

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 for the
competitiveness of the company**

Kateřina Svatková

Cheb 2022

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.

Cheb dne 07.04.2022

v. r. Kateřina Svatková

Poděkování

Při této příležitosti bych ráda poděkovala Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za jeho trpělivost a ochotu a za poskytnutí cenných rad a připomínek.

Dále bych ráda poděkovala společnosti XYZ CZ, konkrétně pobočce v Karlových Varech, za interní informace a možnost zpracování bakalářské práce.

Závěrem bych ráda poděkovala své rodině za podporu během studia.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	9
1.1 Vymezení pojmu CRM	9
1.1.1 Proč nestačí CRM?	9
1.1.2 Postavení CRM ve firmě.....	9
1.1.3 CRM v bance	10
1.1.4 Vznik CRM a jeho odlišnost od marketingových vztahů	10
1.1.5 Informační systém CRM.....	11
1.2 Marketingová komunikace.....	11
1.3 Zákazník	12
1.3.1 Získávání zákazníka.....	12
1.3.2 Udržení zákazníka.....	15
1.3.3 Spokojenost zákazníků a její měření	15
1.4 Konkurence	16
1.4.1 Konkurence v bankovním prostředí.....	17
2 Praktická část.....	18
2.1 Představení společnosti XYZ CZ.....	18
2.2 Image společnosti XYZ CZ	18
2.2.1 Zelená banka	18
2.2.2 Webové stránky	19
2.3 Produkty společnosti XYZ CZ.....	19
2.3.1 Fyzické osoby	19
2.3.2 Právnícké osoby.....	20
2.4 Služby společnosti XYZ CZ	21

2.4.1	Internetové bankovníctví	21
2.4.2	Bankomaty, vkladomaty a pokladní činnost.....	21
2.4.3	Bezpečnostní schránky	21
2.5	CRM ve společnosti XYZ CZ.....	22
2.5.1	Marketing a propagace.....	22
2.5.2	Klientská podpora	23
2.5.3	Odměny pro klienty	23
2.5.4	Motivace zaměstnanců.....	23
2.6	Hospodaření společnosti XYZ CZ.....	24
2.7	Kvalita nabízených služeb.....	25
2.7.1	Platební styk.....	26
2.8	Ocenění banky.....	26
2.9	Plán do budoucna	27
2.10	SWOT analýza.....	27
2.10.1	Silné stránky banky - vnitřní prostředí	29
2.10.2	Slabé stránky banky - vnitřní prostředí.....	29
2.10.3	Příležitosti - vnější prostředí	30
2.10.4	Hrozby - vnější prostředí	30
2.11	Pobočka banky XYZ CZ v obci Karlovy Vary	31
2.11.1	Umístění.....	31
2.11.2	Zaměstnanci	31
2.11.3	Konkurence	32
2.11.4	Vývoj situace na pobočce v Karlových Varech.....	32
2.11.5	Návštěva pobočky	33
2.11.6	Dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zákazníků pobočky	35
2.12	Návrhy opatření pro zlepšení CRM.....	47

2.12.1 Pobočka v Karlových Varech	50
Závěr	54
Seznam použitých zdrojů	56
Seznam tabulek	57
Seznam obrázků	58
Seznam grafů.....	59
Seznam použitých zkratek	60
Seznam příloh.....	61
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku řízení vztahů se zákazníkem a snahu o pomoc v posílení konkurenceschopnosti podniku vůči ostatním firmám, které se snaží ukrojit co největší podíl zákazníků, uspokojit co nejlépe jejich potřeby a udržet je díky svým produktům a službám jako své věrné klienty několik let. Je kladen velký důraz na uplatnění svých znalostí a vědomostí nabitých po dobu studia hlavně v praktické části a zároveň v teoretické části ukázat, že práce s odbornou literaturou a se zdroji je velmi důležitá.

Výběr podniku v oblasti bankovníctví a peněžních služeb vůbec nebyl náhodný. Jeden z rodičů autorky práce v této oblasti delší dobu pracoval a zvolit toto téma jí přišlo velmi zajímavé vzhledem ke kolísavosti ekonomické situace v posledních letech na našem trhu, ale i v okolních státech, kde tento subjekt také působí. Konkurenční boj v této oblasti začal být v porevolučním období obrovský. Jednotlivé subjekty musí rychle reagovat na nabídku ostatních a neustále hledat zajímavé a nové produkty, nabízet je svým novým potenciálním klientům a neustále hledat nové cesty v již dost nasyceném trhu. Zároveň se stává být velmi důležité udržet si svého zákazníka, i když ne okamžitě jako profitujícího, ale do budoucna klienta, který finance přinese. Subjekt musí tohoto klienta nadchnout, nabídnout mu něco zajímavého, to, co jinde nedostane.

Autorka si pro svou bakalářskou práci vybrala společnost XYZ CZ, která se na našem trhu objevila v roce 1993 a stala se velmi dynamickou, konkurenceschopnou a získala mnoho ocenění za své produkty. Produkty, které nabízí jsou nejen pro české klienty, ale snaží se i místním, původem zahraničním občanům nabídnout propojené produkty, které si mohou sjednat na českém území se zahraničním příjmem.

Banka prošla od vstupu na naše území velkými změnami, musela se místním podmínkám přizpůsobit. Přeci jen místní klient má jiné nároky, jiné požadavky, a i když byly procesy, produkty, které banka využívala zastaralé, neusnula na vavřínech a několikrát na sebe za svou éru velmi výrazným způsobem upozornila a nezůstala pozadu. Mnoho potenciálních klientů nemělo díky zahraničnímu původu příliš velkou důvěru v tuto banku, nebylo jednoduché je přesvědčit, že o českého klienta velmi stojí a dokáže mu nabídnout kvalitní servis.

Velkými změnami prošel i samotný vnitřní management firmy. Zaměřili se na Customer Relationship Management (CRM) problematiku, průzkumy veřejnosti, kontrolní průzkumy vlastních zaměstnanců, jakým způsobem nabízejí produkty klientům a zároveň spokojenost získaných klientů. Problematikou CRM se autorka podrobně věnuje v teoretické části práce a jejím cílem je se v praktické části zaměřit na nedostatky v této oblasti a doporučit své možné řešení. Zároveň prochází nabídku konkurence v současné koronavirové době, která pro tyto subjekty není jednoduchá. Musí opět velmi pružně reagovat na určitá omezení, která toto období přináší a nabídnout klientům jistotu. Hlavním cílem autorky bude najít ekonomicky výhodné opatření, která by subjektu přinesla zisk, nové klienty a důvěru.

V závěru praktické části bakalářské práce se autorka zaměří na dotazníkový průzkum oslovených klientů uvnitř společnosti XYZ CZ, zároveň však položí otázky prostřednictvím dotazníku i klientům mimo banku. Tímto získá srovnání spokojenosti svých zákazníků, ale zároveň pohled klientů, kteří by se do budoucna mohli stát novými.

Mezi důležité a zásadní výzkumné otázky autorka vytyčila tyto:

Banka má klientovi nabídnout co nejširší portfolio služeb. Co klientům banky XYZ CZ, konkrétně na pobočce v Karlových Varech chybí?

Je banka pružná vůči změnám na trhu? V možnostech, které přináší pokrok moderního světa?

Dnešní doba nabízí klientům podobné produkty ve všech bankách, ale rozhoduje vstřícnost, zájem a přístup k jednotlivci, který banka ke klientovi chová. Daří se toto konkrétně společnosti XYZ CZ?

1 Teoretická část

1.1 Vymezení pojmu CRM

Zkratka CRM pochází z anglického slovního spojení Customer Relationship Management neboli v češtině řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o snahu vybudovat a udržovat dlouhodobě prospěšné vztahy se zákazníky. (Kozák, 2011)

CRM ve své podstatě není nikde přesně definováno. Vychází z potřeb zákazníků, trhu, z aktuální situace ve společnosti, ve světě, s rozvojem poptávky po určitém zboží, službách, dále pak z rozvoje informačních technologií. Je potřeba vnímat situaci na trhu komplexněji a umět přesně rozklíčovat vyvíjející se situaci. (Lošťáková, 2017)

„Společnosti zabývající se informačními technologiemi mají tendenci používat výraz CRM k popisu softwarových aplikací, které se používají na podporu podnikání v oblasti marketingu, prodeje a služeb.“ (překlad vlastní, Buttle, 2015, s. 3)

1.1.1 Proč nestačí CRM?

CRM je vhodná cesta pro získání a udržení klientely, nicméně je důležité si uvědomit nezbytnost komplexního řešení nejen vně, ale i uvnitř firmy.

Vlastní kontakt, perfektní péče o stávající zákazníky a analýza napomohou, aby neodcházeli klienti ke konkurenci. Vlastní a správně vedené CRM pak ke snížení nákladů a zvýšení výnosů. (Chlebovský, 2017)

1.1.2 Postavení CRM ve firmě

CRM se postupně ve firmách stává neoddělitelnou součástí marketingu. Vztah se zákazníky se díky konkurenci stává podstatou udržení se v popředí na trhu.

„CRM zahrnuje činnosti, jejichž prostřednictvím se firma snaží identifikovat, kvalifikovat, získat, rozvinout a udržovat stále stabilnější a vzájemně výhodnější vztahy se zákazníky nabídkou odpovídajících produktů nebo služeb vhodnému segmentu zákazníků, ve vhodnou dobu za odpovídající cenu. CRM integruje prodej, marketing, servis, (ERP) (Enterprise Resource Planning) a funkce řízení dodávek prostřednictvím automatizace podnikových procesů, technologických řešení a informačních zdrojů, které vedou k maximálně kvalitnímu styku s každým jednotlivým zákazníkem. Politika a procesy

CRM umožňují existenci efektivních vztahů mezi firmou, jejími zákazníky, partnery, dodavateli a zaměstnanci.“ (Kozák, 2011, s. 12)

*„Firmy stále častěji používají řízení vztahů se zákazníky. Podstatou CRM je péče o zákazníky. V řízení vztahů se zákazníky by měl být kladen důraz na kooperativní vztah mezi firmou a zákazníkem. Záměrem řízení vztahů se zákazníky je vybudovat strategie vztahů, s jejichž pomocí bude možno vztahy kultivovat a zvyšovat jejich hodnotu. Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření **trvalého vztahu se zákazníkem**. Firma orientovaná na vztah se zákazníky má snahu dovědět se více o tom, jak zákazníci vytvářejí pro sebe hodnotu. Vztah se zákazníkem vzniká na základě řady setkání.*“ (Jakubíková, 2013, s. 58)

1.1.3 CRM v bance

Vzájemný vztah mezi bankou a klientem je procesem výměny emocí, informací a jednání. Cílem rozvoje vztahů je snaha banky získat si místo v zákaznickově srdci a mysli a posléze i v jeho peněžence. Veškerá činnost v řízení vztahu se zákazníkem (koncepte CRM) má za úkol **zvýšit rentabilitu banky**. Zároveň každá banka pracuje na dosažení cíle navázat hodnotné dlouhodobé vztahy se zákazníky, které nejsou založeny jen na momentálním užitku, ale na dlouhodobé spolupráci (tzn. že není nutné mít klienta ziskového v tomto okamžiku, ale hlavně v budoucnu). Klienty by měla mít banka rozdělené do určitých segmentů a přistupovat k nim individuálně. (Kašparovská, 2006)

„Vztah se zákazníkem je definován jako proces skládající se z epizod, setkání banky se zákazníkem. Cílem CRM je soustavné zlepšování tohoto procesu a související zvyšování hodnoty vztahu. Z tohoto pohledu je nutné také na produkt pohlížet jako na proces. [...] Hodnota vzniká v rámci každé výměny mezi zákazníkem a bankou.“ (Kašparovská, 2006, s. 260)

1.1.4 Vznik CRM a jeho odlišnost od marketingových vztahů

Některými prodejci, konzultanty a pracovníky v oblasti IT je tento obor zpochybňován. Dokonce i význam zkratky CRM je některými označen jako Marketing vztahů se zákazníky. (překlad vlastní, Buttle, 2015)

„Vztah mezi CRM a marketingem vztahů vymezil Gummesson (2010). Říká, že „marketing vztahů je forma marketingu, založená na interakci uvnitř sítě vztahů“, zatímco „CRM se týká hodnot a strategií v rámci marketingu vztahů se specifickým

důrazem na vztahy se zákazníky, které jsou dovedené až do praktické aplikace“.“
(Lošťáková, 2017, s. 25)

1.1.5 Informační systém CRM

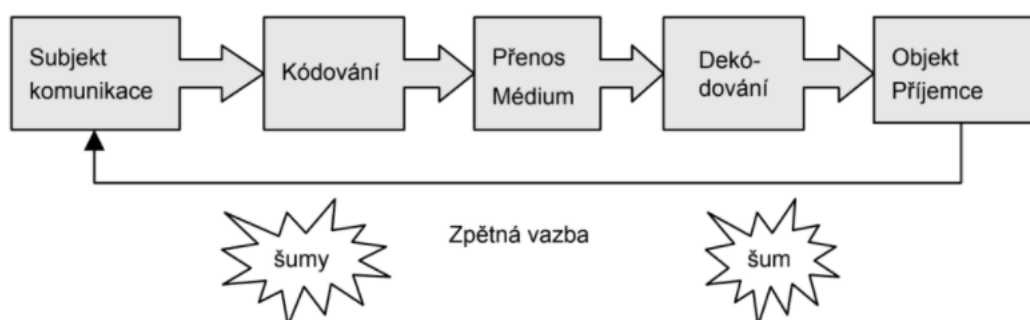
Pro CRM je nepostradatelným pomocníkem dobře fungující informační systém, který dokáže zajistit získávání, zpracování a uchovávání všech zákaznických informací. V bance slouží ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a prezentaci dat o zákaznících. Je to nástroj, který zajišťuje strategii řízení vztahu se zákazníky. Každá z bank si střeží tyto data a těží z nich. (Kašparovská, 2006)

„Ačkoli trh CRM softwaru je nyní obsazen mnoha hráči, jeho komercializace byla výrazně posílena v roce 1993, kdy Tom Siebel založil Siebel Systems Inc. (nyní součást Oracle).“ (překlad vlastní, Buttle, 2015, s. 3)

1.2 Marketingová komunikace

Obecně se o komunikaci dá říci, že se jedná o předání nějakého sdělení či informace od zdroje k příjemci. Marketingová komunikace probíhá mezi odesílatelem směrem k příjemci. Např. mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími potencionálními i současnými zákazníky a jinými dalšími zájmovými skupinami jako jsou zaměstnanci, dodavatelé a obchodní partneři, akcionáři, média, občanská sdružení, neziskové organizace aj. (Příkrylová, 2019)

Obr. 1: Základní model komunikačního procesu



Zdroj: Příkrylová et. al. (2019, s. 24)

„Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle. Na současných hyperkonkurenčních trzích se většina komerčních i nekomerčních organizací bez marketingové komunikace neobejde. Firmy přesvědčují potenciální zákazníky, aby

zakoupili jimi nabízené produkty a služby, vládní a neziskové instituce se snaží vymýtit sociálně škodlivé chování (např. kouření) či podpořit chování sociálně prospěšné (např. veřejné sbírky) a politické strany agitují, aby jim voliči dali svůj hlas.“ (Karlíček, 2016, s. 10)

1.3 Zákazník

Klíčovým pro koncepci CRM je vytvoření takového vztahu s klientem, který bude silný a přinese bance co nejvyšší hodnotu. Sílu vztahu banky se zákazníkem určuje právě zákazník, a to záleží na tom, jak moc se bance svěří. Cílem hodnocení vztahu je poznání zákazníkovo vidění a chápání jeho potřeb a posléze i jak silné pouto k bance pociťuje. Osoby, které odpovídají za vztahy se zákazníkem mohou hodnotit, jak silný vztah klient k bance má, nicméně pokud je tato osoba s klientem v nejužším kontaktu, nebývá toto posouzení objektivní (vzniká tady velké riziko).

Neexistuje způsob, jak změřit sílu zákazníka. Jedná se o subjektivní názor zákazníka nebo o subjektivní názor zaměstnance. Rozhodnutí, kterých služeb zákazník využije, ale dělá on sám, podle svého nezávislého názoru. (Lehtinen, 2007)

1.3.1 Získávání zákazníka

Důležité v obchodování jsou především kontakty. Kontakty se dělí na:

- **Studené** (telefonování lidem, kteří vás neznají - tedy časté volání na telefonní čísla, jež si obchodník najde na webech firem, v nichž nikoho nezná a kde nikdo nezná obchodníka).
- **Předehřáté** (voláte lidem, kteří vás neznají osobně, ale slyšeli o vás, například sledují váš blog, nebo jste jim například několik dnů před telefonátem poslali videozprávu).
- **Teplé** (volání lidem, kteří vás znají). (Neckař, Kolář & Janeček 2019, s. 18-21)

Podle Neckaře, Koláře & Janečka (2019, s. 17) je základem prodejního úspěchu správně nastavený obchodní proces. Říká, že „nezná člověka, který rád volá lidem, které nezná“ - tedy na studené kontakty. Uvědomte si ale, že i studené kontakty si můžete vhodně „předehřát“ a potenciální zákazník se bude těšit, až mu zavoláte. A bude to pro něho prestiž.

Proč je pro některé profese získání nových zákazníků obtížnější? U některých profesí klienti doporučí své známé snadno a jsou obory, kde to tak snadné není. Získání zákazníků je jednodušší např. pro pedikérky, nehtová studia, cukrářky, kavárny, restaurace. Pokud jsou šikovní, klienti si to mezi sebou řeknou a jejich služeb chtějí brzy využít. Zajistit si nové zákazníky bývá v Čechách často složité pro podnikající v oboru financí (např. finanční poradci), v oblasti realit, prodejce energií, kosmetiky, výživové poradce aj., kteří se živí přímým prodejem. I když je jejich služba stejně přínosná.

Existují dva hlavní důvody, které mají zásadní vliv na získávání nových referencí, bývají vzájemně úzce spjaté. Záleží na tom, jaký má na konkrétní obor názor veřejnost a zda tuto konkrétní službu využívají rádi, nebo necítí potřebu.

Tak jako u nás v České republice (ČR), tak i všude jinde na světě se najdou profese, které veřejnost vnímá pozitivně, jiné negativně. Kupodivu je to v každé zemi jinak. Souvisí to s historií oboru, zároveň však s kompetentností obchodníků, s jejich odborností. Pokud pracují jen ve svůj prospěch a klienti díky jejich radám přijdou o nemalé finanční částky, vnímají tento obor negativně. Příkladem je finanční poradenství, které si díky takovýmto poradcům vysloužilo u veřejnosti špatné jméno. Poslední dobou se ale díky České národní bance (ČNB) zpřísnily pravidla, kde si musí poradci doplnit svou kvalifikaci, projít testy a stále si kvalifikaci zvyšovat. Ještě nějaký čas bude trvat, než začne být tento obor vnímán pozitivně, tak jako je to v jiných zemích, kde jsou tito lidé považováni za odborníky a klienti se na ně rádi obrací.

Zároveň si lidé díky pocitu, že nejsou příliš velkými odborníky v oboru snaží pomoci sami. Je to v již zmiňovaném oboru finančního poradenství, realit, pak i třeba v poradenství ohledně energií. Vnímají je jako příživníky, ne odborníky, kteří se snaží pomoci a nalézt pro ně nejlepší řešení. Mají dojem, že si se svými financemi dokáží poradit sami. Mají dojem, že koupit či prodat nemovitost, poradit si kam investovat své ušetřené finance, nebo u jaké banky naopak finance zapůjčit je snadné. Jejich představa je ale klamná. Klient se sám nemůže orientovat po celém finančním trhu, který je velmi proměnlivý a jen odborník je schopen poradit, jaké řešení by pro něj bylo nejvhodnější. Odborníkem se člověk stává především praxí. Je jím proto, že má k danému tématu vždy aktuální informace a možnosti, které klient v takovém rozsahu a kvalitě mít nemůže.

Většina lidí jde s davem než proti proudu. Když tedy široká veřejnost vnímá dané odvětví dobře, pak lidé své známé doporučí snadněji. Pokud je však daná profese vnímána širokou

veřejností hůře, pak se mohou s doporučením zdráhat, protože má tento obor celkově horší reputaci. Jsou velmi ostražití a opatrní v tom smyslu, že by jejich známí mohli mít špatnou zkušenost.

Například služeb daňových poradců, právníků, účetních či opravářů aut lidé často využívají více, protože jsou do toho tlačeni svou životní situací. Řešení této životní situace má pro ně tedy velkou prioritu. Stejně tak má většina lidí velký zájem o financování vlastního bydlení. Je to jeden z jejich velkých životních cílů. Pokud tedy klientovi finanční poradce dokáže dobře poradit se získáním dobrých podmínek na hypotéce, pak má pro získání doporučení, přes špatnou reputaci oboru, skvělou výchozí pozici. V tomto případě hrají roli pozitivní emoce klienta.

Klienti v České republice méně, než zahraniční klienti využívají služeb tzv. nepoptávkových. Patří mezi ně podomní prodejci, výživový poradci, prodejci telefonních tarifů, prodejci životního pojištění. Klienti ze zahraničí chtějí služby, které se zabývají financemi využívat, jsou k tomu vedeni už od útlého dětství. Ale každá země má své nepoptávkové služby a jejich využívání je jen na zákaznících a obchodník jim musí dát tu správnou prioritu. A i přesto, že se mu to podaří, musejí být na doporučení opatrní, protože mohou získat dojem, že jejich známé nabízením své služby spíše obtěžují.

Pokud působíte v oboru, kde získávání doporučení bývá jednodušší, stačí se jen naučit si o doporučení říct, najít tu odvalu a umět reagovat na případné námitky. A pokud je Vaše profese na získávání zdrojů těžší, je potřeba dělat věci jinak, najít zajímavější řešení, prostě nebýt průměrným obchodníkem. Musíte být lepší! Protože lidé kupují především Vás. Prodáváte se vy sami a pokud svému produktu, či službě věříte, je potřeba přesvědčit i svého nového zákazníka.

Ať už patříte ke skupině obchodníků, kteří mají nabízení svých služeb snazší či jednodušší, je potřeba se zamyslet nad tím, že říkat si o doporučení je důležité vždy. I když máte pocit, že portfolio Vaší klientely je obsáhlé, že jsou spokojeni a nemají potřebu odcházet, je stále důležité pracovat na získávání nových zákazníků, zvyšovat poptávku. Je nutné myslet na výtěžnost, protože z ní právě vychází výdělek.

Přestože tedy můžete mít větší klientelu, zamyslete se, jaký vám přináší užitek. Možná byste mohli mít jiné zákazníky, kde za méně času vyděláte více peněz a zároveň vám zbude dostatek času pro sebe a vaši rodinu. (Olej, 2015)

1.3.2 Udržení zákazníka

V minulosti byl zákazník považován za samozřejmost. Nebylo konkurenční prostředí, firmy se nestaraly o spokojenost zákazníků. Nestaraly se ani o vysokou fluktuaci zákazníků, což pro firmu znamená vyšší náklady, než kdyby si své zákazníky udržela. Je potřeba vynaložit velké úsilí získat zákazníky zpět.

Každá firma, tím spíš banka, by měla věnovat velké úsilí snaze zjistit míru ztráty zákazníků a podniknout opatření k jejich snížení. Banka se musí snažit zjistit míru retence (udržitelnosti) zákazníků. Dále pak je nutné zjistit důvod odchodu a rozhodnout, zda a jakým způsobem je možné tomu zabránit. Banka musí zjistit důvod a pracovat na udržitelnosti klientů kvalitními produkty, dobrými službami, kvalitními zaměstnanci a příznivými cenami. Banka by měla mít vypracované tabulky, grafy, které ukazují procento zákazníků, kteří odcházejí a znát důvod proč. Studie spokojenosti může také ukázat, zda banka nevyvíjí své úsilí špatným směrem. (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2007)

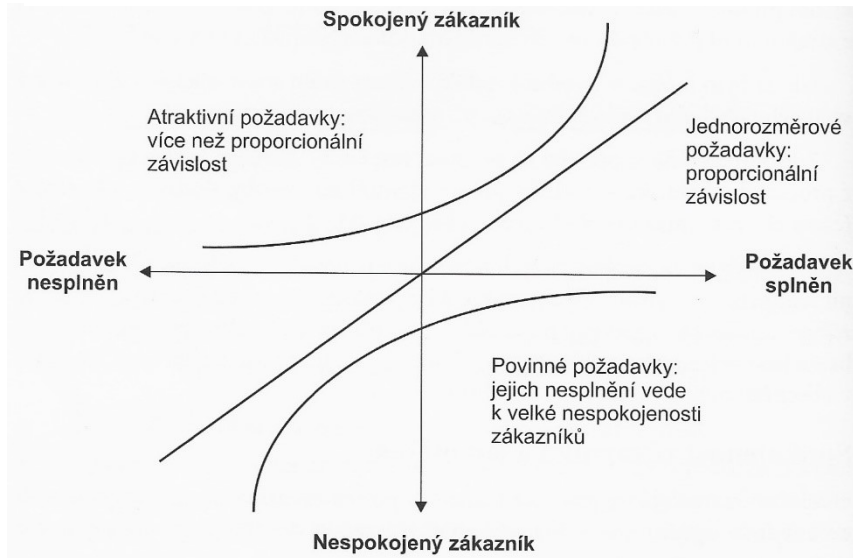
1.3.3 Spokojenost zákazníků a její měření

Osvědčenou metodou pro hlubší analýzu spokojenosti a očekávání je model KANO pojmenovaný podle japonského marketéra (Kano a kol., 1984), který jí rozdělil do tří skupin podle požadavků na vlastnosti nabízeného produktu či služby: (Chlebovský, 2017)

- **Povinné (Must be)** - jedná se o takové požadavky, které zákazník považuje za samozřejmé. Mělo by se jednat o základní požadavky, které musí být splněné. Můžeme si tuto situaci představit na příkladu „Bezproblémový průchod košíkem na e-shopu.“ Pokud tento základní parametr nebude splněn, zákazník bude zklamán, dojde k nespokojenosti zákazníka. Avšak když bude tento proces bezproblémový, spokojenost zákazníka nějak zvlášť neporoste, jelikož ji považuje za samozřejmost.
- **Jednorozměrové (One-dimensional)** - u těchto požadavků se spokojenost zákazníka zvyšuje přímou úměrou. Opět si můžeme situaci představit: čím rychleji dojde k vyřízení objednávky, tedy čím více je požadavek splněn, tím bude zákazník spokojenější a naopak.
- **Atraktivní (Attractive)** - tyto požadavky můžeme nazvat jako něco, co dělá prodávající navíc. Má na spokojenost zákazníka opravdu velký vliv. Pokud dojde k realizaci tohoto požadavku, zákazníkova spokojenost vzroste. Může se

například jednat o dárek k nákupu. Pokud ale tento požadavek splněn není, zákaznickova spokojenost neklesne. (Jiránek, n. d.)

Obr. 2: Rozdělení atributů produktu KANO modelu



Zdroj: Chlebovský et. al. (2017, s. 42)

„Křivky zobrazují vliv tří skupin požadavků na produkt a jejich vliv na spokojenost zákazníků povinné požadavky (spodní křivka) musí být splněny, jinak je zákazník výrazně nespokojený. U jednorozměrových požadavků je spokojenost proporcionálně závislá na jejich splnění. Atraktivní požadavky vykazují při naplnění silný nárůst spokojenosti zákazníků.“ (Chlebovský, 2017, s. 42-43)

1.4 Konkurence

Konkurence znamená jakousi soutěž, na které dochází ke střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů na různých typech trhů.

Ke konkurenci dochází v různých případech:

- **Konkurence napříč trhem, tedy konkurence mezi poptávkou a nabídkou** - kupující formulující poptávku chtějí nakoupit za co nejméně peněz, co nejvíce produktů a naopak, prodávající formulující nabídku chtějí za co nejvyšší cenu prodat co nejvíce produktů. Aby byly oba subjekty spokojeny, musí dojít k jakémusi kompromisu → rovnovážné ceně.
- **Konkurence na straně nabídky** - jedná se o konkurenci, která vzniká mezi jednotlivými výrobci. Kdy je cílem obou prodávajících maximalizovat svůj zisk.

- **Konkurence na straně poptávky** - jedná se o konkurenci mezi spotřebiteli, kdy je cílem každého z nich nakoupit za co nejméně peněz i na úkor ostatních kupujících. (ManagementMania, 2016)

„Firmám se doporučuje provést analýzu každého z jejích hlavních konkurentů, identifikovat jeho silné a slabé stránky, ty porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami, a tak určit své vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům. K tomuto účelu je vhodné využít sémantického diferenciálu. Další možností, jak postupovat, je vypracovat profil konkurentů, který bude sledovat výkon konkurence (obrat, podíl na trhu, zisk, návratnost investice, využití výrobní kapacity aj.), identifikovat cílové skupiny konkurence, její strategii, silné a slabé stránky.“ (Jakubíková, 2013, s. 108)

1.4.1 Konkurence v bankovním prostředí

Banky v předrevolučním období se dlouhou dobu pohybovaly v prostředí, kde nebyla konkurence. Převažovala poptávka před nabídkou. Díky regulaci měly celkem malý prostor pro vlastní cenovou politiku. Vstup na bankovní trh podléhal striktní regulaci a tím bránil bankovní sektory před konkurencí. Díky porevolučním privatizacím, využívání informačních a komunikačních technologií, otevřel prostor pro nové trhy a zvýšil konkurenci. S vyšší konkurencí se zvýšila dostupnost bankovních produktů, zvýšila se nabídka a díky dobré informovanosti klientů z médií, finančním poradcům a vzdělanosti klientů v oblasti financí, se klientela stává náročnější. Tento vývin trhu zvyšuje tlak na náročnost řízení a provoz banky a zesiluje konkurenční prostředí. Tento posun nutí banky reagovat na cenovou politiku a klást důraz na potřeby klienta. Cenová konkurence má však své hranice, proto banky soustřeďují svoji pozornost na dlouhodobé vztahy s klientem, na jeho potřeby, přání a požadavky. Úspěchem v konkurenci je, aby management dokázal informace nejen získat, ale také zpracovat a využít je k udržení konkurenční výhody. Informovanost o finančním trhu, orientace v něm se stává nedílnou součástí v řízení banky. Znalost managementu a zaměstnanců je nedílnou součástí a silnou stránkou pro tvorbu kvalitních produktů a služeb pro klienta. (Kašparovská, 2006)

2 Praktická část

2.1 Představení společnosti XYZ CZ

Společnost XYZ CZ se na českém trhu objevila v roce 1993. Od roku 1997 působí na českém trhu jako samostatná akciová společnost s bankovní licencí ČNB. Sídlo společnosti XYZ CZ je situováno v Praze.

Jedná se o obchodní banku zaměřenou, jak na retailové, tak i na malé, střední a velké firemní zákazníky, která je plně rozvinutá, samofinancovaná a nabízí svým zákazníkům širokou škálu produktů.

Společnost je jedna z bank z bankovní skupiny sídlící ve Vídni. V Evropě tato společnost účinkuje v osmi zemích, a to v zemích střední a východní Evropy (CEE). Ve světě potom společnost XYZ CZ můžeme nalézt na dvaceti trzích. Tuto bankovní skupinu bychom zařadily mezi jedny z nejvýznamnějších a nejdynamičtější se rozvíjejících bankovních skupin, která se po celém světě stará o více než sto dva milionů zákazníků. Nakonec se podíváme, jak je na tom společnost XYZ CZ v České republice. Zde je v chodu dvacet čtyři poboček s více než sedmi sty padesáti zaměstnanci, kteří poté pečují o sto dvacet tisíc zákazníků. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.2 Image společnosti XYZ CZ

2.2.1 Zelená banka

Banka realizuje široké aktivity k podpoře ekologických, dobrovolnických akcí svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec má vyhrazený jeden den v roce, který může využít na pomoc v ekologických projektech. Doposud zaměstnanci pomohli k úklidu přírody a sběru odpadků v Děvině, Chráněná krajinná oblast Pálava, v odstranění náletových dřevin, prořezávání keřů, pletí v Průhonickém parku. Dále vysázeli zaměstnanci společnosti XYZ CZ 1500 stromků v lese v Podještědí, kde cílem bylo vysázet tzv. hospodářský les, který tvoří listnaté stromy. Za každý sjednaný spotřebitelský úvěr banka slíbila nově vysazený ovocný strom, který při společných setkáních zaměstnanci vysazují v ovocných sadech ve spolupráci s Českým svazem ochránců přírody na záchranu starých odrůd.

Ekologické chování se projevuje i v chování banky a jejího provozu. Na firemních tiskárnách byl nastaven oboustranný tisk, kde došlo k poklesu spotřeby inkoustu o 7 %. Ve firmě se maximálně třídí odpad a zároveň se snaží při pohybu mezi pobočkami využít maximální naplněnost vozidel, k čemuž jim napomáhá webová aplikace. Díky zavádění LED moderních technologií na pobočkách došlo k poklesu spotřeby elektrické energie o 10 %. Recyklace papíru stoupla o 17 % a produkce odpadu klesla o 7 %. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.2.2 Webové stránky

Webové stránky prošly velkou renovací. Vývoj nových stránek trval několik let. Klienti jsou nyní s jejich vzhledem, přehledností dle dotazníkovému šetření spokojeni. Jejich prohlížení Vás intuitivně vede k vyřešení všeho, čeho si klient v dnešní době žádá. Může si zde online požádat o založení účtu, sjednání půjčky, zjistit možnosti investování, výši úrokové sazby hypotečního úvěru. Po vznesení dotazu na info lince, která pečlivě zaznamená hovor do systému CRM, se Vám příslušný zaměstnanec banky ozve s nabídkou na popptávanou věc. Lepší je samozřejmě navštívit jednu z 24 poboček banky. Díky tomu, že má banka malý počet poboček je její navštívení někdy komplikací pro klienty ze vzdálenějších míst, a proto se banka snažila o co největší propracovanost webových stránek a co nejjednodušší možnost získat spotřebitelský úvěr přes internet. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.3 Produkty společnosti XYZ CZ

Společnost XYZ CZ nabízí svým klientům širokou škálu produktů, a to jak pro fyzické, tak i pro právnické osoby.

2.3.1 Fyzické osoby

Fyzickým osobám společnost poskytuje tyto produkty:

- 1) *depozitní produkty*: běžné účty (FÉR účet START, PLUS, EXTRA, kde každý z účtů má jiné podmínky), spořicí účty (FÉR spoření pro klienty s běžným účtem PLUS či EXTRA je potom nabízena úroková sazba na spořicím účtu 0,3 % a ostatním klientům je potom nabízena úroková sazba 0,2 %, je také nabízena možnost zřízení spořicího účtu v EUR, USD, RUB), termínované vklady,

- 2) *úvěrové produkty*: kontokorentní úvěr, spotřebitelské úvěry (jsou neúčelové, FÉR půjčka nabízí bonusovou sazbu 2,77 %), konsolidace, hypoteční úvěry (FÉR hypotéka, která slouží ke koupi bydlení, u níž začíná fixní úroková sazba od 1,89 % ročně (v době covidové úroky na hypotečních úvěrech značně vzrostly), americká hypotéka, která nabízí fixní úrokovou sazbu od 2,59 % ročně, dále je pak nabízeno refinancování hypotéky či předhypoteční úvěr),
- 3) *investice*: investiční fondy (nástroj pro lepší zhodnocení finančních prostředků, které má klient na účtu a disponuje s nimi, ať už se jedná o podílové fondy či dluhopisy),
- 4) *ostatní produkty*: internetové bankovníctví (internetová verze – Banka XYZ CZ Online, mobilní aplikace pro rychlejší přístup a větší bezpečnost – Banka XYZ CZ Online Mobile), pojištění, platební karty (nabízeny jsou debetní karty základní nebo prémiové), majetkové pojištění, investování (dluhopisy, hypoteční zástavní listy, podílové fondy), bezpečnostní schránky, transparentní účet. (interní dokumenty společnosti, 2022)

2.3.2 Právnícké osoby

Podnikatelům a malým firmám společnost nabízí tyto produkty:

- 1) *depozitní produkty*: běžné účty (FÉR konto podnikatel, firemní FÉR konto - MINI, AKTIV, OPTIMAL, každý s odlišnými podmínkami, zvláštní typy účtů), spořicí účty (nabízeny v CZK, ale i v EUR, USD, RUB), termínované vklady,
- 2) *úvěrové produkty*: firemní kontokorentní úvěry, firemní úvěry (firemní FÉR úvěr, může být zajištěný nebo nezajištěný, záleží na výši úvěru) a v neposlední řadě firemní FÉR refinancování,
- 3) *investice*: dluhopisy, hypoteční zástavní listy, podílové fondy,
- 4) *ostatní produkty*: online banking, platební karty, financování nemovitostí, financování s podporou Českomoravské záruční a rozvojové banky, bankovní záruka. (interní dokumenty společnosti, 2022)

2.4 Služby společnosti XYZ CZ

2.4.1 Internetové bankovníctví

K přechodu do nového internetového bankovníctví došlo v červnu 2020. Bylo nutné nechat v odkazu webových stránek na internetové bankovníctví dvě rozhraní. Na původní internetové bankovníctví pro klienty, kteří ještě převod neuměli zrealizovat, nestihli, nebo využívali pouze služeb např. spořicího účtu a používání internetového bankovníctví pro ně nebylo na pořadu každého dne a jen občas nahlédli. Museli by navštívit jednu z poboček, nebo pomocí infolinky, popřípadě pomocí video návodu přejít z původního na nové, stávající internetové bankovníctví. Klienti o nutném přechodu byli informováni pomocí SMS zprávy. Nová verze internetového bankovníctví nabízela již možnost přihlášení pomocí otisku prstu, nebo systému pro rozpoznávání tváře, tedy naskenováním vlastního obličeje. Tímto způsobem bylo možno potvrzovat i platby provedené v mobilním bankovníctví. Za pomoci speciální aplikace M-Token lze biometricky ověřit platby zadané v internetovém bankovníctví. E-banking dále umožňuje správu více profilů najednou - myšleno více osob, a to pod jedním přihlašovacím jménem a heslem. Dále je možná notifikace (tzn. informace o příchozích i odchozích platbách) třemi různými způsoby - přes SMS zprávu, email, nebo tzv. push. Push je určitý náhled z internetového bankovníctví, který přijde klientovi do telefonu. Jen takové sdělení o novém zůstatku. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.4.2 Bankomaty, vkladomaty a pokladní činnost

Na území ČR má banka málo bankomatů, jen na svých pobočkách, nicméně umožňuje výběr ze všech bankomatů bez poplatku. Vkladomaty banka nainstalovala během roku 2021. Na všech 24 pobočkách po celé ČR vyměnila obvyčejné bankomaty za vkladomaty. V Karlových Varech, i na ostatních pobočkách se banka rozhodla zrušit pokladní činnost. I toto je bohužel služba, která bude klientům na pobočkách chybět. Vkladomaty neumožňují vkládat cizí měnu, nerozměňují bankovky, nenabízí cizí měnu na cesty do zahraničí. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.4.3 Bezpečnostní schránky

Pokud klient necítí doma dostatečné bezpečí pro uložení svých cenností, či písemností, nabízí banka na některých pobočkách pronájem bezpečnostních schránek ve dvou

velikostech. Klienti si pochvalují cenu, za kterou mají zajištěné bezpečí těchto předmětů. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.5 CRM ve společnosti XYZ CZ

Banka využívá program CRM již od otevření banky, nicméně jeho používání se rozvíjelo postupně. Implementace systému a její úspěšnost je závislá na každodenní práci zaměstnanců, zodpovědnosti, motivaci a dobrém systému hodnocení a kontroly. Banka v tomto ohledu zainvestovala nejprve do kontrol zaměstnanců na pobočkách při každém obchodním jednání, jakým způsobem jsou obchodně vybaveni, jaký mají potenciál. Kontrola byla uskutečněna zaměstnancem, který byl detailně proškolen v obchodních dovednostech. Postupně najímali tzv. mystery shoppery, jako výdobytek moderní doby a zaměstnancům přicházelo procentuální hodnocení jejich jednání s potenciálním klientem. Zaměstnanci byli tímto způsobem motivováni k lepším výkonům. V poslední době banka využívá zpětnou reakci po navštívení pobočky přes emailovou adresu ve formě dotazníku a spokojenosti s obsluhou.

Postupně byli všichni bankéři a servisní pracovníci seznámeni se systémem CRM a každého klienta, každé jednání s ním bylo nutné zaznamenat do systému. Na základě toho každý, kdo s ním jednal měl detailní přehled o potřebách klienta a mohl se rozhodnout co dalšího klientovi nabídnout. Je zde vidět každý produkt, který klient má, jeho předschválené nabídky, které mu byly nabízeny ve spojitosti s postupným využíváním produktů banky. Na každé pobočce mají klienty bankéři rozdělené do svých portfólií a snaží se o individuální přístup ke každému z nich. Největším přínosem v získávání klientů se v bance stali finanční poradci, kteří se klientům snaží pomoci v získání co nejlepších úvěrových podmínek ve všech bankách. Vyhledávají každému klientovi na míru to nejlepší řešení. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.5.1 Marketing a propagace

K marketingové komunikaci využívá banka především média jako jsou spoty v televizi, na internetu, na pobočkách. Se sloganem „*Mít jeden druhého je víc než peníze. Ale každý si občas potřebuje půjčit.*“ Dále rozvíjeli koncept reklam „*Na penězích záleží.*“ Na pobočkách jsou rozvěšeny obrazovky směrem do ulic, které poutají klienty pouštěním spotů na spotřebitelské úvěry, založení běžného, i spořicího účtu. Další velká pozornost je věnována rozšíření propagace banky i na sociálních sítích jako Facebook, YouTube a

Instagram. Na internetových stránkách zveřejňuje banka pravidelně aktuální dění v bance, novinky, tiskové zprávy, zprávy o proběhlých výzkumem napříč finančním trhem. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.5.2 Klientská podpora

Klientům je k dispozici i online linka v pracovních dnech mezi 8.00 - 18.00 hodinou, která pomáhá klientům řešit reklamace, funguje jako podpora internetového bankovníctví, pomáhá zodpovídat klientům jejich dotazy. Je důležitou součástí banky pro klienty, kteří se nemohou dostavit na pobočku osobně a potřebují vyřešit své dotazy, potřeby. Zároveň zjišťuje spokojenost s produkty a obsluhou na pobočkách. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.5.3 Odměny pro klienty

Důležitou součástí vedoucí k motivaci nově příchozích klientů se staly i odměny, které klient obdrží za zvolení této banky jako hlavní. Ročně 1234 Kč jako odměnu za využívání účtu, pokud každý měsíc přijde na účet částka alespoň 12 345 Kč a bude provedeno 5 transakcí kartou. Několikrát byly spuštěny soutěže o telefony Samsung při využívání mobilní aplikace. Na facebookové stránce dokonce byly vyhlašované soutěže pro klienty, kteří prostřednictvím dětí vymýšleli jména nové postavičky, která byla na webových stránkách nápomocna k rychlejší orientaci, případným dotazům. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.5.4 Motivace zaměstnanců

Banka považuje své zaměstnance za klíčové prostředníky mezi ní a klientem. Proto myslí na motivaci zaměstnanců k podávání dobrých výkonů. Jednou z motivací je odměna za doporučení kolegy, známého na obsazovanou pozici. Poté nabízí výzvu v podobě návrhu zaměstnanců na vylepšení systémů banky, na podílení se vlastními nápady na podporu ekologického chování. Mezi další odměny pro zaměstnance kromě mzdy, jsou motivační odměny za splnění obchodních plánů. Poté každý rok příspěvek do systému Cafeteria, který je možný využít na zdraví v podobě doplňků, na brýle, na volnočasové aktivity, nebo na strávení pár dní volna mimo domov. Nabízí dovolenou v délce pěti týdnů, navíc pět dní zdravotního volna tzv. sick days. Zaměstnavatel poskytuje také příspěvky na penzijní připojištění a příspěvek na stravu v podobě stravenek.

Mezi další motivační složku patří nespočet možností ve zvyšování kvalifikace ve formě prezenčního školení (zkouška podle zákona o spotřebitelském úvěru, zkouška ČNB pokladní činnost aj.), některé vzdělávací aktivity jsou pro zaměstnance povinné, většina z nich má požadavky na určitou pracovní pozici, jiné zase rozvíjí a posouvá zaměstnance do vyšších pozic.

Nedílnou součástí motivace jsou výhodné úrokové sazby na zaměstnaneckých produktech spotřebitelských úvěrů, hypoték a bezplatných, zároveň bez podmínek vedených běžných účtech.

Jednou za rok setkání s kolegy při výborné večeři, volnočasových aktivitách jako je bowling, úniková hra, nebo účast na sportovních akcích. Také každoroční novoroční večírek slibující skvělou zábavu ve formě pozvaných známých českých osobností, vyhlášení top zaměstnanců roku v několika oblastech. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.6 Hospodaření společnosti XYZ CZ

Dle výročních zpráv společnosti XYZ CZ a vyjádření členů představenstva byl zisk banky velmi kolísavý. Sledujeme-li situaci od roku 2009 docházelo střídavě ke snížení prodejní míst, pak k navýšení, poté k ustálení. Představitelé banky se postupně zaměřovali na snížení nákladů, postupně vidíme i na snížení počtu zaměstnanců. Dále můžeme sledovat vývoj počtu klientů, který byl díky výhodným úrokovým sazbám na spořicíh účtech v roce 2016 až 2017 vyšší. V roce 2018 zase banka snížila úrokové sazby na spotřebitelských úvěrech. V roce 2020 vidíme velký propad v zisku způsobený covidem-19 a zhoršení schopností splácet úvěry lidí i firem. V této době každá banka navyšuje rezervy, což udělala i společnost XYZ CZ. Pandemie zároveň zrychlila digitalizaci celého finančního sektoru, která započala už v roce 2019. V roce 2020 se kladl velký důraz na online komunikaci a bance se povedlo představit svým klientům nové internetové bankovníctví a mobilní aplikaci. Jak řekl místopředseda představenstva, je rád, že se bance podařilo vyrovnat se s krizí, která zasáhla celý trh a udržet banku zdravou a stabilní. Nastoupivší rok 2021 bude pro banku taktéž velmi těžký, stále budou na finanční trh dopadat následky pandemie. Nadále ale zároveň místopředseda představenstva nevyklučuje do budoucna akvizici růst. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Tab. 1: Výroční zprávy a hospodářské výsledky společnosti XYZ CZ (2009-2014)

v mil. Kč	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bilanční suma	47 598	49 334	51 790	61 312	70 472	66 860
Kapitálová přiměřenost	15,46%	14,20%	13,22%	11,78%	15,77%	16,18%
Klientské vklady (závazky ke klientům vč. dluhových cenných papírů)	30 170	34 779	36 816	48 135	57 408	50 417
Pohledávky za klienty	38 093	39 147	41 611	45 944	51 421	54 147
Zisk z finančních operací před tvorbou rezerv a opravných položek	1 488	1 595	1 678	1 699	1 829	2 133
Správní náklady	835	847	890	930	1 088	1 274
Zisk z běžné činnosti před zdaněním	276	345	443	270	286	481
Zisk z běžné činnosti po zdanění	185	271	346	209	230	383
Počet klientů	-	-	-	-	-	76 137
Počet zaměstnanců*	695	622	637	668	719	825
Počet prodejních míst	57	45	24	24	22	26

* průměrný přepočtený stav zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tab. 2: Výroční zprávy a hospodářské výsledky společnosti XYZ CZ (2015-2020)

v mil. Kč	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bilanční suma	76 609	71 965	81 464	79 755	83 710	89 404
Kapitálová přiměřenost	17,49%	16,55%	16,44%	16,18%	16,59%	17,24%
Klientské vklady (závazky ke klientům vč. dluhových cenných papírů)	61 537	59 049	66 043	67 101	69 568	78 131
Pohledávky za klienty	50 781	55 613	60 483	62 902	63 059	61 360
Zisk z finančních operací před tvorbou rezerv a opravných položek	1 888	2 028	2 228	2 398	2 571	2 045
Správní náklady	1 379	1 398	1 454	1 577	1 486	1 376
Zisk z běžné činnosti před zdaněním	37	336	531	478	676	22
Zisk z běžné činnosti po zdanění	23	272	424	377	539	19
Počet klientů	100 116	108 310	112 559	117 056	110 846	110 706
Počet zaměstnanců*	846	840	914	828	746	701
Počet prodejních míst	29	28	28	25	24	24

* průměrný přepočtený stav zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

2.7 Kvalita nabízených služeb

Společnost XYZ CZ měla už po nastoupení na český trh oproti ostatním bankám nevýhodu, musela se přizpůsobit evropskému finančnímu trhu se svými produkty, získat klienty a nabídnout kvalitní internetové prostředí, mobilní a internetové bankovníctví a urychlit vývoj karet. To vše se dařilo bance pomalými krůčky. Klienti už byli několik let netrpěliví, když se internetové bankovníctví otevíralo pomocí TOKENU, které nebylo úplně komfortní. Platební karty nebyly bezkontaktní až do roku 2019 a jejich vydání bylo zdouhavé, poněvadž výrobcem karet byla Československá obchodní banka. Zablokování karty a její nové vydání bylo časově náročné. Nyní už po počátečních potížích klienti disponují bezkontaktními kartami a možností použít službu Near Field Communication (NFC). Banka zrenovovala i internetové a mobilní bankovníctví, kdy to původní bylo velmi zastaralé, nenabízelo možnosti moderní doby řešit všechny požadavky přes přihlášení do své banky. Toto vše má na klienty velký vliv. Získat klienta nebývá

jednoduché. Přesvědčit ho o tom, že péče o něj bude právě tady nejlepší lze vždy jen kvalitními produkty. Samozřejmě hraje roli i prostředí, bankéř, který se o klienta stará, jemu pak pomáhá prostředí CRM, které bylo už od počátku velmi dobře připravené, jen bylo nutné se naučit ho používat a následně vytěžit.

Dle nezávislého hodnocení agentury IPSOS z 8.4.2021 banka dosahuje vysokého hodnocení ukazatele NPS (Net Promoter Score - ochota doporučit) v hodnotě 68. Index spokojenosti s produktem či službou 69 a index spokojenosti s bankéřem 89. Studie ukázala, že klienti společnosti XYZ CZ hodnotí své bankéře nejlépe ze všech bank. Nejvíce jsou klienti nadšení z bankéřů, kteří umějí nejlépe vysvětlit srozumitelně finanční produkty a zároveň je do nich nenutí. Rovněž na nich oceňují profesionalitu, ochotu pomoci, nadšení z práce a rychlosti vyřešení požadavku. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.7.1 Platební styk

Banka byla mezi retailovými bankami poslední, která neměla bezkontaktní debetní karty. Nejprve během roku 2019 ukončila platnost a možnost využívání kreditních karet (prý nebyly využívány klienty podle představ banky) a na podzim téhož roku vydává bezkontaktní platební karty, zpřístupňuje nové internetové a mobilní bankovníctví. Na inovacích jako jsou okamžitá platba, Google Pay a Apple Pay banka slíbila zapracovat později. Kreditní karty klienti využívali především k platbám za zapůjčení vozidel, nebo platbu za ubytování v hotelu v zahraničí. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.8 Ocenění banky

- Finparáda - 1. místo v kategorii Finanční produkt roku 2019 za oblast Konsolidace půjček s produktem - FÉR konsolidace
- Finparáda - 3. místo v kategorii Spořicí produkty Fér spoření PLUS rok 2018
- Finparáda - 3. místo v kategorii Spořicí produkty Fér spoření PLUS rok 2017
- Nejlepší banka - 2. místo v kategorii Klientsky nejprívětivější banka 2016
- Finparáda - 1. místo v kategorii Spořicí produkty Fér spoření PLUS rok 2016
- Finparáda - 1. místo v kategorii Půjčka roku 2015 s produktem FÉR půjčka
- Nejlepší banka - 3. místo v kategorii Klientsky nejprívětivější banka 2015
- Finparáda - Finanční produkt roku 2014 - Spořicí účet banky XYZ CZ - 1. místo v kategorii spořicích účtů

- Zlatý Měsíc 2014 - Nejlepší finanční instituce - 1. místo v kategorii Banky a družstevní záložny
- Nejlepší banka - 2. místo v kategorii Klientsky nejprívětivější banka 2014
- Nejlepší banka - 1. místo v kategorii Klientsky nejprívětivější banka 2013
- Fincentrum Banka roku - 3. Nejdynamičtější banka roku 2013 (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.9 Plán do budoucna

Od srpna roku 2021 stojí v čele české společnosti XYZ CZ žena. I když se vloni prodalo několik evropských poboček a spekulovalo se i o prodeji té české, došli k závěru, že trhy Rakouska, Česka i Německa mají velký potenciál. Jsou zde dobré příležitosti ke spolupráci s malými a středními firmami. Prodej se neplánuje. Předsedkyně představenstva doufá již ve stabilitu na finančním trhu a zároveň nevyklučuje možnost akvizice menších bank. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.10 SWOT analýza

V této části práce se autorka zaměří na odhalení silných a slabých stránek banky v tomto měřítku. Je důležité uvědomit si v čem je banka oproti konkurenci v silném postavení a v které oblasti je potřeba zapracovat.

Tab. 3: SWOT analýza společnosti XYZ CZ

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
	<i>Strengths</i> (silné stránky)	<i>Weaknesses</i> (slabé stránky)
INTERNÍ (VNITŘNÍ) PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> • dobré postavení na trhu • ocenění v oblasti kvality služeb • důraz na blízký vztah ke klientovi • propracovaný systém CRM • odměny za využívání služeb • nadstandardní platové podmínky • posun v propagaci na sociálních sítích • ekologický přístup • široká nabídka školení zaměstnanců • vklad do inovace webu a produktů • rychlé předávání informací uvnitř banky • nabídka karet Visa i Mastercard • výběry ze všech bankomatů zdarma • nabídka bezpečnostních schránek 	<ul style="list-style-type: none"> • pomalé procesy ve schvalování úvěrových produktů • absence hypotečního centra • malý počet klientů • malý počet poboček • pomalá inovace webu a produktů • pomalá inovace internetového bankovníctví • dlouho zastaralý systém plateb na kartách • malý počet bankomatů, vkladomatů • zrušení pokladních činností na pobočce • zrušení kreditních karet • drahý pronájem prostor banky v Karlových Varech • velké, nevyužité prostory • časté výpadky v dotazování do registru
EXTERNÍ (VNĚJŠÍ) PROSTŘEDÍ	<p><i>Opportunities</i> (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> • klienti kladou důraz na orientaci na blízký, osobní vztah • modernizace nabízených služeb na trzích • nenaplněné očekávání klientů u konkurence • vnímání banky jako celku na trhu • recenze od spokojených klientů 	<p><i>Threats</i> (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> • velká konkurence • regulace finančního trhu ČNB • legislativní změny • vývoj ekonomické a politické situace • vývoj měnové politiky na světových trzích • zvýšení nájemného, cen za energie

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

2.10.1 Silné stránky banky - vnitřní prostředí

Zde se musíme dívat na sílu banky vnitřního a vnějšího prostředí. Banka uvnitř nabízí silné, motivující prostředí pro bankéře, kterých si opravdu váží, uvědomuje si, že jsou prostředníky mezi ní a klientem. Bankéře poctivě vybírá ve dvoukolovém řízení přímými pohovory s personalisty a vedením banky. Nabízí jim pěkné prostředí, dobré platové podmínky, možnost realizace, motivující bonusy a zároveň kvalitní obchodní nástroje. Klade důraz na důkladné proškolení svých zaměstnanců. Má propracovaný systém CRM, to bankéřům a zaměstnancům velmi usnadňuje práci, a protože je kladen velký důraz na blízkost klientovi „tzv. rodinná banka“, je toto na místě. Zároveň byla banka často oceňována na trhu bankovních produktů a služeb a na to klienti reagují pozitivně. Uvnitř banky zároveň dochází k velmi dobré, rychlé komunikaci a spolupráci. Je skvělé, že bance není lhostejný přístup k životnímu prostředí, že ukazuje snahu o posun v této oblasti. Stmeluje různými akcemi kolektivy jednotlivých poboček, a má dobré výsledky s malou fluktuací zaměstnanců.

Pro klienty je zde kvalitní nabídka služeb s možností výběru z jakýchkoliv bankomatů v ČR, nabízí odměnu za využívání služeb na účtech. Nabízí oba typy debetních karet VISA i Mastercard, nyní už bezkontaktních, které v letošním roce podporují i platbu NFC (bezdrátová komunikační technologie, kterou lze vykonat bezkontaktní platbu pomocí chytrého telefonu). Investice do reklamy a možnosti diskuse na sociálních sítích, která se během roku 2021 velmi rozšířila. Nabídka pro širokou veřejnost na možnost spolupráce při vymýšlení nových, lepších spotů, tak také motivace při různých soutěžích s lákavými výhrami. Moderní banka, která investuje do poutavých reklam v masmédiích ve snaze o představení banky a vzbuzení zájmu u potenciálních nových klientů. Cílení na rodiny s dětmi, podnikatele a firmy. Projevuje snahu díky moderním technologiím být stále blíže klientovi, který klade důraz na možnost online vyřizování svých potřeb.

2.10.2 Slabé stránky banky - vnitřní prostředí

Je důležité nabízet klientům co nejširší portfolio služeb a produktů. Potažmo na pobočce v Karlových Varech s velkými, pronajatými prostory, drahým nájmem je tato potřeba obrovská. V šetření, které autorka práce na pobočce provedla, cítí klienti nedostatek hypotečního specialisty, který by potřeby financování bydlení klientovi vyřešil na místě. Pokud se klient rozhodne využívat služeb této banky, dívá se i na počet poboček, na které by se měl možnost v případě potřeby obrátit. Větší expanze v počtu poboček je tedy také

na místě. Banka se dlouho potýkala i se zastaralostí systému. Na českém trhu už je poměrně dlouhou dobu, ale až v roce 2020 dosáhla inovace webových stránek, nového internetového a mobilního bankovníctví a vydání nových bezkontaktních platebních debetních karet. Během roku 2021 umisťovali po pobočkách vkladomaty a na základě toho ukončili na většině poboček pokladní činnost. V Karlových Varech klienty tato novinka nemile překvapila, protože už nemohou ukládat na účet cizí měnu a nemohou vykonávat jiné směnářské, pokladní činnosti. Dalším ještě málo zmiňovaným problémem je dotazování se do registrů úvěrových žádostí. Často se stává, že systém spadne a není možné zpracovat žádost v tu danou chvíli. Klient kvůli žádosti váží cestu a není možné ji dokončit. Stává se, že systém má výpadek i několik hodin. Velkým problémem na pobočce v Karlových Varech jsou velké, drahé a zcela nevyužité prostory. V době otevření této nové pobočky byl předpoklad, že zde bude velký potenciál, že všechny kanceláře budou bankou zcela využity. Jenže realita se za několik let ukázala být jinou. Prostory ve sklepní části jsou téměř nevyužívané a pokud místní bankovní tým usiluje o každoměsíční naplnění obchodního plánu a chce si udržet tak krásné, zrekonstruované místo pro klienty, je potřeba zamyslet se nad touto situací, která zde vyvstala.

2.10.3 Příležitosti - vnější prostředí

Společnost velmi dobře vnímá příležitosti, které se jí v bankovním prostředí naskýtají. Klient, který vnímá banku jako celek, jako místo, kam rád zavítá, kde se budou snažit mu v jeho situaci pomoci a budou se na něj těšit. Zároveň společnost usiluje o to, aby chodili noví klienti na doporučení od svých známých, kteří jsou spokojeni. Vzhledem k častým prosbám a nespokojenostem se vzhledem a funkčností bankovníctví investovala společnost do celkové, moderní proměny. Snaží se nabídnout svým klientům i novinky, které zařazují do svých služeb velké banky (platby pomocí telefonu, vkladomaty, založení účtu online).

2.10.4 Hrozby - vnější prostředí

Příležitost, zároveň však hrozbu autorka cítí ve vývoji ekonomické a politické situace v České republice, ale i v zahraničí. Další zásadní hrozbou je velká konkurence nejen na trhu, ale i v okolí pobočky v Karlových Varech. Pobočka disponuje velkými, drahými prostory. Vzhledem k vývoji situace v covidovém období, kdy všem klientům nebylo

možné vyhovět v žádostech, díky zaměstnání v automobilovém průmyslu, lázeňství, tím k méně schváleným úvěrovým produktům. Dalším problémem je velké zdražení elektrické energie, je nutné se zamyslet nad relevantností těchto prostor. Každá změna úrokových sazeb zásadně mění zájem o spotřebitelské, hypoteční úvěry ať zdražením, či zlevněním. Banka vždy musí citlivě reagovat na regulaci na trhu, zároveň na nabídky okolních bankovních institucí.

2.11 Pobočka banky XYZ CZ v obci Karlovy Vary

2.11.1 Umístění

Pobočka se nachází v centru Karlových Varů, konkrétně na ulici Tomáše Garrigue Masaryka, nedaleko se nachází autobusové a vlakové nádraží. Pro klienty je tedy lehce dostupným místem. Prostory, ve kterých je banka situována jsou prostorné, z velké části nevyužité (v rekonstruovaných podzemních prostorách se čtyři kanceláře plus zasedací místnost využívají sporadicky). Pronajaté prostory byly vybírány v roce 2013 s ohledem na v té době velkou koncentraci zahraničních turistů v lázeňském městě, tak na zahraniční občany, kteří zde chtěli zůstat na trvalo žít. Prostory se skládají z obrovské vstupní haly, z přepaženého skleněného kancelářského prostoru pro místního branch managera, poté pokladny a čtyřmi oddělenými přepážkami pro jednotlivé bankéře a ze zázemí pro zaměstnance. O patro níže najdeme 4 kanceláře pro soukromá jednání s klienty, zasedací místnost, kuchyňku. Velikost odpovídá pobočce v hlavním městě, zároveň náklady na pronájem prostor, vytápění, energie, vstupní počáteční investice k uzpůsobení prostor požadavkům banky činí tyto prostory velmi nákladnými a klade na místní bankéře velký tlak, aby nájemní smlouva uzavíraná jednou za pět let byla prodlužována automaticky každou periodu, protože je nutné, aby byly nejen pokryté náklady, ale aby se stala ziskovou.

2.11.2 Zaměstnanci

Ve společnosti je aktuálně zaměstnáno sedm lidí:

- *stálý pokladník* (funkce zrušena k 31.1.2022): pokladní činnost, servisní činnost,
- *servisní pozice*: první kontakt s klienty, popřípadě delegování ke kolegům, občerstvení, servisní činnost - např. nová platební karta, zablokovaná platební

karta, zablokované internetové bankovníctví, přihlášení do internetového bankovníctví, servis k hypotečnímu úvěru,

- *sales banker (prodejní pozice retailu)*: bankéř prodává produkty, které jsem zmiňovala výše, orientuje se na všechny klienty banky,
- *sales and service banker (prodejní a servisní pozice)*: prodej produktů, servisní - pokladní činnost,
- *relationship manager (investiční poradce)*: má na starost lepší klientelu, affluent klienty,
- *relationship manager micro clients*: vše pro podnikatele a malé a střední podniky,
- *branch manager*: vedení pobočky.

Od otevření pobočky v Karlových Varech došlo k několika personálním změnám, počtu zaměstnanců i úpravě jednotlivých pozic. (interní dokumenty společnosti, 2022)

2.11.3 Konkurence

V centru města se v blízkém okolí společnosti XYZ CZ, nejbližší cca 50 m, nachází několik poboček bank zastupující snad celý bankovní trh.

Konkurenční boj je tedy veliký a pobočka v Karlových Varech musí neustále reagovat na nabídky ostatních bank a zároveň nabídnout něco víc.

2.11.4 Vývoj situace na pobočce v Karlových Varech

Pobočka v Karlových Varech otevřela v roce 2013 s velkým očekáváním. Vývoj situace až do dnešního dne byl velmi dramatický. V roce 2016 byla vyměněna žena na pozici branch manažera, která nedokázala pobočku vést kupředu, stala se ztrátovou. Dalším novým článkem se stal pracovník, který byl v bance na pozici retailového bankéře několik let a stal se nejuspěšnějším obchodníkem. Do funkce byl zvolen na začátku roku a během několika měsíců vedl pobočku velkými kroky k úspěchu. Obsazené pozice byly vyvážené, zaměstnanci vzájemně spolupracovali.

Během roku 2016 díky nízkým úrokovým sazbám na hypotečních úvěrech banka sáhla k úsporným opatřením. Vytvořila pouze hypoteční centra v několika pobočkách po České republice a nejbližším hypotečním centrem se stalo Ústí nad Labem. Tím pro mnoho finančních poradců dochází k velkým komplikacím, protože nemohou vyřídit hypoteční úvěr přímo na pobočce s klienty, ale vše je nutné poslat na příslušnou pobočku a čekat na vyřízení. Už nedochází k osobnímu kontaktu s bankéři, který byl vždy schopen

zareagovat na jejich situaci. Zároveň nastavit další možné služby, které s péčí o klienta v nové bance souvisí. Od roku 2016 tím došlo ke snížení zájmu o hypoteční úvěry a zároveň bylo nutné vyvinout větší úsilí k udržení klientů stávajících. I přes tento handicap se nadále daří pobočce udržet pobočku v ziskových číslech. (interní dokumenty společnosti, 2021)

2.11.5 Návštěva pobočky

Autorka navštívila pobočku v Karlových Varech v období letních prázdnin v roce 2021, nejen za účelem zpracování dotazníků, ale aby lépe poznala chod celé pobočky, její zaměstnance a z návštěv zákazníků vydedukovala jejich neuspokojené potřeby. Snažila se chodit v různé časy, aby potkala co nejvíce klientů. Zjistila, že klienti vyžadují osobní přístup, péči a co nejmodernější přístup banky ke klientovi. Zároveň očekávají rychlou, pružnou reakci na situaci na trhu finančních služeb. Navštívila pobočku v covidovém období, která si od podobných institucí vyžádala řešení různých situací. Každou její návštěvu klienti řešili situaci, která pro ně nastala díky této době, ať už dočasnou ztrátu zaměstnání, vážné onemocnění, pobyt v nemocnici, dokonce úmrtí. Posléze pak pojištění úvěrů a rychlé řešení celé nastalé situace. Při všech návštěvách zaměstnanci dělali maximum pro to, aby zákazník odcházel spokojen.

Proces založení běžného, spořicího účtu

Jak již bylo řečeno klient si může zvolit cestu založení účtu dvojím způsobem. První cestou je založení účtu formou online procesu. Další možností je návštěva pobočky.

Při absolvování návštěvy pobočky si autorka vyžádala účast při zakládání účtu pro zjištění celého procesu, který je nutný projít. Klientovi je nabídnuto občerstvení v podobě kávy, čaje, vody. Je nutné projít sekci zadávání osobních údajů z občanského průkazu, zda se bude zakládat účet pouze v jedné měně, nebo více účtů, poté se ptát na politickou angažovanost, zda má klient vazbu na jiné země, daňovou příslušnost. Zda si účet zakládá pouze pro sebe, popřípadě určuje disponenta, který bude mít taktéž internetové bankovníctví. Dále jestli si přeje k účtu platební kartu, nebo více karet, typ karty, nastavení limitů, zda má přijít domů, či na pobočku. Nakonec se podepisují podpisové vzory pro případ pokladních operací. Celý proces trval 12 minut. Bankéř je nyní velmi spokojen se současnou podobou procesu založení účtu, protože ještě před pár lety trvalo účet založit zhruba 20-25 minut. Klient odchází spokojen. Je posílen o nové informace, možnost připojit k účtu rezervy ve formě kontokorentního úvěru. Dále rád připojuje

spořicí účet se solidní úrokovou sazbou v té době. A nyní přichází na řadu zaznamenání do systému CRM.

Spotřebitelský úvěr

Proces zadání úvěrových produktů se v posledních dvou letech také velmi zrychlil. V období covidu-19 měli pracovníci omezené možnosti v tom, který klient je dostatečně bonitní. Banka nabízí spotřebitelské úvěry pro fyzické osoby od 50 000 Kč do 1 miliónu korun se splatností až na 8 let, v období covidu-19 se úroková sazba vyšplhala na úrokovou sazbu od 3,9 %. Spotřebitelský úvěr pro firemní účely je jako nezajištěný úvěr možný do výše 2,5 miliónu korun s úrokovou sazbou od 4,9 %. Zajištěný pak do výše 25 miliónu korun.

V období praxe byla autorka přítomna při zadávání úvěru do bankovního systému. Klienti dorazili na místo s finančním poradcem vybaveni potvrzením o příjmu na blanketu vydaném bankou a třemi posledními výpisy ze své banky, kam přichází příjem. Po zavedení klientských údajů proběhl dotaz do registru. Klient byl schválen a proběhlo zjišťování dalších údajů o zaměstnavateli, výši příjmu, od kdy je klient zaměstnán, zda bydlí ve svém bytě. Bankéř po doplnění všech otázek posílá úvěr do schválení. Úvěr schvaluje robot, stane se ale, že robot úvěr neschválí a je potřeba, aby byl úvěr posouzen specialistou. Bankéři si stěžují, že ruční schvalování je zdoluhavé, ke schválení dochází až během tří dnů. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Kontokorentní úvěr

Kontokorentní úvěr je druh úvěru, který je připojen k běžnému účtu. Je možné ho vybrat platební kartou, vybrat v hotovosti. Lze ho sjednat ve výši od 1 000 Kč do 200 000 Kč, které může klient použít k čemukoliv. Úroky platí klient z čerpané částky každý měsíc. V této bance, pokud klient využívá nejvyšší typ účtu, je jeho úroková sazba na tomto typu úvěru nižší. Úroková sazba je od 14,99 % do 19,99 %.

Nezajištěný firemní kontokorent je možné otevřít do výše 2,5 milionu korun v úrokové sazbě od 4,9 % do 7,49 %. Otevřít si zajištěný firemní kontokorent lze do výše 25 milionů korun.

Tento typ úvěrového produktu je většinou schválen do několika minut, při vyšších částkách do dvou dnů. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Konsolidace

Další možností je konsolidace svých stávajících produktů z ostatních bank. Problém je v případě konsolidace nebankovních úvěrů, ne všechny lze totiž zde zkonsolidovat. Lze zkonsolidovat až deset úvěrů. Úroková sazba začíná na úroku 3,9 %. K bance lze převést úvěry v hodnotě 50 000 Kč až 1 000 000 Kč. Pravidelné měsíční splátky lze rozložit až na 10 let.

Firemní refinancování úvěrů lze rozložit též na se splatností na 10 let. Refinancovat lze zajištěné i nezajištěné úvěry do hodnoty 25 milionů korun. Úrok začíná na 4,9 %. Úvěr lze sjednat v CZK, ale i v EUR. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Hypoteční úvěr na bydlení

Zajištěný, účelový úvěr na bydlení nabízí banka po covidovém období ve zvýšených sazbách od 4,19 % (před 3 lety úroková sazba od 1,89 %) s fixací na 1 rok, 3 roky, 5 let, 7 let a 10 let do 80 % LTV (Loan To Value - to znamená, že klient musí prokázat, že disponuje 20 % hotovosti).

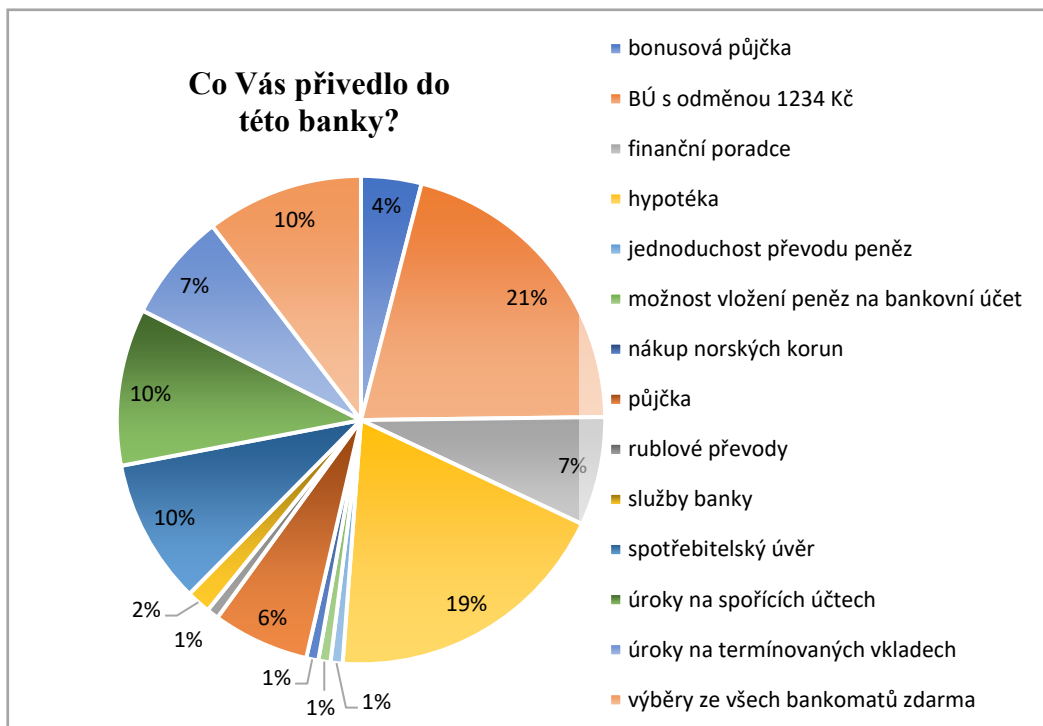
Americká neúčelová hypotéka se zdražila při 90 % LTV na 4,89 % při fixaci na 1 a 3 roky. Při 5 a 7leté fixaci úrok klesá na 4,79 %. Americká hypotéka do 70 % LTV začíná na 4,59 %. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Na pobočce v Karlových Varech je proces zadání a schválení hypotéky zdlouhavějším procesem. Pobočka nemá hypotečního specialistu. Jeho sídlo je v Ústeckém kraji, v Teplicích. Protože banka má poměrně malý počet poboček, specialista v Teplicích obsluhuje celý Karlovarský a část Ústecký kraje. Je velmi vytížen, a tak se zadávání a zodpovězení dotazů protahuje. Schválení úvěru je tím procesem na delší čas.

2.11.6 Dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zákazníků pobočky

Během letních prázdnin roku 2021 se autorka rozhodla, že po domluvě s branch managerem pobočky si díky dotazníkovému šetření potvrdí své hypotézy a provede průzkum u sta klientů banky. Autorka navštěvovala banku v covidovém období, tudíž bylo nutné přijít vícekrát, v různé časy. Klienti byli osloveni při příchodu do banky, pokud čekali na přijetí bankéřem, nebo naopak při odchodu z banky. Klienti byli vstřícní a autorce se snažili pomoci, pokud spěchali, slušně autorku odmítli. Autorky a branch managerovy předpoklady se ve výsledcích potvrdily a zároveň přinesly nové poznatky.

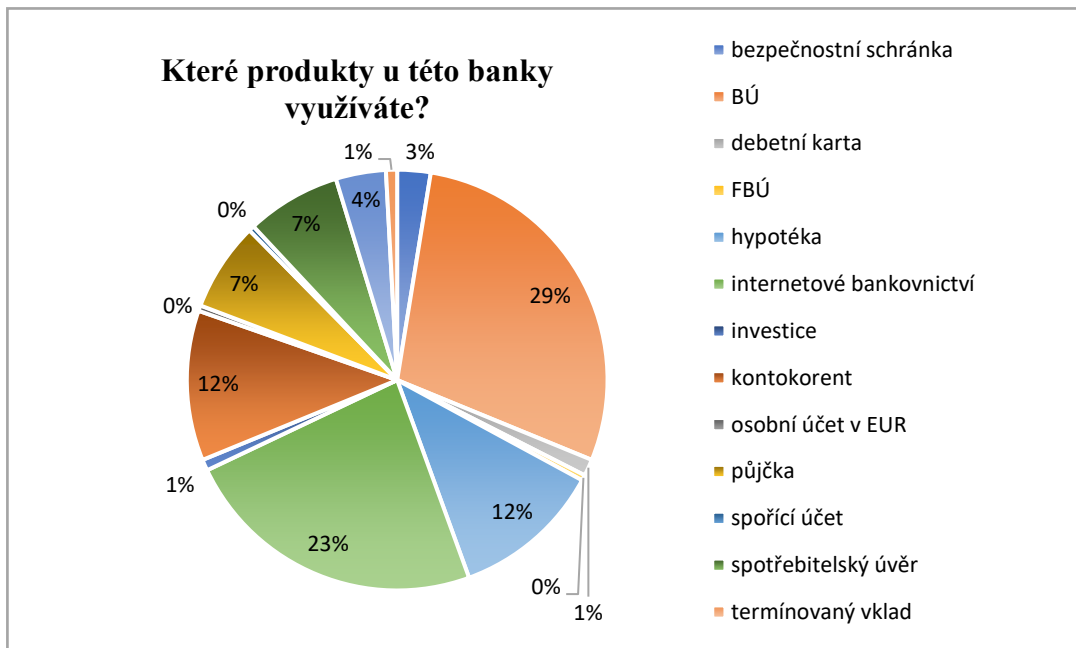
Graf 1: Co přivedlo dotazované osoby do banky



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

První otázkou se autorka zaměřila na důvod návštěvy banky. Nejvíce dotazovaných si přišlo založit běžný účet, který pokud budou aktivně používat celý rok, banka jim na účet připíše odměnu 1234 Kč. Druhým nejčastějším důvodem pro návštěvu bylo vyřizování žádostí, dotazů, či doložení dokladů k hypotečním úvěrům. Branch manager měl s pomocí zvládnutí obchodních příležitostí a s vyřízením hypotečních úvěrů plné ruce práce. Snažil se zodpovědět veškeré dotazy, nicméně vyřízení delegoval na ostatní pobočky, což zájemce leckdy odradilo.

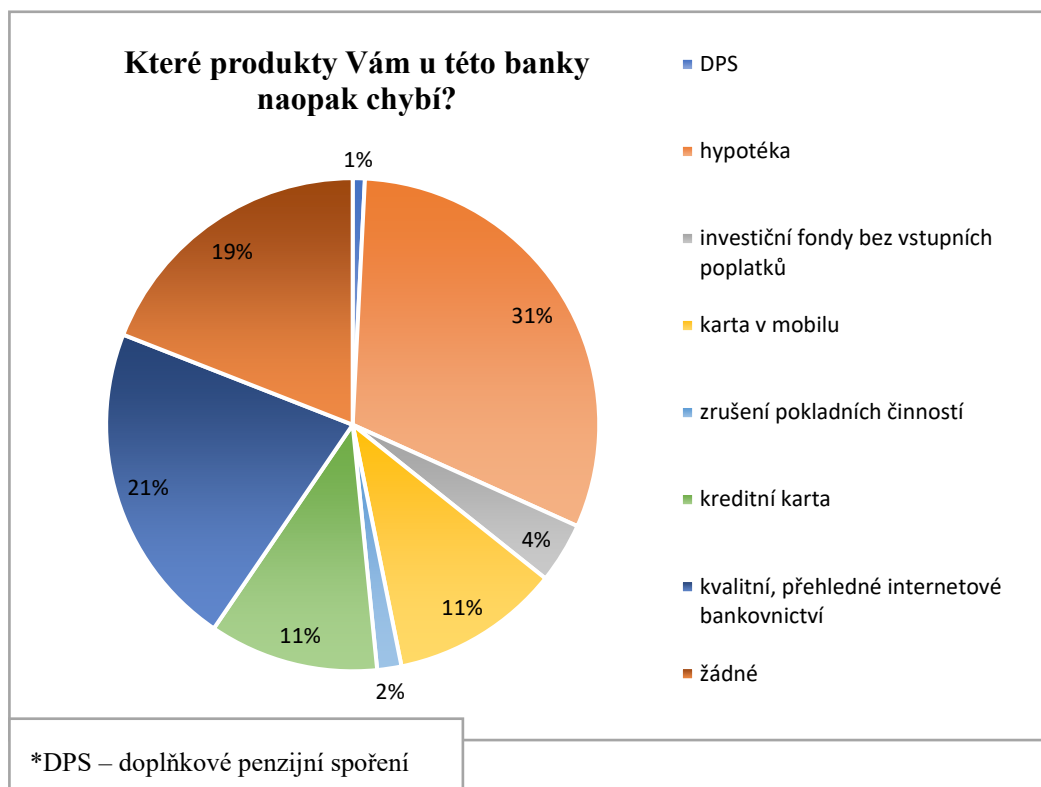
Graf 2: Jaké produkty klienti u banky využívají



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Další dotaz mířil ke zjištění dosavadně využívajících produktů a služeb. Největší podíl grafu zaujímalo využívání běžného účtu a s ním související internetové bankovníctví a debetní karta. V závěsu za nimi pak spořicí účet a kontokorent, který je hojně využíván jako rezerva na účtu.

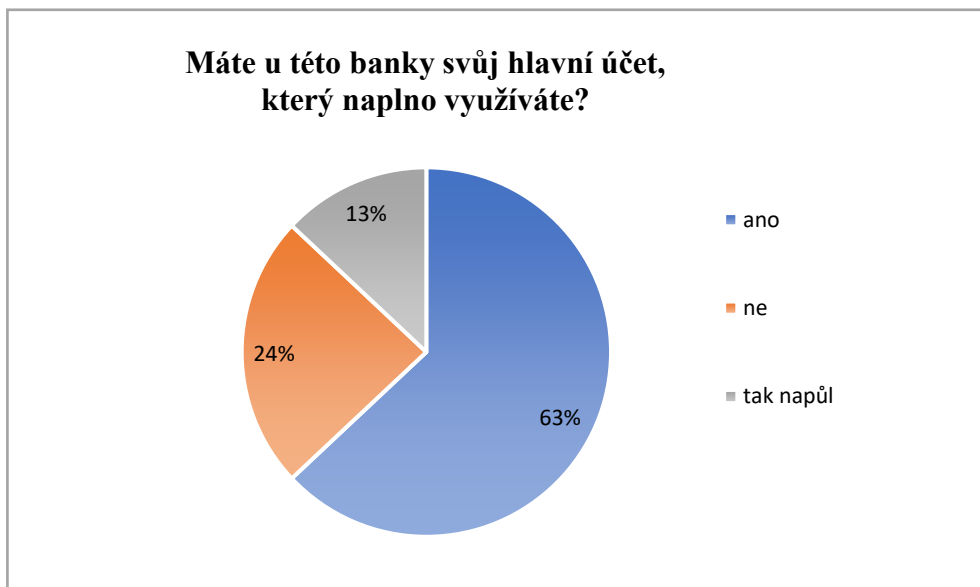
Graf 3: Jaké produkty klienti u banky postrádají



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Zde má největší podíl chybějící produkt přímého vyřizování hypoték na pobočce. Jako druhé v pořadí s 21 % vyšlo kvalitní internetové bankovníctví. To banka v červnu 2020 zmodernizovala, ale do léta 2021 nestačili klienti přejít, nebo otáleli se zvykáním si na změny. Překvapivě dost velké části klientů nic v bance nechybělo.

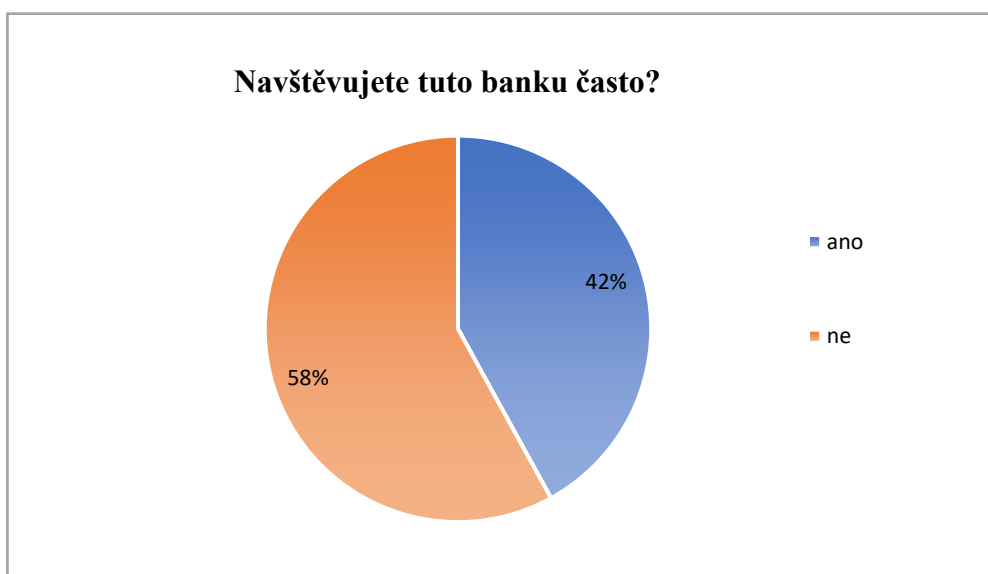
Graf 4: Mají klienti u této banky svůj hlavní účet, se kterým disponují



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tady většina klientů využívá svůj účet naplno. Ostatní svůj účet využívají jen pro potřeby splácení hypotečního úvěru, či spotřebitelského úvěru.

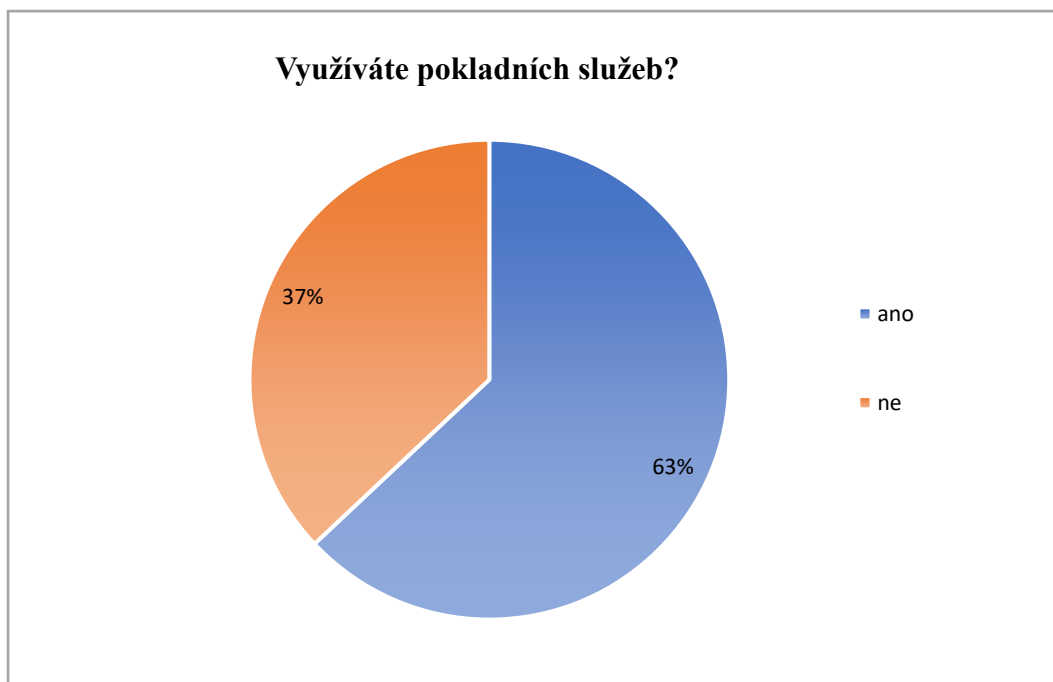
Graf 5: Navštěvují klienti banku častokrát



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V tomto grafu je poměr častých návštěv proti nulovým návštěvám pobočky téměř vyrovnán.

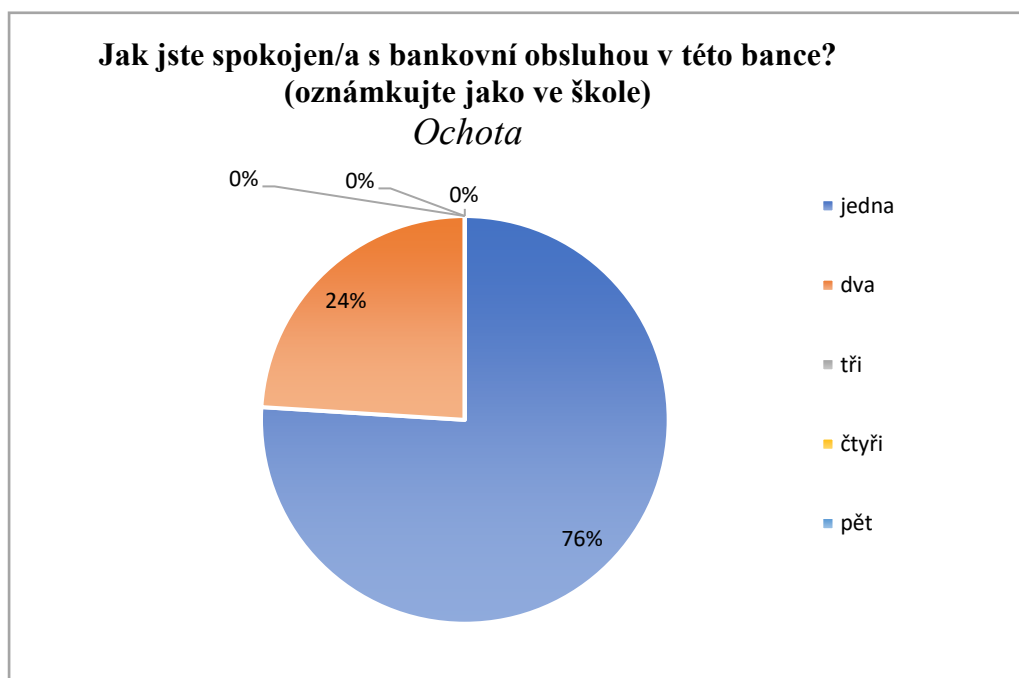
Graf 6: Využívají klienti pokladních služeb na pobočce



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

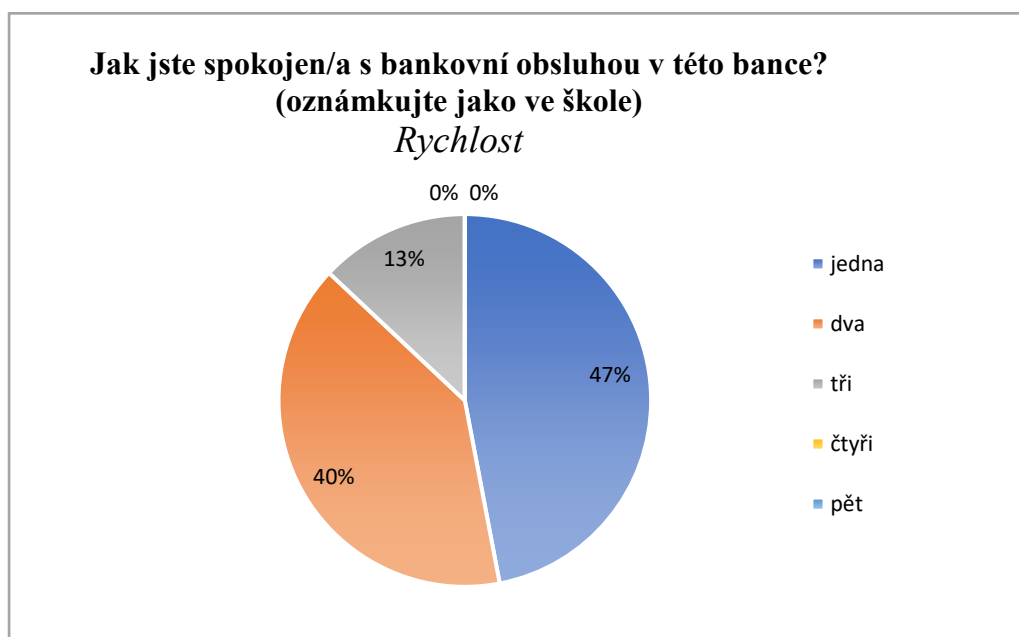
Tady graf ukazuje převahu klientů, kteří často využívají služeb pokladny. V blízkosti pobočky je velké množství hotelů a ti odvádějí na účty tržby v cizích měnách. Koncem roku 2021 se banka rozhodla na pobočkách instalovat vkladomaty a na konci ledna 2022 se rozhodla ukončit pokladní činnost. Vkladomaty ale neumožňují vkládat bankovky v cizí měně, tím jsou Karlovy Vary specifické. V grafu chybějících služeb na pobočce na předních místech figurovaly pokladní činnosti. Klienti v té době už věděli o chystajících se změnách, autorka ale věří, že pokud by šetření probíhalo nyní, procentuální podíl by byl ještě vyšší.

Graf 7: Jak klienti hodnotí ochotu při bankovní službě



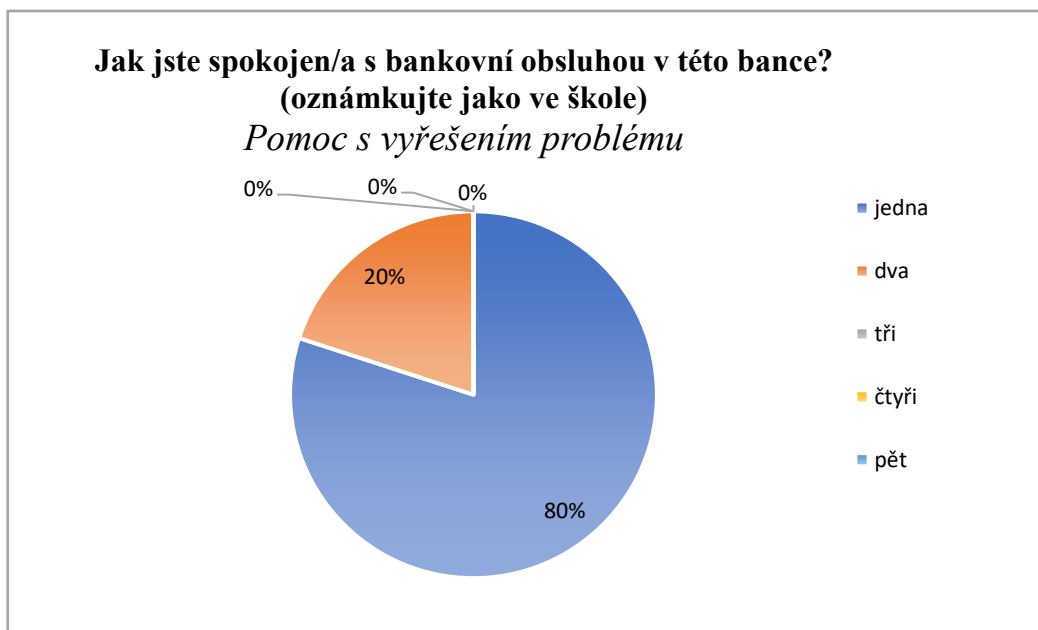
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf 8: Jak klienti hodnotí rychlost při bankovní službě



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

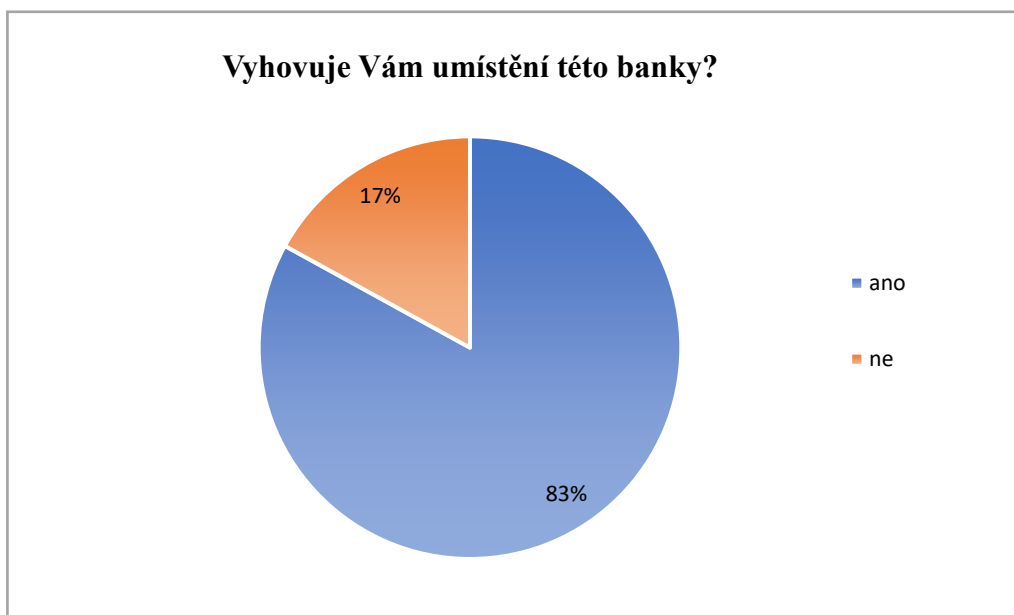
Graf 9: Jak klienti hodnotí pomoc s vyřešením problému při bankovní obsluze



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Sedmá otázka obsahuje tři podgrafy. S ochotou v celé bance, tak i zde na pobočce jsou na tom velmi dobře. Preferují osobní vztah s klientem a kvalitní služby při každé návštěvě. Ani mysteryingové návštěvy neodhalily velké nedostatky. Největší podíl zaujímá rychlost v řešení problému. Banka má propracovaný systém na řešení požadavků a vzájemnou kooperací se jim daří vše řešit rychle. Tady myslím, že je banka oproti ostatní konkurenci kupředu.

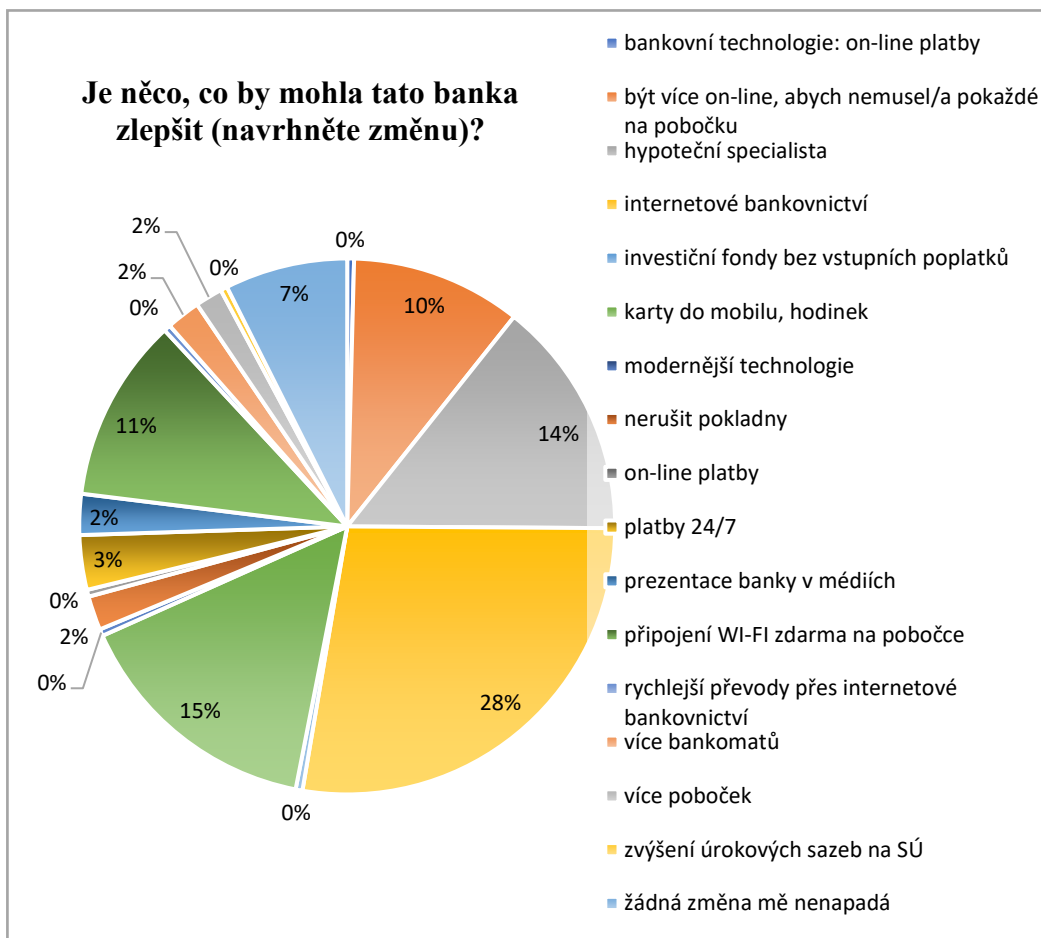
Graf 10: Vyhovuje klientům umístění banky



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pobočka banky je umístěná v centru města, strategicky blízko autobusového nádraží, blízko veškerého kulturního dění. Bohužel se zde nedá parkovat, pobočka je v části lázeňského území, kam je povolen vjezd pouze do 9.00 hodin ráno.

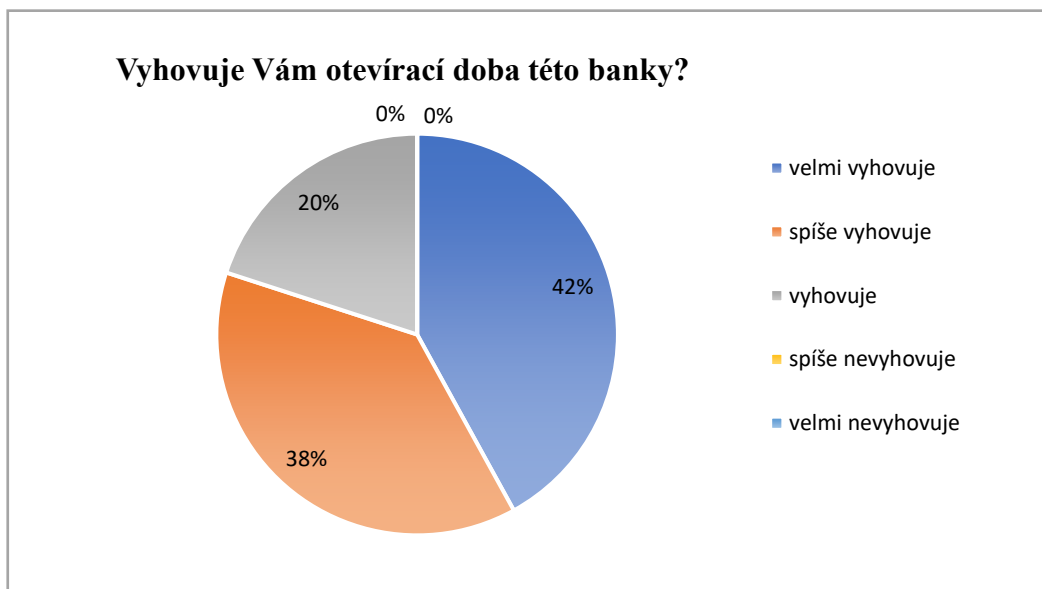
Graf 11: Co by banka mohla dle klientů zlepšit



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Kromě již zmíněného internetového bankovníctví a hypotečního specialisty chybí klientům wifi připojení na pobočce. Pokud potřebují dodat např. výpisy z účtu vedeného u jiné banky k vyřízení spotřebitelského úvěru, ne vždy se díky absenci dat v mobilním telefonu toto podařilo vyřešit na místě. Překvapující je, že málo klientům vadí, že nelze vykonávat platby, převody peněz v režimu 24/7.

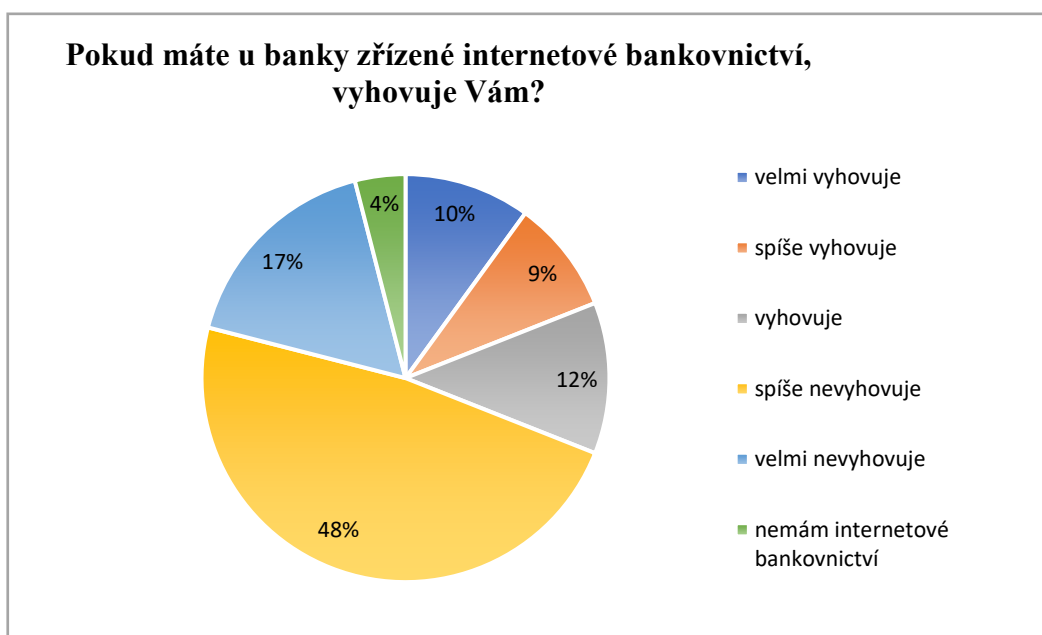
Graf 12: Vyhovuje klientům otevírací doba banky



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

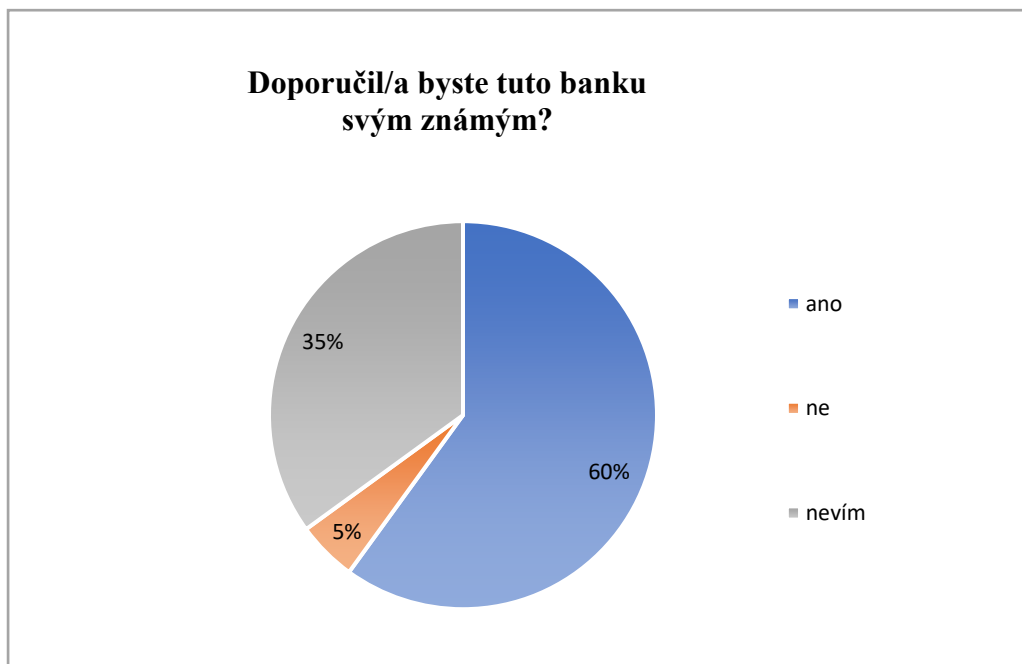
Pracovní doba na pobočce je v pracovní dny od 8.30 do 16.30 hodin, pouze v pátek byla zkrácena do 16.00 hodin. Pracovní doba na pobočce je pro značnou část klientů příliš krátká. Při vyřizování požadavku si mnohdy musejí vzít dovolenou, volno v práci.

Graf 13: Vyhovuje klientům internetové bankovníctví, pokud ho mají zřízené



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf 14: Doporučili by klienti banku svým známým



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Velká většina respondentů je se službami spokojena a svým známým by doporučila jejich služeb využít. S tímto výsledkem by pobočka mohla být spokojena, nicméně stále je co vylepšovat ve snaze v získání dalších klientů.

Oslovení potencionálních klientů mimo banku XYZ CZ

Další kategorií zájmu autorky byli potenciální klienti. Před bankou tedy oslovila několik desítek respondentů a pokládala jim otázky. Ve většině případů byly ohlasy kladné. Až 83 % tuto banku monitoruje, znají reklamy z televize. Bezmála 58 % by jich své peníze svěřila této bance. 52 % z nich by nemělo problém mít u této banky svůj hlavní běžný účet. Nicméně na otázku, zda by byli ochotni jít tuto změnu okamžitě provést jich 72 % odpovědělo, že by si přechod museli dobře rozmyslet. Tři dotazovaní si u banky založili spořicí účet, jeden z nich dokonce účet běžný. Poslední otázkou autorka zjišťovala, zda jsou ve své bance spokojeni. 42 % z nich odpovědělo, že uvažují o změně banky, že nabízejí služby, které jim u své banky nevyhovují, 26 % z nich o změně neuvažují a 22 % se nad tím nezamýšlí.

2.12 Návrhy opatření pro zlepšení CRM

Na základě zjištěných potřeb klientů banky v rámci dotazníkového šetření a SWOT analýzy si dovoluje autorka navrhnout řešení, která by vedla ke zkvalitnění a vylepšení služeb natolik, aby dovedla do banky další spokojené klienty, a její postoj na trhu by se upevňoval. Zde vyvstává otázka vylepšení na straně celé banky jako takové a co vylepšit konkrétně na pobočce v Karlových Varech.

System CRM je v bance značně propracovaný. Na centrále banky je určen tým lidí, který neustále systém CRM vylepšuje a získaná data zpracovává, třídí a dělá výstupy. Pro jednotlivé bankéře vypracovává sestavy, se kterými pracují. Klienty oslovují a nabízejí jim služby, které jsou nové, vylepšené, když mají pocit, že by jim mohli nabídnout, co zrovna potřebují. Je otázkou, zda implementace těchto sestav se dodržuje na všech pobočkách a pracují s nimi tak, jak je zamýšleno. Autorka již nastínila, že banka klade velký důraz na úzký kontakt mezi pracovníky banky a klienty, jejich velkou snahu pomoci v co nejkratší možné časové ose. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Navrhovaná opatření napříč bankou

Proto, aby byli klienti na pobočkách spokojeni, je potřeba **vybrat zaměstnance**, kteří splňují nastavená kritéria. Díky kvalitnímu týmu personalistů dochází ve dvoukolém výběrovém řízení k obsazení pozic na jednotlivých pobočkách a důraz je kladen na přívětivost, pečlivost, tah na branku a logické myšlení. Po přijetí zaměstnance absolvuje dotyčný několik školení zaměřené nejprve na detailní informace o bance, pak na jednotlivé pozice, produkty a služby banky. Dříve dokonce o absolvování školení dostal zaměstnanec přiděleného kouče, který ho za provozu učil, jak sjednat obchod, jak nejlépe klientům nabídnout produkty. Nyní ale pro zjištění kvality nabízených služeb vysílá banka mystery shoppery, kteří ověřují bankéřů detailní znalost produktů, úroveň služeb, čistotu prostředí poboček a jejich okolí. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Autorka práce se domnívá, že je potřeba **zpracovat na rychlosti zpracování veškerých požadavků klientů**. Například proces schválení konsolidací, hypoték je proces zdoluhavý na několik dní a klienti jsou netrpěliví. Data zpracovává centrála banky, kde není dostatek pracovníků, kteří by nápor při akčních nabídkách spotřebitelských úvěrů, či hypoték zvládli v krátké době. Klient pak srovnává s konkurencí a rozhodování se v tomto ohledu je snadné změnit. Banka velmi úzce spolupracuje s finančními poradci, kterým za sjednaný obchod vyplácí odměnu. Proces získání klienta je na bázi důvěry - to

platí v případě finanční poradce - banka, klient - finanční poradce. Je potřeba nabídnout kvalitu a rychlost jednání, profesionalitu a následnou odbornou péči. Zároveň dosažitelnost a co největší portfolio nabízených služeb. Banka nesmí zapomínat na to, že každý nový, spokojený klient rád u této banky zůstane, zároveň spokojenost šíří dále. To samé platí při spokojenosti finančního poradce, který se snaží klientovi poradit a vybrat tak nejlepší místo pro vyřešení jeho požadavku.

Dostupnost poboček

Pokud chce banka, aby klientů přibývalo, je nutné, aby bylo co nejvíce kontaktních míst, kam se klienti mohou obrátit. Doposud má banka 24 poboček po celé ČR, což je pro klienty nepřijatelné, pokud potřebují banku navštívit. Cílem není zřizovat nové, drahé pobočky, ale kontaktní místa pro nové klienty, kde bude možné zřídit běžný účet, popřípadě spořicí, ale mít zároveň možnost zde poskytnout základní informace např. o hypotečním úvěru a ten i přes toto kontaktní místo celý vyřídit. Kontaktní místa by mohla být umístěna např. v nákupních centrech. Realizace by neměla být tak nákladná jako pronájem drahých prostor v centrech měst a měla by být lépe dostupná.

Obr. 3: Mapa poboček banky XYZ CZ



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Moderní vzhled, funkčnost webu, internetového bankovníctví, platebních karet

Další oblastí možnosti zlepšení se je neustálé modernizování klientsky nejnavštěvovanějších webových stránek, internetového bankovníctví, aplikace mobilního bankovníctví. Digitalizace se týká hlavně věkově mladší a střední generace. V tomto ohledu se banka posunula velmi kupředu a neustále pracuje na zlepšení. Klienty oslovuje i možnost výběru vzhledu platebních karet, u nichž nyní volba neexistuje. Výběr je pouze z možností MasterCard či Visa (rozdíl je tedy pouze v logu na platební kartě). Klienti si potrpí nejen na funkčnost, ale i odlišnost vůči konkurenci, a i malé detaily někdy rozhodnou o přechodu k této bance.

Komplexnost péče

Mnoho klientů řeší bytovou otázku a banka sáhla po snížení počtu hypotečních specialistů napříč bankou. Klienti si žádají komplexnost, hypoteční úvěry berou jako velmi důležitou součást bankovních služeb. Banka hypoteční úvěry vnímala jako nevýdělečný produkt, nicméně je pro konkurenceschopnost důležitý. Všechny produkty, které banky nabízejí procházejí vývojem a změnou i díky pohybům na zahraničním, zároveň českém finančním trhu. Každý produkt je v některých obdobích pro banku výdělečný, v jinou pak prodělečný. Je těžké najít vyváženost. Nicméně stále by mělo platit pravidlo, že pro klienta, kterého chceme získat, musíme nabízet co nejvíce služeb, které jsou žádané.

Oproti konkurenci zde banka nenabízí produkty z oblasti pojišťovnictví. Zde autorka navrhuje také možnost rozvoje. Pojištění přidružené k platebním kartám, nabídka pojištění nemovitosti, domácnosti k hypotečním úvěrům. Taktéž si autorka myslí, že by to přineslo nemalý zisk a posílilo komplexnost nabízených služeb.

Motivace zaměstnanců

Pro perfektní souhrn a fungování celého vnitřního bankovního prostředí je potřeba mít sehraný tým, který odvádí kvalitní práci. Za tuto práci mají být dostatečně oceněni. Uvnitř této banky se zaměstnanci oceňují finančně, pomocí benefitů, ale i vyhlášením soutěží. V tomto ohledu si myslím, že si banka vede velmi dobře a svých zaměstnanců si váží. Není možné ale stále jen pracovat, je důležité myslet i na společné setkávání, které by podle autorky chtělo rozvíjet. Nyní v bance funguje setkávání v rámci Prahy při sportovních akcích, nicméně ostatní zaměstnanci z poboček nemají příležitost k osobním setkáním. Snad jednou ročně při novoročním večírku. Teambuildingové setkání by

pracovní vztahy posílilo. Autorka se domnívá, že je důležité pro úspěch podniku mít nejen spokojené zákazníky, ale také zaměstnance. Zvyšuje to prestiž a image celé firmy.

Nabídka produktů a cenová dostupnost

Ve srovnání s konkurencí nabízí banka velmi kvalitní produkty, cenově dostupné, které jsou pro klienta zajímavé. Nicméně i zde vidí autorka nedostatek například v nemožnosti zřídit multiměnový účet. Klienti banky zřizují účty v cizí měně a každý z nich má své číslo účtu. Funkce multiměnového účtu je ta, že přijde-li klientovi platba v jakékoliv měně, zařadí se platba do podsložky tohoto jednoho účtu. Není tedy potřeba složité a nákladné vedení několika účtů, které klienty v této bance odrazuje.

2.12.1 Pobočka v Karlových Varech

V době otevření pobočky v Karlových Varech se vkládal velký potenciál do fungování a obchodních příležitostí v této části republiky. Tak jak se mění podmínky na finančním trhu, tak se mění i potenciál v konkrétních místech. Pronajaté prostory musela s velkými investicemi přestavět, aby vyhovovaly potřebám banky. V současné chvíli jsou **prostory banky z větší části nevyužity**. Autorka navrhuje pronájem spodní části kanceláří, které přinesou bance částečné vrácení nákladů. Ve spodní části je kromě kanceláří i místnost pro možná školení, ve které je k dispozici i projektor. Chod banky by tím nebyl nijak narušen, pouze by procházelo více lidí. Měsíčně by se pronájmem čtyř kanceláří ušetřily náklady, které by mohly být využity k přijetí hypotečního specialisty. Zároveň by autorka doporučovala zřídit **kontaktní místo** v obchodním centru Varyáda, případně v obchodním centru Fontána. Na pobočce v Karlových Varech je denně otevřeno maximálně do půl páté, což mnohým z klientů nevyhovuje. Kontaktní místo by sloužilo k přijímání žádostí klientů, zřizování účtů a jako poradenské místo. Přineslo by to jistě do banky větší počet klientů, které pobočka potřebuje. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Hypoteční specialista

Návrat hypotečního specialisty nelze přesně ekonomicky vyčíslit (několikaletá návratnost nákladů na hypoteční úvěr spojená s výplatou za zprostředkování úvěru externím spolupracovníkem, migrace klientů v rámci refinancování úvěru v jiné bance, neprůkaznost, zda díky hypotečnímu úvěru byly nabídnuty klientovi v návaznosti i jiné

produkty) - v kalkulaci (úspora nákladů) se pokusím o přibližný odhad nákladů a výnosů se zavedením hypotečního specialisty.

Měsíční mzdový náklad na hypotečního specialistu činí 48 857 Kč plus motivační program Cafeteria 10 000 Kč za rok.

$$(48\,857 \times 12) + 10\,000 = 586\,284 + 10\,000 = 596\,284 \text{ Kč}$$

Náklady za jeden rok spojené se zavedením hypotečního specialisty počítáme jako měsíční mzdový náklad vynásobený dvanácti, ke kterému přičteme jednorázových deset tisíc za motivační program.

Měsíční plán, který by měl hypoteční specialista splnit je v průměru 12 000 000 Kč. Autorka počítá s tím, že bude měsíčně splněn. Hypoteční plán se skládá ze třech vyšších hypotečních úvěrů ve výši 2 500 000 Kč za hypoteční úvěr na stavbu nebo koupi rodinného domu (měsíční úrok cca 2 000 Kč) a ze čtyř nižších hypotečních úvěrů ve výši 1 125 000 Kč za hypoteční úvěr na koupi a rekonstrukci bytové jednotky (měsíční úrok cca 1 000 Kč).

$(3 \times 2\,000 + 4 \times 1\,000) \times 12 = 120\,000 \text{ Kč}$ (výdělek pro banku za celý rok spočítáme tak, že měsíční úrok z vyšších hypotečních úvěrů vynásobíme jejich počtem a přičteme k tomu vynásobený měsíční úrok z nižších hypotečních úvěrů vynásobený jejich počtem, celou závorku nakonec vynásobíme dvanácti)

Ač to vypadá, že banka na hypotečním specialistovi nevydělává, bance každý nový hypoteční úvěr přivede nového klienta, který má v podmínkách povinnost založit si běžný účet a s tím přicházející nové produkty jako např. kontokorent nebo spotřebitelský úvěr, a to přináší další výdělek bance. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Nájemné

Dalším problémem pobočky je drahý pronájem prostor, ve kterých se nyní pobočka nachází. Nájemní smlouva je uzavírána na dobu pěti let, nyní do roku 2024. V současné době měsíční nájemné činí 400 tisíc korun českých. Autorka proto navrhuje úpravu na další období, přidání souhlasu s možností pronajmutí podzemních prostor jinému subjektu. V případě společnosti XYZ CZ Karlovy Vary by bylo vhodné zauvažovat o pronájmu prostor subjektu pohybujícímu se v realitním prostředí s podmínkou, že hypoteční úvěry budou nabízeny výhradně od banky XYZ CZ, nebo finančním poradcům, kteří budou taktéž nabízet produkty banky XYZ CZ.

Jelikož jsou podzemní a přízemní prostory totožné, autorčina kalkulace vypadá následovně:

$$400\ 000/2 = 200\ 000\ \text{Kč}$$

Měsíční holé nájemné činí 400 tis. Kč a jelikož je v podzemních a přízemních prostorech stejná podlahová plocha, vydělila autorka celý nájem dvěma.

$200\ 000 \times 12 = 2\ 400\ 000\ \text{Kč}$ (měsíční nájemné podzemních prostor vynásobených dvanácti, protože chceme zjistit kolik by tato částka činila za rok)

Za rok by pobočka na svých nákladech ušetřila 2 400 000 Kč.

Roční náklady na provoz pobočky za rok 2020 činily 14 110 000 Kč.

$14\ 110\ 000 - 2\ 400\ 000 = 11\ 710\ 000\ \text{Kč}$ (roční náklady na provoz pobočky, od kterých jsme odečetli roční úsporu za pronajaté podzemní prostory)

Roční náklady na provoz by po zavedené změně pobočku mohly v dalších letech vyjít na 11 710 000 Kč.

Hrubý výnos, který za rok 2020 činil 21 300 000 Kč by se následovně mohl ještě zvýšit o potenciální klienty, kteří by přicházeli s doporučením od realitní společnosti žádat o hypoteční úvěr. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Celková úspora nákladů

$$14\ 110\ 000 + 596\ 284 = 14\ 706\ 284\ \text{Kč}$$

Abychom se dostali na číslo celkových ročních nákladů za provoz i s hypotečním specialistou, musíme přičíst náklady na hypotečního specialistu za jeden rok, konkrétně roční mzdový náklad obohacen o jednorázový příspěvek za motivační program.

$$14\ 706\ 284 - (120\ 000 + 2\ 400\ 000) = 12\ 186\ 284\ \text{Kč}$$

K celkové úspoře nákladů se dostaneme tak, že od celkových ročních nákladů odečteme součet ročního výdělku pro banku (hypotečního specialistu) a ročního pronajatého podzemního prostoru.

$120\ 000 + 2\ 400\ 000 = 2\ 520\ 000\ \text{Kč}$ (celková roční úspora nákladů je rovna součtu ročního výdělku banky za hypotečního specialistu a ročního pronajatého podzemního prostoru).

Bance by autorka svým návrhem ročně ušetřila 2 520 000 Kč. A to předpokládá, že počet hypotečních úvěrů bude narůstat s ohledem na výstavbu rodinných domů, zvyšující se úrokové sazby a pokud by byli podnájemníky finanční poradci, či zmiňovaná realitní společnost, přináší to potenciál spolupráce. Autorka předpokládá, že roční pronájem prostor v nákupním centru by činil 420 000 Kč a náklady na pracovníka 384 000 Kč. Pak by celková roční úspora činila 1 716 000 Kč. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Počet návštěv

Dále autorka doporučuje apelovat na udržení počtu obchodních schůzek na pobočce denně na minimálním počtu pět klientů. V kalendáři bankéřů v CRM bylo dříve nutné prokazovat denní návštěvnost a sjednávání schůzek. Nyní se počet schůzek nemonitoruje. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Komplexnost

Protože byla banka otevřena v centru města a Karlovy Vary jsou proslulé centrum lázeňství v České republice, očekává se, že je zde mnoho zahraničních hostů. Velmi často navštěvují banku třímajíc cizí bankovky a doufají v jejich směnu. Ke konci ledna letošního roku byla zrušena i pokladní činnost na pobočce. Velké množství hoteliérů využívalo pokladní činnosti pro vložení vysoké hotovosti. Pokud naopak chtěli velkou hotovost vybrat, též byla možnost v otevírací době banky tuto transakci uskutečnit. Nyní banka sáhla po vkladomatech, ale situaci v Karlových Varech tím nevyřešila, toto místo v ČR je specifické. Klienti jsou zklamáni a přecházejí ke konkurenci, která jim tuto možnost nabízí. (interní dokumenty společnosti, 2022)

Internetové připojení

Při vyřizování spotřebitelského úvěru, hypotečního úvěru, kde je potřeba dokládat příjmy je nezbytné mít internetové připojení. Bankéři mají k dispozici wifi připojení s obměnou hesla každý den, aby jej okolí hojně nevyužívalo. Nicméně připojení nefunguje. Klienti se tak při omezené datové nabídce svých operátorů dostávají do překerní situace. Bankéři se na karlovarské pobočce dožadují už několik let nápravy, zatím ale připojení stále chybí. (interní dokumenty společnosti, 2021)

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla snaha najít efektivní návrhy řešení pro vylepšení vztahu se zákazníkem a přivést do banky i nové zákazníky. Autorka práce vykonala mnoho návštěv na karlovarské pobočce zmíněné banky, aby položením otázek klientům, zaměstnancům, i člověku, který patří k vedení banky, zjistila co nejvíce informací. Prostudovala si materiály poskytnuté bankou, zároveň vyhledala dostupné materiály na internetu, v knihovně a co nejpodrobněji se seznámila s problematikou týkající se bankovního sektoru, našeho a zahraničního finančního trhu. Zároveň zjistila, že chod bank se týká i politické scény, která má zásadní vliv na postavení mezi ostatními bankami v jednotlivých státech, tak i na celém světě. Úspěch celé firmy tkví ale v první řadě v udržení kroku s konkurencí, budování důvěry s klienty, v kvalitních službách, modernizaci internetového prostředí, v dobré image firmy a v investici v oblasti propagace.

Autorka práce se v teoretické části práce snažila projít materiály, které získala pro vypracování závěrečné práce od založení společnosti na českém trhu až do současnosti. Prošla si knihy týkající se tématu CRM, marketingové komunikace a zjistila, že pro každou takovou společnost je klíčový zákazník a nezabývala se jen tím, jak klienta získat, ale i tím, jak ho udržet.

V praktické části autorka představila společnost, její produkty a zabývala se aktuálním stavem na karlovarské pobočce. Autorka se zaměřila i na vypracování SWOT analýzy, která odhalila slabé a silné stránky společnosti a napomohla k zamyšlení, co vše by se mohlo zdánlivě zdát ohrožující, co naopak posilující uvnitř i vně společnosti. Zároveň odhalila, co je ve firmě důležité posilovat, co naopak je méně důležité z pohledu zákazníka. Klíčovou součástí praktické části práce se stalo dotazníkové šetření pro klienty této banky, zároveň však k oslovení potenciálních klientů, kteří by mohli ve svém životě udělat změnu a zkusit využít služeb nové, prosperující, dravé banky.

V závěru práce se autorka zabývala otázkami několika návrhů opatření, které by nejen celé společnosti, ale i jednotlivé pobočce pomohly k posunu v konkurenceschopnosti na celém finančním trhu, tak ale i v pochopení chodu pobočky v západních Čechách, protože je oproti ostatním pobočkám nestandardní. Klientela v této části republiky je nejen náročná, ale i specifická.

Autorka by ráda poukázala i na fakt, že bankovníctví v celém měřítku je velmi dynamické a reagovat na změny, zároveň vytvořit dostatečně moderní prostředí pro takto velkou společnost je velmi nákladné a složité. Společnost prošla od počátku vkročením na naše území velkými změnami a je potřeba ji stále posouvat kupředu. Je potřeba se často dívat na celý problém očima zákazníka, u kterého vše začíná a také končí. Autorka nabízí řešení, která výrazně nezasáhnou do rozpočtu této společnosti, protože v období covidu-19 její výdělky rapidně klesly. Proto je potřeba s investicemi tohoto typu postupovat obezřetně a neustále pracovat na udržení stávajících klientů.

Seznam použitých zdrojů

- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer relationship management: Concepts and technologies*. Abingdon, United Kingdom: Routledge.
- Chlebovský, V. (2017). *Management zákaznických řešení: Jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha, Česká republika: Grada.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Jiránek, P. (n. d.). *Petr Jiránek. Specialista na on-line marketing*. Dostupné 14. 11. 2020 z <https://www.petrjiraneck.cz/pojmy/kano-model-analyza-spokojenosti-zakaznika/>
- Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.
- Kašparovská, V. (2006). *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Kozák, V. (2011). *Budování vztahů se zákazníky CRM v teorii a praxi*. Zlín, Česko: VeRBuM.
- Lehtinen, J. (2007). *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Lošťáková, H. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha, Česko: Grada.
- ManagementMania (2016). *ManagementMania. Sociální síť pro business*. Dostupné 15. 11. 2020 z <https://managementmania.com/cs/konkurence>
- Neckař, P., Kolář, D., & Janeček, D. (2019). *Průvodce úspěšného obchodníka*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.
- Olej, M. (2015). *Jak získávat klienty a zákazníky: Referenční byznys*. Brno, Česká republika: BizBooks.
- Příkrylová, J. (2019). *Moderní marketingová komunikace*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tab. 1: Výroční zprávy a hospodářské výsledky společnosti XYZ CZ (2009-2014)....	25
Tab. 2: Výroční zprávy a hospodářské výsledky společnosti XYZ CZ (2015-2020)....	25
Tab. 3: SWOT analýza společnosti XYZ CZ	28

Seznam obrázků

Obr. 1: Základní model komunikačního procesu.....	11
Obr. 2: Rozdělení atributů produktu KANO modelu	16
Obr. 3: Mapa poboček banky XYZ CZ	48

Seznam grafů

Graf 1: Co přivedlo dotazované osoby do banky	36
Graf 2: Jaké produkty klienti u banky využívají.....	37
Graf 3: Jaké produkty klienti u banky postrádají.....	38
Graf 4: Mají klienti u této banky svůj hlavní účet, se kterým disponují.....	39
Graf 5: Navštěvují klienti banku častokrát	39
Graf 6: Využívají klienti pokladních služeb na pobočce	40
Graf 7: Jak klienti hodnotí ochotu při bankovní obsluze.....	41
Graf 8: Jak klienti hodnotí rychlost při bankovní obsluze.....	41
Graf 9: Jak klienti hodnotí pomoc s vyřešením problému při bankovní obsluze	42
Graf 10: Vyhovuje klientům umístění banky	43
Graf 11: Co by banka mohla dle klientů zlepšit	44
Graf 12: Vyhovuje klientům otevírací doba banky	45
Graf 13: Vyhovuje klientům internetové bankovníctví, pokud ho mají zřízené	45
Graf 14: Doporučili by klienti banku svým známým	46

Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
CEE	Central and Eastern Europe
CZ	Czech Republic
CZK	Česká koruna
CRM	Customer Relationship Management
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ERP	Enterprise Resource Planning
EUR	Euro
Kč	Koruna česká
LED	Light-Emitting Diode
LTV	Loan To Value
např.	například
NFC	Near Field Communication
NPS	Net Promoter Score
RUB	Ruský rubl
s.	strana
SMS	Short message service
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
USD	Americký dolar
VISA	International Service Association

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník spokojenosti zákazníků pobočky společnosti XYZ CZ v Karlových Varech

Příloha B: Dotazník pro potenciální klienty banky XYZ CZ

**Příloha A: Dotazník spokojenosti zákazníků pobočky společnosti XYZ CZ
v Karlových Varech**

SPOLEČNOST XYZ CZ

1. Co Vás přivedlo do této banky?

.....

2. Které produkty u této banky využíváte?

.....

3. Které produkty Vám u této banky naopak chybí?

.....

4. Máte u této banky svůj hlavní účet, který naplno využíváte?

- Ano
- Ne

Jiné:

.....

5. Navštěvujete tuto banku často?

- Ano
- Ne

6. Využíváte pokladních služeb?

- Ano

- Ne

7. Jak jste spokojen/a s bankovní obsluhou v této bance? (oznámkujte jako ve škole)

- Ochota*

1 2 3 4 5

- Rychlost*

1 2 3 4 5

- Pomoc s vyřešením problému*

1 2 3 4 5

8. Vyhovuje Vám umístění této banky?

- Ano
- Ne

9. Je něco, co by mohla tato banka zlepšit (navrhněte změnu)?

.....

.....

10. Vyhovuje Vám otevírací doba této banky?

- Velmi vyhovuje
- Spíše vyhovuje
- Vyhovuje
- Spíše nevyhovuje
- Velmi nevyhovuje

11. Pokud máte u banky zřízené internetové bankovníctví, vyhovuje Vám?

- Velmi vyhovuje

- Spíše vyhovuje
- Vyhovuje
- Spíše nevyhovuje
- Velmi nevyhovuje

12. Doporučil/a byste tuto banku svým známým?

- Ano
- Ne

Jiné:

.....

Příloha B: Dotazník pro potenciální klienty banky XYZ CZ

SPOLEČNOST XYZ CZ

1. Slyšeli jste již o této bance?

- Ano
- Ne

Pokud ano, odkud?

.....

2. Svěřil/a byste své peníze právě této bance?

- Ano
- Ne

3. Dokázal/a byste si představit mít u této banky založený svůj hlavní běžný účet?

- Ano
- Ne

4. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli kladně, zřídili byste si u této banky běžný či spořicí účet ihned?

- Ano
- Ne, potřebuji si to nejprve promyslet

Pokud ano, který z účtů?

.....

5. Jste spokojeni ve své nynější bance, nepřemýšlíte o změně banky?

- Ano, jsem spokojen/a ve své nynější bance, o změně banky neuvažuji
- Ne, poohlížím se po nové bance
- Nevím

Abstrakt

Svatková, K. (2022). *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: CRM (řízení vztahů se zákazníky), marketingová komunikace, zákazník, konkurence, banka

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou „*Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku.*“ Záměrem autorky je zanalyzovat aktuální stav CRM v bance XYZ CZ a doporučit ekonomicky výhodná opatření, která by společnosti přinesla vyšší zisk, nové klienty a zajistila udržení stávajících klientů. Teoretická část bakalářské práce je sepsána z vybrané odborné literatury. Praktická část bakalářské práce je vypracována na základě poskytnutých interních dokumentů společnosti XYZ CZ, dále pak z informací opatřených od manažera pobočky v Karlových Varech, ze zpracovaných dat dotazníkových šetření a vlastního pozorování. V analytické části je čtenář zprvu seznámen s bankou XYZ CZ, následuje popis současného stavu CRM, dále je sestavena SWOT analýza a v závěru práce se autorka věnuje návrhům pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky.

Abstract

Svatková, K. (2022). *Customer relationship management and its importance for strengthening for the competitiveness of the company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: CRM (Customer Relationship Management), marketing communication, customer, competition, bank

This bachelor thesis deals with the issue of "*Customer Relationship Management and its importance for strengthening for the competitiveness of the company.*" The author's intention is to analyse the current state of CRM at XYZ CZ bank and to recommend economically advantageous measures that would bring the company higher profits, new clients and ensure the retention of existing clients. The theoretical part of the bachelor thesis is written from selected professional literature. The practical part of the bachelor thesis is developed on the basis of provided internal documents of the company XYZ CZ, as well as from the information provided by the manager of the branch in Karlovy Vary, from the processed data of questionnaire surveys and own observations. In the analytical part, the reader is first acquainted with the bank XYZ CZ, followed by a description of the current state of CRM, then is compiled a SWOT analysis and at the end of the work the author focuses on proposals for improving customer relationship management.