

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení
konkurenceschopnosti podniku**

**Customer Relationship Management and its Importance for
Strengthening Competitiveness of the Company**

Veronika Volfová

Cheb 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne 9. 5. 2021

v. r. Veronika Volfová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákov, Ph.D. za odborný dohled, připomínky a rady, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat Bc. Josefu Jarošovi za poskytnutí informací nezbytných k vypracování praktické části práce.

Obsah

Úvod	7
1 CRM a jeho význam pro podnik	9
1.1 Charakteristika CRM	9
1.2 Typy CRM	10
1.2.1 Operační CRM	10
1.2.2 Analytické CRM	10
1.2.3 Kooperující CRM	11
1.3 Fáze vztahu se zákazníkem	11
1.3.1 Navázání vztahu	11
1.3.2 Rozvíjení vztahu	12
1.3.3 Ukončení vztahu	12
1.4 Strategie CRM	13
1.5 Implementace CRM	14
1.6 Přínosy CRM	16
2 Zákazník	17
2.1 Úloha zákazníka v CRM	17
2.2 Členění zákazníků	17
2.3 Spokojenost zákazníka	18
2.4 Determinanty kvality vazeb	19
2.5 Hodnota vztahu	20
2.6 Zvyšování hodnoty zákaznického portfolia	22
3 Konkurence	23
3.1 Druhy konkurence a CRM	23
3.1.1 Konkurence v oblasti volných financí na nákup	23
3.1.2 Konkurence v oblasti řešení problémů	24
3.1.3 Konkurence v oblasti image	24
3.1.4 Konkurence v oblasti zboží a služeb	24
3.1.5 Konkurence v oblasti způsobu prodeje	24
3.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda	24
3.3 Společenská odpovědnost firem	25
3.3.1 Ekonomická odpovědnost	26
3.3.2 Sociální odpovědnost	26
3.3.3 Environmentální odpovědnost	26
3.3.4 Etická odpovědnost	27
3.3.5 Filantropická odpovědnost	27

4	Představení společnosti	28
4.1	Strategie skupiny ČSOB a její cíle	31
4.2	Produkty a služby společnosti ČSOB.....	32
4.3	Zákazníci	32
4.4	Společenská odpovědnost (CSR)	33
4.4.1	Pro soužití.....	33
4.4.2	Pro vzdělání.....	34
4.4.3	Pro přírodu.....	34
4.4.4	Pro podnikání	36
4.4.5	Filantropie	36
4.5	ČSOB v konkurenčním prostředí	37
5	Současný stav CRM ve společnosti ČSOB	38
5.1	Strategie CRM	38
5.2	Informační systém CRM.....	38
5.3	Marketingová komunikace	38
5.4	Odměňování klientů	39
5.5	Klientské centrum.....	40
5.6	Péče o zaměstnance.....	40
5.7	Vzdělávací aktivity pro zaměstnance.....	40
6	SWOT analýza společnosti ČSOB	42
6.1	Analýza vnitřního prostředí	43
6.1.1	Silné stránky společnosti ČSOB	43
6.1.2	Slabé stránky společnosti ČSOB.....	43
6.2	Analýza vnějšího prostředí	44
6.2.1	Příležitosti.....	45
6.2.2	Hrozby.....	45
7	Navrhovaná opatření pro posílení CRM	46
7.1	Omezení poplatků.....	46
7.2	Zřízení bankomatů s cizí měnou	48
7.3	Zaměření na image společnosti	49
7.4	Motivování zaměstnanců	51
	Závěr	53
	Seznam použitých zdrojů	54
	Seznam tabulek	56
	Seznam obrázků	57
	Seznam použitých zkratk	58

Úvod

Tématem této bakalářské práce bude „Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku.“ Autorka si toto téma zvolila, jelikož se zákazníky pracuje a díky vlastním znalostem a zkušenostem v oblasti udržování vztahů se zákazníky ví, že dobrý vztah se zákazníky je jeden z nejdůležitějších předpokladů úspěšného podniku. V dnešní době jsou zákazníci stále náročnější, mají vysoká očekávání a požadují jejich splnění. Podniky se proto snaží svým zákazníkům vyhovět a uspokojit jejich potřeby. Konkurence na trhu je dnes velice vysoká a podniky mezi sebou soupeří o zákazníky jak stávající, tak potenciální. Řízení vztahů se zákazníky je pro podniky velice důležité, jelikož napomáhá identifikovat potřeby a přání zákazníků. Přestože zjišťování potřeb zákazníků je pro podnik klíčové, řízení vztahů se zákazníkem může napomáhat i v jiných úkolech, jako například prohlubování dlouhodobého vztahu se zákazníkem nebo navázání a získání nového. Podnik, který nerozvíjí vztahy se svými stávajícími zákazníky a nenavazuje vztahy s novými či potenciálními zákazníky, ztrácí na konkurenčním trhu příležitost být dlouhodobě úspěšný. Cílem každého podniku je nejen maximalizace zisku, ale také být konkurenceschopný a zaujmout dobré postavení na trhu. Těchto cílů je možné z velké části dosáhnout prostřednictvím řízení vztahů se zákazníky, jelikož čím více stálých a spokojených zákazníků bude podnik mít, tím vyšší bude mít zisk a zvýší se jeho konkurenceschopnost.

Tato bakalářská práce bude vypracována ve spolupráci s Československou obchodní bankou, a. s., která bude podrobněji představena v praktické části této práce. Hlavním cílem bakalářské práce bude vytvoření návrhů pro posílení CRM (*Customer Relationship Management*), které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti analyzované společnosti. Dílčím cílem bude identifikace silných a slabých stránek CRM společnosti. Za účelem získání primárních dat o společnosti a stavu CRM bude autorka využívat metodu kvalitativního výzkumu – konkrétně rozhovor s manažerem jedné z poboček banky. Sekundární data budou čerpána studiem odborných textů, firemních publikací (výroční zprávy společnosti) a veřejně dostupných zdrojů, jako jsou webové stránky.

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí, a to z teoretické a praktické části. Teoretická část bude rozdělena do třech hlavních kapitol. První kapitola bude podrobně zaměřena na význam řízení vztahů se zákazníkem a jaké výhody podniku přináší. Následující kapitoly se budou věnovat zákazníkům, konkurenci a společenské odpovědnosti. Praktická část se bude skládat ze čtyř kapitol. V první kapitole bude

představena společnost, její strategie a cíle. Následně budou charakterizovány produkty a služby, které společnost nabízí, zákazníci, společenská odpovědnost a konkurence. Následující kapitola bude zaměřena na analýzu současného stavu CRM, kde budou popsány činnosti, které společnost v rámci řízení vztahů se zákazníky provádí. Třetí kapitola se bude podrobně věnovat SWOT analýze, kde bude charakterizováno vnitřní a vnější prostředí společnosti. Poslední, avšak stěžejní kapitola bude obsahovat navržená opatření pro efektivní fungování CRM a posílení konkurenceschopnosti podniku, která budou vycházet z provedené SWOT analýzy.

1 CRM a jeho význam pro podnik

Existuje několik různých definicí CRM. Sama zkratka CRM představuje rozdílná označení – Continuous Relationship Marketing, Customer Relationship Marketing a Customer Relationship Management. Nicméně všechna tato označení znamenají stejný proces. CRM představuje proces, který zlepšuje vztahy a hodnotu vztahu se zákazníky v čase. (Baran, Zerres & Zerres, 2014)

1.1 Charakteristika CRM

Obecně se dá říci, že CRM je proces, jehož cílem je dosáhnout rovnováhy mezi investicí firmy a uspokojením zákaznických potřeb. Představuje aktivní utváření a udržování dlouhodobě fungujících vztahů se zákazníky. (Chlebovský 2005, Wessling, 2003)

Funkce CRM spočívá ve sledování zákaznických požadavků, vytváření nových hodnot za použití informací získaných od zákazníků a soustředění zdrojů společnosti na činnosti, které vedou k vytváření ekonomicky hodnotných vztahů se zákazníky. (Kozák, 2008)

Pro správné zavádění CRM do dosavadních firemních struktur, je třeba se zaměřit na kvalifikaci personálu, technologické vybavení, zaměření obchodních procesů a správu dat. Implementace CRM je možná pouze za sloučení jednotlivých prvků do jednoho celku. (Wessling, 2003)

V souvislosti se změnou tržního prostředí nastaly také změny v oblasti marketingu. Spotřebitelé jsou méně citliví na reklamu, jsou vzdělanější a využívají mnohem více internet a sociální sítě. To vytváří velký tlak na ziskovost podniků. Důsledkem těchto změn tržního prostředí je globalizace trhů. Pro úspěšnou konkurenceschopnost firem je potřeba rozvíjet vztahy se zákazníky, dodavateli, distributory, zaměstnanci a dalšími aktéry v tržním prostředí. K tomu může sloužit marketing vztahů. Marketing vztahů představuje koncepci, která se zabývá identifikací vhodných vztahů se zákazníky a následně iniciací a rozvojem, udržováním nebo ukončením těchto vztahů. (Lošťáková a kolektiv, 2017)

Pro správné zajištění zákaznických potřeb je třeba přizpůsobit firemní strukturu a procesy pro orientaci na zákazníka a jeho potřeby a zaměřit se na tvorbu a správu individuálních řešení zákaznických potřeb. (Chlebovský, 2017)

1.2 Typy CRM

Ve firmách se CRM většinou dělí na několik složek, které by měly být vzájemně propojeny. Jedná se o operační CRM, analytické CRM a kooperující CRM. (Lošťáková a kolektiv, 2017)

1.2.1 Operační CRM

V operativní části se uskutečňují jasně definované obchodní procesy. Operační část CRM slouží ke komunikaci se zákazníky. Komunikace probíhá například za pomoci zákaznických telefonních center, přímo na prodejních místech nebo prostřednictvím elektronických kanálů. Operační CRM cílí na automatizaci zákaznických procesů jako jsou prodej, marketing a zákaznický servis. Do operační části CRM patří podpůrné aplikace a aplikace zaměřené na komunikaci se zákazníky. (Hommerová, 2012, Buttle & Maklan, 2015)

Mezi podpůrné aplikace se řadí například:

- ekonomické (účetnictví, fakturace),
- logistické (nákup, doprava),
- personalistické aplikace,
- SCM (*Supply Chain Management*),
- ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Mezi aplikace určené ke komunikaci se zákazníky patří například call centra, e-mail, služby zákazníkům, přímý kontakt a elektronický obchod.

Obě skupiny aplikací spolu musí spolupracovat, aby bylo možné dosáhnout svých cílů. Správně implementované aplikace operativní části CRM propojují jednotlivé komunikační kanály, aby bylo možné je využívat v rámci obchodních transakcí. (Hommerová, 2012, Kozák, 2008)

1.2.2 Analytické CRM

V analytické části CRM, jak již název napovídá, nastává analýza a zpracování dat získaných v operační části a využití datových skladů. Pro efektivní využití těchto dat je klíčová centralizace informací o zákaznících. V rámci této části CRM se zákazníci člení

do skupin podle jejich požadavků a potřeb, chování a v neposlední řadě také podle ziskovosti. Analytická část CRM napomáhá zaměstnancům podniku při vytváření zákaznických strategií na základě požadavků a potřeb zákazníků a také podle jejich přínosu pro podnik. Předpokladem úspěšné implementace CRM systému je nutné pracovníky správně motivovat a orientovat podnikovou strategií na zákazníka. (Hommerová, 2012, Dohnal, 2002)

1.2.3 Kooperující CRM

Cílem kooperativní části CRM je zabezpečit komunikaci se zákazníky a spolupráci s podnikovým okolím. Kooperativní část se využívá při spolupráci s obchodními partnery podniku prostřednictvím sdílení dat o společných zákaznících. Kooperativní část se uplatňuje také v marketingu a v oblasti služeb.

Do kooperativní části se řadí:

- aplikace Mobile-Office (podporuje práci obchodníků u zákazníka),
- podpora komunikace CRM přes web a e-mail,
- nástroje určené k řízení kontaktních center.

Důvodem pro zřizování kontaktních center je snaha zprostředkovat individualizovaný kontakt se zákazníkem za využití všech kanálů, které současné technologie poskytují. Úspěšný CRM systém je možné vybudovat pouze za předpokladu, že se jednotlivé části systému CRM doplňují. (Dohnal, 2002, Hommerová, 2012)

1.3 Fáze vztahu se zákazníkem

Vztah se zákazníkem je možné rozdělit do několika fází. Jedná se o navázání vztahu se zákazníkem, rozvíjení vztahu a jeho ukončení. Pro zvyšování hodnoty vztahů se zákazníky je potřeba využívat různé prostředky. (Kozák, 2008)

V následující části budou popsány jednotlivé fáze vztahu se zákazníkem.

1.3.1 Navázání vztahu

Zásadou pro navázání vztahu je, aby úsilí vložené do navázání vztahu bylo v souladu s očekávanou hodnotou vztahu. Fáze navázání vztahu představuje období, ve kterém jsou

sjednávány dohody a podepisovány smlouvy. Pro budoucnost vztahu má velký význam, s jakým okruhem zákazníků podnik smlouvy uzavírá. Vznik vztahu se zákazníkem podněcuje informace, která musí upoutat zákaznickovu pozornost a vyvolat určité emoce. Konkrétní informace přichází později. Společnost by měla stanovit potenciál vztahu už na jeho počátku a také to, jak jej plně využít. (Kozák, 2008, Storbacka & Lehtinen, 2002)

1.3.2 Rozvíjení vztahu

Ve fázi rozvíjení vztahu obvykle dochází k nárůstu hodnoty vztahu. Pro firmu je klíčové se na tuto fázi soustředit, protože má největší potenciál a je nutné do této fáze vložit více zdrojů než do fáze navázání vztahu. Obecně platí, že dlouhodobé vztahy mají větší hodnotu než ty krátkodobé. Doba trvání vztahu je určena jeho pevností. Pevné vztahy jsou schopné vydržet i problémy. Dříve převládal názor, že vztah je natolik pevný, nakolik je zákazník spokojený. Tento názor v současnosti již neplatí. Existují 4 faktory, které určují spojení spokojenosti zákazníka a kvalitu vztahu. Jsou to:

- 1) Zásadní faktory – předpokládají lineární vztah mezi kvalitou a spokojeností zákazníka. Zlepšení kvality vede k přímému zvýšení zákaznickovy spokojenosti a naopak.
- 2) Hygienické faktory – zlepšení kvality zákaznickovu spokojenost pozitivně neovlivní, naopak ale pokles kvality vede k poklesu zákaznickovy spokojenosti. Pokud kvalita dosáhne určité úrovně není třeba do kvality dále investovat.
- 3) Bezvýznamné faktory – u nich snížení nebo zvýšení kvality nemá na spokojenost zákazníka žádný vliv.
- 4) Profilové faktory – faktory odlišující podnik od konkurence a průměrné úrovně v oboru. Lepší kvalita může zvýšit zákaznickovu spokojenost, zatímco mírný pokles kvality na spokojenost vliv nemá. (Kozák, 2008)

1.3.3 Ukončení vztahu

Pro ukončení vztahu se zákazníkem obvykle existuje určitý důvod. Vztah může skončit jak z iniciativy zákazníka, tak na podnět firmy. Ukončení vztahu ze strany firmy se zpravidla děje proto, že vztah je pro podnik bezcenný a nestojí za to, ho dále udržovat. Každý podnik by měl být schopný určit hodnotu vztahu se zákazníkem, pokud se rozhoduje, zda by měl vztah ukončit. Dlouhodobé vztahy mají zvláště velký význam

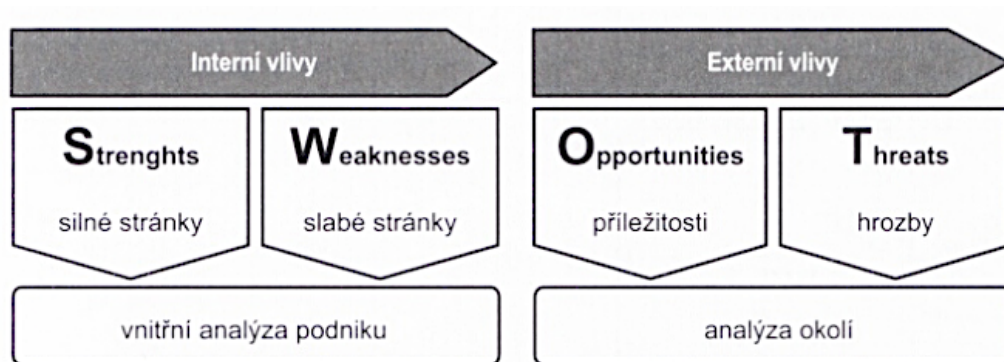
v oblastech, kde se vztahy zakládají smlouvami a trvají po dobu trvání smlouvy, případně do jejího vypovězení. Ve chvíli, kdy dochází k ukončení vztahu, je důležité, aby podnik ukončení vztahu provedl správně. To je důležité proto, že ukončený vztah může mít často význam i pro budoucnost a také proto, že všichni zákazníci jsou do určité míry zdrojem kritiky. Pro podnik by ukončený vztah nikdy neměl končit jako negativní reference pro ostatní zákazníky. (Storbacka & Lehtinen, 2002, Kozák, 2008)

1.4 Strategie CRM

CRM pomáhá firmám identifikovat, získat a udržet dlouhodobě nejhodnotnější zákazníky a určovat a uspokojovat jejich potřeby. Strategie se zabývá tím, jak podniku zabezpečit dlouhodobé zdroje zákazníků. (Lehtinen, 2007, Wessling, 2003)

Dobrou metodou pro stanovení strategie CRM je SWOT analýza. Tento postup je založený na určení výchozí situace podniku spolu s analýzou silných a slabých stránek podniku.

Obrázek 1 – SWOT analýza



Zdroj: Wessling, 2003

V rámci analýzy vnitřních vlivů se posuzují silné a slabé stránky směrem ke konkurentům. Cílem interní strategické analýzy je identifikovat vlastní silné a slabé stránky. Na silných stránkách je možné postavit novou strategii a slabým se naopak vyhnout. Provedení externí analýzy je složitější než interní, jelikož potřebné informace pro provedení externí analýzy nejsou pro podnik tak snadno dostupné. Podnik má možnost provést vlastní šetření, využít placených databází nebo použít informace z veřejně dostupných materiálů. Pro podnik je nejefektivnější, pokud se zaměří na identifikaci signálů, které upozorňují na slabé stránky. Pro rozpoznání těchto signálů je

klíčové, aby tyto signály zaměstnanci denně zaznamenávali. Pro stanovení strategie je nezbytné mít fungující systém pro administraci poznatků a IT nástroje. Na základě výsledků SWOT analýzy se pak sestaví strategie CRM. (Wessling, 2003)

Existuje také marketingová strategie CRM, která spočívá v individuálním přístupu ke každému zákazníkovi. Cílem je vybudovat takové vztahy, které budou dlouhodobě přínosné. V tomto ohledu se rozlišují tři typy strategie CRM. Jedná se o masovou personalizaci, masovou kastomizaci a diferencovanou kastomizaci.

Masová personalizace identifikuje zákazníky podle jména a adresy, popřípadě podle předchozího nákupního chování. Na základě těchto informací vzniká individuální komunikace s jednotlivým zákazníkem, který má pak pocit, že s ním podnik jedná individuálně, přestože mu podnik nabízí standardní produkty. Tato strategie bývá často uplatňována v oblastech prodeje, například v zásilkových obchodech nebo bankovníctví.

Podstatou masové kastomizace je spoluúčast zákazníků na vytváření produktu s využitím standardní nabídky složek produktu. V praxi se jedná o možnost konfigurace produktu podle přání zákazníka. Firma se tak věnuje každému zákazníkovi zvlášť s tím, že zákaznický servis je zákazníkům poskytován stejně.

Při využití diferencované kastomizace se vytváří celý produkt podle zákaznických potřeb a požadavků. Zákazník tak získává hodnotu prostřednictvím přímé spolupráce s výrobcem. Tato strategie se nejčastěji používá ve vztazích na trhu B2B mezi průmyslovými výrobci, distributory a podobně. (Lošťáková a kolektiv, 2008)

1.5 Implementace CRM

Při zavádění CRM by se podnik měl řídit těmito základními principy:

- 1) Systém musí efektivně pokrýt veškeré oblasti, které mají vliv na zákaznický servis a musí se řídit podnikovou strategií.
- 2) Systém musí monitorovat vývoj trhu a ostatní společnosti na trhu. S větší proměnlivostí trhu je potřeba mít flexibilní systém, aby bylo možné ho přizpůsobovat aktuální situaci.
- 3) Systém musí být funkční i v situaci, že všechny měřitelné proměnné nejsou k dispozici nebo pouze v omezené podobě.

System se vždy musí přizpůsobit konkrétní firmě s ohledem na to, zda je její prostředí stabilní nebo dynamické, v jaké konkurenční pozici se nachází, musí brát v potaz také technologická hlediska, jako například dostupná infrastruktura a v neposlední řadě také organizační hledisko, kam je možné zařadit například schopnosti zaměstnanců nebo zajištění zpětné vazby od zákazníků. (Chlebovský, 2005)

Pro implementaci CRM existuje doporučený postup.

- 1) Do procesu zavádění CRM by se měl zapojit vrcholový management. Reorganizace podnikových procesů musí předcházet samotnému zavádění a měla by se řídit podle stanoveného cíle.
- 2) Implementace CRM vyžaduje jednotný postup pro všechny oblasti v podniku. To je třeba z důvodu, aby byly technické požadavky na systém správně zadány, možnost eliminace odchylek a také jasné vymezení jednotlivých kompetencí.
- 3) Získávání, ukládání a manipulace s údaji o zákaznících musí probíhat pouze s jejich souhlasem. Všichni zaměstnanci by pak měli mít snadný přístup k těmto informacím a také je průběžně aktualizovat a doplňovat. (Kozák, 2008)

Existuje také studie, která zavádí koncept procesu o sedmi krocích, který zajišťuje efektivní řízení vztahu se zákazníky. Jednotlivé kroky jsou:

- 1) vytvořit regionální strategii,
- 2) nalézt optimální profil zákazníka,
- 3) analyzovat potenciál zákazníka a určit potřebné interní zdroje na jeho pokrytí,
- 4) vytvořit podrobný plán,
- 5) získat důvěru zákazníka,
- 6) implementovat strategii,
- 7) změřit úspěšnost. (Chlebovský, 2005)

Největší překážkou při zavádění CRM systému bývá neochota zaměstnanců v novém systému pracovat. Pracovníci mohou mít pocit, že s nástupem nového systému ztrácí určitou svobodu při výkonu práce. Je důležité zaměstnance včas informovat o plánovaných změnách, které zavedení systému CRM přináší. Tím se snižuje neochota zaměstnanců přizpůsobit se novým normám a změnám. (Wessling, 2003)

1.6 Přínosy CRM

Efektivní využívání databáze CRM přináší podniku několik benefitů.

- 1) Významnou výhodou je, že využití systému CRM umožňuje ucelený přístup a usnadňuje týmovou spolupráci. Pokud zaměstnanci zaznamenávají informace do systému pravidelně, je mnohem snazší se mezi zaměstnanci navzájem zastoupit. (Kozák, 2008)
- 2) CRM přináší možnost s každým zákazníkem navázat individuální kontakt. Zároveň šetří čas a je tak možné věnovat se kvalitě a množství vztahů se zákazníky.
- 3) CRM ulehčuje komunikaci mezi jednotlivými podnikovými úseky, což vede ke zefektivnění celého obchodního procesu.
- 4) S využitím systému CRM se podnik může odlišit od konkurence a vybudovat si tak prostřednictvím fungujících vztahů se zákazníky lepší image.
- 5) Díky CRM má podnik k dispozici okamžitý přístup k informacím a rychleji se pak může přizpůsobovat změnám na trhu.
- 6) V souvislosti se zaznamenáváním údajů je tak možné předvídat budoucí vývoj. Vedení firmy má také díky tomu okamžitě k dispozici měřitelné výsledky každodenního prodeje. (Wessling, 2003)
- 7) Na základě předchozích objednávek a nákupů lze odhadnout potenciál jednotlivých zákazníků a identifikovat ty, které mají pro podnik největší potenciál. Podle toho pak podnik přizpůsobí komunikaci podle úrovně potenciálu zákazníků. Rozlišují se zákazníci s nízkým, středním a vysokým kupním potenciálem. (Kozák, 2008)

2 Zákazník

V této části bakalářské práce bude vymezena role zákazníka v CRM. Podstatou CRM je vytvořit vztahy se zákazníky tak, aby byly pro podnik co největším přínosem.

2.1 Úloha zákazníka v CRM

Okamžikem realizace nákupu produktu se člověk stane zákazníkem určité firmy. Z hlediska CRM se posuzuje, zda je hodnota životnosti zákazníka (*Customer Lifetime Value*) ve vyváženém poměru s investicí. Vztah mezi zákazníkem a firmou je založen na principu vzájemnosti. Co je pro jednu stranu právem, je pro druhou stranu povinností. Z hlediska CRM se jedná pouze o jednorázovou transakci a je důležité se zaměřit na kontinuální výměnu hodnot mezi podnikem a zákazníkem, aby mohl vzniknout dlouhodobý vztah. V průběhu životního cyklu zákazníka jsou pro CRM zásadní dvě fáze – přijetí role zákazníka a setrvání v roli. Přijetí role zákazníka závisí na tom, jak velké prostředky musí potenciální zákazník na realizovanou transakci vynaložit. Prostředky na realizaci transakce se rozumí samotná cena výrobku nebo služby, ale také například získávání informací a podobně. Čím menší úsilí musí zákazník na realizaci nákupu vynaložit, tím vyšší je pravděpodobnost převzetí role zákazníka a zároveň setrvání v ní. (Wessling, 2003)

2.2 Členění zákazníků

Ne všichni zákazníci jsou pro podnik stejně důležití. Pro firmu je důležité rozlišovat zákazníky podle výše jejich ziskovosti. Jak již bylo zmíněno výše, podle těchto kategorií pak podnik volí způsob, kterým k jednotlivým zákazníkům přistupuje. (Kozák, 2008)

Z hlediska hodnotové segmentace je možné rozlišit následující kategorie zákazníků:

- 1) nejhodnotnější zákazníci s vysokým běžným přínosem a vysokou celoživotní hodnotou pro podnik,
- 2) zákazníci s největším potenciálem růstu s nižším běžným přínosem a vysokou celoživotní hodnotou pro podnik,
- 3) zákazníci se zajímavým běžným přínosem a nižší celoživotní hodnotou,
- 4) zákazníci s nízkým běžným přínosem i celoživotní hodnotou.

V návaznosti na toto rozdělení pak podnik rozhoduje, jakou strategii přístupu volí vůči jednotlivým kategoriím zákazníků. Pro první dvě kategorie je vhodné zvolit strategii diferencované kustomizace. Pro třetí kategorii se doporučuje využít strategie masové kustomizace nebo masové personalizace. Pro cílení na poslední kategorii je vhodné využít masové personalizace. Všechny uvedené strategie jsou podrobněji charakterizovány v podkapitole 1.4 Strategie CRM. (Lošťáková a kolektiv, 2008)

Zákazníky je také možné rozdělit do tří hlavních skupin z hlediska síly vztahu s dodavatelem. Rozlišují se cenově orientovaní zákazníci, zákazníci s omezeními a emocionálně vázaní zákazníci.

Cenově orientovaní zákazníci se, jak už z názvu vyplývá, soustředí právě na cenu výrobku nebo služby. Zákazníci s omezeními mají při změně dodavatele určité překážky a nemají alternativy. Emocionálně vázaní zákazníci se cítí ve vztahu s dodavatelem komfortně a cítí respekt ze strany personálu. (Lehtinen, 2007)

2.3 Spokojenost zákazníka

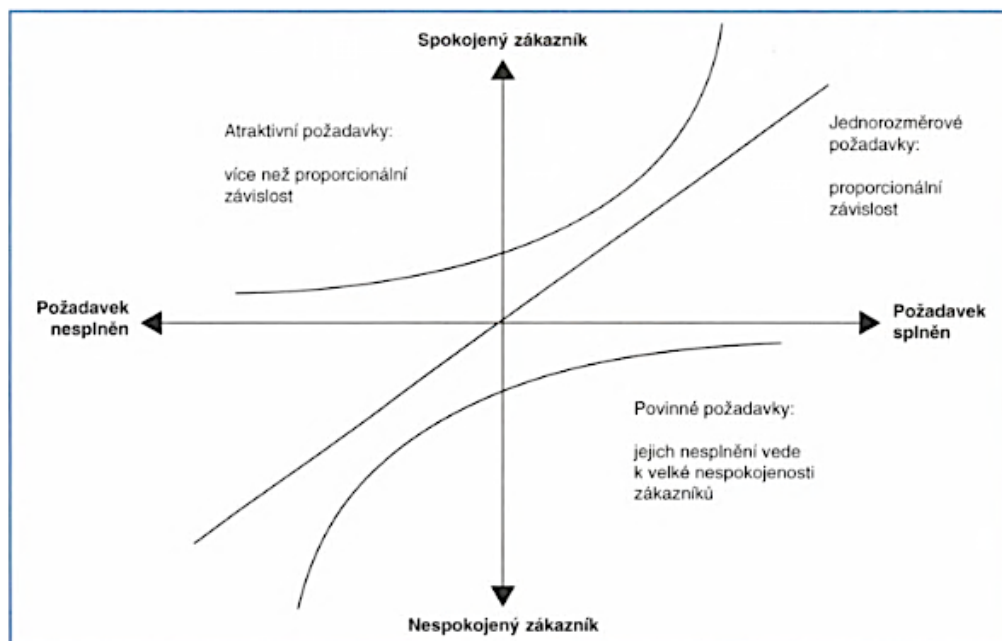
Uspokojení zákazníka závisí na hodnocení svých očekávání vůči získanému produktu nebo službě. Pokud jsou očekávání splněna, zákazník je uspokojený. Pokud očekávání nejsou splněna, k uspokojení nedochází. (Kotler & Keller, 2013)

Pro finanční úspěšnost a také úspěšnost ve srovnání s konkurencí má spokojenost zákazníků klíčový význam. Pro firmu je zásadní porozumět potřebám a očekáváním zákazníků a také jak spokojenost zákazníka změřit. Důležitý aspekt při vymezení spokojenosti zákazníka je časové měřítko. Rozlišuje se okamžitá spokojenost z jedné transakce nebo dlouhodobá spokojenost pramenící z opakovaných zkušeností s produkty firmy. Pro měření spokojenosti zákazníka se často využívá metoda KANO. Tento model spočívá v rozdělení požadavků na produkt do tří základních skupin. Jde o požadavky:

- Povinné – požadavky, které musí být nutně splněny, jejich nesplnění způsobí zákaznickou nespokojenost,
- Jednorozměrové – s rostoucí mírou splnění těchto požadavků roste i spokojenost zákazníků,
- Atraktivní – jejich splnění má významný vliv na růst spokojenosti zákazníků a zároveň jejich nesplnění nemá na spokojenost vliv. (Chlebovský, 2005)

Působení faktorů pro měření spokojenosti zákazníka zachycuje schéma na obrázku 2.

Obrázek 2 – KANO model



Zdroj: Chlebovský, 2005

2.4 Determinanty kvality vztahů

Kvalita vztahu má významný vliv na úspěch. Aspektů, které mají vliv na vztahy mezi podnikem a zákazníky je velké množství. Mezi nejvýznamnější aspekty se řadí:

- plánování (formální i neformální plánování obchodních aktivit zvyšuje stabilitu vztahů),
- dlouhodobá orientace (dlouhodobé vztahy zvyšují vzájemnou důvěru),
- otevřená komunikace (výměna relevantních informací také posiluje důvěru),
- přátelské řešení konfliktů (minimalizuje řešení konfliktů právní cestou),
- solidarita (pomoc zákazníkovi v kritických situacích),
- reciprocita (ujištění zákazníka, že profitují obě strany),
- spolehlivost (dodavatel musí stabilně splňovat svoji roli),
- flexibilita (schopnost rychle reagovat na změny termínů, množství),
- absence používání nátlakových prostředků (udržovat vztah v partnerské rovině),
- monitoring (vztahy je potřeba navzájem ve vhodné míře kontrolovat). (Kozák, 2008)

2.5 Hodnota vztahu

Hodnota vztahu se zákazníkem se skládá ze dvou oblastí – hodnota postavená na základě faktů a hodnota na základě hodnocení a odhadů. Do oblasti vycházející z faktů patří:

- profitabilita zákazníka,
- objem na zákazníka.

Profitabilita zákazníka znamená návratnost, která vychází z bilančních údajů o konkrétním zákazníkovi. Objem na zákazníka představuje obchodní aktivity, které jeden zákazník uskuteční.

Do oblasti hodnoty na základě hodnocení a odhadů spadá:

- referenční hodnota,
- hodnota sítě kontaktů,
- hodnota poznání,
- emocionální hodnota,
- pravidelnost.

Referenční hodnota je hodnota, kterou přinese zákaznickova pověst. Hodnota sítě kontaktů znamená to, že každý zákazník může být zdrojem referencí pro další zákazníky. Hodnota poznání představuje možnost poučit se od dalších úspěšných firem. Emocionální hodnotou se rozumí kompatibilita v hodnotách a důvěra. Pravidelnost přináší předvídatelnost a pravidelnost objednávek. (Lehtinen, 2007)

Klíčový význam hodnoty vztahu se zákazníkem spočívá v tom, jak velké zdroje pro podnik ze vztahu plynou. Pro odhad ekonomických užitků plynoucích ze vztahu se zákazníkem lze využít podíl objemu určitého zákazníka na objemu všech podnikových prodejů. Z pohledu tohoto ukazatele jsou někteří zákazníci pro podnik významnější než ostatní. Ztráta takto významného zákazníka pro podnik představuje větší riziko.

Dále je důležité se zaměřit na ziskovost vztahu. Při zjišťování ziskovosti vztahu je nutné zohlednit náklady vynaložené na příslušného zákazníka. Tyto náklady se odečítají od příjmů, které zákaznický vztah generuje. V praxi je pak nutné takto zjištěnou ziskovost očistit o fixní náklady, aby bylo možné zjistit přesnou hodnotu daného vztahu.

Důležitý aspekt v souvislosti s hodnotou zákazníka je časové hledisko trvání vztahu. Obecně platí, že dlouhodobý vztah je pro podnik větším přínosem. V okamžiku ukončení

vztahu se zákazníkem nastává možnost sestavení celkové bilance přínosu za dobu trvání vztahu. Účet výdajů a zisků plynoucích ze zákaznických vztahů podnik vede za účelem určení pořadí jednotlivých zákazníků. Hodnota vztahů se zákazníky hraje důležitou roli při plánování hledání zákazníků. (Lehtinen, 2007)

Obrázek 3 – Zjednodušená závěrečná bilance vztahu se zákazníkem

Celkový obrat, který zákazník přinesl	100
■ opravné položky	2
■ přímé náklady výroby	40
Zisk 1	58
■ náklady vztažené k tomuto vztahu se zákazníkem (slevy apod.)	10
Zisk ze vztahu se zákazníkem	48
■ podíl na nákladech marketingu	6
■ podíl na ostatních nákladech	4
Návratnost vztahu se zákazníkem	38

Zdroj: Lehtinen, 2007

Náročnost posouzení hodnoty vztahu závisí na typu vztahu. Nejlépe se posuzují typy B2B a B2G, jelikož tyto zákaznické vztahy tvoří většinou malou skupinu a posouzení může být důkladné. Nejobtížnější posouzení, někdy až přímo nemožné, je u zákazníků typu B2C. Je to zapříčiněno tím, že tato skupina zákazníků bývá nejpočetnější.

V následující tabulce bude uvedený přehled náročnosti posouzení hodnoty vztahu v závislosti k jednotlivým typům vztahu. Obvykle se hodnota přiděluje prostřednictvím číselného ohodnocení na určité stupnici. (Lehtinen, 2007)

Obrázek 4 – Přehled náročnosti posouzení hodnoty vztahu

Typ vztahu	Kritéria na základě faktů	Kritéria hodnocení	Hodnocení potenciálu
B2B	snadné	přiměřeně snadné	přiměřeně snadné
B2BC	přiměřeně snadné	mírně obtížné	mírně obtížné
B2C	možné	velmi obtížné	možné
B2G	snadné	obtížné	možné

Zdroj: Lehtinen, 2007

2.6 Zvyšování hodnoty zákaznického portfolia

Ke zvyšování hodnoty portfolia dochází zejména v důsledku změny celkového řízení podniku, a to od řízení produktu směrem k odpovědnosti zaměstnanců k řízení vztahů se zákazníky. Změna spočívá zejména v úpravě jednotlivých úkolů zaměstnanců. Hlavním cílem již není prodat co největší množství produktů co nejvíce zákazníkům, ale podpora pracovníků, kteří se zabývají rozvojem vztahů. Zpravidla se jedná o manažery. Manažeři zákaznických vztahů mají za úkol zabezpečit ucelené rozvíjení vztahů, měli by znát zákazníky a jejich informační systémy. Zpravidla se pro tyto úkoly sestavují týmy, které mají zajistit komplexní zákaznické *know-how*. To zajistí zároveň ucelenost přístupu k ucelenému rozvíjení vztahů se zákazníky. (Storbacka & Lehtinen, 2002)

3 Konkurence

Firmy si konkurují ve třech aspektech. Jedná se o oblast hodnot, lidského světa a hospodářského světa. V prostředí, ve kterém firma působí, existují určité hodnoty, které firma zpravidla nemá možnost ovlivnit, a naopak se jim musí přizpůsobit. Lidský svět se skládá z klientů, obchodních partnerů a v neposlední řadě zaměstnanců. Největší důraz je kladen na lidské nadšení a kreativitu, což je společensky nejvýznamnější kapitál. Prostřednictvím poznávání si zaměstnanci osvojují postupy a návody pro zkoumání zákaznického chování. Do oblasti lidského světa také spadá schopnost řešit problémy. V rámci globálního trhu (hospodářský svět) jsou vymezeny podmínky a prostor pro aktivity firem. Skládá se ze zákonů, pravidel a konkurenčních výrobků. Udržování své pozice v rámci konkurenčního prostředí je stále obtížnější. Konkurenceschopnost se sleduje především na základě ceny a přizpůsobení požadavků zákazníků. (Lehtinen, 2007)

3.1 Druhy konkurence a CRM

Každý zákazník srovnává produkty nebo služby, které se mu dostaly s produkty nebo službami jiných firem. Proto je důležitá analýza druhů konkurence vzhledem k CRM. V rámci druhů konkurence se rozlišuje konkurence v různých oblastech:

- volné finance na nákup,
- řešení problémů,
- image,
- zboží a služby,
- způsob prodeje.

3.1.1 Konkurence v oblasti volných financí na nákup

Do této skupiny patří firmy, které spolu soupeří o zákazníky, kteří mají k dispozici část příjmů. Firmy si konkurují v nabídce různých produktů a služeb. Zákazník si mezi nimi volí na základě svých preferencí. Firmy, které využívají CRM mají výhodu, protože mohou stavět na existujících vztazích. (Wessling, 2003)

3.1.2 Konkurence v oblasti řešení problémů

V této oblasti mezi sebou soutěží firmy, které řeší problémy zákazníků. Čím lépe zvládá firma vytvářet v rámci CRM fungující a dlouhodobé vztahy se zákazníky, tím větší má výhodu oproti konkurenci. (Wessling, 2003)

3.1.3 Konkurence v oblasti image

V rámci této oblasti si konkurují firmy, které nabízejí produkty se stejnou nebo podobnou image. Rozlišuje se vysoká úroveň image a okrajová úroveň. Na vysoké úrovni se pohybuje designová image, image exkluzivity a podobně. Na okrajové (marginální) úrovni je image laciných produktů nebo standardní image. (Wessling, 2003)

3.1.4 Konkurence v oblasti zboží a služeb

Do této oblasti patří firmy, které nabízí produkty a služby s podobnými vlastnostmi. Stejně jako v konkurenci v oblasti image mají podniky využívající CRM větší šanci na úspěch. Samotné výrobky a služby totiž většinou pro dosažení úspěchu nestačí, je k tomu potřeba i efektivního řízení vztahů se zákazníky. (Wessling, 2003)

3.1.5 Konkurence v oblasti způsobu prodeje

Do této skupiny patří firmy, které využívají podobné metody prodeje. Koncepce prodeje se skládá z kombinace způsobů platby, komunikačních kanálů a případně doplňkových služeb. Všechny tyto aspekty spadají do kompetencí CRM. Firma, která využívá CRM má tak možnost si vytvořit výhody oproti ostatním firmám, protože CRM poskytuje integraci těchto prvků. (Wessling, 2003)

3.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Je potřeba rozlišovat pojmy konkurenční výhoda a konkurenceschopnost. Podnik musí být konkurenční v oblastech produktu, v procesech a ve vztahu se zákazníky. Pro úspěch ve zmíněných oblastech je potřeba konkurenční výhody. Konkurenční výhoda představuje oblast, ve které je firma oproti konkurenci silnější. Konkurenční výhody v pravém slova smyslu je možné dosáhnout prostřednictvím něčeho nového. Zvláště v oblasti vztahů se zákazníky lze dosáhnout konkurenční výhody, která bude ojedinělá a

obtížná napodobit. Dosažení konkurenční výhody prostřednictvím produktu je možné pouze dočasně, protože konkurenční podniky mohou produkt snadno napodobit (zvláště v oblasti služeb). Konkurenční výhody lze dosáhnout prostřednictvím vztahů se zákazníky. Vztah se zákazníkem je těžko napodobitelný, protože vztah se váže ke konkrétnímu podniku. V prostředí globálního trhu se nabízí stále více příležitostí pro vytvoření konkurenční výhody skrze vztahy se zákazníky. (Lehtinen, 2007)

3.3 Společenská odpovědnost firem

Pro podnik je důležité, aby měl dobrou pověst. To znamená být známý jako úspěšný podnik a podnik, který dodržuje etický kodex a podléhá obecně přijímaným hodnotám ve světě. Takový podnik má pak oproti svým konkurentům větší šanci uspět. (Lehtinen, 2007)

Název společenská odpovědnost firem vznikl z anglického sousloví *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Koncept společenské odpovědnosti je založený na myšlence, že povinností podnikatele je při své činnosti uplatňovat takové strategie, které jsou z hlediska společenských hodnot a cílů kladně přijímány. Podnik má mimo ekonomické a právní závazky také odpovědnost vůči společnosti. (Tetřevová a kolektiv, 2017)

Koncept CSR je postavený na třech základních pilířích (*takzvaný triple-bottom-line*):

- ekonomický (*profit*),
- sociální (*people*),
- environmentální (*planet*).

Podnik, který uplatňuje politiku společenské odpovědnosti zaujímá při svém podnikání komplexnější přístup a zohledňuje všechny 3P oblasti. (Kunz, 2012)

Na základě současně využívaných přístupů ke společenské odpovědnosti lze tyto pilíře rozšířit na pět. Oblasti odpovědnosti jsou následující:

- ekonomická,
- sociální,
- environmentální,
- etická,
- filantropická. (Tetřevová a kolektiv, 2017)

3.3.1 Ekonomická odpovědnost

Ekonomická odpovědnost představuje zajištění užitečných výrobků a služeb pro společnost. Existuje názor, že společensky odpovědné aktivity snižují ekonomický zisk podniku. Tato myšlenka má své zastánce i odpůrce. Firma se díky společensky odpovědným aktivitám může dostat do nevýhody oproti konkurenci. Naproti tomu má ale společensky odpovědná firma výhodu při získávání personálu, přitahuje zákazníky a investory, což v širším kontextu vede ke zvyšování zisku. Pro naplňování společenské odpovědnosti je napřed potřeba dosahovat zisku. Tyto finanční zdroje pak využije pro realizaci společensky odpovědných aktivit. Mezi aktivity ekonomické odpovědnosti se řadí například poskytování kvalitních výrobků, zavádění inovací a udržitelnosti produktů, posilování vztahů se zákazníky, investory a dodavateli. (Tetřevová a kolektiv, 2017)

3.3.2 Sociální odpovědnost

Sociální odpovědnost spočívá v respektování potřeb a zájmů zaměstnanců. Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou pro podnik nesmírně důležití. Podnik by měl využívat pro motivaci svých zaměstnanců i další nástroje kromě odměny za vykonanou práci v podobě mzdy. Které konkrétní nástroje budou pro stimulaci zaměstnanců využity rozhoduje vedoucí pracovník. Hlavními aktivitami sociální odpovědnosti firem jsou zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o vzdělávání zaměstnanců a zajištění genderové rovnosti. (Tetřevová a kolektiv, 2017, Kunz, 2012)

3.3.3 Environmentální odpovědnost

Environmentální odpovědnost znamená aktivní zavádění environmentálních opatření a snižování negativních dopadů na životní prostředí. Jedná se zejména o vlivy na atmosféru, půdu, vodní zdroje, floru a faunu. V posledních desetiletích se lidské činnosti rozvinuly do tak velké míry, že narušují přírodní rovnováhu. Největší podíl na tom mají právě firmy produkující nadměrnou výrobu a odpady. I v této oblasti odpovědnosti existují různé protichůdné názory. Na jedné straně je názor, že rozsah environmentální odpovědnosti je stanovený legislativními normami. Na druhé straně existuje myšlenka, že příroda představuje samostatnou hodnotu, která by neměla být snižována ve prospěch ekonomického bohatství. Environmentálně orientované výrobky mohou podniku vylepšit image a zároveň přinést podniku konkurenční výhodu. Hlavními aktivitami

environmentální odpovědnosti jsou zajištění souladu činností s environmentální legislativou a prosazování vnitřních i vnějších environmentálních opatření jako je úspora energií, minimalizace odpadu, podpora zachování zdrojů a podobně. (Tetřevová a kolektiv, 2017)

3.3.4 Etická odpovědnost

V rámci etické odpovědnosti podniky tvoří a uplatňují etické normy. Etická odpovědnost představuje normy a principy, které zaměstnanci i zákazníci vnímají jako spravedlivé a morálně správné. Etická oblast obsahuje činnosti, které podnik koná nad rámec svých zákonných povinností. Etická odpovědnost přináší celou vědní disciplínu, která se nazývá podnikatelská etika. Významnou aktivitou etické odpovědnosti firem je vytváření a zavádění etických kodexů podniku. Prostřednictvím těchto kodexů mohou podniky své etické standardy přibližovat směrem ke svému okolí. Další z aktivit etické odpovědnosti je vyhýbání se korupci a diskriminaci, spravedlivý přístup ke všem nebo odmítání dětské práce. (Tetřevová a kolektiv, 2017)

3.3.5 Filantropická odpovědnost

Filantropickou odpovědností se rozumí aktivity charakteru podnikového dobrovolnictví a dárcovství. Zapojení do dobrovolných aktivit má za cíl podpořit neziskové a dobročinné organizace a tím přispět k celkovému zvýšení kvality života ve společnosti. Podnik může mít pro filantropii rozdílné důvody. Může se jednat o altruismus vedení firmy nebo mají vedoucí pracovníci tak velkou svobodu, že prostřednictvím firemních zdrojů vyjadřují svoje empatie k veřejně prospěšným činnostem. Dále se může jednat o filantropii v důsledku politického tlaku. Důvodem k filantropickým aktivitám může být i vidina zvýšení finanční výkonnosti.

4 Představení společnosti

V této části bakalářské práce bude představena Československá obchodní banka, a. s., (dále jen ČSOB), která je od roku 2007 ve vlastnictví belgické KBC Bank. KBC Bank je 100% dceřinou společností mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC Group. Základní informace o společnosti ČSOB jsou uvedeny níže.

Obchodní název:	Československá obchodní banka, a. s.
Sídlo společnosti:	Radlická 333/150, 150 57 Praha 5
Vznik společnosti:	21. 12. 1964
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	5 855 000 040 Kč (splaceno 100 %)
Registrace:	Zapsaná v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B XXXVI, vložka 46, a dále zapsána v jednotném registru regulovaných subjektů vedeném Českou národní bankou
Předmět podnikání:	Banka
Orgán dohledu:	Česká národní banka

ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako specializovaná banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. I po rozdělení Československa v roce 1993 banka pokračovala v aktivitách na českém i slovenském trhu. V červnu roku 1999 byla privatizována a jejím většinovým vlastníkem se stala KBC Bank. O rok později ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB) a do konce roku 2008 působila na českém i slovenském trhu. V roce 2007 se po odkoupení menšinových podílů jejím jediným akcionářem stala společnost KBC Bank. Téhož roku vybudovala ČSOB v pražských Radlicích svou centrálu, která svými ekologickými vlastnostmi získala ocenění Stavba roku 2007.

K 1. lednu 2008 byla slovenská organizační složka ČSOB transformována do samostatné právnické osoby ovládané společností KBC Bank prostřednictvím 100% podílu na hlasovacích právech, která následně v prosinci roku 2009 svůj podíl prodala. V roce 2013 uspořádala KBC Group své aktivity na klíčových trzích do tří obchodních divizí, kterými jsou Belgie, Česká republika a Mezinárodní trhy. Divize Česká republika zahrnuje všechny obchodní aktivity KBC Group v České republice.

V roce 2017 uzavřela ČSOB s Českou poštou desetiletou (pro období 2018 až 2027) partnerskou dohodu o exkluzivním poskytování finančních a pojišťovacích služeb. Na základě této dohody vystupuje banka na území České republiky pod obchodními značkami ČSOB (pobočky) a Poštovní spořitelna (finanční centra a obchodní místa České pošty). (Československá obchodní banka, a. s. [ČSOB], 2019, O ČSOB a skupině, 2020)

Obrázek 5 – Logo ČSOB a Poštovní spořitelny



Zdroj: O ČSOB a skupině, 2020

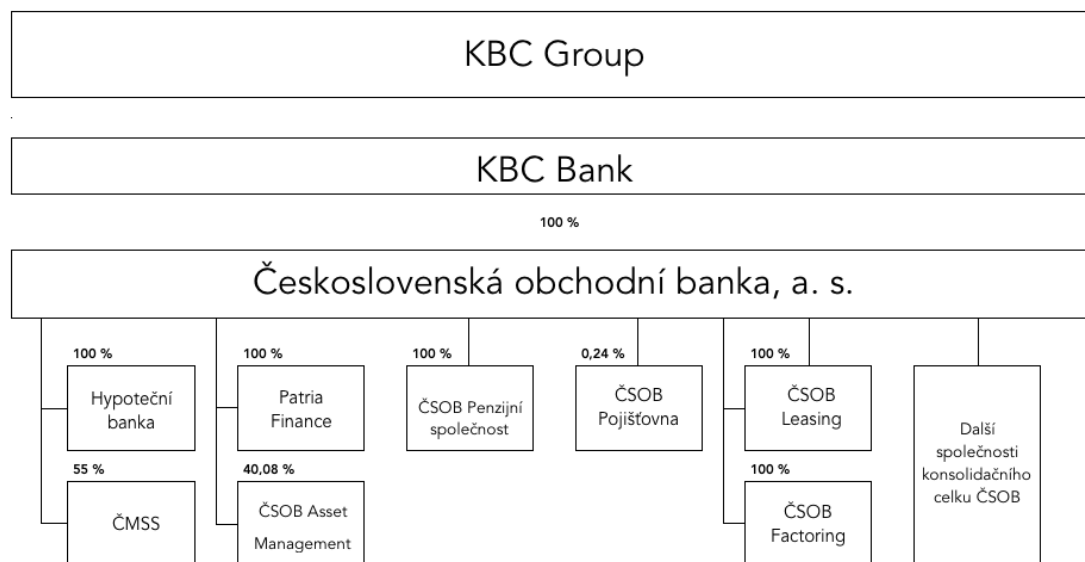
ČSOB je propojena s nejrůznějšími společnostmi, které společně tvoří skupinu ČSOB. Skupina ČSOB představuje část mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC, která aktivně působí v Belgii a v regionu střední a východní Evropy. V roce 2018 se ČSOB majetkově účastnila celkem ve 29 právnických osobách a kromě mateřské banky do svého konsolidačního celku zahrnula dalších 26 společností. Skupina ČSOB zahrnuje strategické společnosti nabízející finanční služby, kterými jsou:

- Hypoteční banka,
- ČSOB Pojišťovna,
- Českomoravská stavební spořitelna (ČMSS),
- ČSOB Penzijní společnost,
- ČSOB Leasing,
- ČSOB Asset Management,
- ČSOB Factoring,
- Patria Finance. (ČSOB, 2019, O ČSOB a skupině, 2020)

Svými celkovými aktivy ve výši 1 378 miliard Kč a celkovým čistým ziskem ve výši 15,8 miliard Kč (vykázaným za rok 2018) se skupina ČSOB řadí mezi tři nejvýznamnější bankovní skupiny působící na území České republiky. V současné době skupina ČSOB zaměstnává 8 318 pracovníků (bez zaměstnanců společného podniku a přidružených společností), provozuje 235 poboček ČSOB, přibližně 2 600 finančních center Poštovní spořitelny (obchodní místa České pošty) a 1 063 bankomatů (včetně bankomatů partnerských bank). Hierarchické uspořádání společnosti znázorňuje obrázek 6, kde

procentuální údaje ve schématu představují podíl ČSOB na základním kapitálu jednotlivých společností. (ČSOB, 2019, O ČSOB a skupině, 2020)

Obrázek 6 – Hierarchické uspořádání společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti za rok 2018, 2020

KBC Group je integrovaná bankopojišťovací skupina, která poskytuje své služby především retailovým klientům (fyzické osoby), klientům privátního bankovníctví, malým a středním podnikům a středně velkým podnikům. V současné době má KBC Group přibližně 12 milionů klientů a 41 000 zaměstnanců. V roce 2018 vykázala čistý zisk ve výši 2 570 miliard eur a její aktiva téhož roku činila celkem 283,8 miliard eur. Klíčovými trhy skupiny KBC Group jsou Belgie, Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Bulharsko a Irsko. Kromě uvedených zemí působí KBC Group v omezené míře za účelem podpory korporátních klientů hlavních trhů také v několika dalších zemích světa. (O skupině KBC, 2020)

Na obrázku 7 je zobrazeno logo KBC Group, které je mimo názvu značky identické s logy společností působících na klíčových trzích.

Obrázek 7 – Logo KBC Group



Zdroj: KBC Group, 2020

4.1 Strategie skupiny ČSOB a její cíle

ČSOB a finanční skupina společně tvoří silné zázemí pro poskytování ucelených řešení pro všechny klientské segmenty. Aby byla společnost schopna společně docílit úspěchu, musí skupinově fungovat také uvnitř firmy. Úspěch společnosti ČSOB spočívá v komplexních, a přesto jednoduchých a dostupných řešení. Svým klientům nabízí srozumitelné produkty a tomu se snaží přizpůsobit své interní procesy. ČSOB usiluje o srozumitelnost nejen nabídek, ale i smluv a obchodních podmínek k jednotlivým produktům. Společnost chce být pro klienty snadno dosažitelná, s čímž souvisí dostupnost jak fyzická, tak i digitální. Moderní technologie mají významný vliv na chování a očekávání klientů. Společnost ČSOB chce být před konkurenčními bankami o krok napřed a svými inovačními záměry klienty neustále pozitivně překvapovat. Kromě inovací týkajících se produktů chce společnost svým klientům nabídnout i ucelená řešení ve spolupráci s nejrůznějšími partnery, ať už jde o partnery v oblasti dopravy, bydlení či zábavy.

Strategie společnosti ČSOB stojí na základech kultury PEARL, která zahrnuje 5 principů:

- *Performance* – výkonnost,
- *Empowerment* – zmocňování,
- *Accountability* – zodpovědnost,
- *Responsiveness* – vnímavost,
- *Local embeddedness* – lokální ukotvení. (O ČSOB a skupině, 2020).

Společnost ČSOB chce být první volbou pro klienty při řešení financí potřeb a zároveň dosahovat vysoké a udržitelné výkonnosti. V reakci na vnější i vnitřní výzvy a na trend digitalizace bankovních a pojišťovacích produktů a služeb upravila skupina ČSOB svůj obchodní model tak, aby lépe sloužil potřebám klientů a zároveň posílil klíčové dovednosti k dlouhodobému udržení pozice skupiny ČSOB na trhu. Cílem obchodního modelu je vybudovat takové prostředí bankovních a pojišťovacích produktů, které bude klientům přinášet nevšední zážitek především tím, že klient bude neustále v centru dění, bude si sám určovat rozsah služeb, o které má zájem a skupina ČSOB mu komplexně pomůže řešit jeho potřeby a životní situace. (O ČSOB a skupině, 2020)

4.2 Produkty a služby společnosti ČSOB

ČSOB působí v České republice jako univerzální banka, která poskytuje své služby všem klientským segmentům, jako jsou fyzické osoby, malé a střední podniky, korporátní a institucionální klienti. Svým zákazníkům nabízí širokou škálu produktů a služeb, včetně produktů a služeb ostatních společností skupiny ČSOB. Produkty a služby společnosti ČSOB jsou vytvářeny tak, aby odpovídali potřebám klientů a pomáhali je řešit. ČSOB nabízí produkty v oblasti platebního komfortu, spoření a investování, financování potřeb a pojištění. Mimo standardní bankovní služby patří do produktového portfolia skupiny ČSOB:

- Financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření),
- Pojistné produkty,
- Penzijní fondy,
- Produkty kolektivního investování a správa aktiv,
- Specializované služby (leasing a factoring),
- Služby spojené s obchodováním s akciami na finančních trzích. (O ČSOB a skupině, 2020)

4.3 Zákazníci

Společnost ČSOB vnímá ve své organizaci dvě skupiny zákazníků, kterými jsou interní a externí zákazníci. Do skupiny interních zákazníků patří zaměstnanci společnosti a externími zákazníky jsou její klienti. Společnost ČSOB má v současné době 3,635 milionů klientů a s každým z nich staví na pevném a dlouhodobém vztahu, ať už se jedná o rodinné finance, financování malých a středních podniků nebo financování korporací. Pečlivě naslouchá potřebám svých zákazníků a nenabízí jim své produkty, ale nejvhodnější řešení. (O ČSOB a skupině, 2020)

Společnost ČSOB své zákazníky segmentuje na fyzické osoby, malé a střední podniky, korporátní klienty a klienty privátního bankovníctví. Každé z těchto skupin nabízí unikátní produkty a služby, které si klienti mohou vybrat z firemních katalogů, webových stránek nebo přímo u zaměstnanců na pobočkách. ČSOB se snaží svým klientům maximálně vyjít vstříc i při sjednávání produktů, které může probíhat osobně na pobočkách, telefonicky nebo prostřednictvím webových stránek společnosti. Některé

produkty si klienti mohou sjednat sami přes internetové či mobilní bankovníctví. Spokojenost svých klientů zjišťuje společnost ČSOB prostřednictvím průzkumu spokojenosti, který obvykle probíhá telefonicky po návštěvě klienta některé z poboček.

4.4 Společenská odpovědnost (CSR)

„Společenskou odpovědnost nebereme jako módní záležitost. Pro ČSOB je dlouhodobě základem firemní filozofie, součástí jejího podnikání a každodenního života jejích zaměstnanců.“ (John Arthur Hollows, předseda představenstva a generální ředitel ČSOB, 2020)

ČSOB se řídí vysokými etickými standardy. Společenská odpovědnost skupiny ČSOB je jedním ze základních kamenů firemní filozofie a nedílnou součástí jejího podnikání. Ke společenské odpovědnosti (CSR) přistupuje jako k přirozené součásti každodenního života firmy a jejích zaměstnanců. ČSOB nejen v souvislosti s principy CSR staví na rozmanitosti, různorodosti, svobodném rozhodování a odpovědnosti, ale i na dobrovolnosti a rozvoji prostředí, v němž banka podniká. Od těchto principů se odvíjejí priority společenské odpovědnosti, které spočívají v odpovědném podnikání, angažování zaměstnanců a filantropii. Odpovědný přístup společnosti je zahrnut v konceptu udržitelnosti, který se skládá ze čtyř oblastí:

- Pro soužití,
- Pro vzdělání,
- Pro přírodu,
- Pro podnikání. (ČSOB, 2019, Společenská odpovědnost a udržitelnost, 2020)

4.4.1 Pro soužití

Společně se zkušenými odborníky z neziskového sektoru pomáhá ČSOB řešit problémy spojené nejen se stářím, ale rovněž věnuje pozornost potřebám osob s tělesným, zrakovým nebo sluchovým hendikepem. Jednou z priorit pilíře *Pro soužití* je spolupráce se společnostmi Domov Sue Ryder v projektu poradenského centra, ve kterém odborní konzultanti poskytují důležité informace a praktické rady seniorům a jejich příbuzným v nejrůznějších oblastech, jako například legislativa, zdravotní péče, získávání příspěvků na péči nebo v oblasti bydlení a financí. Potřeby osob s hendikepem řeší ČSOB například

provozováním přepisové služby eScribe pro neslyšící nebo navigačními majáky a bankomaty uzpůsobené pro nevidomé. V roce 2018 ČSOB zahájila vývoj nové služby pro nevidomé a vážně hendikepované, která těmto osobám umožní ovládat internetové bankovníctví svým hlasem, takzvaný voicebanking. (ČSOB, 2019, Společenská odpovědnost a udržitelnost, 2020)

4.4.2 Pro vzdělání

Společnost ČSOB usiluje o to, aby byli klienti informovaní, znali své cíle a porozuměli potřebě spoření. V rámci programu *Finanční vzdělávání ČSOB pro školy* nabízí ČSOB od roku 2016 doplňkovou výuku finanční gramotnosti na základních a středních školách. Do vzdělávacího programu je zainteresováno více než 440 zaměstnanců. ČSOB grantově podporuje i ostatní organizace, které mají o toto téma zájem. Od roku 2010 vyhlašuje *ČSOB Nadační program vzdělání*, v rámci kterého rozdělí dvakrát ročně 1 milion Kč mezi projekty neziskových organizací zaměřených na zvyšování finanční gramotnosti a bezpečnosti na internetu. Ve spolupráci s Asociací občanských poraden a organizací Člověk v tísni podporuje ČSOB prevenci před dluhovou pastí a prostřednictvím Poradny při finanční tísni spolufinancuje bezplatné dluhové poradenství a odpovědné oddlužování. Kromě výše uvedeného společnost ČSOB spolupracuje se science centry po celé České republice. Od roku 2016 se postupně společnost stala partnery následujících science center:

- Techmania science center, Plzeň,
- Svět techniky, Ostrava,
- iQLANDIA, Liberec,
- VIDA! science centrum, Brno,
- Pevnost poznání, Olomouc. (ČSOB, 2019, Společenská odpovědnost a udržitelnost, 2020)

4.4.3 Pro přírodu

ČSOB vybuďovala vlastní environmentální a energetickou politiku, která podporuje závazky společnosti k ochraně životního prostředí a prevenci jeho znečišťování. Využívá elektřinu z obnovitelných zdrojů a usiluje o snížení energetické náročnosti svých poboček a sídel prostřednictvím moderního vytápění a chlazení geotermální energií. V červnu

roku 2019 ČSOB rozšířila svou centrálu a dokončila stavbu nové budovy, takzvaný ČSOB Kampus. Sídlo s pracovním prostorem pro téměř 5 000 zaměstnanců symbolizuje vše, co dnes charakterizuje moderního zaměstnavatele – inovace, flexibilní prostředí a v neposlední řadě odpovědný přístup ke společnosti s důrazem na udržitelnost a ekologii. Nová budova centrály splňuje nejvyšší ekologické standardy v souladu s mezinárodní certifikací LEED Platinum. Unikátní je zejména řešení vytápění a ochlazování, které zajišťuje soustava tepelných čerpadel. Jedná se o největší soustavu geometrických vrtů v ČR, která se skládá ze 177 zemních vrtů o hloubce 150 metrů a celkové délce přes 26 kilometrů. Budova má také vlastní systém využívání dešťové vody a v maximální míře šetří pitnou vodu. Díky použitým materiálům a střešní zeleni dokonale splývá s okolím Radlického údolí. Se stávajícím sídlem je nová centrála propojena lávkou, která umožňuje snadný přechod z jedné budovy do druhé a obě budovy tak společně tvoří jeden celek.

ČSOB soustavně usiluje o snižování množství kancelářského odpadu, který zaměstnanci důsledně třídí. Velkých úspor společnost dosáhla přechodem na biometrické podepisování smluv, což znamená, že objemnou část klientské dokumentace eviduje ČSOB pouze elektronicky. V souladu s politikou KBC společnost razantně omezila financování spalování uhlí v elektrárnách. Financování plánuje ČSOB zcela ukončit v roce 2023, kdy bude ČSOB podporovat pouze investice v teplárnách, které povedou ke snížení dopadů na životní prostředí v souladu s platnými zákony. ČSOB pravidelně sleduje využívání dostupných zdrojů a usiluje o jejich úsporu. To znázorňují údaje v tabulce 1, kde je zaznamenána spotřeba jednotlivých zdrojů v příslušných měrných jednotkách od roku 2015 do roku 2018. (ČSOB, 2019, Společenská odpovědnost a udržitelnost, 2020)

Tabulka 1 – Využívání a spotřeba dostupných zdrojů

Rok	Spotřeba vody (m^3)	Spotřeba elektřiny (Gj)	Spotřeba papíru (t)	Produkce odpadu (t)	Přímé emise CO_2 (t)	Nepřímé emise CO_2 (t)
2015	125 906	133 010	1 025	1 965	5 960	19 696
2016	124 231	125 226	1 115	1 944	2 246	25 099
2017	118 679	101 125	1 029	1 022	2 867	17 997
2018	110 590	89 482	901	845	2 181	15 862

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti za rok 2018, 2020

4.4.4 Pro podnikání

ČSOB aktivně reaguje na měnící se podnikatelské prostředí a podporuje začínající podnikatele a malé firmy, kterým prostřednictvím poradenského portálu pomáhá získat pracovní zázemí nebo navázat nové pracovní kontakty. Nabídka pro start-upové podnikatele zahrnuje pomoc se získáním úvěru s garancí programu COSME do Evropského Investičního Fondu až do výše 250 tisíc Kč pro podnikatele bez historie, informační a poradenský portál www.pruvodcepodnikanim.cz nebo účast v Business Akademii pro začínající podnikatele.

Mimo to ČSOB vystupuje ve veřejných diskusích, fórech a expertních setkáních, na kterých zástupci společnosti hájí zájmy podnikatelů a usilují o odbourávání legislativních překážek, se kterými se malé a střední podniky potýkají. V souladu se svými etickými standardy, politikou integrity, protikorupčním programem a celou řadou dalších právních předpisů ČSOB nepodporuje jednání vedoucí k porušování lidských práv, ohrožující mírové soužití nebo životní prostředí. (ČSOB, 2019, Společenská odpovědnost a udržitelnost, 2020)

4.4.5 Filantropie

Nedílnou součástí společenské odpovědnosti společnosti ČSOB je filantropie a propojování světa byznysu s neziskovým sektorem. Společnost ČSOB již několik let spolupracuje s celou řadou neziskových organizací, kterými jsou zejména:

- Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové,
- Domov Sue Ryder,
- Nadační fond Mathilda,
- Linka bezpečí,
- Nadace Charty 77 – Konto Bariéry. (ČSOB, 2019, Filantropie, 2020)

V rámci všeobecného rozvoje CSR a filantropie v České republice společnost ČSOB dále spolupracuje s neziskovými organizacemi Fórum dárců a Byznys pro společnost. (ČSOB, 2019, Filantropie, 2020)

4.5 ČSOB v konkurenčním prostředí

Na trhu finančních služeb v České republice se nachází celá řada poskytovatelů a společnost ČSOB se řadí mezi tři největší. Jako své nejsilnější konkurenční společnosti vnímá Komerční banku a Českou spořitelnu, se kterými v rámci českého bankovního trhu spadá do skupiny zvané „*Top tier*“. Mezi další konkurenční společnosti se řadí Moneta Money Bank (dříve GE Money Bank), Raiffeisenbank a UniCredit Bank, které patří do skupiny „*Second tier*“. Mimo výše uvedené společnosti působí na trhu finančních služeb v České republice i menší nebo nové banky, kterými jsou například Fio banka, mBank, Air bank, Equa bank a další.

5 Současný stav CRM ve společnosti ČSOB

V této kapitole budou popsány činnosti, které společnost ČSOB provádí v rámci řízení vztahů se zákazníky. Bude zde charakterizována strategie CRM, informační systém CRM, který společnost provozuje, marketingová komunikace, odměňování zákazníků, klientské centrum, péče o zaměstnance a vzdělávací aktivity pro zaměstnance. Níže uvedené informace byly získány rozhovorem s manažerem jedné z poboček banky.

5.1 Strategie CRM

Společnost ČSOB využívá pro řízení vztahu se zákazníky strategii masové personalizace, která je vysvětlena v podkapitole 1.4 Strategie CRM. S každým klientem společnost jedná individuálně, nabízí nejvhodnější řešení a poskytuje produkty, které mohou být v jisté míře přizpůsobovány přáním a potřebám klienta. Typickým příkladem je pojištění motorových vozidel, kde si klient sám volí rozsah pojistného krytí, popřípadě doplňková pojištění.

5.2 Informační systém CRM

V současné době společnost ČSOB provozuje v rámci své činnosti celou řadu informačních systémů a aplikací. Jedním z nejdůležitějších informačních systémů, který je ve společnosti využíván na každodenní bázi, je informační systém Salesforce. Salesforce je nejpoužívanější cloudové CRM na světě, které umožňuje nejen práci v oblasti prodeje, zákaznického servisu a marketingu, ale také propojení s interními systémy společnosti. Díky cloudovému řešení mají zaměstnanci ČSOB možnost připojit se ke svým datům i mimo kancelář, což výrazně usnadňuje využívání home office. V systému Salesforce se nachází databáze klientů s údaji potřebnými pro jejich identifikaci, jako například jméno a příjmení, rodné číslo, IČO, kontaktní údaje nebo přehled sjednaných produktů.

5.3 Marketingová komunikace

V rámci marketingové komunikace využívá společnost ČSOB zejména média, reklamu a sociální sítě. Konkrétně Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn a nově i Instagram. Prostřednictvím médií předává společnost ČSOB veřejnosti informace o aktuálním dění

ve firmě. K tomu využívá tiskové zprávy, které uveřejňuje na svých webových stránkách. Spoustu informací je také možné zjistit díky sociálním sítím, na kterých se nachází celá řada příspěvků. Mimo reklamních videí je možné na sociálních sítích najít také příspěvky zaměřené na aktivity v rámci společenské odpovědnosti a filantropie. Sociální sítě využívá společnost nejen pro komunikaci s veřejností, ale i pro pořádání soutěží. Díky popularitě sociálních sítí společnost ČSOB využívá k propagaci své značky také veřejně známé osoby, se kterými spustila kampaň „Chraňme své blízké“. V rámci této kampaně chce společnost oslovit mladé lidi, aby komunikovali se svými rodiči a prarodiči o fungování online banky.

5.4 Odměňování klientů

Společnost ČSOB si váží každého klienta, ať už stávajícího či nového. Proto odměňuje klienty, kteří plně využívají poskytované produkty nebo si sjednávají nové. Odměňování probíhá buď formou marketingové akce, nebo formou věrnostního programu. Věrnostní program Svět odměn spočívá ve sbírání bodů, které klienti získávají využíváním platebních karet nebo sjednáním nového produktu. Za nasbírané body si mohou klienti vybrat z katalogu odměn slevový poukaz do svých oblíbených prodejen, konkrétní hmotnou odměnu, některý z produktů, které společnost ČSOB nabízí, nebo mohou své body využít jako vklad na penzijní připojištění či životní pojištění. Body je možné také věnovat jako finanční příspěvek neziskovým organizacím Mathilda nebo Konto Bariéry, se kterými společnost ČSOB spolupracuje.

Mimo to společnost nabízí lokálním firmám spolupráci prostřednictvím ČSOB Motivačního programu. Motivační program byl vytvořen tak, aby motivoval zaměstnance firem a zároveň napomáhal ke snižování mzdových nákladů a snížení fluktuace zaměstnanců. V rámci tohoto programu mají zaměstnanci firem, s nimiž byla navázána spolupráce, zvýhodněné podmínky finančních a pojišťovacích produktů skupiny ČSOB. Mezi nejvyužívanější benefity se řadí především finanční produkty týkající se platebního komfortu, které mají klienti po dobu trvání zaměstnaneckého poměru u dané společnosti zcela zdarma, dále zvýhodněné úrokové sazby u spotřebitelských úvěrů nebo příspěvky zaměstnavatele na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění. Příspěvky zaměstnavatelů jsou základním pilířem Motivačního programu, jelikož při splnění zákonných podmínek umožňují těmto zaměstnavatelům využití daňových odpočtů.

5.5 Klientské centrum

Společnost ČSOB umožňuje svým klientům spojit se s bankou bez nutnosti navštívit pobočku, a to prostřednictvím klientského centra, které funguje 24 hodin denně. Kromě telefonního čísla mohou klienti využít Skype, WhatsApp nebo chat na webových stránkách. Klientské centrum slouží k řešení klientských dotazů, poskytování informací, klientské asistence (například podpora internetového bankovníctví), reklamace, ochrany osobních údajů a zjišťování spokojenosti s obsluhou.

5.6 Péče o zaměstnance

Zaměstnanci společnosti ČSOB jsou jedním z nejdůležitějších předpokladů fungování společnosti. Proto společnost ČSOB své zaměstnance podporuje, aby rozvíjeli své nápady jako jen tým. Všichni zaměstnanci jsou součástí velké rodiny, kterou společnost nazývá Team Blue. Team Blue symbolizuje spolupráci napříč celou skupinou KBC, která podporuje sdílení úspěšných nápadů. (O ČSOB a skupině, 2020)

V září roku 2017 spustila společnost kampaň Challenge #5 (Pátá výzva), v rámci které zaměstnanci podnikali různé druhy aktivit za účelem ochrany životního prostředí. Za každého zúčastněného zaměstnance zasadila skupina KBC strom a vytvořila tak Team Blue lesy v klíčových zemích. Společnost ČSOB si váží svých zaměstnanců a snaží se je co nejvíce motivovat. Kromě odměny za vykonanou práci v podobě mzdy mohou zaměstnanci využívat celou řadu benefitů, kterými jsou například zvýhodněné podmínky u produktů a služeb, které ČSOB poskytuje, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, zvýhodněné stravování v podobě stravenek, přičemž zaměstnavatel hradí podstatnou část z hodnoty stravenky a v neposlední řadě volnočasové benefity v podobě příspěvků do systému Cafeteria. Mimo výše uvedených benefitů mají zaměstnanci ČSOB nárok vyčerpat pět týdnů dovolené, dále mohou využít pět dní zdravotního volna („Sick days“) a jeden den volna v rámci charity.

5.7 Vzdělávací aktivity pro zaměstnance

Aby mohli zaměstnanci ČSOB patřičně vykonávat svou funkci, musí projít celou řadou školení. I v tomto směru se společnost snaží svým zaměstnancům vyjít maximálně vstříc. Pro své zaměstnance společnost organizuje nejrozličnější školení zaměřená nejen na konkrétní rozbor produktů, ale také jednání s klienty nebo osobní rozvoj. Potřeba

vzdělávání se u každého zaměstnance liší. Přestože jsou některé vzdělávací aktivity povinné pro všechny zaměstnance, většina z nich je však dána konkrétními požadavky na pracovní pozici a kompetencemi zaměstnance. Za účelem vzdělávání zaměstnanců společnost využívá svou nově vybudovanou centrálu, kde se nachází celá řada učeben s nejmodernějším vybavením. Školení obvykle probíhají v prezenční formě, ale společnost umožňuje i formu live meetingu nebo individuálního školení, kdy lektor navštíví konkrétního zaměstnance na jeho pracovišti.

6 SWOT analýza společnosti ČSOB

V této části bakalářské práce bude analyzováno vnitřní a vnější prostředí společnosti ČSOB pomocí SWOT analýzy, která je vysvětlena v teoretické části v podkapitole 1.4 Strategie CRM. Provedená SWOT analýza je znázorněna v tabulce 2.

Tabulka 2 – SWOT analýza

	Silné stránky (<i>Strengths</i>)	Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)
Vnitřní prostředí (organizace)	<ul style="list-style-type: none"> • Dobré postavení na trhu v ČR • Silné zázemí v podobě skupiny ČSOB jako konsolidačního celku • Spolupráce s Českou poštou • Nabídka platebních karet Visa i Mastercard • Inovace produktů a služeb • Silná reklamní propagace • Široká nabídka školení zaměstnanců • Odměňování klientů za využívání či sjednání produktů a služeb • Věrnostní program • Kladný vztah ke společenské odpovědnosti, filantropie • Zodpovědný přístup k ochraně životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Poplatková politika • Lokální dostupnost poboček a bankomatů • Mezigenerační vnímání společnosti ze strany klientů • Systém vydávání předpisů (organizační struktura) • Předávání informací v rámci organizační struktury • Náročnost změn v aplikacích • Fluktuace zaměstnanců
	Příležitosti (<i>Opportunities</i>)	Hrozby (<i>Threats</i>)
Vnější prostředí (okolí)	<ul style="list-style-type: none"> • Zákazníci využívají sociální sítě a internetovou komunikaci • Zákazníci kladou důraz na image značky při svém rozhodování • Společenské prostředí vytváří nové výzvy v oblasti CRM • Trh přináší nové výzvy v oblasti moderních technologií 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká konkurence na trhu • Legislativní změny • Změny úrokových sazeb • Změny měnových kurzů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

6.1 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikace silných a slabých stránek společnosti, které jsou podrobně charakterizovány v následujících podkapitolách.

6.1.1 Silné stránky společnosti ČSOB

Společnost ČSOB si za své dlouholeté působení na trhu vybuodovala celou řadu silných stránek. Jednou z nejdůležitějších silných stránek společnosti ČSOB je její postavení na trhu. Díky svým čistým ziskům se společnost ČSOB spolu s Českou spořitelnou a Komerční bankou řadí mezi tři největší poskytovatele finančních služeb v České republice. Další velice důležitou silnou stránkou společnosti je její silné zázemí v podobě skupiny společností, které jsou její součástí. S tím souvisí i spolupráce s Českou poštou, ve které společnost vidí potenciál získání nových klientů. Na území České republiky je ČSOB jediným poskytovatelem finančních služeb, který svým klientům nabízí platební karty Visa i Mastercard. Společnost ČSOB usiluje o neustálou inovaci svých produktů a služeb, které propaguje nejrůznějšími cestami, jako jsou média, reklamní videa na YouTube nebo příspěvky na sociálních sítích. Sociální síť ČSOB využívá nejen pro komunikaci s klienty, ale i pro pořádání soutěží. Za věrnost a sjednání nových produktů společnost své klienty odměňuje prostřednictvím věrnostního programu Svět odměn, který je charakterizován v podkapitole 5.4 Odměňování klientů. Jako důležitou silnou stránku vnímá společnost ČSOB své kvalifikované zaměstnance, kterým umožňuje celou řadu nejrůznějších školení, ať už se jedná o oblast produktových školení nebo osobního rozvoje. Významnou silnou stránkou společnosti ČSOB je také její kladný vztah ke společenské odpovědnosti a filantropii a její zodpovědný přístup k ochraně životního prostředí. Autorka vidí silnou stránku společnosti v oblasti řízení vztahů se zákazníky především ve vztahu ke společenské odpovědnosti, kvalifikovanosti jejich zaměstnanců a odměňování klientů.

6.1.2 Slabé stránky společnosti ČSOB

Vedle silných stránek společnosti se nachází i její slabé stránky. Mezi slabé stránky společnosti ČSOB se řadí především její poplatková politika a lokální dostupnost poboček a bankomatů. Oproti konkurenčním společnostem má ČSOB výrazně nižší počet poboček a bankomatů. Zejména v porovnání s Českou spořitelnou, která má na území

České republiky celkem 483 poboček a více než 1 800 bankomatů a transakčních terminálů, zatímco ČSOB má pouze 235 poboček a 1 063 bankomatů, a to včetně bankomatů partnerských bank.

Další slabou stránkou společnosti ČSOB je to, jak ji vnímají jednotlivé generace. Ať už se jedná o poplatkovou politiku společnosti nebo využívání moderních technologií. Společnost klade důraz na trend modernizace a digitalizace, který prosazuje i v rámci nabízených produktů a služeb. ČSOB usiluje o narůstající počet uživatelů internetového bankovníctví a mobilní aplikace Smartbanking. Počet aktivních uživatelů mobilního bankovníctví vzrostl k 31. prosinci 2018 meziročně o 25 %. Počet transakcí přes mobilní aplikaci o 39 % a počet transakcí přes internetové bankovníctví o 2 %. Z toho vyplývá, že klienti o novinky spojené se stále postupující digitalizací stojí. Přestože se trend modernizace a digitalizace z chování zákazníků jeví jako velice populární, stále existuje celá řada jak stávajících, tak potenciálních klientů, kteří tyto trendy odmítají. Jsou to především starší generace, které nemají k těmto službám důvěru. Modernizaci společnost prosazuje nejen v oblasti nabízených produktů a služeb, ale také v systémech a aplikacích, se kterými pracují její zaměstnanci. Aplikace jsou stále náročnější a zaměstnanci jsou nuceni se i v této oblasti neustále vzdělávat.

Díky vysokému počtu zaměstnanců a rozsáhlosti jednotlivých útvarů a segmentů má společnost ČSOB velice obsáhlou organizační strukturu, která komplikuje systém vydávání předpisů a také následné předávání informací v rámci struktury. Další slabou stránkou společnosti je vysoká fluktuace jejích zaměstnanců. Fluktuace je způsobena jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnanců, kteří se cítí nemotivovaní a často banku opouštějí po uplynutí zkušební doby. Jak již bylo zmíněno, společnost ČSOB spadá pod belgickou společnost KBC Group a ta každoročně plánuje snižování pracovních míst. Toto rozhodnutí se týká konkrétně 250 pracovních pozic ročně, přičemž společnost předpokládá interní rotaci zaměstnanců a přirozenou obměnu zaměstnanecké základny.

6.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýzou vnějšího prostředí se rozumí identifikace příležitostí a hrozeb společnosti. Tyto příležitosti i hrozby jsou charakterizovány v následujících podkapitolách.

6.2.1 Příležitosti

Jednou z příležitostí, která se společnosti ČSOB nabízí je využívání internetu a sociálních sítí, které jsou v dnešní době velice populární. Využívat přínosů sociálních sítí začala společnost ČSOB prostřednictvím kampaní a spoluprací s veřejně známými osobami, které díky svému vlivu propagují značku ČSOB. Vnímání značky ČSOB je pro společnost velice důležité, a proto usiluje o to, aby působila pozitivně jak na stávající, tak potenciální klienty, kteří se rozhodují v oblasti financí a pojištění. S tím souvisí i to, jak se společnost věnuje společenským trendům a tématům. Velice pozitivní je v této oblasti kladný vztah společnosti ČSOB ke společenské odpovědnosti a ochraně životního prostředí. Další příležitostí pro společnost ČSOB je aplikování moderních technologií v rámci poskytovaných produktů. Jedním z nejžádanějších trendů v této oblasti jsou mobilní platby. Funkce Apple Pay, Google Pay nebo Garmin Pay umožňuje držitelům platebních karet nahrát si platební kartu do svého chytrého telefonu, popřípadě hodinek, a v obchodě jednoduše platit svým chytrým zařízením. Tento klienty velice očekávaný a žádaný trend bohužel v České republice ČSOB spustila jako jedna z posledních bank, a to nejprve pro držitele platebních karet Mastercard a až o měsíc později pro držitele platebních karet Visa.

6.2.2 Hrozby

Největší hrozbou společnosti ČSOB je vysoká konkurence na trhu. Mezi další významné hrozby patří legislativní změny, změny úrokových sazeb a měnových kurzů. Legislativní změny se týkají především systému získávání informací o klientech a jejich ochrany. Mimo to se legislativní nařízení týkají také pravidel pro obchodování s investičními nástroji, která jsou stanovena směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2014/65/EU (MiFID II), která byla na území České republiky transportována do zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, a to jeho novelou – zákonem č. 204/2017 Sb. Změny úrokových sazeb jsou hrozbou především při poskytování úvěrů, jelikož na finančním trhu platí zákon poptávky a nabídky – při zvýšení úrokových sazeb klesne poptávka po úvěrech a naopak.

7 Navrhovaná opatření pro posílení CRM

Na základě provedené SWOT analýzy bylo zjištěno několik slabých stránek a příležitostí, které může společnost ČSOB využít ke zlepšení současného CRM a posílit tak svou konkurenceschopnost. Pokud společnost využije příležitostí, které se jí nabízí, může alespoň částečně eliminovat některé ze svých slabých stránek. Proto autorka navrhuje následující opatření, která by mohla vylepšit stávající CRM a odstranit slabé stránky společnosti.

7.1 Omezení poplatků

Prvním opatřením, které by společnosti ČSOB pomohlo posílit své CRM a svou konkurenceschopnost je omezení poplatků u některých z nabízených produktů. Jednalo by se konkrétně o vedení běžného devizového účtu, za který klienti ČSOB platí měsíčně 25 Kč a 45 Kč za poskytnutí platební karty. Autorka navrhuje tyto poplatky omezit a podmínit obdobně jako u běžného korunového účtu, který ČSOB nabízí. ČSOB Plus konto je běžný účet poskytovaný společností ČSOB, který je zcela zdarma pro klienty do 26 let a majitele účtu na mateřské či rodičovské dovolené. U klientů od 58 let a osob se zdravotním postižením je zdarma při splnění obrátové podmínky ve výši 5 000 Kč měsíčně a pro ostatní klienty je zdarma při splnění obrátové podmínky ve výši 10 000 Kč měsíčně, nebo pokud je účet poskytnut v rámci ČSOB Motivačního programu. Pro klienty, kteří nesplní ani jednu z výše uvedených podmínek je cena za vedení účtu 69 Kč za měsíc. (Poplatky, 2020)

Omezení poplatku za vedení devizového účtu by bylo navrženo tak, aby se poplatek netýkal klientů s pravidelným měsíčním příjmem na tento účet. Konkrétně při splnění obrátové podmínky 300 eur, amerických dolarů, kanadských dolarů, liber nebo švýcarských franků za měsíc, podle toho, v jaké měně je účet poskytnut. Poplatek za poskytnutí platební karty by byl omezen při splnění určitého počtu transakcí. Jednalo by se o 5 transakcí za měsíc. Čistý výnos z poplatků a provizí, který za rok 2018 činil 8 022 milionů Kč by se sice snížil, ale omezení poplatků za vedení devizových účtů by společnosti ČSOB přineslo celou řadu výhod. (ČSOB, 2020)

Přínosem by byl především narůstající počet klientů, zvýšení finančních prostředků banky, ale také zlepšení vnímání společnosti jejím okolím. Toto omezení by mohlo přilákat úplně nové klienty, klienty konkurenčních poskytovatelů nebo zahraniční klienty.

Příchod nových klientů by pro společnost znamenal předpoklad, že noví klienti budou využívat i jiné produkty a služby, které ČSOB nabízí.

Taková změna by rovněž vyžadovala náklady na propagaci nabídky a provedení změny v sazebníku zveřejněném na webových stránkách společnosti. Propagace by byla zajištěna prostřednictvím reklamních plakátů, které společnost využívá k propagaci svých produktů a aktuálních nabídek, reklamních letáků, sociálních sítí a médií. Stávajícím klientům by byly rozeslány hromadné zprávy do jejich internetového bankovníctví a na e-mailové adresy. Klienti, kteří nevyužívají internetové bankovníctví a nemají v ČSOB uvedenou e-mailovou adresu, by obdrželi dopis s aktuální nabídkou. Stanovení rozpočtu na propagaci nabídky znázorňují údaje v tabulce 3.

Tabulka 3 – Odhad nákladů na propagaci nabídky

Náklad	Cena v Kč
Výroba reklamních plakátů a letáků	105 000
Uveřejnění nabídky na sociálních sítích	2 000
Změna sazebníků na webových stránkách	1 000
Vytvoření hromadné zprávy	500
Celkem	108 500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Cena za výrobu reklamních plakátů a letáků se odvíjí od ceny za jeden kus a celkového množství plakátů a letáků, které by bylo vyrobeno. Vzhledem k tomu, že společnost ČSOB má celkem 235 poboček a plakáty by byly umístěny na každé z nich minimálně dva, podle velikosti konkrétní pobočky, počet vyrobených plakátů by byl 500 kusů. Za předpokladu, že náklady na výrobu jednoho kusu reklamního plakátu činí 10 Kč, celková suma za výrobu reklamních plakátů při celkovém množství 500 kusů by tedy činila 5 000 Kč. Počet vyrobených reklamních letáků by byl 50 000 kusů. Při nákladech na výrobu jednoho kusu letáku ve výši 2 Kč, by celková suma za výrobu reklamních letáků byla ve výši 100 000 Kč. Společnost by tedy musela na výrobu reklamních plakátů a letáků vynaložit přibližně 105 000 Kč, přičemž musí brát v potaz i náklady na distribuci plakátů a letáků na konkrétní pobočky. Za účelem odhadu ceny za výrobu jednoho kusu reklamního plakátu a letáku, porovnála autorka ceníky nejružnějších společností zaměřených na výrobu a tisk reklamních předmětů. Náklady na uveřejnění nabídky na sociálních sítích by byly pro společnost v podstatě zanedbatelné. Největším výdajem

v tomto případě by bylo vytvoření reklamního nástroje v grafické podobě a jeho následné uveřejnění na sociálních sítích. Tyto náklady jsou přibližně odhadovány na 2 000 Kč. Obdobně jako náklady na uveřejnění nabídky na sociálních by vycházely i náklady na změnu sazebníku uveřejněného na webových stránkách společnosti. V podstatě se jedná o formální úpravu stránky a náklady jsou odhadovány na 1 000 Kč. Jak již bylo zmíněno, stávající klienti společnosti ČSOB by byli informováni prostřednictvím hromadné zprávy zaslané do internetového bankovníctví, e-mailu nebo dopisem. Zpráva by ve všech uvedených kanálech měla stejný formát. Nákladem by v tomto případě znamenalo vytvoření zprávy, které je odhadováno na 500 Kč a její následné rozeslání. Náklady na distribuci hromadné zprávy by záležely na počtu klientů, kteří by byli obesláni dopisem. Celkové náklady, které by společnost vynaložila za účelem propagace nabídky, by činily přibližně 108 500 Kč bez nákladů na distribuci reklamních plakátů a letáků na pobočky a bez distribuce hromadné zprávy klientům.

Zavedením tohoto návrhu by společnost posílila svou konkurenceschopnost, získala nové zákazníky a zlepšila svůj vztah s těmi stávajícími.

7.2 Zřízení bankomatů s cizí měnou

S vedením devizových účtů souvisí také hotovostní operace s cizími měnami. ČSOB od roku 2019 neprovozuje na svých pobočkách směnu cizích měn a valuty je tedy možné vyzvednout pouze ze svého účtu na hotovostní přepážce. S postupující digitalizací a modernizací se ČSOB rozhodla omezit nebo úplně zrušit provoz hotovostních přepážek na vybraných pobočkách. Klienti jsou tedy nuceni pracovat s hotovostí na pobočce pouze v určitý čas nebo mohou využít výběrové a vkladové bankomaty, které jsou k dispozici 24 hodin denně. Bankomaty společnosti ČSOB umožňují klientům celou řadu služeb, jako jsou bezkontaktní výběry, dobíjení a platby mobilním operátorům, změna PINu k platební kartě, volba skladby bankovek (většina bankomatů nabídne při výběru hotovosti až 3 skladby bankovek) a některé bankomaty umožňují i vklad hotovosti. (Bankomaty, 2020)

Hotovostní operace přes bankomat jsou však možné pouze v české měně. Proto autorka navrhuje zřízení bankomatů s cizí měnou. Zřízení bankomatů se všemi měnami, které ČSOB v rámci vedení běžných devizových účtů provozuje, by bylo velice obtížné a náročné. Jednalo by se tedy pouze o měnu euro. Tyto bankomaty by byly zřízeny

především ve větších městech a v pohraničí. Česká republika sousedí hned se třemi zeměmi, ve kterých je v současné době využívána měna euro, a to Německo, Rakousko a Slovensko. V tomto případě, by si společnost sama stanovila, kolik bankomatů a v kterých lokalitách zřídít, a jaké náklady by byla ochotná v rámci této investice vynaložit.

7.3 Zaměření na image společnosti

Další příležitostí k posílení současného stavu CRM, která se společnosti ČSOB nabízí, je vylepšení celkového vnímání společnosti jejím okolím. Společnost ČSOB je okolím velice dobře vnímána díky svému pozitivnímu a odpovědnému přístupu ke společenské odpovědnosti a ochraně životního prostředí. Aktivity, které v rámci společenské odpovědnosti a filantropie společnost podniká, jsou charakterizovány v podkapitole 4.4 Společenská odpovědnost (CSR). V rámci pilíře *Pro vzdělání* zaměstnanci společnosti ČSOB zajišťují formou interaktivních besed finanční vzdělávání a online bezpečnost pro žáky základních a středních škol. Autorka navrhuje vytvořit pro studenty rovněž vzdělávací aktivity zaměřené na ochranu životního prostředí. Vzdělávací aktivity by probíhaly formou přednášek, na kterých by zaměstnanci prezentovali, jakým způsobem společnost přistupuje ke společenské odpovědnosti a ochraně životního prostředí v rámci výkonu své činnosti a motivovali by mladé generace k odpovědnému chování a ochraně životního prostředí.

Dalším aspektem, kterým společnost působí na své okolí, je reakce na změny trhu a nové výzvy v oblasti moderních technologií, které trh přináší. Společnost ČSOB transformuje svůj obchodní model tak, aby co nejlépe sloužil potřebám klientů, a zároveň usiluje o přístup „Digitálně a s lidmi“. Proto společnost v roce 2018 významně investovala do moderních technologií. Celková investice do rozvoje skupiny ČSOB a jejich zaměstnanců přesáhla 4 miliardy Kč. (ČSOB, 2019)

Inovace v oblasti moderních technologií a jejich následná aplikace v rámci poskytovaných produktů a služeb však ocenila spíše mladší generace klientů. Přestože společnost prosazuje trend modernizace, vychází vstříc i klientům, kteří odmítají nebo nemohou tyto služby využívat. Příkladem byla inovace služby Business Banking, kterou ČSOB nahradila novou a lepší verzí. Nové korporátní elektronické bankovníctví ČSOB

CEB umožňuje pomocí služby Business Connector přímé napojení na klientův účetní systém a plně automatizovaný import plateb do banky. (ČSOB, 2019)

Aby klienti mohli využívat ČSOB CEB musí mít ve svém chytrém telefonu nainstalovanou aplikaci ČSOB Smart klíč, která slouží k autorizaci pokynů, jako přihlášení se do internetového bankovníctví, zadání příkazu k úhradě a podobně. Jelikož ne všichni klienti vlastní chytrý mobilní telefon, musela společnost přijít s jiným řešením, které by umožnilo využívat ČSOB CEB všem. Těmto klientům byly poskytnuty čipové karty, pomocí kterých se mohou přihlásit a plně spravovat své účty.

Z tohoto přístupu je patrné, že se společnost snaží vyhovět potřebám a přáním všech klientů a usiluje o jejich spokojenost. Společnost ČSOB chce, aby klienti nevnímali produkty a služby, které společnost nabízí jako běžné a standardní na trhu, ale aby prostředí, ve kterém banka podniká, vnímali jako netradiční a unikátní. Autorka proto společnosti navrhuje i nadále rozvíjet inovace a investovat do moderních technologií, neboť právě ty mohou být silným nástrojem k posílení konkurenceschopnosti na trhu. Přitom však společnost musí dbát na maximální bezpečnost a brát ohled na starší generace, které k inovačním produktům a službám nemusejí mít důvěru. Důvěry v inovace a moderní technologie může společnost docílit tím, že bude prostřednictvím svých webových stránek edukovat klienty o bezpečnosti a správném používání elektronických služeb, které nabízí.

Této problematice by na svých webových stránkách společnost věnovala samostatnou část. V první řadě by společnost poskytla obecné informace o tom, jak chrání své klienty proti podvodným zprávám nebo pokusům o útok na internetové bankovníctví. Dále by společnost klienty informovala o tom, jak si správně nastavit heslo, jak chránit svá zařízení proti virům nebo jak rozpoznat podvodné e-maily (*phishing*), které se na první pohled mohou jevit jako naprosto neškodné zprávy od společnosti. Náklady vynaložené na zveřejnění této problematiky na webových stránkách by kromě zpracování edukativního textu byly pro společnost minimální.

Ke zlepšení své image by společnost dále mohla využít vztah ke svým zaměstnancům. Image společnosti sice působí převážně na zákazníky, ale z velké části působí také na trh práce. Pozitivní image a atraktivní nabídka pracovní pozice může zvýšit konkurenceschopnost společnosti, protože nejen spokojení zákazníci, ale také spokojení zaměstnanci jsou předpokladem úspěšného podniku. Jak již bylo zmíněno, společnost

ČSOB nabízí svým zaměstnancům celou řadu finančních i nefinančních benefitů. Mimo to mají někteří zaměstnanci možnost flexibilní pracovní doby a využívání home office. Mimo standardního pracovního poměru společnost nabízí pracovní poměr v rámci programu Studuj a pracuj, Pro rodiče a programu 55 plus. Jak již vyplývá z názvu, program Studuj a pracuj je zaměřen na studenty, kterým společnost nabízí především brigádnické nebo juniorské pozice. Studenti tak mohou získat kvalitní praxi a nastartovat svou budoucí kariéru. Program Pro rodiče umožňuje pracovní uplatnění v rámci rodičovské dovolené formou částečného úvazku. V rámci programu 55 plus společnost umožňuje zaměstnancům věkové kategorie 55 let a více spojit pracovní a osobní život. Mladší i starší generace tak mohou sdílet své znalosti, zkušenosti a naplno využít svůj potenciál. Pro zlepšení image společnosti v rámci atraktivity pracovních pozic navrhuje autorka využít stávající program pro studenty a navázat spolupráci se středními a vysokými školami, na základě které by společnost získávala kvalifikované a vzdělané zaměstnance. Studentům by byla předložena nabídka finanční pomoci při studiu a po ukončení studia by společnost s absolventy navázala pracovní poměr. Finanční pomoc by zahrnovala náklady na studium v podobě příspěvků na studijní materiály, popřípadě příspěvky na ubytování pro studenty, pokud ho využívají. Taková spolupráce by pro společnost znamenala jistou investici, která by se však společnosti vrátila v podobě silného vztahu se zaměstnanci. Společnost by si každý rok stanovila počet studentů, kterým by byla ochotna poskytnout finanční pomoc a výši finanční podpory. Za předpokladu, že společnost ročně naváže spolupráci s padesáti studenty a finanční podpora bude ve výši 10 000 Kč za semestr, roční náklady na financování studia by činily 1 milion Kč. Celkové náklady na studium jednoho studenta by se odvíjeli od celkové doby studia, přičemž by společnost studenty finančně podporovala od počátku studia do předpokládaného ukončení studia. Výnos, který by z navázané spolupráce společnosti plynul, by byl v podobě následných obchodních výkonů nově zaměstnaných absolventů.

7.4 Motivování zaměstnanců

Přestože systém odměňování a proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČSOB je na vysoké úrovni, někteří zaměstnanci se cítí nemotivováni a projevuje se u nich takzvaný syndrom vyhoření. Autorka navrhuje v rámci nefinančních benefitů zavedení pravidelných teambuildingových akcí. Teambuildingové akce slouží jako nástroj k budování a rozvoji stávajících vztahů v týmu, který má za cíl zlepšit týmový výkon a

spolupráci mezi zaměstnanci. Akce by se konaly jednou za čtvrtletí, přičemž by si společnost stanovila rozpočet od 3 000 Kč do 5 000 Kč na akci podle velikosti týmu. Čtvrtletí frekvence je stanovena na základě čtvrtletního zhodnocení činnosti, kdy jsou hodnoceny výkony jednotlivých týmů za uplynulé čtvrtletí. Týmy by si v rámci této akce mohly naplánovat porady, na kterých by si objasnily své úspěchy a naopak neúspěchy, a také by si upřesnily cíle pro následující čtvrtletí. Teambuildingové akce by napomáhaly nejen k individuálnímu růstu zaměstnanců, ale také jejich růstu jako jednoho celku. Dobré vztahy v týmu jsou důležitým předpokladem pro fungování týmu i celkové spokojenosti zaměstnanců. Pokud budou zaměstnanci v rámci svého týmu táhnout za jeden provaz,lepší se jejich výkony a zvýší se i zisk celé společnosti.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vytvoření návrhů pro efektivní fungování CRM společnosti ČSOB, které povedou ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Dílčím cílem práce byla identifikace silných a slabých stránek společnosti s využitím SWOT analýzy. Na základě provedené SWOT analýzy bylo identifikováno několik slabých stránek a příležitostí, které inspirovaly autorku k vytvoření navrhovaných opatření. Navrhovaná opatření byla projednána s manažerem pobočky, který poskytl informace potřebné k vypracování práce.

Z výše uvedených informací o stavu CRM ve společnosti ČSOB se dá říci, že společnosti velice záleží na svých zákaznících a jejich spokojenosti. Jestliže bude společnost i na dále poskytovat své produkty a služby na téže úrovni jako doposud a bude se snažit být pro klienty originální a unikátní oproti konkurenci, nemusí se o své velice dobré postavení na trhu obávat.

Bakalářská práce se skládala ze dvou částí, a to z teoretické a praktické části. Informace pro vypracování teoretické části autorka čerpala studiem odborných textů a odborné literatury. Praktická část byla vypracována na základě informací získaných z veřejně dostupných zdrojů, interních zdrojů společnosti a rozhovorem s manažerem jedné z poboček banky.

Teoretická část byla zaměřena na význam řízení vztahů se zákazníkem a jeho přínosy pro podnik. Dále byly definovány pojmy zákazník, konkurence a společenská odpovědnost. V praktické části byla představena společnost ČSOB, její strategie a cíle. Následně byly popsány produkty a služby, které společnost nabízí, zákazníci společnosti, společenská odpovědnost a konkurence. Dále byly popsány činnosti, které společnost ČSOB provádí v rámci řízení vztahů se zákazníky. Po provedení analýzy současného stavu CRM následovala identifikace silných a slabých stránek společnosti, jejích příležitostí a hrozeb. Za tímto účelem byla využita SWOT analýza, na základě které bylo zjištěno několik slabých stránek a příležitostí společnosti, ze kterých vycházela navrhovaná opatření.

Seznam použitých zdrojů

- Baran, F., Zerres, C., & Zerres, M. (2014). *Customer Relationship Management (CRM)*. (1. vydání). Chicago, Kassel, Hamburg: bookboon.com.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management*. (3. vydání). London and New York: Routledge.
- Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. (1. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Hommerová, D. (2012). *CRM v podnikových procesech*. (1. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Chlebovský, V. (2005). *CRM: Řízení vztahu se zákazníky*. (1. vydání). Brno: Computer Press.
- Chlebovský, V. (2017). *Management zákaznických řešení*. Praha: Grada Publishing.
- ČSOB (2020). *Bankomaty*. Dostupné 29. 04. 2020 z <https://www.csob.cz/portal/lide/ucty/platby/bankomaty>
- ČSOB (2020). *Filantropie*. Dostupné 26. 03. 2020 z <https://www.csob.cz/portal/csob/spolecenska-odpovednost/filantropie>
- ČSOB (2020). *Informace pro klienty dle MiFID a PRIIPs*. Dostupné 29. 04. 2020 z <https://www.csob.cz/portal/csob/informace-pro-klienty-dle-mifid>
- ČSOB (2020). *O ČSOB a skupině*. Dostupné 20. 03. 2020 z <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>
- ČSOB (2020). *O skupině KBC*. Dostupné 20. 03. 2020 z <https://www.csob.cz/portal/csob/o-skupine-kbc>
- ČSOB (2020). *Poplatky*. Dostupné 29. 04. 2020 z <https://www.csob.cz/portal/lide/poplatky-a-sazby/poplatky>
- ČSOB (2020). *Povinně uveřejňované informace*. Dostupné 20. 03. 2020 z <https://www.csob.cz/portal/csob/povinne-uvarejnovane-informace>
- ČSOB (2019). *Sazebník ČSOB pro fyzické osoby – občany*. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/423623/sazebnik-fo-cz.pdf>

- ČSOB (2020). *Společenská odpovědnost a udržitelnost*. Dostupné 26. 03. 2020 z <https://www.csob.cz/portal/csob/spolecenska-odpovednost>
- ČSOB (2019). *Výroční zpráva o činnosti Československé obchodní banky, a. s. za rok 2018*. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vz-csob-2018.pdf>
- KBC Group (2020). *Our market position*. Dostupné 20. 03. 2020 z <https://www.kbc.com/en/about-us/our-market-position/belgium.html>
- KBC Group (2020). *Who we are*. Dostupné 20. 03. 2020 z <https://www.kbc.com/en/about-us/who-we-are.html>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing
- Kozák, V. (2008). *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. (1. vydání). Brno: Tribun EU.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing.
- Lehtinen, J. (2007). *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu*. (1. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Lošťáková, H., & kolektiv. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. (1. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Lošťáková, H., & kolektiv. (2008). *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Storbacka, K., & Lehtinen, J. R. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. (1. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Tetřevová L., & kolektiv. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing.
- Wessling, H. (2003). *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. (1. vydání). Praha: Grada.

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Využívání a spotřeba dostupných zdrojů	35
Tabulka 2 – SWOT analýza	42
Tabulka 3 – Odhad nákladů na propagaci nabídky	47

Seznam obrázků

Obrázek 1 – SWOT analýza	13
Obrázek 2 – KANO model	19
Obrázek 3 – Zjednodušená závěrečná bilance vztahu se zákazníkem.....	21
Obrázek 4 – Přehled náročnosti posouzení hodnoty vztahu	21
Obrázek 5 – Logo ČSOB a Poštovní spořitelny	29
Obrázek 6 – Hierarchické uspořádání společnosti.....	30
Obrázek 7 – Logo KBC Group	30

Seznam použitých zkratek

CRM	Customer Relationship Management
SCM	Supply Chain Management
ERP	Enterprise Resource Planning
B2B	Business To Business
B2G	Business To Government
B2C	Business To Consumer
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
CSR	Corporate Social Responsibility
ČSOB	Československá obchodní banka, a. s.
a. s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
Kč	Koruna česká
č.	Číslo
IČO	Identifikační číslo osoby

Abstrakt

Volfová, V. (2021). *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická

Klíčová slova: CRM, řízení vztahů se zákazníkem, zákazník, konkurence, konkurenceschopnost

Předložená bakalářská práce je vypracována na téma „Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“. Cílem bakalářské práce je provedení analýzy současného stavu CRM společnosti ČSOB a následně navrhnout opatření pro jeho zlepšení. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozdělena do tří hlavních kapitol, které jsou vypracovány na základě odborné literatury. Praktická část se skládá ze čtyř hlavních kapitol, které jsou zpracovány na základě veřejně dostupných informací o společnosti, firemních materiálů a informací získaných prostřednictvím rozhovoru s manažerem jedné z poboček banky. V první kapitole je představena společnost ČSOB, následující kapitola se věnuje analýze současného stavu CRM, třetí kapitola obsahuje provedenou SWOT analýzu a poslední kapitola je věnována navrhovaným opatřením pro zlepšení fungování CRM.

Abstract

Volfová, V. (2021). *Customer Relationship Management and its Importance for Strengthening Competitiveness of the Company*. (Bachelor Thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics

Key words: CRM, customer relationship management, customer, competition, competitiveness,

The presented bachelor thesis is elaborated on the topic "Customer relationship management and its importance for strengthening the competitiveness of the company". The aim of the bachelor thesis is to analyze the current state of CRM of CSOB and then propose precautions to improve it. The thesis is divided into two parts, namely the theoretical and practical part. The theoretical part is divided into three main chapters, which are developed on the basis of professional literature. The practical part consists of four main chapters, which are processed on the basis of publicly available information about the company, company materials and information gained by an interview with the manager of one of the bank's branches. The first chapter introduces CSOB, the next chapter deals with the analysis of the current state of CRM, the third chapter contains a SWOT analysis and the last chapter is devoted to the proposed precautions to improve the functioning of CRM.