně vnímaná přespříliš vysoká odměna demotivuje zaměstnance stejně jako odměna, kterou vnímá jako nedostatečnou.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Upraveno a zkráceno dle Brodan, Vítězové vs. zúčastnění – motivace zaměstnanců [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://czmedia.engagehill.com/2013/10/08/vitezove-vs-zucastneni-motivace-zamestnancu/>

<sup>39</sup> Upraveno a zkráceno dle Vítězové vs. zúčastnění – motivace zaměstnanců [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://czmedia.engagehill.com/2013/10/08/vitezove-vs-zucastneni-motivace-zamestnancu/>

Bez ohledu na limity v rozpočtech mohou firmy a manažeři udělat řadu věcí pro udržení loajality svých zaměstnanců (tabulka č. 32). Níže je uvedeno tzv. desatero pro zlepšení loajality vlastních zaměstnanců. Veškeré uváděné principy a zásady vycházejí ze základního přístupu a to je lidskost a empatie.

**Tabulka 32: Zásady budování loajality u zaměstnanců**

<b>Vždy komunikujte.</b> Ať už zvolíte pravidelné konferenční hovory, e-maily, newslettery nebo osobní setkání se zaměstnanci, informujte je o dobrých i špatných skutečnostech ohledně firemních plánů a kroků.	<b>Projevujte uznání.</b> Zaměstnanci mohou přijmout omezení finančních bonusů, nepřijmou však, když nebudete nijak reagovat na jejich přispění. Vděčnost a zájem udělají hodně.
<b>Sbírejte myšlenky od všech.</b> Vyzvěte zaměstnance, aby přišli s vlastními návrhy, jak ušetřit. Dosáhnete-li zlepšení, sdílejte je s celou firmou.	<b>Budujte morálku.</b> Pomocí společenských aktivit, jako je oběd nebo týmová akce po skončení pracovní doby, můžete získat silnějšího týmového ducha.
<b>Oslavujte výročí.</b> U příležitosti narozenin a dalších výročí zaměstnanců si najděte čas, abyste jim projevili uznání. Napište osobní dopis nebo potřeste rukou, abyste ukázali zájem o své lidi a dali jim najevo, že jsou pro vás důležití.	<b>Udržte soustředění.</b> Každý pokles se časem zlepší. Manažeři by proto měli udržet soustředění zaměstnanců na firemní cíle. Zdůrazňujte a zveřejňujte výsledky jejich výkonnosti.
<b>Pořádejte osobní schůzky.</b> Osobní schůzky se zaměstnanci pomohou ke zlepšení vaší vzájemné komunikace a lepšímu seznámení se starostmi druhé strany.	<b>Rozvíjejte lidi.</b> Ať už se rozhodnete pro profesionální kurzy, nebo neformální rozvoj dovedností, rozvoj kariéry patří mezi věci, které dokáží zaměstnance udržet.
<b>Uřčete priority v rámci individuálních kariérních plánů.</b> Mluvte se zaměstnanci o možnostech jejich rozvoje a hledejte interní možnosti, jak individuálně pomoci.	<b>Pokračujte v budování vztahů.</b> Pozitivní vztahy se vytvářejí na základě vzájemného vnímání a poslouchání. Zajímejte se proto, co se děje v životě vašich lidí. Měli byste znát jejich jména, rodinné příslušníky, osobní zájmy apod.

Zdroj: Monster [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/desatero-pro-zlepseni-loajality-zamestnancu.aspx>

**Employer branding**

**Employer branding**, tedy budování značky zaměstnavatele, je disciplína nabývající na významu zvláště v posledních letech. Řada firem zavádí pozice **employer brand managera** (laicky řečeno „manažery štěstí), kteří mají dělat všechno pro to, aby se zaměstnanci cítili ve své práci spokojeni. Reálná náplň má nejrůznější podoby. Může to být například ve formě „chill out“ zón, anket přání a spokojenosti zaměstnanců apod. V rámci anketního šetření v roce 2017 bylo zjištěno, že řada zaměstnanců zůstává v zaměstnání i v případě nepříznivých platových podmínek z důvodu dobrého pracovního kolektivu. Třetím důležitým faktorem pro spokojenost a motivaci zaměstnanců je smysl práce, kterou dělají. (Marketing & Media, č. 41/2017, Rozhouspaní zaměstnanci v rámci speciální přílohy Interní komunikace).

## 8.2 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 kontakt se zákazníkem. V následujícím textu zmíníme 3 základní kategorizační schémata.

*Kategori-  
zace za-  
městnanců  
dle tří hle-  
disek*

### 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 nepřímo.

### 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 č. 33 níže.

**Tabulka 33: Role zaměstnanců ve finančních službách a jejich vliv na zákazníky**

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

*Zdroj: Vašítková (2014, s. 153)*

**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 zapojeni 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.

V praxi se lze setkat s členěním zaměstnanců do tří obecných skupin: (Vašítková, 2014, s. 153)

- **Kontaktní personál** – jedná se o zaměstnance v přímém kontaktu se zákazníkem, jejich vliv na produkci finanční služby je zásadní.
- **Ovlivňovatelé** – řadí se sem management finanční instituce. Ovlivňují finanční produkt tím, že vytvářejí strategii vývoje produktů, marketingové plány, provozní a další.
- **Pomocný personál** – další zaměstnanci, nepřímo se podílející na produkci finančních služeb, zpravidla zaměstnanci různých funkčních útvarů.

### **8.3 Význam osobního prodeje ve finančních službách**

Za největší výhodu osobního prodeje, ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu, můžeme považovat přímý kontakt mezi prodejcem a zákazníkem, který s sebou přináší i navazující výhody: okamžitá zpětná vazba, individualizovaná komunikace a díky tomu i větší věrnost zákazníků. Je-li prodejce v intenzivním a přímém kontaktu se svými zákazníky, může lépe pochopit jejich přání a potřeby, jejich individuální očekávání a motivaci. Přímý kontakt také umožňuje prodejci upravit komunikaci podle potřeb každého konkrétního zákazníka a využívat v komunikaci takové argumenty, které přivedou zákazníka ke správnému rozhodnutí. Okamžitá zpětná vazba pak umožňuje prodejci stanovit správnou komunikační strategii, která může být v zásadě kdykoliv upravena na základě odpovědí a reakcí ze strany zákazníka. Spornou oblastí jsou náklady. Porovnáme-li CPT náklady na osobní prodej s náklady na reklamu, pak nám vyjde osobní prodej jako velmi drahý. Podíváme-li se ale na osobní prodej z pohledu firmy, která potřebuje oslovit a obhospodářit velmi specifickou skupinu zákazníků, ke které se jinými komunikačními kanály



nemá šanci dostat, pak nám vyjde osobní prodej jako velmi levný nástroj. (Karlíček a Král 2011, s. 149)

## VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE JAKO NÁSTROJ OSOBNÍHO PRODEJE

Prodejní rozhovor využívá verbální i neverbální (řeč těla, body language) komunikaci. K navázání kontaktu se zákazníkem jsou zapotřebí nejen slova, ale i všechny ostatní (mimoslovní) signály.

Říká se, že slova představují rozumovou složku sdělení, hlas tlumočí jeho citovou složku a tělo prozrazuje pravdu. Verbální komunikace souvisí s racionálním obsahem sdělení, pocity a emoce se přednostně vtiskují do způsobu, jakým slova pronášíme, a o našem vztahu ke sdělovanému obsahu, ale také k adresátovi sdělení vypráví zase řeč našeho těla. Neverbální komunikace je vývojově starší, spontánnější, jednoznačnější, méně kontrolovaná a kontrolovatelná, a tudíž i pravdivější. Čím více jsou city a hodnoty v komunikaci významnější, čím více dominují nad rozumem, tím více se podstata sdělení šíří pomocí neverbální komunikace. (Plamínek, 2012, s. 43)

**Verbální komunikací** se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná či živá nebo reprodukováná. **Neverbální komunikace** bývá také označována jako řeč těla, nonverbální anebo mimoslovní komunikace. Znamená proces dorozumívání s neslovními prostředky. Z výzkumů vyplývá, že neverbální komunikace je při komunikaci mnohem důležitější než verbální komunikace.<sup>40</sup> Zásadním problémem v komunikaci je, že většina úsilí se vkládá do verbální komunikace a řeči těla se nevěnuje žádnou pozornost. Tam, kde je řeč těla v souladu s tím, co je řečeno, podporuje verbální komunikaci. Tam, kde není v souladu s verbální komunikací, jí může dokonce odporovat s tím výsledkem, že začne mít přednost před slovy, která se říkají, protože lidé ochotněji uvěří spíše tomu, co vidí, než tomu, co slyší. Z těchto důvodů je důležité si řeč těla uvědomovat, být schopen interpretovat řeč těla druhých lidí a záměrně ji používat na podporu toho, co chceme sdělit, a k pozitivnímu ovlivňování druhých osob.

Verbální a neverbální komunikace

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 nejjednodušší 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. Meziobní vzdáleností se vyjadřuje vztah k člověku ve smyslu podřizovanosti a nadřizovanosti a ve smyslu sympatií a antipatií.

<sup>40</sup> Komunikační dovednosti [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>

Neverbální komunikace se obvykle dělí do skupin (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 81):

- Kinezika – zaměřenou na sledování pohybů celého těla.
- Gestika – zaměřena zejména na pohyby rukou, dlaní a prstů.
- Mimika – zaměřena na pohyby obličejových svalů, výraz ve tváři.
- Vizika – zaměřena na pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt.
- Haptika – zaměřena na význam doteků.
- Proxemika – zaměřena na význam vzdáleností mezi komunikujícími.
- Posturika – zaměřena na postoje a pozice celého těla.
- Teritorialita – míra obsazení prostoru.
- Chronemika - nakládání s časem při neverbální komunikaci.

Řeč těla je odpovědná přibližně za 93 % toho, co se komunikací sděluje (v odborné literatuře se lze setkat také s dělením: 50 % neverbální komunikace, 25 % verbální projev a 25 % image). I když přesné procentní podíly kolísají, tento poměr stěží překvapí, když se uváží, že všechny informace, které dorazí do mozku člověka, mohou přijít pouze prostřednictvím pěti smyslů – zraku, sluchu, hmatu, chuti a čichu. Wage (2002, s. 17) uvádí, že sympatii a antipatii lze v druhých lidech vzbudit: ze 7 % slovy, z 38 % melodií a rytmem řeči a z 55 % výrazem obličeje.

Je velmi důležité, aby verbální a neverbální komunikace byla konzistentní, pokud tomu tak není, můžeme mluvit o tzv. **inkongruenci** – nesouladu, viz obrázek č. 38 .



Obrázek 38: Soulad a nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací

Zdroj: Matušinská (2009)

## **PŘÍPADOVÁ STUDIE – VYBRANÁ PRAVIDLA KOMUNIKACE S KLIENTEM POJIŠTOVNY XY PŘI PŘÍMÉM KONTAKTU**



### **VERBÁLNÍ KOMUNIKACE**

Klienta pozdravím – „Dobrý den“. Klienty oslovuji „pane“ – „paní“ a dále příjmením. Neznám-li klientovo jméno, užívám standardního oslovení „Dobrý den“, „Čím Vám mohu posloužit?“, „Co pro Vás mohu udělat?“, „Jak Vám mohu pomoci?“ apod. Ví-li, že má klient titul – oslovuji ho vždy s titulem. Klientovi se vždy představím: „Dobrý den, jmenuji se ....., v čem Vám mohu pomoci?“.

Nikdy nepoužívám výrazy, které mohou vyvolávat nepříjemné pocity: „Co chcete, o co Vám jde, jdete brzo (pozdě), je zavřeno, ještě není otevřeno, ...“.

Při komunikaci nepoužívám výrazy, které mohou vyvolávat nepříjemné pocity: „Nesmíte“, „Musíte“. Při jednání „neskáču“ klientovi do řeči. Přizpůsobuji jazyk úrovni klienta. Nepoužívám vulgarismy, a zkratky, cizí výrazy a slova z angličtiny, pokud existuje český ekvivalent. Dále nepoužíváme rozkazovacího způsobu (např. „potřebuji Váš doklad ...“) a oznamovacího způsobu („poskytněte mi ...“).

V rámci řešení potřeb klienta neříkám negativně zabarvená slova: „Nejde“, „Neumíme“, „Nemůže“, „Nejsem kompetentní“, „Za to může firma“, „Udělali Vám to blbě“, „Proboha, kdo Vám to psal“ apod. V průběhu jednání netelefonuji a klienta nikdy neobviňuji (ani oprávněně).

Při rozloučení uvedu závěrečnou větu: „Mohu pro Vás ještě něco Udělat?“. Předám klientovi na sebe kontakt. Poděkuji za návštěvu a rozloučím se pozdravem „Na shledanou“.

### **NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE**

Vstoupí-li klient do místnosti, navazuji s ním oční kontakt a nabízím mu vstřícný úsměv.

Ke klientům promlouvám s vlídnou tváří a mírným úsměvem. Veškeré pohyby rukama, hlavou i celým tělem se snažím vykonávat umírněně, aby působily rozvážným a důstojným dojmem. Veškerá gesta provádím tak, aby působila vstřícným dojmem. Zejména při ukazování směru, pokynu k posazení se, nastavení rukou k převzetí písemných materiálů, ukazování v písemných materiálech a podobně.

Naslouchám-li klientovi, nejen poslouchám, co říká, ale dávám mu to zřetelně najevo (aktivní naslouchání) tím, že se mu dívám do očí a mírně pokyvují hlavou. Nezabývám se jinou činností, občas řeknu „ano“, „rozumím“ a podobně.

Tón hlasu se snažím mít vždy neutrální s náznakem vlídnosti. V žádném případě nedávám tónem hlasu najevo svůj nesouhlas, podráždění, nervozitu, nadřazenosti či odpor ke klientovi.

Zdroj: interní materiály pojišťovny

---

## KOMUNIKACE VLASTNÍM VZHLEDEM

### Sebeprezentace

Dle Fialové (2006, s. 13) k vytvoření osobní prezentace je zapotřebí věnovat pozornost úpravě zevnějšku, oblečení, držení těla, chůzi, postavě a výrazu obličeje. Hlavním smyslem manipulace vlastním vzhledem je snaha poslat o sobě co nejpozitivnější informaci. Lidé mají jasnou představu o sociálním významu různých typů oděvů a při oblékání přikládají velkou váhu konkrétnímu sociálnímu významu, protože o sobě chtějí okolí vyslat konkrétní signál. Vzhled člověka je důležitý i proto, že je to první způsob, jak konkrétní osobu identifikovat. (Černý, 2007, s. 137) Vzhled jakožto jeden z prostředků neverbální komunikace minimálně u prvního setkání působí jako zásadní faktor, který rozhodne o tom, jak je bude okolí vnímat.

Při tvorbě image člověka je zapotřebí vycházet z typu člověka, přihlížet k jeho profesi, kterou vykonává a celkovému životnímu stylu. Na základě typu jedince se volí nejlépe se hodící styl. Tvar obličeje ovlivňuje výběr účesu a brýlí, rysy v obličeji souvisí s volbou šperků, tvaru výstřihů a typu pokrývek hlavy. Na základě tělesných proporcí se volí lichotivé a vhodně zvolené barvy, stříhy a vzory. Pro zvolení správného stylu nejsou důležité rychle se měnící módní trendy, ale konkrétní osobnost člověka.<sup>41</sup>

**Tabulka 34: Barva oděvu a její vliv na okolí**

<b>Bílá, béžová</b>	Důvěra, nevinnost, čistota, dobrota
<b>Černá</b>	Formálnost, důstojnost, tajemnost
<b>Modrá</b>	Věrnost, oblíbenost, zdrženlivost, jemnost, klid
<b>Hnědá</b>	Pokora, přátelství
<b>Temně rudá</b>	Intelektuálnost, autorita, síla, energie
<b>Šedá</b>	Bez emocí, klid, důstojnost, konzervativnost
<b>Světlá zelená</b>	Stabilita, růst
<b>Námořní modř</b>	Konzervativnost, autoritativnost, serióznost, oddanost, vyrovnanost
<b>Oranžová</b>	Vřelost, mladistvost, energie, otevřenost

<sup>41</sup> Když si nevíte rady s vizuální stránkou podnikání [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/kdyz-si-nevite-rady-s-vizualni-strankou-podnikani.html>

<b>Fialov</b>	Síla, energie, vřelost, sebevřdom
<b>erven</b>	Síla, energie, vřelost, sebevřdom
<b>ēlut</b>	Svřezest, novátorství, inteligence

První dojem je při kaēdm setkání velice duležit. Říká se, že dvakrát první dojem nelze udělat. Lid si ho utvářejí během prvních pár vteřin (cca 4 sekundy). Během nich se „rozhodnou“, zda jim je ten druhý sympatick nebo ne. Pro vytvořen sprvnho prvního dojmu platí tři základní následující zásady: (ern, 2007, s. 176)

- Vhodn oční kontakt.
- Potřesen rukou.
- Űsměv při pozdravu podle situace.

První dojem zan jíž samotnm podáním ruky. Kdyē se ruka podává neznámé osobě, je vhodn pevn a prměřeně dlouh stisk. Chce-li někdo získat při stisku ruky převahu a nadřazenost, snaē se směřovat svou ruku dlan dolů. Pokud naopak směřuje dlan vzhůru, vyjadřuje to podřizen vztah. Pokud jsou dlaně nasměřovny pbliēně ve stejnm ůhlu naproti sobě, hovoří stisk o rovnocennosti. Při obchodním setkání by měla být udržována urit vzdálenost od protěējsku. Ta se liší podle vzájemného vztahu a také povahou setkání, nikdy by se neměla narušovat intimní zóna.<sup>42</sup>

Pokud je řeč těla v souladu s tím, co je slovně nabízeno (komunikováno) dodá to prezentující osobě na duvěryhodnosti a sympatii. Odborn lektoři společnosti Professional Toastmasters Praha uvádějí několik rad a tipů, jak správně komunikovat tělem během obchodního jednání.<sup>43</sup>

**Způsob posazen = míra zájmu o klienta.** Zřetelnm znamením zájmu je otoen kolena a celého těla k prsluēn osobě.

**Otevřen dlaně = četnost a upřímnost.** Osoba, která m při jednání otevřen gesta rukou, vykládá všechny karty na stůl a dává najevo, že nechce nic tajit.

**Gestikulace = způsob, jak vytvořit otevřenou komunikaci.** Aby gesta zapůsobil co nejvíce, musí být prováděna nad ůrovn loktů, aby nesplvala s tělem. Musí být rozhodn a jasně vyjadřovat přesvěden a entuziasmus. Gesta by měla být zároveň rozmanit, nikoli

<sup>42</sup> Upraveno dle odborného článku s názvem *Naučte se ist řeč těla, budete m pri jednání navrch* [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/naucte-se-cist-rec-telabudete-mit-pri-jednani-navrch>-893848

<sup>43</sup> Upraveno dle odborného článku s názvem *Body language na schůzce: 16 prvků neverbální komunikace, na které dvejte pozor (1/2)* [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/kdyz-si-nevite-rady-s-vizualni-strankou-podnikani.html>

polovičatá a opakující se, protože ten samý, dokola se opakující pohyb může působit rušivě. Důležité je vyhýbat se zavřeným gestům, jako jsou sepnuté ruce a přeložené ruce.

**Mimika = nezapomínat na úsměv.** Výraz tváře musí být v souladu s pocity nebo informacemi, které se zprostředkovávají. Jedním z nejdůležitějších výrazů obličeje je beze sporu úsměv.

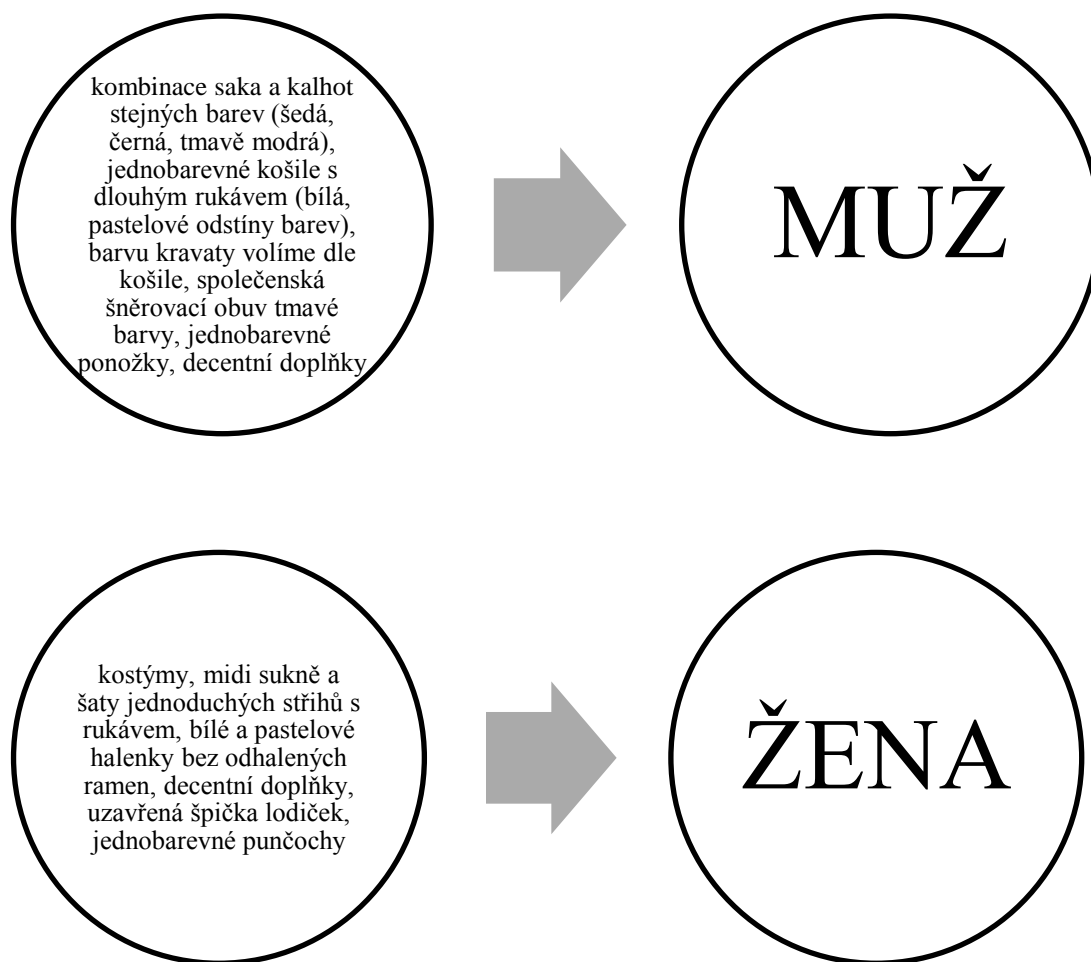
**Oční kontakt = nezapomínat a nepodceňovat.** Oční kontakt je velmi důležitý u každé schůzky. Vyjadřuje upřímnost, spolehlivost, přátelskost, čestnost a má podstatný vliv na kvalitu našeho jednání s klienty.

Dress  
Code

Pro vytváření pozitivního dojmu při komunikaci s klientem je také důležitá volba vhodného oděvu (tabulka č. 34 a 35, obrázek č. 39). Vymezená pravidla upravující způsob oblékání vzhledem k určité příležitosti se nazývá **Dress code** (v češtině nemá tento pojem ustálené alternativní označení). Převážná většina finančních institucí nemá stanovena jednotná striktní pravidla oblékání pro své zaměstnance, i přestože jednotný oděv zaměstnance jednak odlišuje od konkurence, a jednak společnost reprezentuje navenek a přispívá k jejímu pozitivnímu vnímání ze strany stávajících i potenciálních zákazníků. V praxi se vymezuje většinou pouze rámeček oblékání, který je vhodné dodržovat. Finanční instituce mohou např. v letních měsících stanovit určité úlevy od vyžadovaného oděvu.

**Tabulka 35: Barva oděvu versus konkrétní profese**

<b>Kreativní, módní</b> (reklama, módní průmysl)	Modrý, světle šedý, černý, světle žlutý, vanilkový, lososový oblek či kostým. U mužů kravata v módním trendu.
<b>Přátelský, vstřícný, inteligentní</b> (novinář, PR manažer)	Bledě modré a žluté košile. Hnědá barva působí ležérněji a méně autoritativně, přátelštěji.
<b>Autoritativní, schopný, úspěšný</b> (generální ředitel, podnikatel)	Kombinace vysokého kontrastu, studené odstíny. Oblek nejlépe v tmavě modré nebo antracitové bavě, bílá nebo bledě modrá košile a kravata v jasně nebo sytě červených barvách.
<b>Konzervativní, výkonný</b> (manažer, administrativní pracovník = zaměstnání ve finančních službách)	Oblek v námořnické modré nebo šedivé barvě, bílá nebo světle až středně modrá košile. Hlavní barvou u kravaty měla být burgundská nebo modrá.



**Obrázek 39: Doporučená pravidla odívání ve finančních službách**

*Zdroj: interní materiály bank v ČR*

Vybrané pojmy v oblasti odívání pro konkrétní pracovní situace:

- Nejprísnější je kategorie **business formal**, která po mužích vyžaduje černý, šedý nebo modrý oblek, samozřejmě kořili a v neposlední řadě kravatu a společenská obuv. Ženy v tomto případě musí volit buď společenské kalhoty s halenkou, anebo střídme barevný kostýmek se sukní o vhodné délce a lodičky.
- Kreativnější je **business casual**, kde se mužům nejčastěji doporučuje obléci kalhoty, neformální sako, kořili s dlouhým rukávem (eventuálně polokořili), přičemž kravata zde není obligatorní. Ženy splní očekávání sukní ke kolenům s halenkou, případně sakem, svetřikem nebo jednoduchými řaty.
- Ještě uvolněnějším režimem je tzv. **smart casual**, kde pánové i dámy mohou kombinovat více materiálů i střiřů. V obuvi se možnosti rozšiřují i o kožené tenisky či mokařiny a snesitelná jsou i jednoduchá trička bez výrazných nápisů či obrazců.

- Stále více společností zavádí do své firemní kultury **casual Friday**, kdy se poslední pracovní den v týdnu uvolňují nároky na oděv a lze přijít i v neformální oblečení. Konkrétní pravidla vždy závisejí na interních předpisech daného zaměstnavatele.



## TESTOVÉ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 8. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

- 1. Front office zaměstnanci mohou být také označeni jako:**
  - a) Koncepční zaměstnanci.
  - b) Kontaktní zaměstnanci.
  - c) Podpůrní zaměstnanci.
- 2. Interní marketing řeší vztahy mezi:**
  - a) Finanční institucí a zákazníky.
  - b) Zaměstnanci finanční instituce a zákazníky.
  - c) Finanční institucí a jejími zaměstnanci.
- 3. V rámci kontaktu se zákazníkem do neverbální komunikace nepatří:**
  - a) Podání ruky.
  - b) Psaný text.
  - c) Oční kontakt.
- 4. Employer branding řeší:**
  - a) Spokojenost zaměstnanců.
  - b) Spokojenost zákazníků.
  - c) Spokojenost obchodních partnerů.
- 5. Inkongruence v rámci komunikace se zákazníkem znamená, že:**
  - a) Neverbální komunikace prodejce je v souladu s jeho verbální komunikací.
  - b) Oblečení prodejce není v souladu s firemní identitou banky.
  - c) Verbální komunikace prodejce není v souladu s jeho neverbální komunikací.



## SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jsme si vysvětlili význam osobního prodeje, dále jak využívat interní marketing s cílem vytváření loajálních zaměstnanců a uvedli jsme klasifikaci zaměstnanců 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 prodejci, kteří dokážou vhodně využívat svou verbální i neverbální komunikaci.



**ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY**



**1b, 2c, 3b, 4a, 5c**

---

## 9 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Materiální prostředí úzce souvisí s distribucí, neboť vytváří celkový dojem z místa, kde je finanční 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, říkáme, že 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 a využití POP/POS materiálů.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Definovat materiální prostředí v kontextu získání konkurenční výhody.
  - Popsat interní a externí marketingové prostředí s důrazem na koncept klientsky uspořádané pobočky.
  - Zmínit současné trendy v koncepci prostoru poboček.
  - Opodstatnit úlohu merchandisingu ve finančních službách.
  - Vysvětlit pojem POP/POS a formy jeho využití ve finančních službách.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Materiální prostředí, exteriér a interiér, merchandising, sensorický marketing, POP/POS materiály.

---

Materiální prostředí se týká celkové úrovně prodejních a reprezentačních prostor. 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. Veškeré určité prvky materiálního prostředí by měly splňovat podmínku zachování jednoty stylu a charakteru finanční instituce (Corporate Identity) a dotvářet její žádoucí image.

Dnešní materiální prostředí finančních institucí se vyznačuje využitím přírodních materiálů, teplých barev, otevřeností prostoru apod. Prostředí poboček je také doplněno novými technologiemi, jako jsou klientské tablety, iPady poradců, biometrie a digitální reklama. Dostupnost finančních služeb je na pobočkách podporována také budováním samoobslužných zón s nepřetržitým provozem. Finanční instituce se snaží prodejní místo chápat také z hlediska společenského, kde zákazníci nemusí chodit jen za účelem správy svých financí. Jako příklad lze uvést nově vstupující banku Air Bank na trh v roce 2012, která chtěla, aby prostor poboček být otevřený, příjemný, stvořený pro neformální setkávání většího množství lidí. Stejně tak jako v mnoha jiných věcech se Air Bank chtěla i v tomto ohledu odlišit od klasických bank. Rozhodla se proto v prostorách svých poboček nenabízet lidem pouze bankovní služby, ale také zážitky (tzv. BankETy), které je obohatí jinak. Pobočky nová česká banka postavila tak, aby v nich mohly probíhat výstavy, filmové projekce, koncerty, sportovní exhibice a spousta dalších aktivit. Cílem bylo navázat bližší spojení s klienty i s těmi, kteří klienty Air Bank ještě nejsou, a pomoci svým dílem k tomu, aby lidé mohli mít i banku rádi.

Materiální prostředí, tj. interiér i exteriér poboček (tabulka č. 36), definujeme jako prostředí, ve kterém probíhá dodávka finanční služby a ve kterém dochází k interakci mezi prodejcem a zákazníkem. Je to také každá hmotná složka, která usnadňuje výkon finanční služby a komunikaci o finanční službě. Externí materiální prostředí (exteriér) představuje souhrn architektonických aspektů, které zákazník vidí před vstupem do provozovny poskytovatele služby.

*Definice materiálního prostředí*

Interiér představuje rozvržení provozovny, určení hodnoty prostoru, řízení proudu zákazníků na pobočce a doplňkové investice.

**Tabulka 36: Materiální prostředí ve finančních službách**

<b>Interiér</b>	<b>Exteriér</b>
Vybavení, uspořádání – možnost sezení, způsob organizace příchozích klientů	Tvar a velikost budov včetně použitého materiálu
Informační tabule, 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.	

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.



### ŘEŠENÁ ÚLOHA – KONCEPT VNITŘNÍHO PROSTORU

#### OK POINT

**ATM ZÓNA:** Ve vstupní části se nachází oddělený prostor s vkladomatem s nonstop provozem. Kvůli zajištění bezpečnosti je mimo pracovní dobu přístupný prostřednictvím čtečky platebních karet.

**ČEKACÍ ZÓNA:** Pokud je na pobočce plno, zákazník si může zpříjemnit čekání nad šálkem výborné kávy v komfortní klientské zóně.

**SAMOOSLUŽNÁ ZÓNA:** Centrální point se dvěma moderními iPady slouží jako samoobslužná zóna pro správu účtů u mBank.

**JEDNACÍ MÍSTA:** Na každém OK POINTu jsou minimálně dvě jednací místa, která poskytnou dostatek pohodlí pro diskusi o financích.

**DISKRÉTNÍ ZÓNA:** Jednání o financích vyžaduje soukromí, které zaručí oddělený prostor. Tam finanční konzultant podrobně představí Finanční plán s využitím velkoplošné televize.

*Zdroj: OK POINT [online][vid. 15. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.okpointy.cz/fransiza-ok-point-1>*



**Obrázek 40: Interiér OK POINTU**

Zdroj: Zdroj: Luka Living [online][vid. 15. listopadu 2020]. Dostupné z <http://www.lukaliving.cz/obchodnicentrum/okpoint>

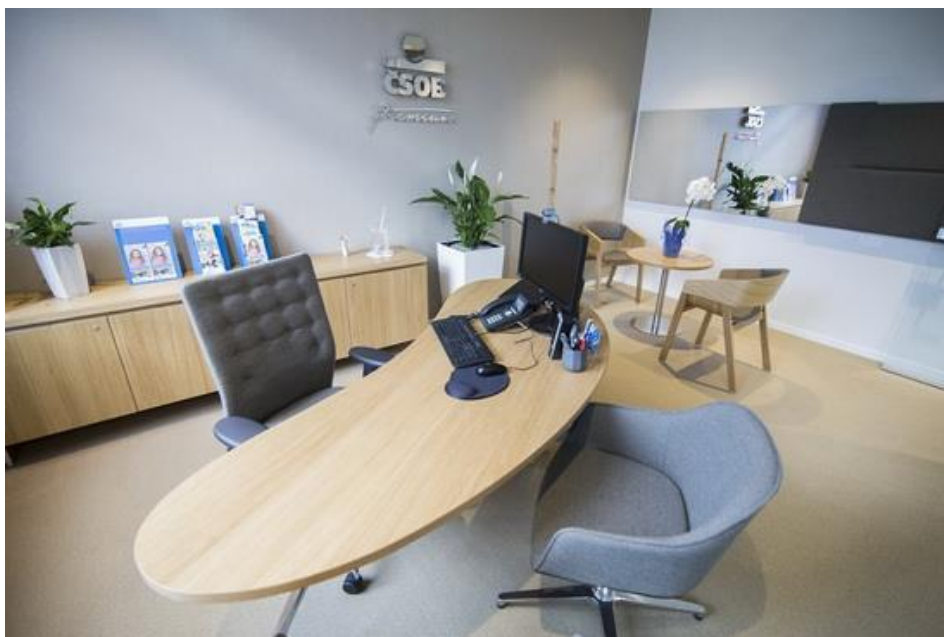
## **ČSOB**

ČSOB v roce 2017 vytvořila nový model a standardy obsluhy. Prostor pobočky je členěn do několika zón:

- Zóna 24/7
- Uvítací a čekací zóna
- Zóna pokladny
- Convenience pracovní místo
- Poradenské & Premium pracovní místo (nemusí být u všech poboček)
- Diskrétní zóna

Pobočky nabízejí příjemný a vzdušný prostor a klient si může vybrat místo, kde chce být obsloužen. Ve všech pobočkách je klientům k dispozici wi-fi zdarma, prezentace produktů na LCD televizích a další.

Zdroj: Bankovníctví č. 2017, *Klientská komunikace, interní materiály banky*



**Obrázek 41: Pohled na část ČSOB Premium na pobočce Novodvorská Plaza**

*Zdroj: Fin Parada [online] [vid. 15. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.finparada.cz/3664-CSOB-otevrela-prvni-pobocku-ve-ktere-obslouzi-premium-klienty-ve-specialni-zone.aspx>*

---

Vzhledem k tomu, že navrhování nebo změny prostoru poboček je velmi nákladná záležitost, do budoucna se bude používat ve větší míře používat pro tyto účely virtuální realita. Jednou z bank, která využila virtuální realitu je Česká spořitelna, která v rámci pilotního projektu si nechala vytvořit ve virtuální realitě pobočku v Telči. Virtuální realita byla využita pro design a implementaci zcela nového typu pobočky, tzv. ‚Smalleconomy‘. Zatímco dříve probíhalo finální ladění nových konceptů až po otevření pobočky v jejím reálném provozu a zabralo 10 až 12 měsíců, díky virtuální realitě byl nový koncept vytvořen během měsíce. Přepokládá se úspora až 90 % nákladů na dodatečné interiérové a stavební úpravy. Virtuální realita může být také použita pro školení bankovních poradců.<sup>44</sup>

## **9.1 Prezentace finanční služby v místě prodeje**

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 mění na požadavek na změnu

---

<sup>44</sup> Lupa [online] [vid. 15. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.lupa.cz/clanky/jak-vypada-nejvetsi-prostor-pro-virtualni-realitu-v-evrope/>

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.

### 9.1.1 VÝZNAM MERCHANDISINGU

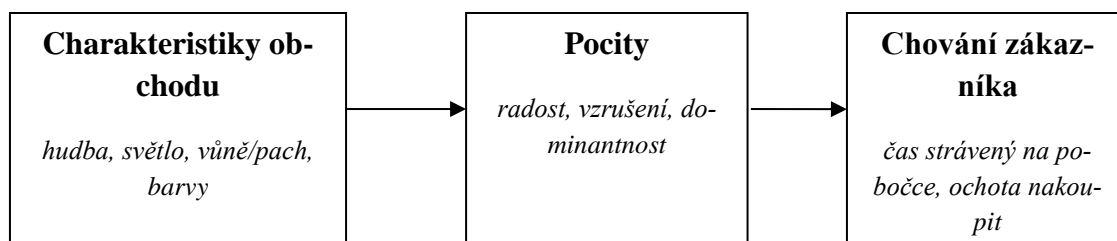
Zkušenosti čerpají finanční instituce mimo jiné i od maloobchodníků a s tím souvisí i používání slova merchandising ve finančním sektoru. Nelze však zapomenout na to, že finanční služby jsou na rozdíl od zboží v maloobchodě nehmotné. Dalším rozdílem je, že nákupy finančních produktů vyžadují a také jsou 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.

**Merchandising**

Merchandising musí sloužit nejen k pasivní prezentaci výrobků, ale změnit pasivní nabídku v prezentaci aktivní, která konečného spotřebitele podnítl ke koupi nabízeného produktu. Merchandising by měl harmonizovat účelové prostředí (pobočky), aby nakupujícím umožnil identifikaci s účelem, pro který přišel, a potvrdil emocionálně receptivní stav dychtivosti k nákupu.

Merchandising lze obecně charakterizovat jako cestu pěti „S“ – správný produkt, na správném místě, ve správný okamžik, za správnou cenu, podporovaný správnou prezentací. Dle Juráškové a kol. (2012, s. 134) merchandising je komplexní péče o produkt a POP/POS prostředky na místě prodeje, včetně péče o vizuální stránku pobočky.

Prodejní místo - pobočka 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 „útluné a příjemné“, aby se zákazník rád vracel a opakoval nákupy (viz obrázek č. 42).



**Obrázek 42:** Vztah mezi atmosférou v prodejně a chováním zákazníků

Zdroj: Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 428)

Marketingoví specialisté ve snaze upoutat pozornost pracují se všemi smysly. Dokonce i vůně a pachy nás ovlivňují a působí na limbický systém (část mozku, která není pod přímou kontrolou), který potom ovlivňuje lidské pocity a následně chování. A tak se v praxi firem začíná čím dál tím více uplatňovat **senzorický marketing**, jehož cílem je zaujmout zákazníky působením na více než jeden z jejich 5 smyslů. Stále více na oblibě nabývá „čichová reklama“ – **aroma marketing (scent marketing)**, která staví na známém efektu, který každý člověk dobře zná. Totiž že vzpomínky jsou s vůněmi velmi pevně svázány.

Člověk rozpozná až 10 000 různých vůní a pachů, ale každý člověk si také aroma interpretuje jedinečným způsobem. Čili dva lidé nikdy necítí to samé, přestože chemicky se jedná o stejnou látku. Také je zajímavé, že 80 % toho, co vnímáme jako chuť, prochází přes čichový smysl. Čich se dá ze všech smyslů nejlépe využít marketingovým způsobem prokázaly, že vhodně aplikovaná vůně v prostředí prodejního místa způsobuje, že: zákazníci celkově lépe hodnotí místo prodeje, zákazníci lépe vnímají hodnoty produktu nebo služby, zákazníci jinak vnímají čas, který tráví v místě prodeje, zákazníci mají podvědomou tendenci se vracet do místa, kde bylo aroma aplikováno.<sup>45</sup>



## PŘÍPADOVÁ STUDIE – SENZORICKÝ MARKETING

### Hypoteční banka

Pobočka Hypoteční banky na Malinovského náměstí v Brně byla otevřena v roce 2019. Po šesti měsících stavebních prací v prostorách kulturně chráněné památky Paláce Morava se otevírá nevídaný prostor, díky kterému se můžete i v bance cítit jako doma a odbourat tak nepohodlí spojené s její návštěvou. Specialitou nových interiérů pobočky je využití dobře známých regionálních motivů, kterými jsou například vila Tugendhat nebo prostředí moravského sklípku.

Nejenže klienti mohou strávit na pobočce příjemný čas, ale navíc mohou díky využití nejnovějších trendů načerpat i inspiraci pro své budoucí bydlení. Vyšší standard v podobě modernějšího a vzdušnějšího prostředí zabezpečení zaměstnancům lepší pracovní podmínky. Kompletní prováděcí projekt zhotovila společnost P. P. Architects, která navázala na koncept vlídné atmosféry obývacího pokoje, jež funguje např. na hypotečních pobočkách v Praze, Ústí nad Labem nebo v Ostravě. Myšlenka projektu je jednoduchá - klienti by se na pobočkách měli cítit tak, jako v domě nebo bytě, na který si hypotéku pořizují.

Zdroj: Hypoteční banka [online]. [vid. 18. května 2013]. Dostupné z <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/promedia/tiskove-zpravy/ostatni/brnenska-hypotecni-banka-v-novem-kabate-uzavrete-s/>

<sup>45</sup> Webový portál [mistoprodeje.cz](http://www.mistoprodeje.cz), případová studie - Aroma marketing [online]. [vid. 18. května 2013]. Dostupné z <http://www.mistoprodeje.cz/pripadove-studie/aroma-marketing.html>





**Obrázek 43: Interiér Hypoteční banky**

*Zdroj: OVB Journal [online]. [vid. 18. května 2013]. Dostupné z <https://www.ovbjournal.cz/cs/clanky/1097-domaci-pobocky-hypotecni-banky.shtml>*

## **ČSOB**

Budova pobočky ČSOB v Americk ulici v Plzni je řetn k životnímu prostředí a m přivtiv interiér, kterému dominuje kavárna pro posezení přímo ve vstupní hale. Veřker osvtlen bylo vyměněno za sporn ledkov. Nov jsou i výtahy nebo vzduchotechnika. Instalaci vnřch žaluzií se lépe reguluje vnitřn teplota a dochází k výrazným úsporám nejen za topení, ale i za dochlazování v letních měsících. Zároveň byla použita izolační skla.

V plzeňsk pobočce ČSOB najdou klienti kromě retailov časti s Premium bankovnictvím i dalř finanční služby, jako Privátní banku, Korporátní pobočky, Firemní bankovnictví i ČSOB Leasing a pobočka je také s asistovanm mstem výkonu veřejn správy Czech Point.



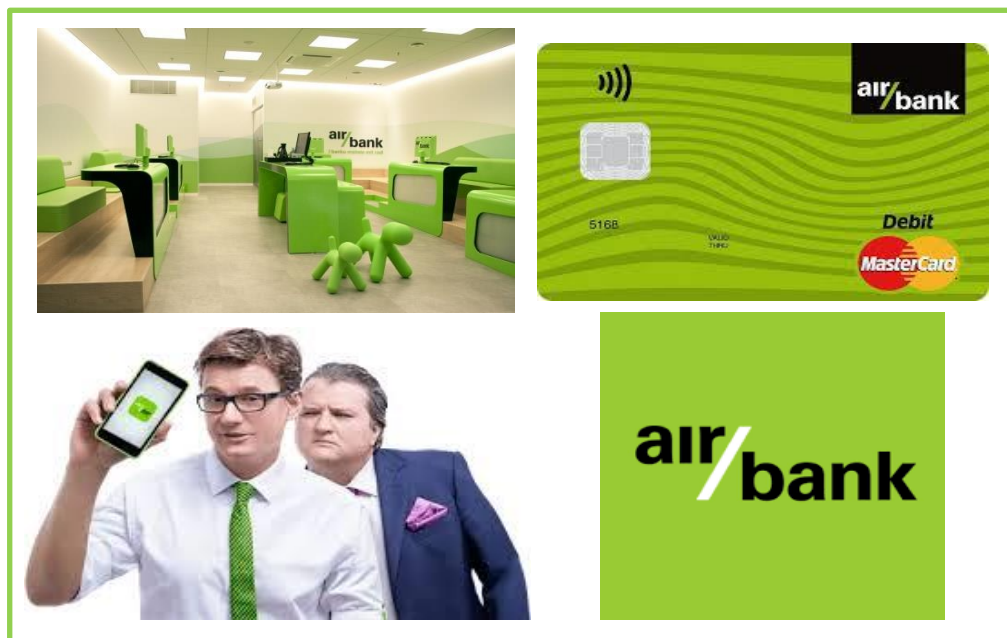
**Obrázek 44: Interiér ČSOB**

Zdroj: ČSOB [online]. [vid. 18. května 2013]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/-/tz171127>

Uplatnění sensorického marketingu je především na místě prodeje, jedná se o tzv. **sensorický merchandising**, který představuje novou formu in-store marketingu. Využívá faktorů vytvářejících prostředí a atmosféru na pobočce (hudba, vůně, barvy, hmatové a chuťové prvky) a tak vyvolává u spotřebitele pozitivní reakce pro nákup určitého druhu zboží. Psychologické studie prostředí dokázaly, že prostředí může ovlivnit náladu, citové reakce, myšlení a fyzické reakce jedince. Tato nová forma merchandisingu se zaměřuje na zábavnou, teatrální prezentaci na základě analýzy všech prvků pobočky s cílem posílit pozici prodejního místa a příjemné nákupní zážitky spotřebitelů. Sensorický (smyslový) merchandising zkoumá způsob, jakým zákazník reaguje na fyzické prostředí pobočky a jak se tímto prostředí přizpůsobuje. Zatímco vizuální a sluchové vjemy jsou v tomto směru široce využívány, význam čichových, chuťových a hmatových vjemů je stále více objevován a docenován.

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. Barvy vyvolávají různé emoce, kterými lze posílit některé vlastnosti produktu ve smyslové rovině. (Vysekalová 2007, s. 155-156) Barvy zprostředkovávají vizuální poselství, umožňují snadnější vnímání a pochopení komunikovaného sdělení. Barvy ovlivňují nejen pocity, ale působí i na fyziologické stavy organismu (tabulka č. 37). Např. teplé barvy, jako je červená, oranžová vzrušují, studené barvy, jako je modrá a zelená působí uklidňujícím způsobem (obrázek č. 45). Barva je také jedním ze symbolů, které jsou vytvořeny v každé kultuře a vyjadřují určité specifické skutečnosti. Lze konstatovat, že modrá

barva se jeví jako nejvhodnější pro použití v oblasti finančních služeb (ČSOB, ČS, SS Modrá pyramida a další).



**Obrázek 45: Využití zelené barvy ve všech bodech komunikace se zákazníkem**

Zdroj: Air Bank [online]. [vid. 18. května 2013]. Dostupné z <https://www.airbank.cz>

**Tabulka 37: Prostorové a emocionální efekty barev**

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

Zdroj: Matušinská (2009)

Jedním z jasných trendů při navrhování interiérů a exteriérů finančních institucí je „být jiný, překvapit zákazníka“. Lze se setkat s pobočkami, 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 mívají ultramoderní design, velmi barevný včetně obřího polepu výloh, jako je tomu při výprodejích oděvů či dalšího spotřebního zboží.

### 9.1.2 VÝZNAM POP/POS MATERIÁLŮ

**Definice  
POP/POS  
nástrojů**

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 na pobočce, 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 finančních 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.

POP/POS je neefektivnější, je-li součástí integrované marketingové komunikace, což například znamená, že je podpořen reklamní kampaní, aktivitami P.R. nebo sponzorstvím. Je-li marketingová komunikace v místě prodeje spojena s reklamou a porovná-li se to se situací, kdy se realizuje pouze reklama, může dojít k mnohonásobnému navýšení prodeje.

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/POS:

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

**Výhody  
POP/POS  
nástrojů**

Hlavní výhodou komunikace v místě prodeje je skutečnost, že tato komunikace – na rozdíl od jiných typů – spotřebitele neobtěžuje, nevádí mu, spíše mu pomáhá. Mezi další silné stránky POP/POS materiálů se řadí: **schopnost bezprostředně ovlivnit nákupní chování, měřitelnost, rychlý přenos sdělení pomocí POP/POS materiálů k zákazníkovi a kontakt se samotným zbožím, zvýšená účinnost ve spojení s ostatními formami marketingové komunikace.** (Bouček et al., 2009)

POP/POS v oblasti nabídky finančních sluřeb 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:

### VNĚJŠÍ ZNAČENÍ

Kromě klasických atik a světelných výstrčí (s logem banky a další pro označení bankomatu) jsou v oblasti finančních sluřeb velmi často využívány nápisy ze samostatných písmen (podsvětlené, nasvětlené nebo nesvětelné). 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/POS prvky do výloh - jde o velmi důležitý nástroj komunikace, 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. 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.

### 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/POS prvky. Tady bývají navrhovány zaklapovací rámy na plakáty, stojan na letáky, stůl, případně tzv. uvítací stojan (s informacemi o pobočce, aktuálními sděleními, akční nabídkou apod.).

### ČEKACÍ PROSTOR

Především na velkých pobočkách se v poslední době objevují při vstupu do samotné bankovní haly určité formy recepce 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/POS v tomto prostoru bývají tvořeny především různými kaskádami na letáky a formuláře, případně menším stojánkem na akční nabídku a stojánkem na plakát a letáky. 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.

### **BANKOVNÍ HALA**

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.

### **PRACOVÍŠTĚ PRODEJCE**

Pracoviště prodejce 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).

### **POKLADNA**

Protože dochází ke splývání pracoviště poradce a pokladny, jsou POP/POS 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.

### **PROSTOR PRO VIP KLIENTY NEBO EXTRA SLUŽBY**

Odděleně od otevřených pracovišť bankovní haly se nachází prostor pro VIP klienty, který bývá v oblasti POP/POS 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 obraz 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/POS (tedy prvek na podporu nákupu).

## PRO ZÁJEMCE – CO ZAUJME NA POP/POS MATERIÁLECH?



Lidská tvář na POP/POS materiálech snadno zaujme zákaznickou pozornost a navíc platí, že čím méně textu doprovází obraz, tím se pozornost získává lépe. Rovněž však motiv lidí funguje jako efektivní obrazový přenašeč emocí, díky nimž je možné aktivovat zrcadlové neurony zákazníků, a zvýšit tím pravděpodobnost, že po propagovaném výrobku zautouží. Tvář tedy dobře přenáší emoce s pomocí mimiky také díky tomu, že má nejvíce svalů z částí lidského těla.

Dalším v pořadí po člověku se náš mozek soustředí na zvířata. Nicméně i přes efektivitu zobrazování lidí a zvířat na POP/POS materiálech je potřeba s nimi pracovat obezřetně. Nutné je předejít situacím s tzv. upřím efektem, kdy příliš vlivné motivy lidí či zvířat zastíní prezentovaný produkt. Dále je pro POP/POS materiály vhodné pracovat s přirozenou mimikou, jež má na prodeje mnohem lepší vliv než uměle vypadající tonalita výrazu. U POP/POS prostředků s motivy neživých věcí je vhodné využívat zaoblené tvary (symbol zdraví, kondice a plodnosti) před hranatými a ostrými, které působí spíše jako varovný signál. Zaoblení by mělo být ve směru hodinových ručiček, protože lidé jsou obecně zvyklí zpracovávat informace zleva doprava. Dalším atributem přitahujícím pozornost je pohyb, který lze do POP/POS prostředků zprostředkovat skutečně pohybujícími se elementy nebo graficky nastínit pohyb.

Až na posledním místě v pořadí registruje lidské mozek text. K němu lze pozornost přilákat například zajímavým fontem či ozvláštňením textu. Nutné je však se vyvarovat přílišné komplikovanosti či zbytečným překážkám – lidé čtou kupříkladu rychleji text, v němž je kapitálkou napsáno pouze první písmeno, zbytek malými. Naopak text v kapitálkách zpracovávají výrazně pomaleji. Texty je výhodné směřovat spíše do pravé části, obrázky a grafické prvky do levé. Sdělení tak bude pochopeno rychleji a s vyšší účinností.

*Zdroj: Marketing & Média, č. 47/2019, Atavismy pomáhají POP reklamě*

## KONTROLNÍ OTÁZKY



**Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 9. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci této kapitoly.**

- 1. Materiální prostředí z hlediska marketingového mixu je úzce spjato s prvkem:**
  - a) Cena
  - b) Distribuce
  - c) Produkt

- 2. Merchandising ve finančních službách lze definovat jako:**
    - a) Správný produkt, správné místo, správná cena, správný okamžik, správná prezentace
    - b) Správný produkt, správné místo, správný proces, správný poradce
    - c) Správný čas, správné místo, správné náklady
  
  - 3. Příkladem POP/POS ve finančních službách není:**
    - a) Letáčky na pobočce
    - b) Letáčky v poštovních schránkách současných a potenciálních zákazníků
    - c) Prezentace produktů na televizní obrazovce v čekací zóně pobočky
  
  - 4. Senzorický merchandising ve finančních službách nezahrnuje:**
    - a) Znalosti prodejce
    - b) Vůně na pobočce
    - c) Použité barvy na pobočce
  
  - 5. První banka, která využila virtuální realitu za účelem návrhu pobočky je:**
    - a) Air Bank
    - b) mBank
    - c) Česká spořitelna
- 



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Materiální prostředí je velice subjektivní záležitostí a působí podprahově, proto může být vnímáno zákazníky odlišně. V kapitole jste se kromě základního definování a uvedení dvou základních typů materiálního prostředí, dozvěděli o dnešní koncepci poboček, ale také o významu senzorického marketingu. Pojmy merchandising a POP/POS nástroje přichází do finančních služeb z maloobchodního prostředí a hrají čím dál tím více důležitější roli v komunikování finanční služby zákazníkovi na místě prodeje.



## **ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY**

**1b, 2a, 3b, 4a, 5c**

---



## 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. Současným trendem na trhu finančních služeb je zavádění automatizaci a robotizaci do procesů finančních služeb.

S procesy úzce souvisí kvalita výsledného produktu. Kvalita může být pojímána z hlediska daných parametrů a jejich následného plnění – jedná se o kvalitu technickou. Z marketingového pohledu je velmi významná kvalita funkční, to znamená, co si o výsledném produktu myslí zákazník. Vždy je důležité, aby reálně vnímaná kvalita finančních služeb byla větší než očekávaná. V praxi dochází ke různým průzkumům spokojenosti zákazníka s kvalitou finanční služby. Jako oblíbenou metodu výzkumu očekávané a skutečně nabídnuté kvality finanční služby lze zmínit metodu SERVQUAL.

### CÍLE KAPITOLY



- Definovat a klasifikovat procesy ve finančních službách.
- Popsat pojmy jako reengineering ve finančních službách.
- Popsat automatizaci a robotizaci jako trend ve zkvalitnění procesů.
- Definovat a klasifikovat kvalitu ve finančních službách.
- Objasnit užití norem ISO 9000 a TQM ve finančních službách.
- Vymezit možnosti a metody měření kvality finančních služeb.
- Charakterizovat metodu SERVQUAL a blíže popsat postup praktického využití.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



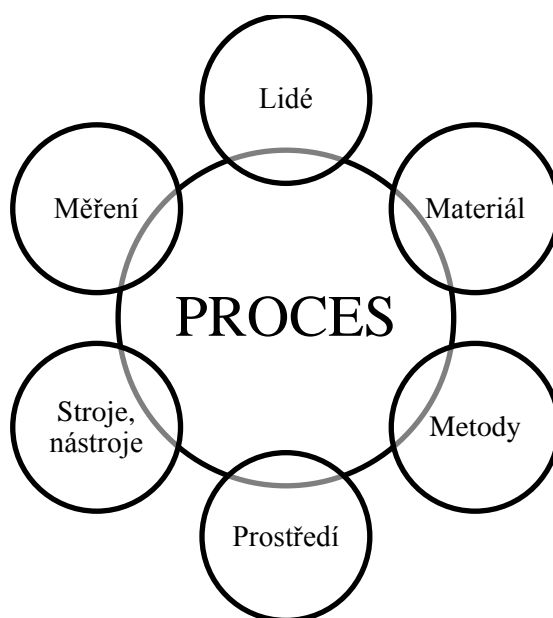
Proces, reengineering, robotizace, automatizace, kvalita, technická a funkční kvalita, normy ISO 9000, TQM, metoda SERVQUAL.

Zaměstnanci finanční instituce jsou velmi důležitou složkou při zkvalitňování služeb. Ne vždy jsou v správné fyzické a duševní kondici a jejich výkonnost značně kolísá. Aby finanční instituce zamezila kolísání kvality poskytovaných služeb, vytváří standardizované procesy prodeje jednotlivých finančních produktů.

## 10.1 Procesy ve finančních službách

Celková  
kvalita  
procesu

Proces je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Řada nedostatků a problémů s produkty vyjde najevo, až když je znám výsledek určité operace, sledu činností a nebo celého realizačního procesu. Bude-li proces probíhat dokonale, lze očekávat i dokonalý produkt. Procesní přístup umožňuje lépe aplikovat princip prevence při zabezpečování jakosti. (Veber a kol., 2006, s. 26) Celková kvalita procesu je poskládána a vzájemně propojena řada dílčích kvalit viz obrázek č. 46.



Obrázek 46: Požadavky na kvalitu procesu

Zdroj: Veber a kol. (2006, s. 26)

Definice a  
znaky pro-  
cesu

Procesy představují posloupnost a nebo souslednost činností, logicky uspořádaných, jejichž výstup má užitek pro zákazníka. Patří sem také rozhodnutí o účasti klienta a pravomoc zaměstnanců. Prvořadým cílem při tvorbě postupů by měla být spokojenost klienta podpořená zachováním kvality. Proces lze charakterizovat těmito znaky: (Matušínská, 2009)

- „tah na branku“ – jasným cílem musí být **užitek pro zákazníka**,
- logické zařazení a uspořádání do procesu pouze těch činností, které jsou k dosažení požadovaného výstupu nezbytné – **proces musí být hospodárný**,

- veřkeré činnosti musí být způsobilé a stabilizované – proces musí probíhat kvalitně, musí být dodrženy termíny, musí být **opakovatelně spolehlivý**.

Dosáhnutí vyšší produktivity práce a tím i snížení nákladů může organizace dosáhnout zjednoduřením procesů. Omezuje však zároveň míru variability způsobu poskytování služby a úroveň nabízených doplňkových služeb. Zjednodušení procesů a vytvoření směrnic umožňuje určitou standardizaci postupů a dává možnost nahradit v některých etapách lidskou sílu mechanizací.

Alternativní možností ke zlepšení procesu poskytování finančních služeb je částečné zapojení zákazníka do samotného produkčního procesu, což přináší zejména úsporu nákladů. V tomto případě se využívají samoobslužné zóny, bankomaty, online bankovníctví apod. 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.

Radikální nahrazení neefektivních procesů novými je podstatou **reengineeringu**. Za slovo neefektivní si můžeme dosadit mnohá přídavná jména: pomalý, drahý, neekonomický, složitý atd. Náplní firemního reengineeringu 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 reengineering 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 reengineeringu téměř okamžitě měřitelné a návratnost takové investice se počítá nejvýše na měsíce.

*Reengineering*

## **KLASIFIKACE PROCESŮ FINANČNÍCH SLUŽEB**

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.

*Procesy z hlediska komplexnosti a rozmanitosti*

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 objevení 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: (Matušínská, 2009)

- **Masové finanční 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 finanční 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 (financování bydlení).
- **Profesionální finanční 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.).

## **ROBOTIZACE A AUTOMATIZACE PROCESŮ VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH**

### **Robotizace a automatizace**

Robotická automatizace procesů (Robotic Process Automation, RPA) zažívá v posledních letech rozmach ve všech odvětvích, zejména v bankovníctví či pojišťovnictví. Pro banky a pojišťovny je automatizace firemních procesů nástrojem nejen ke zlepšení jejich konkurenceschopnosti, ale také ke snížení nákladů a v neposlední řadě ke zvýšení zákaznické spokojenosti. Cílem je obecně nahradit manuální agendy s nízkou potřebou odbornosti roboty a zaměstnance díky tomu převádět na práci s větší přidanou hodnotou a nutnou vyšší odborností. Robot navíc citelně zvyšuje efektivitu zpracování: teoreticky může pracovat 24/7. Zvyšuje se také bezpečnost práce s citlivými daty, možnost rychlého škálování, ale také kvalita a konzistence zpracování dat, a to díky nižší chybovosti, než je tomu u lidí. (Innovator, léto/2020, s. 8-9, Proč nasadit robota a který proces k automatizaci vybrat?)

Robotizace se zpravidla týká back office agend, kde se často spouští bez zásahu uživatele. Jedná se například o agendy související se změnami služeb nebo jejich nastavení. Nicméně roboti jsou dobře využitelní i v případě front office procesů, kdy robota spouští zaměstnanec, předává mu parametry a v průběhu robotického zpracování se může věnovat zákazníkovi. To samé platí pro call centra. (Innovator, léto/2020, s. 8-9, Proč nasadit robota a který proces k automatizaci vybrat?)

Nové technologie umožňují prodávat více, aniž by bylo nutné odpovídajícím způsobem navyšovat stavy Back Office a Front office zaměstnanců. Aktuální technologie umožňují prodej finančních produktů přes on-line kanály plně automaticky. Jediný manuální zásah je potřeba jen v případě, že zákazník nedokončí celý proces on-line a je nutné jej převést na původní proces na pobočce. Příkladem jsou řešení pro otevírání účtů či prodej spotřebitelských úvěrů. Automatizovat lze dnes na finančním trhu procesy, které byly donedávna plně manuální, jako příklad lze uvést automatické zpracování podkladů klientů, vytěžování a zpracování dokumentů jako notářské žádosti, finanční rozvahy, daňová přiznání nebo úvěrové smlouvy. (Bankovníctví č. 1/2020, Co čeká české bankovníctví v roce 2020?)

Automatizaci lze použít nejen v rámci výše zmíněného prodejního procesu, ale také v oblasti rozhodování, kdy s rostoucím počtem rozhodnutí je potřeba hledat cesty, jak uvolnit prostor pro opravdu podstatná a zásadní rozhodnutí v oblasti finančních služeb. Automatizace rozhodování především vede k úspoře času zaměstnanců provádějící rozhodnutí, kdy pak dochází k úspoře nákladů a počtu zaměstnanců. V bankovníctví se automatizace rozhodování běžně využívá pro: (Bankovníctví č. 5/2019, Automatizaci rozhodování k úspoře času kvalifikovaných zaměstnanců)

- Manuální přepisování strukturovaných dat z jednoho systému datového zdroje do jiného (podklady pro zpracování úvěrů – systém pro zpracování úvěrů).
- Kontrolu dat.
- Schvalování obchodní slevy.
- Výběr způsobu oslovení klienta.
- Poskytování nadstandardních benefitů zaměstnanci.
- Rozhodování o umístění bankomatu.
- Alokace zaměstnanců na pobočkách.

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – NAsAZENÍ ROBOTŮ V BANCE SBERBANK CZ**



Sberbank CZ jako jedna z prvních evropských bank na konci roku 2018 najala na práci softwarové roboty. Lidským kolegům ušetří měsíčně přes 1 100 hodin času, které mohou věnovat zkvalitnění zákaznické péče a činnostem vyžadujícím kreativnější a důmyslnější přístup. Běžný administrativní úkon trvá robotovi čtyři minuty, jeho lidskému kolegovi v průměru pětikrát déle. Průměrně trvá robotovi zpracování úkonů 4,5 minuty, což představuje pětinu času oproti zaměstnancům, kteří nad stejnými procesy stráví průměrně 23 minut. Například proces přípravy smluv a potřebné dokumentace zabere zaměstnanci Sberbank celou hodinu a čtvrt, robotickému kolegovi trvá administrativa pouhých 13 minut. Softwarový robot je vhodný pro automatizaci opakujících se administrativních procesů řízených pravidly a nevyžadujících složité rozhodování.

*Zdroj: Bankovníctví č. 12/2018, Sberbank CZ zaměstnala novou robotku*



## PŘÍPADOVÁ STUDIE – CHATBOTI V BANKOVNICTVÍ

Chatovací roboti, superboti a další digitální asistenti patří do jedné formy moderního digitálního bankovníctví, která je zaměřena na komunikaci s klientem. Ať se jedná o kterýkoli typ digitálního asistenta, je vyžadována vždy určitá úroveň inteligence a schopnosti komunikace s klientem.

Příkladem využití chatbota v digitálním bankovníctví jsou hypoteční úvěry. Chatbot má přehledy o veškerých typech úvěrů, je schopen zodpovědět dotazy a vybrat optimální hypotéku pro konkrétního žadatele. Komunikuje s klientem ohledně jeho požadavků na výši úvěru, výši splátek, typ úrokové sazby a je schopen zprostředkovat i porovnat informace z webových portálů bank. V momentu, kdy je potřeba osobního dotažení sjednání úvěru, chatbot automaticky naváže kontakt s příslušným bankovním poradcem či úvěrovým specialistou, který se postará o finalizaci produktu. Chatbot rovněž může sloužit jako podpora pro bankovní marketing, kdy banka může klientovi zasílat informace o speciálních akcích a slevách s komparativní analýzou produktů jiných bank. Chatboti jsou schopni komunikovat s klienty prostřednictvím platformy Facebook Messenger.

Komplexnější služby by měl poskytovat chatbot vyšší úrovně, tzv. superbota, jenž je schopen jako robotický bankovní poradce s klientem projednat jeho žádost a spustit navazující procesy při vyřizování hypotečních úvěrů včetně např. informací z trhu nemovitostí.

Pomůže i při sjednávání dalších bankovních produktů a je schopen reagovat na pocitové stavy klienta pomocí nástrojů sentimentální analýzy při optickém kontaktu, analýzou jeho obchodního jednání z historie využívání služeb e-commerce či sledováním jeho internetových a facebookových kontaktů. Může spolupracovat s klienty, např. při vydávání či blokadách platebních karet a vyhodnocování jejich bonity pro případné úvěrové požadavky. V budoucnu by měli být schopni superbota poskytovat i sofistikovanější služby v oblasti investičního bankovníctví, řízení aktiv a cash-flow domácnosti.

*Zdroj: Bankovníctví č. 12/2017, Chatbot – pomocník, který se nikdy neunaví*

Technologie mají rozhodně potenciál některé pracovní pozice ve finančních službách zcela nahradit. Zejména ty, které jsou založené na standardizované a poměrně jednoduché práci – bankéři na přepážce, prodejci úvěrů nebo hypoteční poradci. Roboti dnes dokážou na základě algoritmů vycítit už i lidské emoce – v jedné globální bance již dnes takový robot pomáhá klientům se správnou volbou bankovních služeb v 19 jazycích. Na druhé straně je však potřeba si uvědomit, že u některých pozic je sice automatizace právě možná, ale ne zcela vhodná. Výzkumníci, analytici, zaměstnanci call center, poradci privátních klientů. To vše jsou pracovní místa, kde specializovaný software a algoritmy mohou práci výrazně zrychlit. Ale zároveň tyto pozice vyžadují flexibilitu, nealgoritmické rozhodování a často i obyčejný selský rozum. Výzvou do budoucna bude nastavení správné hranice mezi

automatizaci a lidskou obsluhou. (Bankovnictví č. 8/2016, Technologie mění bankovnictví. Jsou na ně připraveny banky i jejich zaměstnanci?)

## 10.2 Definování kvality ve finančních službách

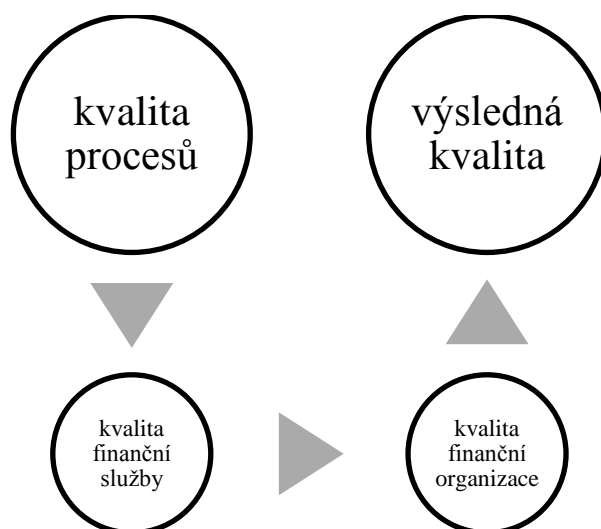
Je nutné zmínit, že neexistuje ucelená a jednoznačná definice kvality. V souvislosti s vymezením kvality finančních služeb je definování kvality obtížnější vzhledem k specifickým vlastnostem finančních služeb. Obecně lze říci, že současné definice kvality služeb od různých autorů uvádí základní pravidlo, že služba je kvalitní v případě, že dochází k vyrovnání či překonání původního očekávání od služby.

V textu níže jsou uvedeny příklady definic kvality služby od různých autorů: (Suchánek a kol., 2011, s. 13-14)

*Definice kvality*

- Kvalita služeb je měřením toho, jak dobře odpovídá úroveň dodávaných služeb očekáváním zákazníků.
- Kvalitu služeb lze také charakterizovat jako postoj spojený s upokojením, které je výsledkem srovnání prvotního očekávání s výkonem.
- Kvalita služeb je vztah mezi tím, co si zákazníci přejí a tím, co vnímají, že skutečně obdrželi.
- Kvalita služeb je celkový dojem zákazníka relativní nedostatečnosti či převahy daného podniku a jeho služeb v porovnání s ostatními podniky.
- Kvalita služeb je stupeň a směr rozporu mezi vnímáním kvality služby a zákaznickým očekáváním.

Kvalita finančních 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. Výsledná kvalita finanční služby je propojení kvality procesů, kvality finanční organizace a kvality samotné finanční služby viz obrázek č. 47.



**Obrázek 47: Výsledná kvalita finanční služby**

*Zdroj: Veber a kol. (2006)*

**Kruh kvality finančních služeb**

Dlouhodobě dosahovaná vysoká kvalita finančních služeb vytváří spokojené a loajální zákazníky, což se zpětně projeví ve vyšší tvorbě zisku. Pokud se tyto dosažené finanční prostředky budou v různé formě investovat do zaměstnanců, ovlivní to jejich motivaci a vztah k zaměstnavateli. Motivovaní zaměstnanci jsou zpětně zárukou kvality poskytovaných služeb, což znamená spokojené a loajální zákazníky. Tento proces lze označit jako **kruh kvality finančních služeb (Service-Profit Chain)**.

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.

Rozdíl mezi tradičním a moderním pojetím kvality uvádí tabulka č. 38.



**Tabulka 38: Moderní versus tradiční pojetí kvality**

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

Zdroj: Matušinská (2009)

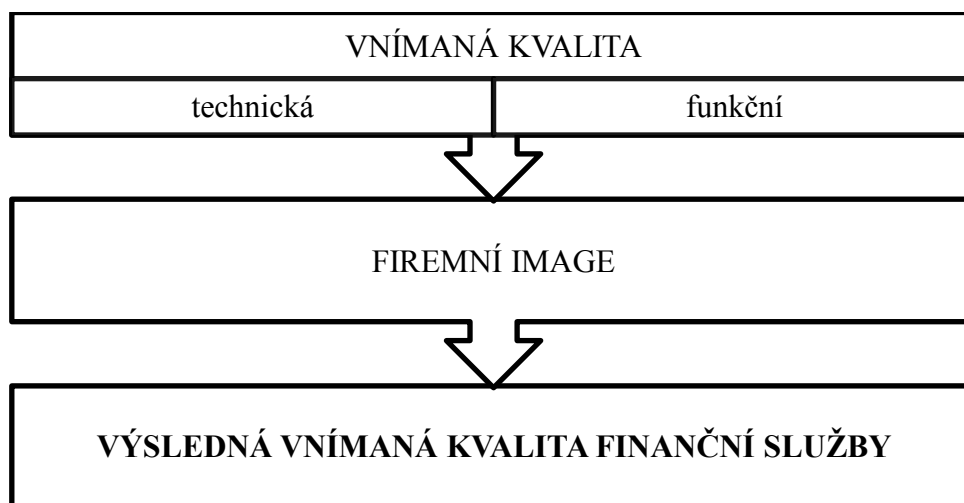
### 10.2.1 DRUHY KVALITY FINANČNÍ SLUŽBY

**Technická kvalita neboli jakou finanční službu zákazník obdržel** (obrázek č. 48) znamená, že parametry poskytnuté služby jsou kvantifikovatelné (možnosti služby na výběr, úroky, poplatky, termíny atd.). Technická kvalita je charakterizována objektivními ukazateli. (Suchánek a kol., 2011, s. 14)

*Technická kvalita*

Na druhou stranu **funkční kvalitu neboli jakým způsobem zákazník finanční službu obdržel** (obrázek č. 48) je třeba vnímat z pohledu uspokojení požadavků klienta. Klient subjektivně na základě získaných informací (z banky, od jiných klientů, z veřejnosti, z médií) i na základě vlastních zkušeností očekává určitou kvalitu finančního produktu, který mu poskytne. Zákazníka ovlivňuje vzájemný vztah mezi ním a poskytovatelem finanční služby, prostředí, chování zaměstnanců, délka poskytování služby, doplňkové služby a všechny verbální a neverbální znaky služby. Cílem je dosáhnout u klientů dojmu, že kvalita poskytnutého finančního produktu je vyšší než očekávali. Na zkoumání subjektivní kvality využíváme subjektivní kritéria – průzkum postojů, výzkum spokojenosti, stížnosti atd. Funkční kvalita je charakterizována subjektivními ukazateli. (Suchánek a kol., 2011, s. 14)

*Funkční kvalita*



Obrázek 48: Vnímaná kvalita finanční služby

Zdroj: upraveno dle Palmer (2014, s. 278)

## 10.2.2 SYSTÉM KVALITY FINANČNÍCH SLUŽEB

Každá finanční instituce musí mít na zřeteli, že systém kvality má dvě navzájem propojené stránky: požadavky a zájem finanční instituce versus požadavky a očekávání klienta.

System  
kvality

Efektivní dosahování spokojenosti klientů prostřednictvím zvyšování kvality finančních produktů si žádá vytvoření celého systému kvality, který zahrnuje plánování kvality, řízení kvality a kontrola kvality. (Matušínská, 2009)

### A. Plánování kvality finančních služeb

U plánování kvality je nutné si stanovit:

- faktory, které determinují rozhodnutí a vnímání klientů,
- formulovat a ohodnotit cíle vzhledem na kvalitu finančních 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 očekáváním,
- **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 finančních služeb

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 usměřování** (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 usměřňovat různými interními, ale i externími předpisy. Dva základní přístupy k jakosti jsou zabezpečení jakosti ve smyslu **ISO 9000** (tato řada norem definuje systém managementu jakosti a umožňuje prokázat určitým organizacím, že jsou schopny výroby či distribuce produktů a to v souladu se všemi danými předpisy a potřebami zákazníka) a **TQM** (Total Quality Management).

Poprvé byly zveřejněny sady norem ISO řady 9000 v roce 1987 Mezinárodní organizací *ISO normy* pro normy ISO. Hlavním cílem bylo stanovit požadavky na systém jakosti. Normy ISO byly již několikrát revidovány. (Veber, 2006, s. 16) Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků na systém jakosti organizace. Nemají závazný charakter, ale pouze doporučující. Závazné se stávají, pokud se organizace zaváže, např. svému odběrateli, že u sebe zavede systém jakosti podle jedné z norem ISO řady 9000 (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003). Tímto se pak norma stává pro organizaci závazným předpisem. Certifikace se nazývá formální uznání systému managementu jakosti nezávislým orgánem. Certifikaci provádějí certifikační místa, která musí být akreditována u národního akreditačního orgánu. V České republice tuto akreditaci provádí Český institut pro akreditaci. Písemné úřední ověření nebo osvědčení se nazývá certifikát. (Nenadál, 1998)

U koncepce ISO se ve velké míře jedná o direktivní nástroj, který danou organizaci a všechny její zaměstnance nutí dodržovat směrnice, postupy a předpisy. Důraz je kladen i na dokumentaci systému jakosti. Normy ISO nekompromisně vyžadují, aby všechny činnosti zabezpečování jakosti v organizaci byly popsány a byly jasně definovány pravomoci a zodpovědnosti zaměstnanců. Systém jakosti nestačí mít dokonale zdokumentován, systém jakosti musí fungovat v praxi. Taktéž se od organizace očekává, že daný systém jakosti je pravidelně revidován.

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.

#### **TQM**

Pojem TQM (Total Quality Management) se definuje jako filozofie managementu formující zákazníkem řízený podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků prostřednictvím neustálého zlepšování účinnosti podnikových procesů. Základem TQM je myšlenka, že kvalita musí prostupovat celou kulturou organizace a musí být věcí každého zaměstnance. (Horner, 2003) Do českého jazyka se TQM překládá jako komplexní řízení jakosti.

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 finančních služeb**

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

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

## **10.2.3 MĚŘENÍ KVALITY FINANČNÍCH SLUŽEB**

#### **Tradiční metody měření kvality**

Existuje široká škála dostupných metod a technik výzkumu kvality finančních služeb. Finanční instituce mají buď vlastní prostředky na výzkum nebo outsourcingem využívají služby externích výzkumných agentur. Obecně pro měření kvality finančních služeb lze

využít metody jako dotazování zákazníků, focus group, pozorování – mystery shopping, Benchmarking, kontinuální studie výzkumu image, průzkum stížností, interní a externí audit kvality apod. Všechny výzkumné záměry v oblasti měření kvality finanční služby by měly být kombinací kvalitativních a kvantitativních metod, průběžné, zaměřené na zákazníky i zaměstnance a výsledky sdílené se zaměstnanci.

Měření kvality finančních služeb je obtížnější než měření kvality výrobků, a to díky jejím specifickým vlastnostem. Nejsou zde objektivní metriky měření kvality a základní přístupy jejího měření jsou tedy založeny na vnímání kvality zákazníky.

Mezi specifické nástroje pro měření kvality finančních služeb patří Grönroosův model, model SERVQUAL, model SEVPERF, hierarchický a multidimenzionální model, indikátory zákaznické spokojenosti či komplexní metody jako je např. EFQM model, který vychází z přístupu TQM (Total Quality management) a měří kvalitu firmy jako celku (nejen z pohledu zákazníka, ale také z pohledu firmy) viz tabulka č. 39. (Suchánek a kol., 2011, s. 13-14)

**Specifické přístupy k měření kvality**

**Tabulka 39: Vybrané přístupy měření kvality služeb a jejich stručná charakteristika**

<b>Grönroosův model</b>
Tento model pracuje s technickou a funkční dimenzí služeb. Základní myšlenka vychází z toho, že kvalita služeb je závislá na očekávání a konečném vnímání úrovně služeb. Dle tohoto modelu je vnímaná kvalita determinována technickou a funkční dimenzí služeb, ale i firemní image. Očekávání zákazníků je ovlivněno firemní image, marketingovou komunikací, referencemi od ostatních zákazníků a samozřejmě zákaznickými potřebami a zkušenostmi. Jsou definována následující kritéria pro kvalitní službu: profesionalitu a dovednosti, postoje a chování, spolehlivost a důvěryhodnost, prospěšnost a pověst firmy.
<b>Model SERVQUAL</b>
Hlavní myšlenka vychází z toho, že zákazníci posuzují kvalitu na základě porovnání jejich očekávání a konečným vnímáním úrovně obdržené služby. Pokud nejsou naplněna zákaznickova očekávání, vzniká tzv. mezera či odchylka (gap). Model bude více charakterizován v následujícím textu.
<b>Model SEVPERF</b>
Tento model měří pouze zákaznickovo vnímání kvality.
<b>Hierarchický a multidimenzionální model</b>
Jsou definovány tři hlavní dimenze, které tvoří celkovou kvalitu služeb – kvalitu osobní interakce mezi příjemcem a poskytovatelem, kvalitu fyzického prostředí a kvalitu výstupů. Osobní interakce se skládá z postojů, chování a prožívání, kvalita fyzického prostředí zahrnuje působení okolního prostředí, design a sociální faktory, kvalita výstupů je tvořena čekací dobou, vybavením a intenzitou a rozsahem působení. Tento model pomáhá manažerům pochopit, čím je ovlivněno zákaznickovo vnímání kvality a jak jsou tato vnímání formována.

Zdroj: upraveno dle Suchánek a kol. (2011, s. 22-24)

## METODA SERVQUAL

Zóna tolerance

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. Zde lze stanovit tři úrovně očekávání kvality služby: žádoucí úroveň (co zákazník chce), adekvátní úroveň (standard kvality, který je zákazník ochoten akceptovat) a předpokládaná úroveň služby (velký předpoklad, že taková úroveň kvality nastane). Na základě těchto vymezených úrovní vzniká tzv. **zóna tolerance kvality** viz obrázek č. 49. (Palmer, 2014, s. 288)



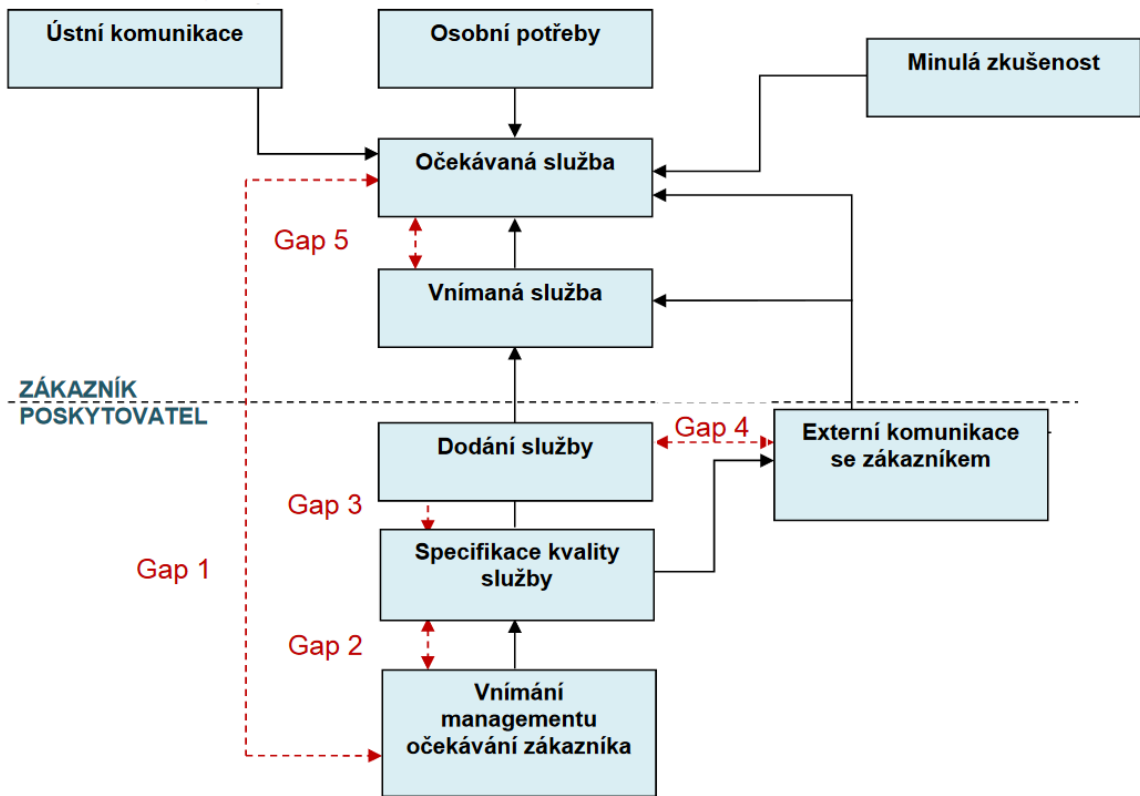
Obrázek 49: Zóna tolerance kvality

Zdroj: upraveno dle Palmer (2014, s. 288)

Definice metody SERVQUAL, GAP model

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 (tabulka č. 50). Autoři metody A. Parasuraman, V. A. Zeithaml a L. L. Berry na základě kvalitativních výzkumů našli 5 mezer: (Ennew and Waite, 2013, s. 406-412)

- **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 50: Service-Quality model (GAPS model, SERVQUAL model)

Zdroj: Zeithaml a kol. (1990, s. 46), Techlová, V., Využití modelu SERVQUAL pro měření výkonnosti procesů ve farmaceutickém průmyslu, konferenční sborník, <https://www.tvp.zcu.cz/>

Abychom mohli tyto mezery, které jsou příčinou spokojenosti či nespokojenosti zákazníků se službou metodou SERVQUAL vyhodnotit rozlišujeme 5 rozměrů: (Ennew and Waite, 2013, s. 406-412)

5 rozměrů  
metody  
SER-  
VQUAL

- **Hmotné zajištění** (Tangibles) – otázky dotazníku č. 1 – 4 , tedy to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku např. zařízení kanceláře, vybavení firmy, personál, komunikační zařízení, propagační materiály, vozový park, vhodný a elegantní dresscode aj.
- **Spolehlivost** (Reliability) - otázky dotazníku č. 5 – 9 , znamená, jestli je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání (dodržení času, správné řešení hned na poprvé, bezchybnost, řešení reklamací a dotazů aj.).
- **Odpovědný přístup** (Responsiveness) - otázky dotazníku č. 10 - 13, jestli poskytovatel ochotně pomáhá a zajišťuje rychlou obsluhu (informace, kdy bude služba poskytnuta, okamžité poskytnutí služby, připravenost řešit zákaznickou požadavky, schopnost pomoci zákazníkům aj.)
- **Jistota** (Assurance) - otázky dotazníku č. 14 – 17, zda firma má zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost (slušný přístup k zákazníkům, bezpečný pocit zákazníka při využití služby, odborné znalosti k zodpovězení zákaznických dotazů, chování zaměstnanců dodává důvěru zákazníkům aj.)

- **Empatie** (Empathy) - otázky dotazníku č. 18 – 22, zda poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům (individuální pozornost, vhodná otevírací doba, zákazník na prvním místě, porozumění specifickým potřebám zákazníků aj.).

**Popis realizace metody SERVQUAL**

Počet otázek dotazníku je 22. Respondenti jsou požádáni o ocenění toho, jakou kvalitu očekávají od služby. Hodnotí různé prvky kvality pomocí Likertovy hodnotící škály, např. 1 – 5, 1 - 7 (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 váhou. Průměrem vah získáme objektivnější pohled na význam jednotlivých složek kvality. Vynásobením hodnocení jednotlivých prvků kvality jejich zprůměrovanými váhami dostaneme konečnou kvalitu – očekávanou i reálnou.<sup>46</sup>

Výhodou metodiky SERVQUAL je všeobecné použití, metoda se snaží pojmout oblast služeb co nejkompaktněji a získat co nejspolehlivější data. Primární využití hodnocení úrovně služeb pomocí metody SERVQUAL je velmi příznačné aplikovat v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví.



### **ŘEŠENÁ ÚLOHA – METODA SERVQUAL**

Tabulka níže zjednodušeně demonstruje princip fungování metody SERVQUAL (správně musí být uvedeno 22 otázek v rámci 5 dimenzí) u hodnocení kvality penzijního připojištění sjednávaného na pobočce a nabízeného 3 bankami A, B, C. Byly stanoveny váhy na škále 1 - 10 (čím více, tím důležitější) a pak probíhalo hodnocení jednotlivých složek kvality na škále 1 – 5 (nevyhovující, dostatečná, dobrá, velmi dobrá, vynikající).

---

<sup>46</sup> SERVQUAL [online] [vid. 25. listopadu 2020]. Dostupné z <https://servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>



Tabulka 40: Ukázka využití metody SERVQUAL

Faktory	Váha	Penzijní připojištění					
		A		B		C	
		Oček.	Skut.	Oček.	Skut.	Oček.	Skut.
Banka je moderně vybavena.	5	5	4	5	4	5	5
Banka uvádí, že penzijní připojištění lze sjednat na pobočce během 15 minut.	6	3	4	5	5	5	5
V případě nejasností lze využít zákaznické centrum 24/7 nebo přímo kontaktovat osobního bankovního poradce.	8	5	4	4	5	5	5
Bankovní poradce má odborné znalosti o penzijním připojištění.	7	5	4	5	4	4	5
Banka má otevírací dobu všechny dny v týdnu.	7	4	5	4	4	4	5
$\Sigma$		<b>146</b>	<b>139</b>	<b>150</b>	<b>146</b>	<b>151</b>	<b>165</b>
<b>Vnímaná hodnota finanční služby = očekávání - skutečnost</b>		<b>-7</b>		<b>-4</b>		<b>+14</b>	

Z tabulky je zřejmé, že nejlépe dopadla banka C, neboť očekávaná kvalita je nižší než ta skutečná. U ostatních pojišťoven je to naopak.

### TESTOVÉ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 10. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. **Reengineering finančních procesů znamená:**
  - a) Zavádění nových technologií do procesů.
  - b) Neustálé měření a hodnocení procesů.
  - c) Radikální nahrazení neefektivních procesů
  
2. **Podle rozmanitosti a komplexnosti vymezujeme procesy:**
  - a) Nediferencované, diferencované a individuální.
  - b) Masové, zakázkové a profesionální.
  - c) Kontaktní, zprostředkované a hybridní.

3. **Pokud dochází ke hodnocení kvality finanční služby v oblasti úroků, poplatků, termínů, jedná se o:**
    - a) Funkční kvalitu.
    - b) Technickou kvalitu.
    - c) Reputační kvalitu.
  
  4. **Kruh kvality finančních služeb je založen na předpokladu, že:**
    - a) Spokojený zaměstnanec lépe prezentuje a prodává finanční služby.
    - b) Spokojený zákazník může ovlivnit i další zákazníky pozitivními referencemi.
    - c) Firemní image má vliv na celkové vnímání kvality finančních služeb.
  
  5. **Pokud je použita metoda SERVQUAL, dotazník obsahuje:**
    - a) 22 otázek.
    - b) 44 otázek.
    - c) 15 otázek.
- 



## SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jsme zmínili poslední prvek marketingového mixu finančních služeb. Procesy jsou velmi důležité, neboť mají vliv na výsledný finanční 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 úrovni, přistupuje se k reengineeringu podnikových procesů, který přináší 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. 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.

---



## ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY

1c, 2b, 3b, 4a, 5a

---

## 11 HODNOCENÍ ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI S FINANČNÍMI SLUŽBAMI

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V rámci této kapitoly se dozvíte částečně informace, které jsou již Vám známy z kurzu Marketingový výzkum. Jelikož finanční instituce si čím dál tím více nechávají záležet na své image a spokojenosti zákazníků, realizují prostřednictvím vlastního oddělení nebo externích výzkumných agentur řadu výzkumných projektů. 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. V současnosti se hovoří především o zkoumání a hodnocení zákaznické zkušenosti (Customer Experience), kterou lze chápat jako ucelený pohled na klienta počínaje prvním kontaktem až po získávání zpětné vazby. V této oblasti lze využít řadu výzkumných přístupů jako je NPS, Index spokojenosti zákazníka, mystery shopping a další.

### CÍLE KAPITOLY



- Definovat základní pojmy a fáze marketingového výzkumu.
- Zmínit základní výzkumné metody využitelné na trhu finančních služeb.
- Vymežit základní aplikace marketingového výzkumu na trhu finančních služeb.
- V rámci výzkumu zákaznické zkušenosti se zaměřit na NPS, index spokojenosti zákazníka a mystery shopping.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Marketingový výzkum, pozorování, dotazování, experiment, zákaznická zkušenost (CE), projektivní metody, individuální psychologická explorace, polaritní profil, skupinový rozhovor, sémantický diferenciál, NPS, index spokojenosti zákazníka, Mystery Shopping.

Marketingový výzkum je systematické a objektivní hledání a analýza informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu. Marketingový výzkum může být také chápán jako cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze opatřit jinak. (Kozel, 2011, s. 13) Marketingový výzkum

*Definice marketingového výzkumu*

se může zabývat například celkovou tržní situací (tržní potenciál, tržní kapacita, stupeň nasycenosti trhu, tržní podíl), účastníky trhu nebo výzkumem nástrojů marketingového mixu.

**Průzkum x výzkum**

V praxi se často některé pojmy zaměňují. Především výzkum a průzkum, potom také marketingový výzkum a výzkum trhu. Průzkum bývá jednorázová aktivita, probíhá v kratším časovém horizontu a zpravidla nezachází do takové hloubky jako výzkum. Zatímco výzkum trhu zkoumá vlastní trh, jeho strukturu a účastníky, marketingový výzkum hledá nejefektivnější cesty, jak na trh vstoupit a maximálně uspokojit potřeby na tomto trhu. (Kozel, 2011, s. 13)

**Marketingový informační systém**

Marketingový výzkum je součástí marketingového informačního systému (MIS) finanční instituce, který představuje cílevědomou a organizovanou činnost 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. (Kozel, 2011)

**Cíle marketingového výzkumu**

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.

**Aktuální trendy marketingového výzkumu**

Mezi aktuální principy marketingového výzkumu například patří: (upraveno dle Kozel, 2011, s. 17)

- Růst významu kvalitativního výzkumu.
- Růst významu online výzkumů.
- Integrace a interpretace informací z více zdrojů.
- Větší nároky na výzkumníky (rychlost, cena, kvalita, následná strategická doporučení, koučování).
- Aplikace nových technologií (statistický software, speciální technická zařízení).
- Zaměření se na WoM (sociální sítě, diskuzní fóra, blogy).
- Aplikace sociálních věd.

V posledních letech zažíváme obrovský posun možností interpretace online chování jednotlivých cílových skupin. Díky přílivu údajů z analytických platform, jako je Adobe Analytics nebo Google Analytics. V online prostředí dochází k interakcím, cílem je zkoumat samotný obsah sdělení, profil lidí, frekvenci návštěv apod. V rámci výzkumu obsahu sdělení na sociálních sítích nebo dalších virtuálních platformách jde především o klasickou obsahovou analýzu. Specializované výzkumné agentury pořizují záznamy z platform a analyzují, o čem si zde lidé povídali, zasazují debaty do kontextu a vyhodnocují tonalitu sdělení. Sledování těchto chatů je možné provádět retrospektivně nebo online, jednorázově anebo kontinuálně. (Kozel, 2011, s. 150)

Realizace komplexního marketingového výzkumu je relativně nákladné. Proto je nutné správně rozhodnout o výběru zadavatele výzkumu, kdy lze vybírat ze tří variant: (upraveno dle Kozel, 2011, s. 62 – 64)

Výběr zadavatele marketingového výzkumu

- Využití vlastního marketingového útvaru (insourcing). Výhodou je znalost problematiky firmy, produktu, respektive celého marketingového mixu a nižší náklady na realizaci. Nevýhody lze spatřovat v absenci odborníků, zkušeností s použitím metod a technik výzkumu a kvalitní tazatelské sítě.
- Využití služeb specializované výzkumné agentury (outsourcing). Výhodou jsou profesní znalosti metodiky výzkumného procesu, odborníci z různých oblastí, technická zařízení, tazatelská síť a nestranný pohled. Nevýhodou jsou vyšší náklady a možné zneužití získaných dat. Mezi nejznámější výzkumné agentury na českém trhu se řadí agentury jako CONFESS Research s.r.o., IPSOS s.r.o., Kantar CZ s.r.o., MEDIAN s.r.o., Nielsen Admosphere a.s., NMS Market Research s.r.o., STEM/MARK a.s., Data Collect s.r.o., SC&C s.r.o., ppm factum research s. r. o. a další.
- Kombinace obou předchozích variant.

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. Během přípravy výzkumu je nutno ujasnit nejen předmět výzkumu, ale i **cílovou skupinu**. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

Cíle, cílové skupiny

Na základě detailní analýzy existujících informací, případně po jejich doplnění v tzv. předvýzkumu mohou být formulovány **hypotézy**, tedy vysloven určitý předpoklad o zkoumaném jevu (80 % 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. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

Hypotéza

S ohledem na stanovený cíl výzkumu je nutno vybrat typ marketingového výzkumu, zda budeme využívat kvantitativní nebo kvalitativní výzkum trhu. 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. **Kvalitativní výzkum** pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného spo-

Kvantitativní, kvalitativní marketingový výzkum

třebitele, proto se pracuje s větší mírou nejistoty a je zapotřebí často psychologická interpretace, tj. odborná pomoc specialistů, resp. kvalifikovanější soubor tazatelů s psychologickou přípravou. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

**Metody,  
techniky,  
data**

Na základě typu marketingového výzkumu lze rozhodnout o využití vhodné **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. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

**Technika  
výběru  
vzorku re-  
spondentů**

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). (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

**Sběr dat**

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.

**Analýza,  
implementace a interpretace**

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. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

## **11.1 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. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

**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. Dotazování může být osobní, písemné, telefonické a elektronické. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

**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. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

## VYBRANÉ METODY A TECHNIKY KVALITATIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU UPLATNITELNÉ NA TRHU FINANČNÍCH SLUŽEB

Základní přístup kvalitativního výzkumu představuje **individuální psychologická explorace** (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. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

*Individuální psychologická explorace*

V současné době velice rozšířenou metodou marketingového výzkumu jsou **skupinové rozhovory (group discussions, focus groups, „fokasky“)**. Jde o jeden z často využívaných 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

*Skupinový rozhovor*

kvantitativních údajů. 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. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

**Polaritní profil**

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. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

**Sémantický diferenciál**

**Sémantický diferenciál** jako technika převádí do kvantitativní podoby například vnímání nebo subjektivní představy o zboží, značce, billboardech či reklamních spotech). 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). (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)

**Projektivní metody**

**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. K nejčastěji využívaným technikám patří: tematicky obrazový test postojů, asociační testy, bublinové testy, fyziognomické testy, kreativní techniky a další. (Vysekalová, Herzmann a Cír, 2004)



**PŘÍPADOVÁ STUDIE – VÝZKUM FIO BANKY**

V průzkumu za Českou republiku bylo dotazováno 517 respondentů ve věku od 16 do 65 let, zastoupení krajů bylo rovnoměrné. Hlavní část respondentů tvořili pracující na plný úvazek.

Průzkum, který v České republice nechala zpracovat Fio banka, ukázal, že české klienty poplatky rozčilují a banku jsou ochotni změnit zejména kvůli nim. Češi chtějí šetřit nejen peníze, ale i čas, a tak si zvykli spravovat finance on-line, což je současné době velmi potřebné. Lidé vyřizují své záležitosti z domova daleko častěji než dříve, Fio banka například zaregistrovala až šestinásobný počet on-line žádostí o zřízení účtu.



I když je změna banky v současné době relativně jednoduchou záležitostí, stále k ní klienti potřebují výrazný impuls. Výši poplatků považuje za hlavní důvod pro změnu své banky takřka 40 % Čechů. O něco méně důležitým faktorem změny banky je samotná cena za vedení účtu, kterou uvedlo zhruba 32 % z nich. Následuje zákaznický servis, jehož špatná kvalita by přinutila ke změně čtvrtinu respondentů a podobný vzorek by motivovala k odchodu i vyšší úroveň online produktů v nové bance. Nejméně ovlivňuje klienty při rozhodování stabilita a image nové banky.

Služby banky bez poplatků přitom využívá asi jen pětina respondentů, zbytek za bankovní služby platí. 19 % oslovených by uvítalo jednodušší ceník své banky bez překvapení.

Nejvíce oslovených Čechů (67,3 %) uvádí, že chce šetřit čas a peníze, a proto využívá pro běžné transakce výhradně internetbanking nebo aplikaci v mobilu. Tradičtější způsob, návštěvu pobočky, preferuje už jen necelá třetina respondentů.

Zdroj: Nejbusiness.cz [online]. [vid. 30. října 2020]. Dostupné z: <https://www.nejbusiness.cz/zpravy/2020-05-18-vyzkum-fio-banky-lide-chteji-ucty-bez-poplatku-a-online>

---

## 11.2 Klíčové aplikace marketingového výzkumu na trhu finančních služeb

Klíčové aplikace marketingového výzkumu se soustředí na oblasti, které mají na podnikání firem největší vliv, mezi které patří: porozumění trhu, značka a porozumění zákazníkovi.

**Porozumění trhu (Market Understanding).** Klíčové je porozumět především poptávce na trhu – cílem je pochopit, jak poptávka na trhu vzniká, jak se vyvíjí, co jsou její tahouny. Na základě těchto tahounů se potom odhaduje další vývoj.

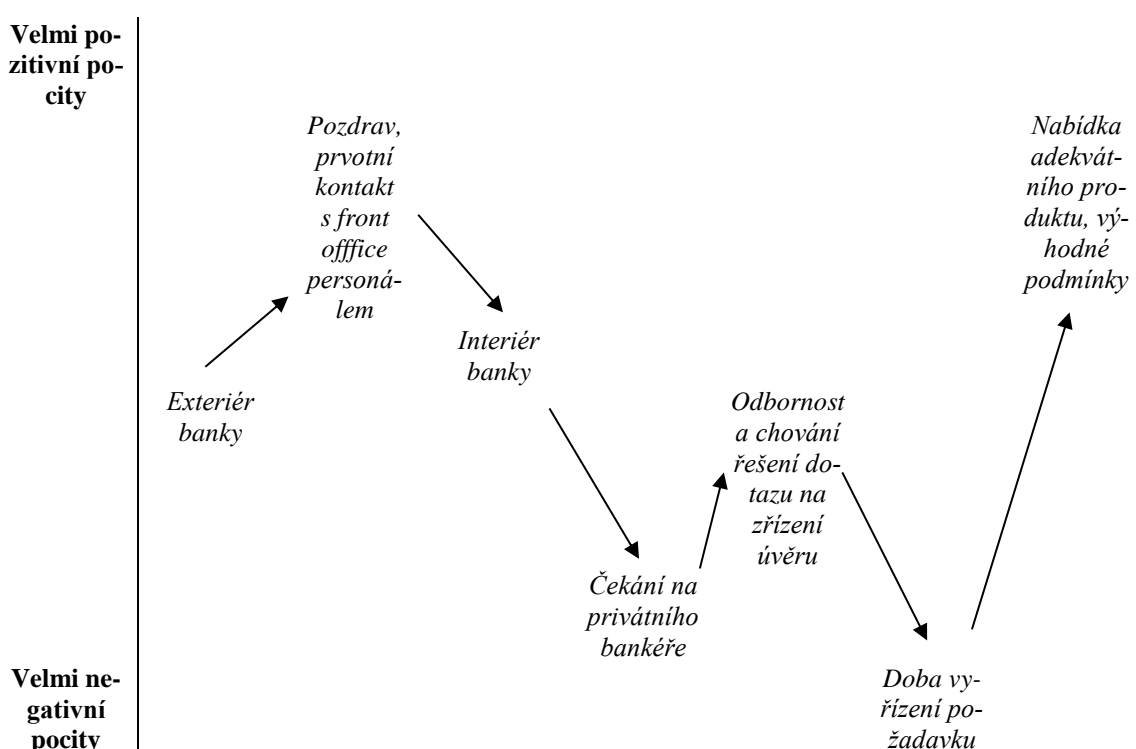
**Značka** je v současnosti nositelnou nabídkou, její klíčová role je generovat zisky právě tím, že nabízí hodnoty, za něž je zákazník ochoten zaplatit. Proto je výzkum ve vazbě na značku dnes nejdůležitější částí výzkumného systému.

**Porozumění zákazníkovi (Customer Understanding).** Klíčové je pochopit chování zákazníků a také shluků zákazníků – segmentů. Do této oblasti patří měření **zákaznické zkušenosti**. Zákaznická zkušenost hraje klíčovou roli a bezprostředně ovlivňuje výkonnost firem. Zákazníci se o svoji zkušenost dělí s ostatními v rámci komunit a výrazně ovlivňují image firem, u nichž zkušenost získali.

**Zákaz-  
nická zku-  
šenost**

Palmer (2014, s. 82 -83) uvádí, že co lidé ve skutečnosti potřebují nejsou samotné finanční produkty, ale vytváření zkušenosti a zážitků. Získání zákaznické zkušenosti je vytvářeno různými faktory, jako je například prodejní prostředí, kvalita a adaptace finančního produktu na cílovou skupinu zákazníků, prodejní proces, samotná image značky (poskytovatele), vzájemný vztah a důvěra k poskytovateli.

Řada odborníků uvádí, že v oblasti získávání zákaznické zkušenosti je důležitá souslednost a struktura jednotlivých dílčích procesů souběžně s působením hmotných a nehmotných faktorů v rámci celého prodejního procesu (obrázek č. 51). Je důležité, aby závěrečná část prodejního procesu byla ukončena pozitivním dojmem, který pak ovlivní celkovou zákaznickou zkušenost. Palmer (2014, s. 86)



Obrázek 51: CE – celkový prodejní proces

Zdroj: upraveno dle Palmer (2014, s. 86)

Měření zákaznické zkušenosti lze rozdělit na:

- Měření okamžité zkušenosti (NPS, různé typy zpětné vazby).
- Měření kumulované zkušenosti (index spokojenosti zákazníků, index loajality zákazníků a jejich retence a další). Měření je ovlivněno celou řadou dílčích faktorů spokojenosti a shrnuje zkušenost za definované období. Tyto faktory musí být měřitelné a je nutné znát jejich význam pro zákazníka v rámci celkové spokojenosti.

## 11.2.1 NPS (NET PROMOTER SCORE)

Téma zákaznické zkušenosti (Customer Experience) je v poslední době velmi živé, a to z mnoha různých důvodů. Na popularitě stále více nabírá NPS (Net Promoter Score) - tedy ochota doporučit značku, jako jedna z možností měření zákaznické zkušenosti. Historie NPS se datuje od roku 2003, kdy ji představil Fred Reichheld ve spolupráci s firmami Bain & Company a Satmetrix v časopise Harvard Business Review článkem „One Number You Need to Grow.“

NPS vychází z praktické zkušenosti zákazníků a měří jejich ochotu na základě této zkušenosti dále doporučovat značku, společnost, výrobek svému okolí – přátelům, kamarádům, známým. Důležitá je právě osobní zkušenost, která může být dále zkoumána v rámci tzv. rozšířeného NPS. Výpočet se provádí na základě marketingového výzkumu. Při něm se respondenti setkávají s dotazníkem, který obsahuje jednu stejnou otázku: „Jak pravděpodobné je, že byste službu/produkt/značku doporučili příteli/kolegovi...?“ Respondenti odpovídají na škále 0 (zcela nepravděpodobné) až 10 (zcela pravděpodobné).

*NPS – způsob sběru a vyhodnocení primárních dat*

NPS měří základní postoje zákazníků v těchto dimenzích: příznivci (promoters), neutrální (passives) a kritici (detractors) viz obrázek č. 52. Hodnota NPS je rozdíl mezi % Příznivců a % Kritiků, jedná se tedy o skóre, které lze velmi jednoduše měřit v časovém srovnání nebo provádět benchmarky v rámci jednotlivých odvětví podnikání. Rozšířený NPS představuje širší dimenzi v popsání zákaznické zkušenosti jako důvodu hodnocení a umožňuje hlubší obsahovou analýzu důvodů. Efektivita měření je vztažena také dovnitř společnosti, kdy v rámci callbacků/feedbacků odpovědných manažerů je možné ještě lépe analyzovat potřeby a blokace nespokojených zákazníků.<sup>47</sup>

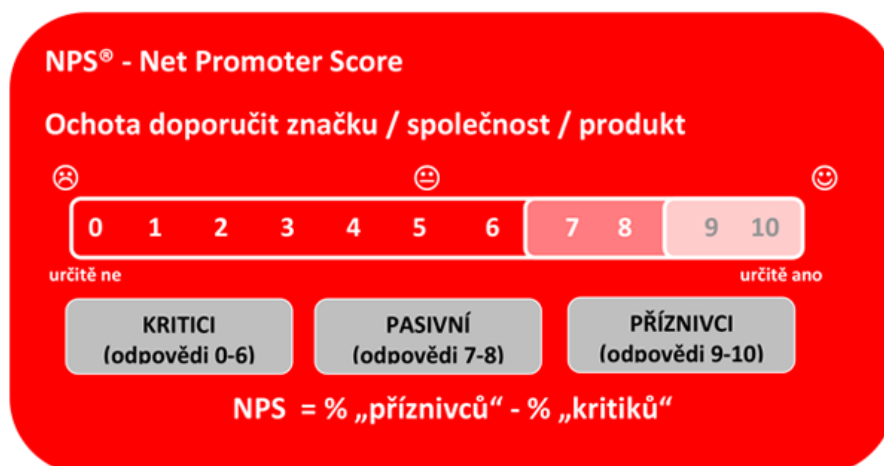
NPS může nabývat extrémní hodnoty až do -100, kdy každý je odpůrce a nebo až do +100, kdy každý je příznivce. NPS větší než 0 je chápáno jako dobré, NPS větší jako 50 jako výborné.

Mezi výhody NPS patří:<sup>48</sup>

- rychlost zpětné vazby – bezprostřední reakce na setkání zákazníka s prodejcem ve všech bodech kontaktu,
- jednotná metoda užívaná celou řadou firem – standardizované srovnání,
- možnost rychlé reakce i na drobné změny v poklesu NPS,
- obsahová analýza výpovědí umožňuje detailní sledování klíčových momentů pravdy.

<sup>47</sup> Zdroj: DATAMAR [online]. [vid. 30. října 2020]. Dostupné z <https://www.datamar.cz/cs/node/29>

<sup>48</sup> Zdroj: DATAMAR [online]. [vid. 30. října 2020]. Dostupné z <https://www.datamar.cz/cs/node/29>



Obrázek 52: NPS

Zdroj: DATAMAR [online]. [vid. 30. října 2020]. Dostupné z <https://www.datamar.cz/cs/node/29>

Je nutné brát v potaz, že NPS není indikátor loajality a ani nemusí vždy být indikátorem spokojenosti. Při odpovědi na prostou otázku „Doporučil byste...?“ zohledňují klienti i další faktory, než je aktuální zkušenost či spokojenost.



### ŘEŠENÁ ÚLOHA - NPS

Podle průzkumu dle metodiky NPS, který pro banku XY zrealizovala externí výzkumná agentura vyplynulo, že klienti hodnotí banku pozitivně.

Tabulka 41: Výpočet NPS

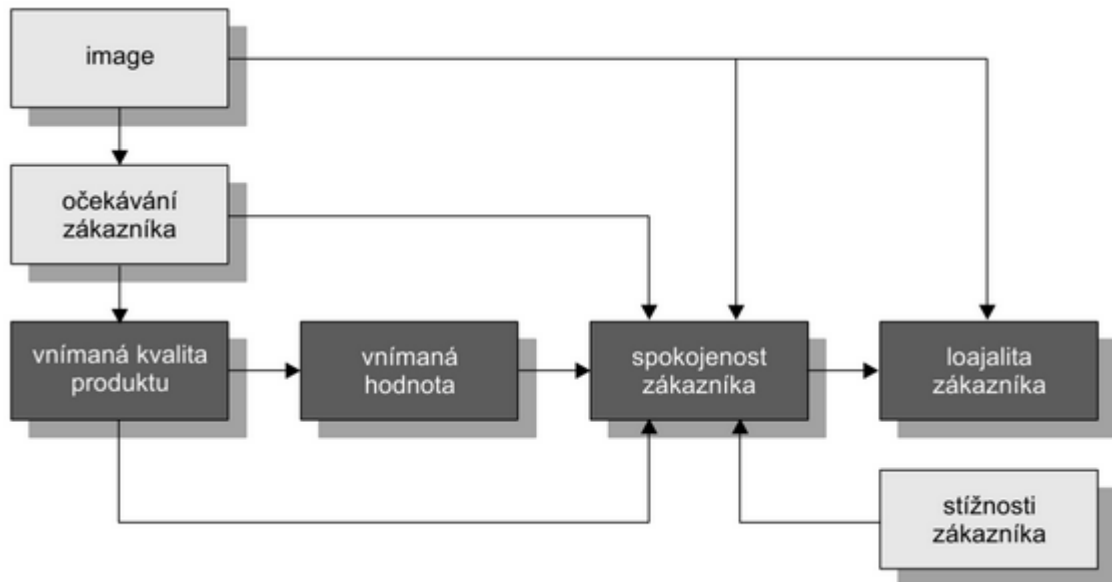
Kategorie odpovědí	Počet odpovědí	%
Příznivci	850	52 (850/1642*100)
Neutrální	365	22 (365/1642*100)
Kritici	427	26 (427/1642*100)
Celkem	1642	100
<b>NPS: 52 – 26 = 26</b>		
<b>NPS &gt; 0 lze hodnotit jako dobré.</b>		

## 11.2.2 INDEX SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Dle Kozla a kol. (2011) vychází teoreticky spokojenost zákazníka z teorie rozporu, jež je založena na stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu nebo služby včetně jeho užítku a následné komparaci se zkušeností po jeho nákupu. V případě, kdy zkušenost předčila očekávání zákazníka, je zákazník spokojen. Pokud ovšem zkušenost nedosáhla očekávání, je zákazník nespokojen.

Základ modelu ECSI (Evropský index spokojenosti zákazníka) představuje definice sedmi hypotetických proměnných, mezi kterými existují jisté vztahy (obrázek č. 53). Zároveň je každá z nich definována určitým počtem měřitelných proměnných viz text níže. (Kozel 2011, Foret a Stávková, 2003)

*Index spokojenosti  
zákazníka*



**Obrázek 53: Index spokojenosti zákazníka**

*Zdroj: Foret a Stávková (2003)*

Image je zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka, který představuje souhrnnou hypotetickou proměnnou vztahu zákazníka k finančnímu produktu, značce nebo firmě. Vychází nejen ze spokojenosti zákazníka, ale i ze zpravodajství provizních prodejců či průzkumu konkurence. Měřitelné proměnné „image“ mohou být: celková důvěra v činnost firmy a v její poskytované produkty, stabilita firmy (tradice, pověst, kvalita), flexibilita a inovativnost ve vztahu k přáním a problémům klientů, důvody k prvnímu nákupu (ovlivněno komunikací, referencemi, spokojeností s předchozím produktem), značka (známost značky – spontánní znalost, srovnání se značkami konkurence).

Očekávání zákazníka se vztahuje k představám individuálního zákazníka o finančním produktu. Na spokojenost zákazníka mají jeho očekávání přímý vliv, přičemž ve

velké míře jsou výsledkem komunikačních aktivit firmy a předešlých zkušeností. K měřitelným proměnným „očekávání zákazníka“ lze zařadit: pravděpodobnost nenaplnění očekávání z nakoupených finančních služeb, příjemné a vhodné prodejní prostředí, dostupnost distribučních míst, pružnost, kvalitu a cenu.

Vnímaná kvalita se týká nejen samotného finančního produktu, ale taktéž všech doprovodných služeb, které přímo souvisí s jeho dostupností. Měřitelné proměnné „vnímané kvality“ mohou být: kvalita celkového balíku zakoupených služeb, úroveň doprovodných služeb, zákaznický servis a poskytnuté osobní rady, široký výběr nabízených produktů, spolehlivost, pružnost a přesnost poskytovaných služeb, srozumitelnost a transparentnost poskytnutých informací.

Vnímaná hodnota je vázaná k ceně produktu a užitku, který zákazník očekává. Je možné ji vyjádřit jako poměr ceny a vnímané kvality. K měřitelným proměnným „vnímané hodnoty“ lze zařadit: hodnocení úrovně ceny v porovnání s kvalitou poskytnutých služeb, úroveň komunikačních aktivit, resp. reklamní kampaně, pozice firmy na trhu vůči konkurenci, odbornost prodejců (kvalifikace, profesionalita), vzhled a ochota personálu, statistiky písemných stížností, ocenění, pochval, reference.

Spokojenost zákazníka lze jednoduše popsat jako subjektivní pocit zákazníka o naplnění jeho potřeb a přání ve vztahu k finančnímu produktu, který získá.

Stížnosti zákazníka jsou následkem srovnávání samotného výkonu a očekávání, jež vznikají v případech, kdy je negativní neshoda očekávání.

Loajalita zákazníka neboli věrnost zákazníka vzniká, pokud dojde k pozitivní neshodě, přičemž k projevům loajality patří opakované nakupování, zvyklostní chování, cenová tolerance a podávání referencí dalším zákazníkům.

### **11.2.3 KANO MODEL**

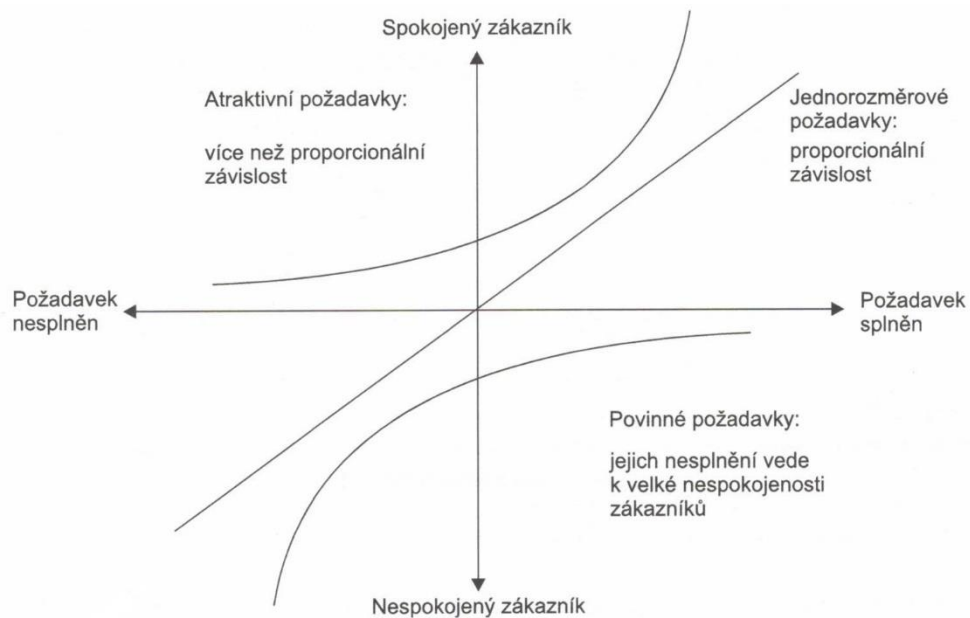
**KANO model – požadavky zákazníků**

Kano model, neboli analýza spokojenosti zákazníka byla vytvořena pro lepší pochopení požadavků a preferencí zákazníků. Dle modelu se rozlišují 3 hlavní typy požadavků zákazníka: (Chlebovský, 2006)

**Nutné požadavky (must be)** - jedná se o základní požadavky, které musí být nutně splněné. Jde o základní kritéria produktu. Jejich vykonání zákazník považuje za samozřejmé. Splněním požadavku tedy spokojenost neroste. Naopak však klesne, pokud k realizaci nedojde. Příklad: Bezproblémové zažádání o půjčku v mobilním bankovníctví.

**Jednorozměrové požadavky (one-dimensional)** – u těchto požadavků lze vysledovat lineární závislost jejich naplnění a spokojenosti zákazníků. Čím více je požadavek splněn, tím spokojenější zákazník je. Příklad: Čím rychleji dojde ke schválení půjčky, tím lépe.

**Atraktivní požadavky (attractive)** - splněním požadavku tedy spokojenost vzroste. Naopak neklesne, pokud k realizaci nedojde. Příklad: Dárek k produktu.



**Obrázek 54: KANO model spokojenosti zákazníků**

*Zdroj: Chlebovský (2006)*

Křivky na obrázku č. 54 výše zobrazují vliv tří skupin požadavků na produkt a jejich vliv na spokojenost zákazníků – povinné požadavky (spodní křivka) musí být naplněny, jinak je zákazník výrazně nespokojený, u jednorozměrových požadavků je spokojenost proporcionalně závislá na jejich splnění, atraktivní požadavky vykazují silný nárůst spokojenosti zákazníků při svém naplnění. (Chlebovský, 2006)

## 11.2.4 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 finančních 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).

*Definice  
Mystery  
shoppingu*

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 vybaven konkrétním zadáním – rolí, ve které jako zákazník vystupuje (mystery story). Při tomto kontaktu jsou v různých 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.

**Techniky  
mystery  
shoppingu**

Techniky Mystery shopping mohou zahrnovat:<sup>49</sup>

- mystery pozorování,
- mystery návštěvy,
- mystery calling,
- mystery maily či faxy,
- mystery návštěvy webových stránek,
- mystery delivery,
- mystery flying,
- mystery s realnými zákazníky,
- B2B mystery,
- mystery audit.

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“. Například pokud je mystery shopping realizován na téma bankovních půjček, může výzkumník realizovat maximálně jeden nákup v jedné bankovní instituci. Zde se totiž musí prokázat vlastním občanským průkazem, aby byla prověřena bonita klienta. Tento fakt značně limituje celkový počet realizovaných rozhovorů a klade výrazné nároky na výběr spolupracujících mystery shopperů. (Tahal, 2017, s. 183)

Samozřejmostí se v dnešní době stává „**audio based mystery shopping**“, při kterém se návštěva mystery stopera 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.

---

<sup>49</sup> SIMAR [online]. [vid. 30. října 2020]. Dostupné z <https://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>



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.

Přínosy pro zadavatele 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 změřenou úroveň zákaznického servisu své prodejní sítě (mystery shopping), ale kladou důraz i na následné kroky, tzn. proškolení zaměstnanců, vybudování, popř. modifikaci firemních standardů. 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.

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – MYSTERY SHOPPING V BANKÁCH**



V roce 2018 uskutečnila agentura Market Vision formou tzv. mystery shoppingu průzkum na pobočkách tuzemských bank. Z následné analýzy vyplynulo, že utajení průzkumníci nejlépe hodnotili – se shodným výsledkem 91 % – pražskou pobočku Air Bank na Chodově a olomoucké finanční centrum mBank v Galerii Šantovka.

Celkovou úroveň kvality tržních služeb každé banky agentura vyhodnocovala po deseti návštěvách. Stejně jako v loňském roce dosáhly nejlepšího celkového výsledku Air Bank se 61 % a Česká spořitelna (59 %).

Kvalita obsluhy klientů v českých bankách se loni poprvé po dvou letech začala opět pomalu zlepšovat, konstatují autoři průzkumu. Podle nich se peněžním ústavům podařilo zastavit pokles a kvalita služeb jejich personálu se postupně vrací na někdejší úroveň. Průzkum v tomto směru také odhalil postupné snižování rozdílů mezi jednotlivými peněžními ústavami.

Studie od roku 2014 pravidelně jednou ročně monitoruje úroveň služeb poskytovaných reálným klientům bank a stanovuje celkovou úroveň kvality tržních služeb („tržní benchmark“). Výzkum probíhá formou tzv. mystery shoppingu, při němž spolupracovníci agentury navštěvují jako běžní klienti pobočku „své“ banky s běžným servisním požadavkem. Hodnotí přitom nejen to, jak se daného úkolu bankéř zhostil, ale i jeho chování a zda je při jednání schopen vyhodnotit další potřeby klienta a nabídnout mu třeba novou půjčku, která v rámci nastavení studie představuje jeho skrytý potenciál.

Zdroj: FAEI [online]. [vid. 30. října 2020]. Dostupné z <https://faei.cz/mystery-shopping-v-bankach-ktera-pobocka-je-nejlepsi/>



## TESTOVÉ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 11. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

- 1. Mezi aktuální trendy marketingového výzkumu nepatří:**
  - a) Důraz na využití kvantitativních výzkumů.
  - b) Realizace marketingového výzkumu v online prostředí.
  - c) Spolupráce s různými vědními obory.
- 2. Mezi základní metody marketingového výzkumu patří:**
  - a) Mystery shopping.
  - b) Dotazník.
  - c) Dotazování.
- 3. Při využití NPS se pokládá respondentovi jedna otázka, která zní:**
  - a) „Jak pravděpodobné je, že byste finanční službu/produkt/značku doporučili příteli/kolegovi...?“
  - b) „Kterou banku (pojišťovnu, ...) si vybavíte jako první?“
  - c) „Byli jste s poskytnutou finanční službou spokojeni?“
- 4. Jaký je výsledný NPS, pokud příznivci tvoří 60 %, neutrální tvoří 20 % a kritici tvoří 20 %?**
  - a) NPS = 20, což je uspokojivé hodnocení.
  - b) NPS = 40, což je velmi dobré hodnocení.
  - c) NPS = 40, což je dobré hodnocení.
- 5. Mystery shopping je zaměřen:**
  - a) Pouze na zaměstnance.
  - b) Zaměstnance, konkurenci a další oblasti, kde je tento výzkumný přístup vhodný.
  - c) Pouze na konkurenci.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jste získali znalosti, jak lze přistupovat k marketingovému výzkumu v rámci zákaznické zkušenosti na trhu finančních služeb. Finanční instituce prostřednictvím vlastních zdrojů externích výzkumných agentur nebo kombinací obou těchto přístupů 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. Kapitola se zaměřila především na charakteristiku ukazatele NPS, index spokojenosti zákazníků a mystery shopping včetně uvedení konkrétních praktických příkladů.

---

## ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY



1a, 2c, 3a, 4c, 5b

---

## 12 AKTIVNÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Pro firmy je v současné době důležité skloubit marketingové know-how s moderními technologiemi s cílem správné analýze dat o zákaznících. Tato kapitola studijní opory se zabývá problematikou řízení vztahů se zákazníky (Customer relationship management – 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

- Definovat a zdůraznit význam zavádění CRM do finančních služeb.
  - Zdůraznit rozdíl mezi transakčním a relačním marketingem.
  - Uvést a popsat části CRM systému.
  - Popsat části procesu CRM.
  - Vymezit metody hodnocení vztahů se zákazníky.
  - Vysvětlit pojem Churn management.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

CRM, transakční marketing, relační marketing, hodnota zákazníka, analytické CRM, operativní CRM, kolaborativní CRM, ABC analýza, metoda bodového hodnocení, Churn management.

---

#### Definice CRM

CRM (Customer Relationship Management) je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů. Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na

ně, přičemž je nutné sdílení informací o zákaznících přes všechny obchodní kanály. (Hommmerová, 2012, s. 15)

Vliv konkurence, růstu nákladů na získávání nových zákazníků, snižování marží u běžných produktů a vznik nových komunikačních nástrojů měly vliv na rozšíření funkčnosti CRM systémů do oblasti marketingu a servisu, respektive služeb obecně. S rostoucím vlivem internetu a e-businessu na CRM systémy vznikly na konci devadesátých let systémy plně podporující všechny aktivity a komunikační kanály se zákazníkem, tzv. „front office“ systémy. V současnosti jsou CRM systémy čím dál více propojovány s konkrétními zákazníky prostřednictvím chytrých mobilních telefonů. (Kozel, 2011, s. 58)

Dřívější koncept transakčního marketingu vycházející ze zaměření obchodního cyklu na produkt byl nahrazen konceptem relačního marketingu, který je orientován procesně a interakčně (Tabulka č. 42). Důvodů pro tento posun marketingového paradigmatu bylo zřejmě více, nicméně jako zásadní se jeví změna způsobu spotřeby zákazníka. Zákazník již nespoteblovává izolovaný produkt, nýbrž hledá proces přinášející hodnotu, kterou požaduje. (Dohnal, 2002, s. 32)

Relační marketing se definuje jako proces identifikace, vybudování, udržování, zlepšování, a pokud je to nezbytné, i ekonomicky včasného ukončení vztahů se zákazníky a ostatními zainteresovanými subjekty při vzájemném prospěchu všech zúčastněných stran, čehož je dosahováno vzájemným naplňováním hodnot a plněním závazků. (Dohnal, 2002, s. 32)

**Transakční  
versus relační  
marketing**

**Tabulka 42: Transakční marketing versus relační marketing**

<b>Transakční marketing</b>	<b>Relační marketing</b>
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

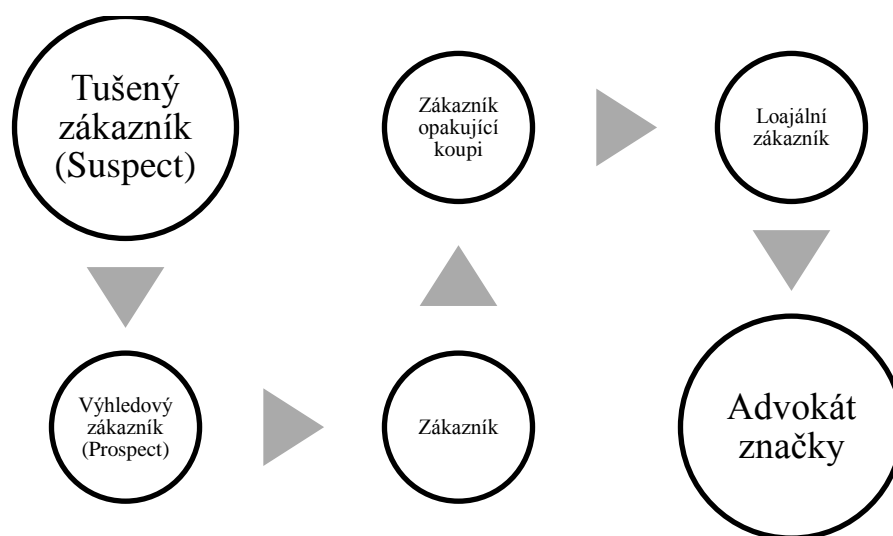
Zdroj: Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003)

Mezi výhody CRM se řadí:

- 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 zaměstnanců.

Za podstatu CRM je považováno myšlení a chování prodávajícího zaměřené na zákazníka s cílem rozvíjet dlouhodobě výhodné vzájemné vztahy viz obrázek č. 55 níže. Cílem CRM je maximalizovat prospěch (obrat, zisk) z každého zákazníka, získávání nových zákazníků a udržení současných zákazníků, stanovení ziskovosti zákaznických segmentů a další.



Obrázek 55: Řetězec vztahu se zákazníkem

Zdroj: Ennew and Waite (2013, s. 374)

Součástí CRM systému je uplatňování hodnotového přístupu k zákazníkovi. Klíčovými indikátory úspěchu se zde stává hodnota zákazníka (customer value), celoživotní hodnota zákazníka (customer life time value) a řízení hodnoty portfolia zákazníků (customer portfolio management).

Hodnota zákazníka může být definována jako současná a očekávaná budoucí hodnota konkrétního zákazníka v kvantifikované formě přepočtené na současnou čistou hodnotu. Z marketingového pohledu firmy je hodnota definována jako vztah mezi uspokojením po-

třeb zákazníka a zdroji použitými na toto uspokojení. Dále bývají uváděna následující kritéria, která je možné využít pro analýzu hodnoty individuálního zákazníka: (Kozel, 2011, s. 61)

- Profil zákazníka.
- Běžná hodnota zákazníka pro firmu (marketingový zisk za jeden rok).
- Celoživotní hodnota zákazníka pro firmu, kterou lze chápat jako hodnotu očekávaných přínosů ze zákazníka po celou dobu trvání vztahu s firmou.

Na základě současné a budoucí hodnoty zákazníka je možné rozčlenit zákaznické portfolio do následujících segmentů: (Kozel, 2011, s. 61)

- Nejhodnotnější zákazníci.
- Zákazníci s největším potenciálem růstu.
- Ziskoví zákazníci.
- Ztrátoví zákazníci.

Podle ziskovosti je možné zákaznickou základnu rozdělit to tři kategorií:

- Portfolio ochrany (vysoká hodnota zákazníků).
- Portfolio rozvoje (zákazníci s růstovým potenciálem).
- Portfolio změny (neziskoví zákazníci, zákazníci s nízkou hodnotou).

## **PŘÍPADOVÁ STUDIE – PŘÍNOSY ZAVEDENÍ CRM SYSTÉMU**

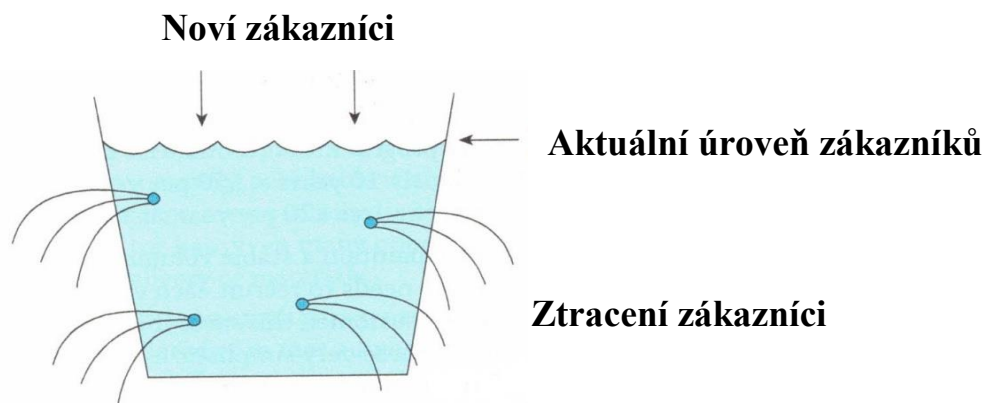


### **Situace před zavedením CRM:**

- Předpokládá se, že banka má 500 000 zákazníků a každý rok od banky odchází z různých důvodů 10 % z uvedeného počtu.
- Průměrná doba vztahu mezi bankou a jejími zákazníky je 10 let. Náklady na získání jednoho nového zákazníka jsou vyčísleny částkou 100 Kč (reklama, podpora prodeje, osobní setkání, přímý marketing apod.). Za účelem náhrady ztracených zákazníků novými banka utratí 5 000 000 Kč ročně (50 000 \* 100).
- Banka vytváří průměrný zisk 2 000 Kč ročně z každého zákazníka.

### **Situace po zavedení CRM:**

- Marketingový program pro zákazníky stojí 200 na jednoho zákazníka.
- Počet ztracených zákazníků klesá z 10 % na 5 % ročně.
- Průměrná doba vztahu zákazníka s bankou je nyní prodloužena z 10 na 20 let.



**Obrázek 56: Princip „tekoucího vědra“**

*Zdroj: Palmer (2014, s. 167)*

Obrázek výše přehledně ilustruje na principu tekoucího vědra situaci, kdy firma musí oslovovat nové zákazníky jako náhradu za zákazníky ztracené. Pro udržení stanovené úrovně vody se musí neustále dopouštět voda nová, což je finančně náročné ve srovnání s opravou a péčí o vědro. Tento stejný princip lze aplikovat v oblasti péče a retence stávajících zákazníků.

**Finanční dopady na banku:** (upraveno dle Palmer, 2014, s. 167-168)

- Nyní každý nový zákazník představuje potenciální zisk ve výši 40 000 (20 let \* 2 000 ročně). Původně se jednalo o částku 20 000 (10 let \* 2 000 ročně).
- V případě, že bereme v potaz dodatečné náklady ve výši 200 ročně na jednoho zákazníka spojené s marketingovým programem (20 let \* 200) výsledkem je zisk 36 000 na jednoho zákazníka.

Na tomto jednoduchém příkladu lze vidět, že příjmy (zisky) byly navýšeny a náklady na získání nových zákazníků poklesly. Stálý zákazník je pro firmu ziskovější než nový zákazník z různých důvodů: (Marketing & komunikace, 4/2008, Význam a možnosti budování dlouhodobých vztahů s zákazníkem)

- Náklady na získání nového zákazníka jsou vysoké (5 – 10krát větší než udržení stávajícího zákazníka).
- Spokojený zákazník navyšuje svou koupi množstvím a frekvencí.
- U stálého zákazníka není nezbytně nutné zachovávat všechny formalizované stupně transakce (úspora nákladu a času).
- Šíření pozitivních referencí zdarma.
- Menší citlivost stálých zákazníků na zvýšení ceny.

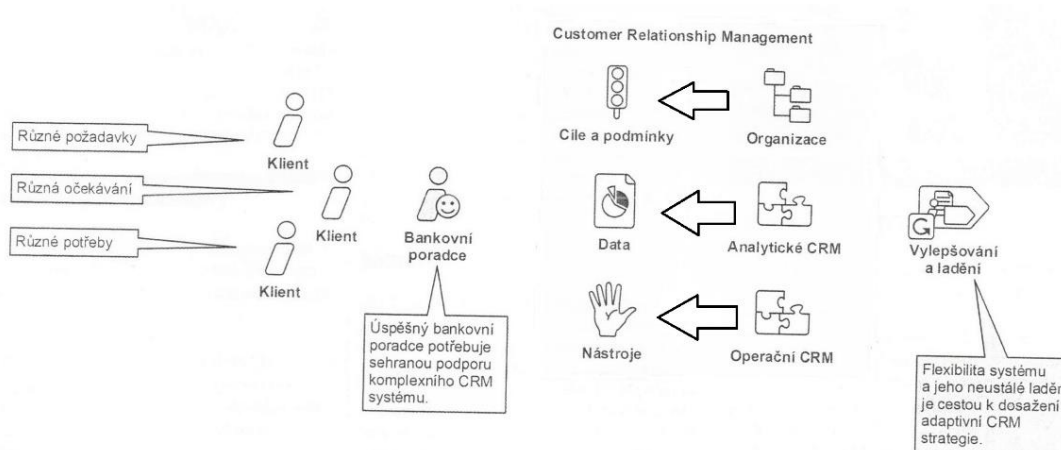


## 12.1 Architektura CRM systému

Základní členění architektury CRM systémů je na část operativní, analytickou a kolaborativní, přičemž zahájením projektu implementace CRM strategie by mělo být nasazení analytické části.

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 navrhnout segmentaci a strategii, která bude pro daný segment použita. 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 investičních produktů.

Analytická a operativní část CRM systémů se vzájemně doplňují a pro správné a komplexní řízení vztahů s klienty jsou nezbytné (obrázek č. 57). 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.



**Obrázek 57: CRM systém v bance**

*Zdroj: Bankovníctví 2015, Bankovní poradce nebo prodejce?, s. 32*

### ANALYTICKÁ ČÁST CRM

Analytická část CRM se stará zejména o vyhodnocování klientských dat, o modelování a predikci chování zákazníků. Dotýká se analytické práce s veškerými daty a využívání datových skladů. Do působnosti analytické části CRM patří například segmentace klientů,

**Analytická část CRM**

určení skupin ziskových zákazníků, analýzy chování zákazníků, analýzy marketingových kampaní. Jedná se tedy o optimalizaci současných obchodních procesů a definování nových procesů podporujících firemní strategii. (Hommerová, 2012)

V souvislosti s touto částí CRM systémů je nutné uvést pojem **databázový marketing**, což je informační management, který je zodpovědný za ukládání, údržbu, vyhodnocení a přístup k transakčním a zákaznickým datům a datům o zájemcích. Jedná se o pravidelný cyklus analýzy, plánování a reakci. S pomocí databázového marketingu mohou být objeveny četné, zčásti překvapivé vzory chování zákazníků a zájemců. (Hommerová, 2012)

## **OPERATIVNÍ ČÁST CRM**

### **Operativní část CRM**

Operativní CRM se stará především o podporu samotného kontaktu se zákazníky a o automatizaci zákaznických procesů. Operativní část CRM realizuje předem definované obchodní procesy. Je to část CRM řešení určená pro podporu interakcí se zákazníkem přes různé typy kanálů, od telefonních zákaznických center přes elektronické kanály až po vyřizování poštovních zásilek a řízení tradičních prodejních míst. Do operativní části CRM patří: (Hommerová, 2012)

- Podpůrné aplikace (Back Office).
- Aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem (Front Office) – aplikace prostřednictvím mobilních telefonů, aplikace užívané při práci centra obsluhy volání, aplikace podporující práci obchodníka, automatizace marketingu a nejrůznější aplikace zákaznických služeb a podpory.

Operativní část CRM má dvě vrstvy:

- Vrstvu aplikační (ERP, SCM a další).
- Vrstvu podpory kontaktu se zákazníkem (obsluha zákazníků pomocí uvedených nástrojů).

## **KOLABORATIVNÍ ČÁST CRM**

### **Kolaborativní část CRM**

Kolaborativní (nebo také kooperativní) část CRM zajišťuje především komunikaci mezi zaměstnanci a zákazníky či obchodními partnery. Hlavním cílem je sdílení informací získaných z oddělení podniku, a to ze všech komunikačních kanálů a systémů. Kolaborativní CRM je rozděleno do tří částí – řízení kontaktů, eCRM a internet a centrum interakce se zákazníky. (Starzyczná a Chromčáková, 2019, s. 107 - 108)

**Řízení kontaktů neboli Contact management** obsahuje nástroje pro podporu dlouhodobé péče o získaná zákaznická data. Avšak vyskytují se zde dva nejčastější problémy, a to na straně zaměstnanců. Zprvé, ukládání informací o zákaznících do systému často neobsahují relevantní informace a dále také rozhodnutí zaměstnanců o vkládání těchto dat je spíše intuitivní. Řízení kontaktů většinou umožní firmě sledovat následující:

- adresy zákazníků (pokud je to nezbytné),
- hlavní kontaktní informace,
- informace o realizovaných objednávkách, nákupech a celkovou historii prodeje,
- komunikace se zákazníky, dodavateli (osobní i elektronická).

**E-CRM** se týká použití nástrojů elektronického obchodování a využití elektronických distribučních cest. Je to především přístup a technologie, která usnadňuje podnikům získat a udržet své nejmocnější zákazníky. Fungování eCRM je nejen na webových stránkách podniku, ale také prostřednictvím e-mailu a diskuzních fór.

**Centrum interakce se zákazníky** je základnou pro celkový zákaznický servis v podniku. Shromažďují se zde veškeré užívané komunikační kanály a vyhodnocuje se aktuální situace na trhu. Firma může své zákazníky rozdělit například podle historie nákupu a momentálního nákupního cyklu a díky tomu přizpůsobit celkovou komunikaci (personifikovat například newslettery a nabídku). V současné přehlcené době reklam a nabídek je personifikovaná komunikace velkou výhodou až nutností. Obzvláště pro malé a střední firmy to může být způsob jak se na trhu prosadit.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE – PROFIL KLIENTA BANKY

### Příjmy

Pravidelný příjem	Jednorázový příjem
Mzda, důchod	Pojistné plnění
Sociální podpora	Prodej nemovitosti
Alimenty, výživné	Sociální dávka

### Výdaje

Obligatoční výdaje	Variabilní výdaje
Bydlení a utility	Dovolená
Potraviny a stravování	Rekreace
Daně a pojištění	Investování

### Rizikové faktory

Rizikové skutečné místo pobytu	Vysoký podíl příjmů z nejasných zdrojů
Častá změna místa pobytu	Závislost na úvěru
Nové bankovní a nebankovní úvěry	Velké výběry hotovosti
Vysoké účty za telefon	Vklad hotovosti je převážující příjem
...	...

### Krizové faktory

Ztráta zaměstnání	Trvalý pokles úspor
Sázení a gambling	Placení pokut, exekuce
...	...

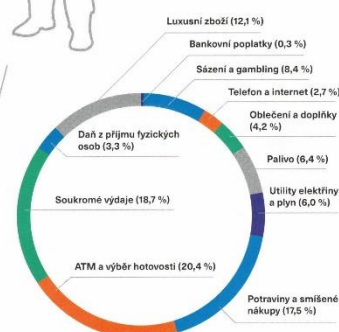
### Demografické údaje

Zaměstnavatel	OSVČ
Změna / souběh zaměstnání	Příjemce důchodu
Zkušební lhůta	Příjemce dávek
Skutečné místo pobytu	Mateřská dovolená



### Demografická data, která získáme

- Zaměstnání:
- Zkušební doba:
- Podnikající OSVČ:
- Místo pobytu: Benátky nad Jizerou
- Vlastnictví auta:  (80%)
- Vlastní nemovitost:
- Děti:
- Exekuce, vymáhání pohledávek:
- Sázení / gambling:
- Nákupy luxusního zboží:



### Detekce skutečného místa pobytu

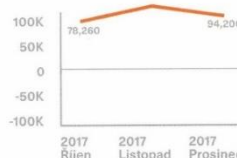


Uváděné místo pobytu: Praha 4  
 Podíl osob v exekuci: 10,9 %  
 Pravděpodobné místo pobytu – Benátky nad Jizerou  
 Podíl osob v exekuci 25,56 %

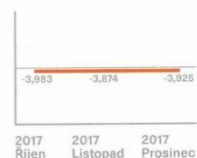
### Nájezd km odvozený od výdajů na pohonné hmoty



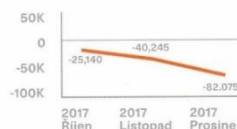
### Vysoký příjem z nejasných zdrojů



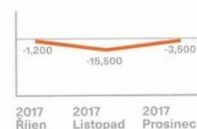
### Již zaúvěrovaný – nebankovní úvěr



### Vysoký výběr v hotovosti



### Gambling



trask

Zjištěné údaje o klientech lze propojit s dalšími indikátory, například zjistit, zda zaměstnavatel není v úpadku nebo zda klient pobývá v rizikové oblasti s vysokou mírou nezaměstnanosti a vysokým podílem osob v exekuci. O klientovi lze zjistit základní indikátory, jako průměrná mzda, výdaje na domácnost a na volný čas, ale i detaily jako, minulý měsíc vydal na sázkové hry 8,4 % svého průměrného příjmu, na svém retailovém účtu podniká a loni přiznal zisk z podnikání jako OSVČ cca 40 000 Kč, protože platí zálohy na sociální pojištění v určité výši. Najede měsíčně mezi 800 a 1200 km mezi třemi městy. Před měsícem zřejmě prodal vůz nebo ho přestal používat. Nejčastěji tankuje, vybírá z ATM a nakupuje v Benátkách nad Jizerou, zjevně jde o místo trvalého bydliště. Před měsícem skončil v práci u firmy X, nyní je ve zkušební době u jiného zaměstnavatele, za mzdu o 8 000 Kč čistého nižší než měl průměrnou mzdu dříve. Také v roce 2017 obdržel jedno pojistné plnění od pojišťovny. V roce 2017 musel zaplatit finančnímu úřadu pokutu či penále 1 000 Kč. Spoustu faktorů nemůže banka promítnout do svého rozhodování, jako například fakt, že na rozdíl od uvedeného bydliště v Praze 4 pobývá zájemce o půjčku v Benátkách nad Jizerou, v obci s 25% podílem osob v exekuci, je to však významná informace pro přísnější riskovou proceduru. Lepší

poznání klienta díky těmto informacím lze využít ke zrychlení procesu žádosti o úvěr, zvýšení konverze, zefektivnění kampaní, zlevnění obsluhy apod.

### Obrázek 58: Profil klienta banky

Zdroj: Trask, *Datová analytika*, V. Mulař, říjen 2018

## 12.2 Proces CRM

Pro úspěšném 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, technologické zajištění, interakce se zákazníky, měření a vyhodnocení. (Matuřinská, 2019)

Fáze procesu CRM

**Strategie.** Vývoj strategií pro přilákání, získání a udržení zákazníků. Odhady v této oblasti ukazují, že část rozpočtu věnována 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 nejbliže 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 peněženke – zvýšit jeho spotřebu (share of customer), prodat mu i jiné kategorie zboží nabízené firmou (cross-selling), prodloužit dobu obchodního vztahu (věrnostní program) a použít ho pro získání dalších zákazníků.

**Měření a vyhodnocení.** 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.

Časem ani nejlepší technologie CRM ani efektivní obchodní postupy nepovedou k požadovanému účinku, pokud nebudou zaměstnanci firmy od vrcholového managementu až po řadové zaměstnance 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).

### 12.3 Metody hodnocení vztahů se zákazníky

Mezi základní metody hodnocení vztahů se zákazníky patří obecně ABC analýza, skóringové modely, zákaznická portfolia, výpočet zákaznického krycího příspěvku. (Hommerová, 2012, s. 29-33)

#### ABC ANALÝZA

*ABC analýza*

Prvním východním bodem ke klasifikaci zákazníků je jednodimenzionální ABC analýza podle obratu, respektive krycího příspěvku, která je v praxi velmi rozšířena. Obrat je nepochybně nejčastěji zohledňovaným zákaznickým příspěvkem. ABC analýzu je možné chápat také jako kontrolní nástroj pro změnu zákaznické struktury v průběhu času, pokud například podíl zákazníků kategorie A a B má být rozšířen na úkor zákazníků kategorie C.

Základem propočtu tohoto pojetí hodnoty zákazníka jsou následující čtyři kvantifikovatelné veličiny: obrat, náklady, investice a riziko. Současný ztrátový klient může v budoucnu přinášet velké zisky, proto je mimo aktuální ziskovost klienta důležitým údajem jeho budoucí potenciál. Společnosti mají porozumět životnímu cyklu svých zákazníků a analyzovat, jak se vyvíjí jejich potřeby a jakým způsobem je firma může uspokojit. Analýza shromážděných zákaznických dat umožňuje sledovat ziskovost během životního cyklu zákazníka, který je charakterizován typickým pořadím využívání jednotlivých služeb nebo produktů. Pro identifikaci nejlepších zákazníků je důležité zjišťovat ziskovost a hodnotu klientů během životního cyklu.

ABC analýza potvrzuje pravidlo „80:20“. Na 20 % zákazníků připadá 80 % celkového obratu.

#### METODA BODOVÉHO HODNOCENÍ (SKÓRINGOVÉ MODELÝ)

*Metoda bodového hodnocení*

Jedná se o matematicky jednoduše strukturované, ale diferencovatelné a modifikovatelné hodnotící postupy, které v multikriteriální analýze reprodukují hodnotu určitého objektu – v tomto případě zákazníka, a to za pomoci skóringové hodnoty. Nejprve je zapotřebí vytřídit všechny znaky zákazníků, které jsou z perspektivy poskytovatele relevantní, přičemž mohou být aplikována kvantitativní i kvalitativní kritéria. Poté mohou být integro-

vány faktory označující míru důležitosti jednotlivých znaků, které dohromady dávají hodnotu 1, respektive 100 %. Konečně je zapotřebí hodnocené zákaznické vztahy přezkoumat na základě každého jednotlivého kritéria, načež jsou přiřazeny bodové hodnoty. Jednotlivé zákaznické vztahy mohou být podle sumy dosažených bodových hodnot seříděny do pořadí (skóre, respektive skóringový index).

## OSTATNÍ METODY

Další možnosti, jak hodnotit zákaznické vztahy, je sestavování **portfolií**. Zákaznická portfolia jsou na rozdíl od dosud popsaných postupů dvojdimenzionální a mohou nabídnout daleko diferencovanější informace o zákaznických příspěvcích a potenciálech.

*Ostatní metody hodnocení vztahů se zákazníky*

Jako doplněk k již popsaným spíše strukturálním postupům mohou být prováděny také **analýzy rentability typu výpočtů zákaznických krycích příspěvků**. Předpokladem je zde započtení nákladů a výnosů podle zákazníka. Jednotlivým zákazníkům jsou přičítány individuální a nepřímé náklady ve smyslu hierarchického zpracování nákladů, přičemž postupně jsou jednotlivým zakázkám přiřazovány náklady závislé na produktu a tyto pak jsou zase přiřazovány jednotlivým zákazníkům.

Pro zjištění dlouhodobějších zákaznických hodnot, na jejichž bázi může být odhadována úspěšnost investice do zákaznických vztahů, je možné aplikovat **metody výpočtu dynamické investice**. Takovýto postup představuje výpočet tzv. životní hodnoty zákazníka, v jejímž rámci je hodnota zákazníka analyzována nad průměrnou dobu trvání obchodního vztahu.

Existují i další metody hodnocení zákaznických vztahů a zákazníků, jako je například metoda **zákaznických klíčů a RFM-model**.

## 12.4 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. 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. Zaměřujeme se především na oblasti, kde klienti z jakéhokoli důvodu jeví známky nespokojenosti, až po znovuzískávání ztracených klientů.

*Definice Churn managementu*

**Reaktivní a  
proaktivní  
retenční  
program**

Abychom zabránili odchodům klientů používají se tzv. **retenční programy**. Obecně je lze rozdělit na dva druhy: **reaktivní a proaktivní**. První z nich se využívá v situaci, kdy nespokojený zákazník chce odejít od poskytovatele finančních služeb. V takovém případě se klientský servis snaží zjistit, jak moc vážně to zákazník myslí, a pokud skutečně trvá na odchodu, následuje většinou připravená o něco výhodnější nabídka. Proaktivní retence je chápána spíše jako prevence. Je třeba včas identifikovat ohrožené zákazníky a jejich nespokojenost zvrátit (nabídka slevy, lepší verze služby, dárky, věrnostní program apod.), než přeroste kritickou mez a důvěra v poskytovatele služeb bude nenávratně ztracena. Prostřednictvím proaktivní retence lze zlepšit pověst na trhu, profitabilitu firmy a udržet více zákazníků, kteří by jinak časem odešli, za mnohem menší náklady. (Bankovníctví 2016, Chraňte si své zákazníky!, s. 26)

Prvním krokem retenčních programů je tvorba tzv. churn modelu. Takový model dokáže předpovídat chování jednotlivých klientů, zejména těch, kteří jsou náchylnější k odchodu. Churn model přiřazuje jednotlivým klientům skóre na základě parametrů klienta a poskytovaného produktu. Mezi ty základní patří věk, pohlaví, bydliště, délka obchodního vztahu, platební morálka, bonita a další. Tvorba dobrého churn modelu spočívá v analýze, jaké parametry jsou pro předpovídání chování klienta relevantní. (Bankovníctví 2016, Chraňte si své zákazníky!, s. 26)

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.



### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – REAKTIVNÍ PROGRAM**

Text níže uvádí příklad rozhovoru mezi operátorem (O) a klientem (K) pojišťovny, který se snaží prostřednictvím call centra zrušit své dosavadní havarijní pojištění:

O: „Dobrý den, tady infolinka pojišťovny.“

K: „Dobrý den, chtěl bych zrušit svou havarijní pojistku.“

O: „Vaše pojistka je velmi užitečná – můžete z ní zaplatiti ..., skutečně ji chcete zrušit?“

K: „Ano.“

K: „A mohu se zeptat, proč ji chcete zrušit?“

K: „Už mi nevyhovuje.“

O: „A mohu se zeptat, co konkrétně Vám na ni nevyhovuje?“



*K: „Stojí příliš mnoho peněz, nemám na to.“*

*O: „Chápu. Nicméně souhlasíte současně, že tato pojistka je pro Vás užitečná. Pomohlo by Vám, kdybych Vám měsíční pojistné snížila o polovinu? Sice by se tím snížilo i pojistné krytí, ale měl byste alespoň nějaké. Znamenalo by to snížení na XXX Kč. Vyhovovalo by Vám to?“*

*K: Přibližně 40 % klientů s nabídkou souhlasí.*

*Zdroj: Marketing & Média č. 49/2008, Retence aneb kliente, prosím, zůstaň!”*

## TESTOVÉ OTÁZKY

**Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 12. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.**

- 1. Typickým rysem relačního marketingu není:**
  - a) Intenzivní kontakt se zákazníkem.
  - b) Důraz na udržení zákazníka.
  - c) Krátkodobý časový horizont vztahu se zákazníkem.
  
- 2. Mezi částí CRM systémů nepatří:**
  - a) Operativní část.
  - b) Analytická část.
  - c) Informační část.
  
- 3. Dlouhodobá praxe uvádí, že:**
  - a) Náklady na získání nového zákazníka jsou vyšší než na udržení stávajícího zákazníka.
  - b) Náklady na získání nového zákazníka jsou nižší než náklady na udržení stávajícího zákazníka.
  - c) Na 30 % zákazníků připadá 70 % celkového obrátu.
  
- 4. Churn management slouží k:**
  - a) Získávání nových zákazníků.
  - b) Získávání nových zaměstnanců.
  - c) Zamezení ztráty současných zákazníků.
  
- 5. Reaktivní retenční programy se používají v případě, kdy:**
  - a) Zákazník již oznámil odchod od své banky.
  - b) Zákazník nereaguje na zasílané reklamní nabídky.
  - c) Zákazník je označen bankou jako potenciální zájemce o odchod z banky ke konkurenci.



## **SHRnutí KAPITOLY**

Především v oblasti finančních služeb se velmi intenzivně 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. 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. Dále jste se dozvěděli o jednotlivých částech CRM systému – analytické, operativní a kolaborativní, jejich vzájemném provázanosti a účelu. Definované metody hodnocení zákaznické spokojenosti jsou potřebné ke zjišťování loajálnosti zákazníků. V případě, kdy zákazníci jsou neaktivní nebo nespokojení hrozí jejich ztráta. Touto oblastí se zabývá tzv. Churn management, jehož cílem je pomocí retenčních programů včas zabránit potenciálnímu odchodu zákazníků ke konkurenci.

---



## **ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY**

**1c, 2c, 3a, 4c, 5c**

---

## LITERATURA

- [1] ADÁMEK, P., 2018. *Společenská odpovědnost organizací*. Karviná: SU Karviná. ISBN 978-80-7510-283-6.
- [2] BOČEK, M., D. JESENSKÝ a D. KROFIÁNOVÁ, 2009. *POP In-store komunikace v praxi. Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [3] ČERNOHORSKÝ, J. a P. TEPLÝ, 2011. *Základy financí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3669-3.
- [4] ČERNÝ, V., 2007. *Řeč těla. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1658-6.
- [5] DOHNAL, J., 2002. *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0401-3.
- [6] DRUCKER, P., 1993. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press. ISBN 8085603292.
- [7] DRUMMOND, G. a J. ENSOR., 2005. *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier. ISBN 0 7506 5995 5.
- [8] ENNEW, CH. and N. WAITE, 2013. *Financial Services Marketing*. 2nd ed. London: Routledge. ISBN 978-0-415-52168-0.
- [9] FIALOVÁ, L., 2006. *Moderní body image Jak se vyrovnat s kultem štíhlého těla*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6015-5.
- [10] FILIP, M., 2006. *Osobní a rodinné bohatství – kam s penězi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-416-5.
- [11] FORET, M. a M. STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum. Jak poznat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0385-8.
- [12] FORET, M., 2006. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- [13] FREY, P., 2008. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-160-7.
- [14] HOMMEROVÁ, D., 2012. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4388-2.
- [15] HORNER, S. a J. SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0202-9.
- [16] CHALUPA, R., 2012. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [17] CHLEBOVSKÝ, V., 2006. *CRM. Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0798-1.
- [18] JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [19] JANEČKOVÁ, L., 2003. *Marketing finančních služeb*. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-197-5.
- [20] JURÁŠKOVÁ, O. a P. HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [21] JUŘÍK, P., 2006. *Platební karty – velká encyklopedie 1870 - 2006*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1381-0.
- [22] KARLÍČEK, M. a P. KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace – Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3541-2.

- [23] KARLCEK, M., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [24] KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [25] KOTLER, P. and K. L. KELLER, 2016. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-292-09262-1.
- [26] KOTLER, P. and N. LEE., 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Canada: John Wiley and Sons, Inc. ISBN 978-0-471-47611-5.
- [27] KOTLER, P., 2001. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.
- [28] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [29] KOZEL, R., 2006. *Moderní marketingov výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- [30] KOZEL, R., L. MYNŘOV a H. SVOBODOV, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [31] MATUřINSKá, K. 2009. *Marketing finančních sluřeb*. Karvin: OPF Karvin. ISBN 978-80-7248-520-8.
- [32] NACHER, P., 2017. *Konec finančních negramotů v ˇechch*. Praha: PLOT. ISBN 978-80-7428-311-6.
- [33] NENADÁL, J., 1998. *Moderní systémy řzen jakosti: quality management*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-63-8.
- [34] OECD. 2005. *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD Publishing. ISBN 92-64-01308-3.
- [35] PALMER, A., 2014. *Principles of Services Marketing*. 7th ed. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-0771-5234-5.
- [36] PAVLÍK, M., BĚLČÍK M. a kol., 2010. *Spoleensk odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dl*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [37] PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, 2003. *Marketingov komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1.
- [38] PLAMÍNEK, J., 2012. *Komunikace a prezentace. Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4484-1.
- [39] PRIKRYLOV, J. a H. JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingov komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [40] RAK, R., V. MATYS, Z. ŘÍHA a kol., 2008. *Biometrie a identita ˇlovka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2365-5.
- [41] ROGERS, E., 2003. *Diffusion of innovations*. 5th ed. New York: Free Press.
- [42] RYLKOVÁ, ř., 2011. *Analýza hodnocení faktorů vedoucích k efektu inovace. Vdeck monografie*. Karvin: OPF Karvin. ISBN 978-80-7248-701-1.
- [43] SCHIFFMAN, L. G. a L. L. KANUK, 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0094-4.
- [44] STARZYCN, H. a A. CHROMKOV, 2019. *Vztahov marketing a CRM*. Karvin: OPF Karvin. ISBN 978-80-7510-369-7.
- [45] SUCHÁNEK, P., M. SEDLÁČEK, J. řPALEK a P. řTAMFESTOV, 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5688-0.
- [46] TAHAL, R., 2017. *Marketingov výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

- [47] TORRES, M., I. BERNARDO a S. CIGÁNKOVÁ, 1995. *Marketing bankovních sluēeb*. Bankovní institut, a.s.
- [48] VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing sluēeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [49] VEBER a kol., 2006. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [50] VEBER, J. a kol. 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- [51] VOŘÍŠEK, K. a J. VYSEKALOVÁ, 2015. *Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-5385-0.
- [52] VYSEKALOVÁ, J., J. HERZMANN a J. CÍR, 2004. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0789-7.
- [53] VYSEKALOVÁ, J., 2007. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2196-5.
- [54] WAGE, J. L., 2002. *Řeč těla jako účinný nástroj prodeje*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-023-6.
- [55] ZAPLETALOVÁ, Š., 2016. *Management inovací*. Karviná: OPF Karviná. ISBN
- [56] ZEITHAML, V., A. PARASURAMAN and L. BERRY, 1990. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.
- [57] ŽIŽLAVSKÝ, O., 2012. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-796-3.

#### ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [58] Air Bank [online]. [vid. 18. května 2013]. Dostupné z <https://www.airbank.cz>
- [59] Asociace českých stavebních spořitelen [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.acss.cz/cz/o-stavebnim-sporeni/stavebni-sporeni-v-mediich/obliba-stavebniho-sporeni-roste-uz-je-atraktivni-pro-polovinu-cechu/>
- [60] Asociace českých stavebních spořitelen [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.acss.cz/cz/o-stavebnim-sporeni/>
- [61] Banka roku [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.banka-roku.cz/predchozi-rocniky/>
- [62] Bankovní poplatky [online][vid. 26. října 2020]. Dostupné z <https://www.bankovni-poplatky.cz/nejabsurdnejsi-poplatek-2020>
- [63] Bankovní poplatky [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.bankovni-poplatky.cz/o-projektu>
- [64] Bankovní poplatky [online][vid. 26. září 2020]. Dostupné z <https://www.bankovni-poplatky.cz/co-likviduje-vysoke-bankovni-poplatky-anketa-nove-banky-a-balic-kove-ucty-38686>
- [65] Byznys.ihned.cz [online][vid. 23. října 2020]. Dostupné z <https://byznys.ihned.cz/c1-58580290-effie-2012-nejlepsi-reklamu-v-cesku-ma-air-bank-pepsi-a-clovek-v-tisni>
- [66] Cena Hospodářských novin nejlepší banka a pojišťovna roku [online][vid. 1. září 2020]. Dostupné z <https://nejbanka.ihned.cz/vysledky/c1-66671680-pojistovaci-inovator>
- [67] CZ MEDIA [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://czmedia.engage-hill.com/2013/10/08/vitezove-vs-zucastneni-motivace-zamestnancu/>
- [68] CZ MEDIA [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://czmedia.engage-hill.com/2013/10/08/vitezove-vs-zucastneni-motivace-zamestnancu/>

- [69] esk asociace pojiřtven [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu>
- [70] esk asociace pojiřtven [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu>
- [71] esk asociace pojiřtven [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.cap.cz/o-nas/organizacni-struktura/zakladni-udaje>
- [72] esk asociace pojiřtven [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.cap.cz/o-nas/organizacni-struktura/zakladni-udaje>
- [73] esk národní banka [online][vid. 15. srpna 2020]. Dostupné z [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/)
- [74] esk národní banka [online][vid. 15. srpna 2020]. Dostupné z [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/)
- [75] esk národní banka [online][vid. 15. srpna 2020]. Dostupné z [https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC\\_LISTINGS\\_RESPONSE\\_3?p\\_lang=cz&p\\_DATUM=05.08.2020&p\\_hie=HI&p\\_rec\\_per\\_page=25&p\\_ses\\_idx=17](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE_3?p_lang=cz&p_DATUM=05.08.2020&p_hie=HI&p_rec_per_page=25&p_ses_idx=17)
- [76] esk národní banka [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>
- [77] esk národní banka [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://cbaonline.cz/co-delame>
- [78] esk národní banka [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://cbaonline.cz/kodexy-a-standardy>
- [79] esk národní banka [online][vid. 17. srpna 2020]. Dostupné z [https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC\\_LISTINGS\\_RESPONSE\\_3?p\\_lang=cz&p\\_DATUM=04.08.2020&p\\_hie=HI&p\\_rec\\_per\\_page=25&p\\_ses\\_idx=1](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE_3?p_lang=cz&p_DATUM=04.08.2020&p_hie=HI&p_rec_per_page=25&p_ses_idx=1)
- [80] esk spořitelna [online][vid. 23. řjna 2020]. Dostupné z <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2020/06/08/ceska-sporitelna-startuje-skoleni-pro-zaměstnance-ve-vr>
- [81] lovek v tsn [online][vid. 29. září 2020]. Dostupné z <https://www.clovekvtsni.cz/index-odpovedneho-uverovani-spolecnost-clovek-v-tisni-znovu-porovnavamale-pujcky-5863gp>
- [82] ČSOB [online][vid. 15. září 2020]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/firmy/bezne-ucty>
- [83] ČSOB [online]. [vid. 18. květina 2013]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/-/tz171127>
- [84] ČSOB [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/-/tz181114>
- [85] DATAMAR [online]. [vid. 30. řjna 2020]. Dostupné z <https://www.datamar.cz/cs/node/29>
- [86] ESET [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.eset.com/cz/phishing/>
- [87] ESET [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.eset.com/cz/phishing/https://www.eset.com/cz/phishing/>
- [88] Euro[online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/naucte-se-cist-rec-telabudete-mit-pri-jednani-navrch-893848>
- [89] EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE GENERAL FOR EMPLOYMENT AND SOCIAL AFFAIRS. Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green Paper [online]. 2001 [cit. 2016-04-01]. COM, 366. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf), převzato od Adámek (2018)

- [90] FAEI [online]. [vid. 30. října 2020]. Dostupné z <https://faei.cz/mystery-shopping-v-bankach-ktera-pobocka-je-nejlepsi/>
- [91] FEEDIT.CZ [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://feedit.cz/2020/10/15/ucast-v-programu-mastercard-girls4tech-prekrocila-hranici-jed-noho-milionu/>
- [92] Filozofie úspěchu [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>
- [93] Fin Parada [online][vid. 15. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.finparada.cz/3664-CSOB-otevrela-prvni-pobocku-ve-ktere-obslouzi-Premium-klienty-ve-specialni-zone.aspx>
- [94] Finanční arbitř [online][vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z <https://finarbitř.cz/cs/>
- [95] Finanční gramotnost [online][vid. 30. srpna 2020]. Dostupné <https://financnigramotnost.mfcr.cz/cs/pro-odborniky/mereni-urovne-financni-gramotnosti/2020/vysledky-mereni-financni-gramotnosti-20-3286>
- [96] FIO banka [online][vid. 23. října 2020]. Dostupné z <https://www.fio.cz/o-nas/media/napsali-o-nas>
- [97] Flema Media Awards [online][vid. 23. října 2020]. Dostupné z <https://awards.flema.cz/public/competition/15002/campaign/1000175>
- [98] Galerie reklamy [online][vid. 23. řjna 2020]. Dostupné z [http://galeriereklamy.mediar.cz/uvod/#awards\\_years=0&serach\\_text=re-klama+se+zv%C3%AD%C5%99etem+banka&sort=&awards=0&from\\_month=0&to\\_month=0&to\\_year=0&from\\_year=0&date\\_range=2012%3B2020](http://galeriereklamy.mediar.cz/uvod/#awards_years=0&serach_text=re-klama+se+zv%C3%AD%C5%99etem+banka&sort=&awards=0&from_month=0&to_month=0&to_year=0&from_year=0&date_range=2012%3B2020)
- [99] Harley Davidson – 115 vro [online][vid. 1. zř 2020]. Dostupné z <https://h-d.prague115.com/cs/cashless/>
- [100] Home Credit [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.homecredit.cz>
- [101] Hypoten banka [online]. [vid. 18. kvtna 2013]. Dostupné z <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy/ostatni/brnenska-hypotecni-banka-v-novem-kabate-uzavrete-s/>
- [102] Chytr klíčenka [online][vid. 15. září 2020]. Dostupné z <http://chytraklicenka.cz/>
- [103] Idnes.cz [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z [https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/phillip-morris-da-slevu-kdyz-skoncite-s-kourenim.A190424\\_103641\\_eko-zahranicni\\_nio](https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/phillip-morris-da-slevu-kdyz-skoncite-s-kourenim.A190424_103641_eko-zahranicni_nio)
- [104] Ipodnikatel [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/kdyz-si-nevite-rady-s-vizualni-strankou-podnikani.html>
- [105] JT banka [online][vid. 15. září 2020]. Dostupné z <https://www.jtbank.cz/o-bance/pro-media/1165684-jt-banka-spolu-s-mastercard-uvadi-na.html>
- [106] Kancelář ombudsmana esk asociace pojiřoven [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.ombudsmanap.cz/o-nas/kancelar-ombudsmana>
- [107] Komerční banka [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.kb.cz/cs/bezpecnost/aktualni-hrozby>
- [108] Komunikační dovednosti [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>
- [109] Luka Living [online][vid. 15. listopadu 2020]. Dostupné z <http://www.lukaliving.cz/obchodnicentrum/okpoint>
- [110] Lupa [online][vid. 15. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.lupa.cz/clanky/jak-vypada-nejvetsi-prostor-pro-virtualni-realitu-v-evrope/>
- [111] Mall.cz [online][vid. 1. září 2020]. Dostupné z <https://www.mall.cz/mallkarta>
- [112] Marketing & Média. [online][vid. 23. října 2020]. Dostupné z <https://mam.cz/marketing/2020-01/raiffeisenbank-spustila-novou-kampan-respekt/>

- [113] Marketingové noviny [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.marketingovenoviny.cz/banka-zuno-uvadi-novy-kreativni-koncept>
- [114] MASTERCARD [online][vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z [http://aktuality.cardzone.cz/TZ\\_MasterCard\\_14-07-2020.pdf](http://aktuality.cardzone.cz/TZ_MasterCard_14-07-2020.pdf)
- [115] MASTERCARD [online][vid. 30. zář1 2020]. Dostupné z [://newsroom.mastercard.com/eu/cs/press-releases/mastercard-predstavil-platebni-kartu-s-technologiei-overeni-otisku-prstu/](http://newsroom.mastercard.com/eu/cs/press-releases/mastercard-predstavil-platebni-kartu-s-technologiei-overeni-otisku-prstu/)
- [116] mBank [online][vid. 26. ř1jna 2020]. Dostupné z <https://www.mbank.cz/blog/post,596,vite-co-je-to-rpsn.html>
- [117] mBank. [online][vid. 23. ř1jna 2020]. Dostupné z <https://www.mbank.cz/blog/post,321,guerillova-kampan-mbank-primo-pred-pobockami-konkurence.html>
- [118] Mesec.cz [online][vid. 29. ř1jen 2020]. Dostupné z <https://www.mesec.cz/clanky/banky-znovu-objevuji-kiosky-pribyvaji-ale-s-opatrnosti/>
- [119] Města budoucnosti [online][vid. 15. zář1 2020]. Dostupné z <https://www.mesta-budoucnosti.cz/aktuality/kolinska-chytra-klicenka-pro-deti-zs-a-jejich-rodice-4>
- [120] Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online][vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z <https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=58591&view=2939&block=18975>
- [121] Ministerstvo mládeže, tělovýchovy a sportu [online][vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/narodni-strategie-financniho-vzdelavani-2-0>
- [122] Místoprodeje.cz [online][vid. 29. ř1jen 2020]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/moneta-money-bank-nove-nabizi-vyber-hotovosti-celosvetove-unikatniho-pojizdneho-bankomatu/>
- [123] Místoprodeje.cz, případová studie - Aroma marketing[online]. [vid. 18. května 2013]. Dostupné z <http://www.mistoprodeje.cz/pripadove-studie/aroma-marketing.html>
- [124] Moneta [online][vid. 26. ř1jna 2020]. Dostupné z <https://www.moneta.cz/caste-dotazy/odpoved/co-je-rpsn->
- [125] Monotype [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.monotype.com/resources/articles/a-wordless-future-what-mastercard-s-new-logo-tells-us-about-the-modern-brand>
- [126] Monster [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/desatero-pro-zlepseni-loajality-zamestnancu.aspx>
- [127] Navigátor úvěru [online][vid. 29. zář1 2020]. Dostupné z [www.navigatoruveru.cz](http://www.navigatoruveru.cz)
- [128] Nejbusiness.cz [online]. [vid. 30. ř1jna 2020]. Dostupné z: <https://www.nejbusiness.cz/zpravy/2020-05-18-vyzkum-fio-banky-lide-chteji-ucty-bez-poplatku-a-online>
- [129] NEXEN, 2009. Sustainability Report – Responsible energy development. [online] [vid. 10. ř1jna 2016]. Dostupné z [http://www.nexeninc.com/en/ResponsibleDevelopment/SustainabilityReport/~/\\_media/Files/Sustainability/2009/Nexen\\_2009\\_SR.ashx](http://www.nexeninc.com/en/ResponsibleDevelopment/SustainabilityReport/~/_media/Files/Sustainability/2009/Nexen_2009_SR.ashx)
- [130] OK POINT [online][vid. 15. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.okpointy.cz/fransiza-ok-point-1>
- [131] OK POINT [online][vid. 29. ř1jen 2020]. Dostupné z <https://www.okpointy.cz/ok-point-a-jeho-sluzby-29>
- [132] OVB Journal [online]. [vid. 18. května 2013]. Dostupné z <https://www.ovbjournal.cz/cs/clanky/1097-domaci-pobocky-hypotecni-banky.shtml>



- [133] OVB JOURNAL [online][vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.ovbjournal.cz/cs/clanky/19-cross-selling-pojem-znamy-i-neznamy.shtml>
- [134] Raiffeisen Bank [online][vid. 1. zář 2020]. Dostupné z [//www.rb.cz/attachments/pi/karty/MALL\\_kreditni\\_karta.pdf](http://www.rb.cz/attachments/pi/karty/MALL_kreditni_karta.pdf)
- [135] Rock For People [online][vid. 23. ř 2020]. Dostupné z [www.rockforpeople.cz](http://www.rockforpeople.cz)
- [136] Schejbal a Partners [online][vid. 16. srpna 2020]. Dostupné z <https://akschejbal.cz/licence-ceske-narodni-banky-pro-fintech-spolecnosti>
- [137] SIMAR [online]. [vid. 30. ř 2020]. Dostupné z <https://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>
- [138] SPILKA, J., 2006. Multilevel – cesta k bohatství či do pekel? [online]. [vid. 20. května 2013]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/multilevel-cesta-k-bohatstvi-ci-do-pekeln/>
- [139] STEINEROVÁ, M. a kol., 2008. Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky. [online] [vid. 10. ř 2016]. Dostupné z <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce>
- [140] Studie Centra ekonomických a tržních analýz [online][vid. 29. ř 2020]. Dostupné z <https://www.e15.cz/domaci/dva-ze-tri-za-poslednich-pet-let-ubylo-v-cesku-financnich-poradcu-1364870>
- [141] TECHLOVÁ, V. Využití modelu SERVQUAL pro měření výkonnosti procesů ve farmaceutickém průmyslu. [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.tvp.zcu.cz/>
- [142] Tisková zpráva Komerční banky [online][vid. 29. ř 2020]. Dostupné z <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy-2019/komercni-banka-majiz-ctvrty-drive-up-bankomat!>, <https://www.bankovnipoplatky.cz/clanky/reportaz/prvni-on-line-bankomat-ve-stredni-a-vychodni-evrope-spustila-pred-28-lety-komercni-banka-38482>
- [143] TRNKOVÁ, J., 2004. Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR. [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>
- [144] UniCreditBank [online][vid. 29. ř 2020]. Dostupné z <https://www.bankovnipoplatky.cz/clanky/reportaz/prvni-on-line-bankomat-ve-stredni-a-vychodni-evrope-spustila-pred-28-lety-komercni-banka-38482>
- [145] UniCreditBank [online][vid. 29. ř 2020]. Dostupné z [https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/banka/fransizy\\_partneri.html](https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/banka/fransizy_partneri.html)
- [146] Zlatá koruna [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/soutez/2020>
- [147] Zlatá koruna [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/zpravy/ucty/financni-trh-v-dobe-pandemie-nejlepsi-financni-produkty-roku>
- [148] Zlatá koruna [online][vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/zpravy/stavebni-sporeni/barometr-sporeni-lide-v-dobe-nejistoty-vice-preferuji-sporeni-do-slamnku>
- [149] Zlatá koruna [online][vid. 29. ř 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/financni-produkty/diskuse/on-line-aplikace/virtualni-pobocka-hypotecni-banka>
- [150] Zlatá koruna [online][vid. 29. zář 2020]. Dostupné z <https://www.zlatakoruna.info/zpravy/ucty/chceme-ucty-spravovat-bez-poplatku-on-line-vzkazuji-cesi>

## OSTATN ZDROJE

- [151] Bankovnictví 2015, Bankovní poradce nebo prodejce?, s. 32.
- [152] Bankovnictví 2015, Jak zkrotit produktov zoo? Je as na integraci a smyslupln inovace.
- [153] Bankovnictví 2015, Je mozn automatizace bankovních poboček?
- [154] Bankovnictví 2016, Chraňte si sv zákazníky!, s. 26.
- [155] Bankovnictví 2016, Retailov banka vs. Fintech v roce 2025, s. 22.
- [156] Bankovnictví 2016, Rozvoj bankovnictví prostřednictvím open bankingu.
- [157] Bankovnictví 2016, Studie VŠE/BA
- [158] Bankovnictví 2016, World Retail Banking Report 2016 aneb jak klienti vnímají svoji banku.
- [159] Bankovnictví 2017, Klientsk komunikace, interní materiály banky.
- [160] Bankovnictví 2017, Prmiiov karty jsou na vzestupu.
- [161] Bankovnictví 2018, Banky a finance – Mileniálové.
- [162] Bankovnictví 2018, Nákup online potvrzen otiskem nebo mrknutím bude od dubna 2019.
- [163] Bankovnictví 2019, ei žijí digitln, mobilem jich platí už takřka už třetina a desetina m chytr hodinky.
- [164] Bankovnictví 2019, R je sedm v Evropě v počtu plateb nositelnou elektronikou.
- [165] Bankovnictví . 1/2020, Co čeká esk bankovnictví v roce 2020?
- [166] Bankovnictví . 10/2017, Doklady prosím! Kam směřuje trh s pojiřtnm motorových vozidel?
- [167] Bankovnictví . 10/2020, Ministerstvu zdravotnictví pomáhají trasovat operátoři Raiffeisenbank a esk spořitelny.
- [168] Bankovnictví . 11/2017, Otisk prstu je bezpenj a klientsky pvtivj.
- [169] Bankovnictví . 11/2018, Digitln bankovnictví aneb loajalita závisí na kvalitě.
- [170] Bankovnictví . 11/2019, Technologie? Ano, ale jen pokud podporují lidsk hodnoty.
- [171] Bankovnictví . 12/2017, Chatbot – pomocník, kter se nikdy neunaví.
- [172] Bankovnictví . 12/2018, Sberbank CZ zaměstnala novou robotku.
- [173] Bankovnictví . 2/2020, Facebook, Instagram, LinkedIn a Twitter aneb co sdílejí esk banky.
- [174] Bankovnictví . 5/2018, Platební karty jako základ smart city.
- [175] Bankovnictví . 5/2018, Privátní bankovnictví - přležitost pro bohat.
- [176] Bankovnictví . 5/2019, Automatizací rozhodování k spoře času kvalifikovaných zaměstnanců.
- [177] Bankovnictví . 5/2020, Banka Lloyds plánuje dt tablety tisícům občanů nad 70 let.
- [178] Bankovnictví . 5/2020, Klienti Tatra banky mají lkara na telefonů.
- [179] Bankovnictví . 6/2018, Zimbabwe otevřelo banku jen pro ženy.
- [180] Bankovnictví . 6/2019, Efektivn prodej (nejen) bankovních produktů v multikanlovm prostředí.
- [181] Bankovnictví . 7/2019, echm přibvaj bankovní produkty a finance chtějí řešit on-line.
- [182] Bankovnictví . 8/2016, Technologie mn bankovnictví. Jsou na n připraveny banky i jejich zaměstnanci?
- [183] Bankovnictví . 8/2016, Z historie karet v Česku.
- [184] Bankovnictví . 8/2020, Jak efektivn prodávat finanční produkty v multikanlovm prostředí.

- [185] Bankovníctví, Fokus 2016, Novela zákona o spotřebitelském úvěru.
- [186] Bankovníctví, Top Finance 2020 – banky.
- [187] In Card 2020, Češi využívají platební karty stále častěji.
- [188] InCard 2020, V Evropě je téměř třikrát více fintechů než vloni. Vyznáte se v nich?, s. 17.
- [189] Innovative Trends in Retail Banking: The Return of the Human Element, 2019.
- [190] Innovator, léto/2020, Proč nasadit robota a který proces k automatizaci vybrat?, s. 8 – 9.
- [191] Marketing & Média č. 33/2020, Online žrouti času.
- [192] Marketing & Média č. 34, Kolik reklam denně vidíme?
- [193] Marketing & Média č. 41/2017, Rozhouspaní zaměstnanci v rámci speciální přílohy Interní komunikace.
- [194] Marketing & Média č. 47/2019, Atavismy pomáhají POP reklamě.
- [195] Marketing & Média č. 49/2008, Retence aneb kliente, prosím, zůstaň!”
- [196] Marketing & Média č. 6/2020, Bombastický Super Bowl.
- [197] Marketing & komunikace, č. 4/2008, Význam a možnosti budovania dlhodobých vzťahov so zákazníkom.
- [198] Marketing & Média č. 1/2020, Insider, B2B versus B2C marketing pohledem banky, s. 13.
- [199] Marketing & Média č. 12/2019, Ceníková hodnota reklamního prostoru TOP 5 zadavatelů finanční reklamy.
- [200] Marketing & Média č. 26/2020, V online ovlivňování vedou jednoznačně sociální sítě.
- [201] Marketing & Média, č. 9/2017, 2030: O klienty se postará automat.
- [202] Moderní řízení č. 7/2013, Emoční přidaná hodnota jako zdroj obchodního úspěchu.
- [203] Souhrnné statistiky - Sdružení pro platební karty.
- [204] Top finance 2017 – výhledy na rok 2018, příloha časopisu Bankovníctví.
- [205] Top finance 2019 – výhledy na rok 2020, příloha časopisu Bankovníctví.
- [206] Trask, Datová analytika, V. Mulař, říjen 2018.

## SHRNUTÍ STUDIJNIÍ OPORY

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 výrazně vyvíjí, především díky velké dynamice segmentu retailového a privátního bankovníctví. Velkou úlohu zde hraje progresivní vývoj a zavádění nových technologií a uplatnění online přístupu v distribuci a komunikaci. Je nezbytné v oblasti finančních služeb velmi intenzivně a cíleně aplikovat postupy a nástroje z oblasti marketingu, neboť klíčovou roli hraje a bude hrát zákazník. Z těchto důvodů opodstatněně vznikl a již několik let je vyučován kurz Marketing finančních služeb v navazující formě studia, který má ambici skloubit problematiku financí a marketingu v jednotný celek.

Kurz marketingu 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. Samotný kurz a posléze i tento studijní text si klade za cíl nabídnout čtenářům teoretická východiska marketingu v oblasti finančních služeb, která jsou vhodně doplňována aktuálními znalostmi a pohledy ze strany marketérů, odborníků, samotného managementu a zaměstnanců finančních institucí.

Při koncipování struktury tohoto předmětu a studijního textu bylo záměrem autorky předat čtenářům znalosti, informace, vlastní pohled a zajímavá fakta, která jsou přínosná a využitelná nejen ve studijním, ale také i v profesním a osobním životě čtenářů.

*„Vědomosti získáváme díky učenosti jiných, ale moudrými se stáváme jen díky sobě.“  
(Montaigne)*

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Úloha finanční trhů.....	9
Obrázek 2: Role centrální banky v ekonomice .....	10
Obrázek 3: Příklad Phishingu .....	30
Obrázek 4: Odlišné typy produktů na trhu.....	35
Obrázek 5: Požadavky zákazníků versus marketingový mix na trhu finančních služeb ...	38
Obrázek 6: Fáze životního cyklu zákazníka z pohledu osobních financí .....	47
Obrázek 7: Segmentace dle majetku.....	50
Obrázek 8: Poziční mapa bank A-E.....	57
Obrázek 9: Rebranding značky Home Credit – vizuální změna loga .....	59
Obrázek 9: Rebranding značky MasterCard – vizuální změna loga .....	59
Obrázek 11: Hierarchie finančních služeb .....	62
Obrázek 12: Fáze nákupního procesu finanční služby zákazníkem .....	63
Obrázek 13: 5 úrovní finančního produktu .....	75
Obrázek 14: Příklad cross-sellingu na trhu finančních služeb.....	78
Obrázek 15: Příklad up-sellingu na trhu finančních služeb .....	79
Obrázek 16: Životní cyklus finančních služeb.....	80
Obrázek 17: Recyklos finančních služeb .....	81
Obrázek 18: Co je myřleno „novou“ finanční službou? .....	85
Obrázek 19: Kreditní karta MALL.cz.....	97
Obrázek 20: H-D přeplacená platební karta.....	99
Obrázek 21: MasterCard World Elite .....	101
Obrázek 22: Kolínská chytrá klíčenka .....	102
Obrázek 23: Vnímání ceny .....	111
Obrázek 24: Vnitřní faktory tvorby ceny finančního produktu .....	113
Obrázek 25: Vnější faktory tvorby ceny finančního produktu .....	114
Obrázek 26: Typy distribučních kanálů finančního produktu .....	128
Obrázek 27: Bankovní kiosk ING.....	130
Obrázek 28: Vývoj komunikačních a distribučních kanálů finančních služeb.....	132
Obrázek 29: Ukázka pojízdného ATM .....	134
Obrázek 30: Ukázka Drive-Up ATM .....	135
Obrázek 31: Multikanálové prostředí .....	139
Obrázek 32: Zvířata ve finanční reklamě.....	148
Obrázek 33: Reklama Air Bank – dva světy.....	149
Obrázek 34: Nástroje přímého marketingu.....	154
Obrázek 35: Guerilla marketing mBank .....	162
Obrázek 36: Typy marketingu ve finančních službách.....	170
Obrázek 37: Využití virtuální reality u České spořitelny .....	172
Obrázek 38: Soulad a nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací .....	178
Obrázek 39: Doporučená pravidla odívání ve finančních službách.....	183
Obrázek 40: Interiér OK POINTU.....	189
Obrázek 41: Pohled na část ČSOB Premium na pobočce Novodvorská Plaza .....	190

Obrázek 42: Vztah mezi atmosférou v prodejně a chováním zákazníků.....	191
Obrázek 43: Interiér Hypoteční banky.....	193
Obrázek 44: Interiér ČSOB.....	194
Obrázek 45: Využití zelené barvy ve všech bodech komunikace se zákazníkem .....	195
Obrázek 46: Požadavky na kvalitu procesu .....	202
Obrázek 47: Výsledná kvalita finanční služby .....	208
Obrázek 48: Vnímaná kvalita finanční služby.....	210
Obrázek 49: Zóna tolerance kvality .....	214
Obrázek 50: Service-Quality model (GAPS model, SERVQUAL model) .....	215
Obrázek 51: CE – celkový prodejní proces .....	226
Obrázek 52: NPS.....	228
Obrázek 53: Index spokojenosti zákazníka.....	229
Obrázek 54: KANO model spokojenosti zákazníků .....	231
Obrázek 55: Řetězec vztahu se zákazníkem .....	238
Obrázek 56: Princip „tekoucího vědra“ .....	240
Obrázek 57: CRM systém v bance .....	241
Obrázek 58: Profil klienta banky .....	245























## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Banky a pobočky zahraničních bank (k 4. 8. 2020) .....	14
Tabulka 2: Vývoj pojistného trhu 2010 – 2019 (předepsané pojistné v tis. Kč) .....	20
Tabulka 3: Pojišťovny a pobočky zahraničních pojišťoven (k 5. 8. 2020).....	21
Tabulka 4: Pojistný trh v České republice (k 31. 12. 2019) .....	22
Tabulka 5: Počet FinTech společností vybraných zemích EU k 30. 10. 2020 .....	27
Tabulka 6: Ukázka vybraných aktivit v jednotlivých oblastech .....	32
Tabulka 7: Vlastnosti finančních služeb versus marketingový přístup .....	37
Tabulka 8: Univerzální kritéria segmentace na spotřebitelském trhu.....	45
Tabulka 9: Fáze životního cyklu zákazníka z pohledu osobních financí.....	47
Tabulka 10: Alternativy z hlediska finančních produktů dle generací .....	49
Tabulka 11: Alternativy repositioningu značky.....	58
Tabulka 12: Pozitivní zákaznická zkušenost v % .....	65
Tabulka 13: Složky finanční gramotnosti .....	66
Tabulka 14: Zjednodušený produktový mix banky – B2B trh .....	73
Tabulka 15: Soutěž Zlatá koruna 2020 – nejlepší finanční produkt .....	74
Tabulka 16: Úrovně finanční služby.....	76
Tabulka 17: Rysy jednotlivých fází životního cyklu finančního produktu.....	80
Tabulka 18: Vydané karty podle značky (2. kvartál 2020).....	95
Tabulka 19: Výběry z bankomatů (2. kvartál 2020) .....	96
Tabulka 20: Výhody co-brandových karet .....	97
Tabulka 21: Základní biometrické metody využitelné na finančním trhu.....	105
Tabulka 22: Vývoj čistého zisku (v mld. Kč) vybraných bank v letech 2015 - 2019 .....	112
Tabulka 23: Obecný model stanovení ceny „3C“ .....	116
Tabulka 24: Cenová strategie finančních produktů .....	118
Tabulka 25: Absurdní poplatky v roce 2020.....	121
Tabulka 26: Modelový příklad RPSN.....	122
Tabulka 27: Základní distribuční strategie finančních služeb .....	140
Tabulka 28: Ceníková hodnota reklamního prostoru TOP 5 zadavatelů finanční reklamy v roce 2019.....	146
Tabulka 29: Nástroje vztahů s veřejností.....	151
Tabulka 30: Firemní identita a firemní image finanční instituce.....	152
Tabulka 31: Co sdílejí vybrané české banky na sociálních sítích? .....	159
Tabulka 32: Zásady budování loajality u zaměstnanců .....	174
Tabulka 33: Role zaměstnanců ve finančních službách a jejich vliv na zákazníky.....	175
Tabulka 34: Barva oděvu a její vliv na okolí .....	180
Tabulka 35: Barva oděvu versus konkrétní profese.....	182
Tabulka 36: Materiální prostředí ve finančních službách.....	187
Tabulka 37: Prostorové a emocionální efekty barev.....	195
Tabulka 38: Moderní versus tradiční pojetí kvality .....	209
Tabulka 39: Vybrané přístupy měření kvality služeb a jejich stručná charakteristika ....	213
Tabulka 40: Ukázka využití metody SERVQUAL.....	217

Tabulka 41: Výpočet NPS .....	228
Tabulka 42: Transakční marketing versus relační marketing .....	237



## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	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

Název: **Marketing finančních služeb**

Autor: **Ing. Kateřina Matušínská, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 266

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.