

ČVUT v Praze, Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku

**Analýza marketingového působení
Raiffeisenbank, a.s.**

Bakalářská práce

Autor: Petr Daxner

Studijní obor: Výroba a ekonomika ve strojírenství

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Žáček, CSc. MBA



ČESKÉ
VYSOKÉ
UCENÍ
TECHNICKÉ
V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Daxner** Jméno: **Petr** Osobní číslo: **423349**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza marketingového působení Raiffeisenbank, a.s.

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of marketing effect in Raiffeisenbank, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Posouzení marketingové činnosti Raiffeisenbank, a.s., návrhy a opatření na zlepšení činnosti.

Obsah:

1. Funkce marketingu v podniku
2. Uplatnění marketingových strategií v podnikové praxi
3. Charakteristika podniku
4. Analýza a vyhodnocení současné pozice podniku na trhu a marketingové činnosti podniku
5. Návrh doporučení a změn marketingové strategie a marketingového plánu

Seznam doporučené literatury:

1. ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. Praha: ČVUT v Praze, 2010. ISBN 978-80-01-04492-6.
2. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
3. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. 6. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 978-80-247-0513-2.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

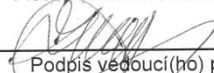
Ing. Vladimír Žáček CSc. MBA., ústav řízení a ekonomiky podniku MÚ

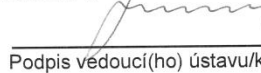
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

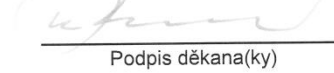
Datum zadání bakalářské práce: **12.04.2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.07.2017**

Platnost zadání bakalářské práce: **25.08.2017**

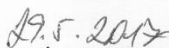

Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.



Datum převzetí zadání


Podpis studenta

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a v seznamu uvedl veškerou použitou literaturu. Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí, a jsem seznámen se skutečností, že se práce bude archivovat v knihovně ČVUT a dále bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Praze dne _____

Petr Daxner _____

Poděkování:

Tímto chci poděkovat Ing. Vladimíru Žáčkovi, CSc. MBA za poskytnuté rady, doporučenou literaturu a trpělivost, kterou se mnou musel mít. Dále chci poděkovat za podporu mé rodině, která mi poskytla zázemí a podporu k sepsání této práce.

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá problematikou bankovního marketingu. Popisuje tvorbu marketingového mixu banky, analýzu pozice podniku na trhu a marketingového působení na klienty. Cílem práce je učinit návrhy a doporučení, které povedou k vylepšení marketingu v Raiffeisenbank, a.s.

Klíčová slova:

Marketing, marketingová kampaň, marketingová komunikace, marketingový mix marketingová strategie, Raiffeisenbank

Annotation:

The bachelor thesis deals with the issue of banking marketing. It describes the creation of a bank's marketing mix, analysis of the position of the company on the market and marketing influence on clients. The aim of the thesis is to make suggestions and recommendations that will lead to the improvement of marketing in Raiffeisenbank, a.s.

Keywords:

Marketing, marketing campaign, marketing communication, marketing mix, marketing strategy, Raiffeisenbank

Cíl

Cílem mé diplomové práce je analyzovat marketingové působení Raiffeisenbank, a.s. Teoretická část je souborem podkladů, které pojednávají o bankovním marketingu a na jejich základě budu analyzovat a vyhodnocovat pozici banky na trhu a její marketingové působení. Na konci učiním návrhy a doporučení, které povedou k vylepšení marketingu banky. Téma marketingu je velmi obsáhlé, proto jsem se zaměřil především na jeho úlohu v podniku, marketingový mix a způsob analýzy. Pro posouzení současné pozice podniku na trhu bude použita SWOT analýza, která odhaluje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby pro podnik.

Obsah

Úvod.....	1
Teoretická východiska práce	2
1. Marketing.....	2
1.1 Úloha marketingu.....	2
1.2 Marketing bankovních služeb	3
1.3 Marketingový plán banky	4
2. Segmentace trhu.....	5
2.1 Segmentace v bankovníctví.....	6
2.2 Jednotlivci	7
2.3 Právnícké osoby	8
3. Marketingový mix.....	10
3.1 Produkt	11
3.2 Cena.....	13
3.3 Marketingová komunikace	15
3.4 Distribuce	17
3.5 Rozšíření „4 P“.....	18
3.6 Tvorba strategie marketingového mixu	20
4. Analýza SWOT.....	21
4.1 Formulace cílů.....	23
4.2 Formulace strategie	23
Praktická část	24
5. Profil společnosti Raiffeisenbank, a.s.....	24
5.1 Postavení na trhu	28
5.2 Cílové trhy.....	29
5.3 SWOT analýza Raiffeisenbank	30
6. Realizace marketingu v Raiffeisenbank	33

6.1	Nabízené produkty	33
6.2	Cena.....	38
6.3	Prodej produktů v Raiffeisenbank.....	39
6.4	Distribuční kanály	40
6.5	Přímý marketing.....	41
6.6	Marketingové kampaně.....	42
7.	Návrhy a doporučení.....	42
8.	Závěr	45
	Seznam použité literatury	46
	Internetové zdroje	46
	Seznam obrázků.....	48
	Seznam tabulek.....	48

Úvod

Každý obyvatel České republiky denně přichází do styku s bankovními produkty a službami. Stačí si jít do obchodu koupit jídlo a zaplatit platební kartou. S bankovními produkty se budeme setkávat po celý náš život. Můžeme si vybírat mezi desítkami institucí, které na českém trhu působí. Co je tedy klíčovým faktorem, který rozhoduje o tom, do které banky vložíme důvěru a necháme si od ní spravovat naše finance? Je to právě marketing, kterým se snaží jednotlivé banky od sebe odlišit a zaujmout klienta.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat marketingovým působením v jedné z největších bankovních institucí, které na českém trhu působí. Vybral jsem si Raiffeisenbank, protože jsem jejím klientem a zaměstnancem.

Teoretická východiska práce

Abych mohl zanalyzovat marketingové činnosti Raiffeisenbank, a.s. a mohl učinit návrhy a opatření pro zlepšení těchto činností, vycházím z teoretických podkladů. Ty budou rozepsány v následujících kapitolách.

1. Marketing

V současnosti existuje značné množství definic pro marketing. Záleží, zda ho budeme definovat z pohledu společnosti nebo managementu. Společenská definice se zabývá rolí, kterou marketing ve společnosti zastává a manažerská se zaměřuje na „umění prodeje výrobků“.

Kotler a Keller uvádí např. následující dvě definice:

„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“¹

„Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“²

Torres, Bernardo a Cigánková představují marketing takto:

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

1.1 Úloha marketingu

V dnešní době marketing nepředstavuje pouze reklamu a podporu prodeje, ale zastává důležitou funkci v podniku. Je založen na vztazích se zákazníky, budování hodnot

¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5., str. 35.

² KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5., str. 35.

³ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998. str. 2.

a uspokojení jejich potřeb a přání. Jelikož jsou dnešní trhy velmi dynamické a zároveň roste konkurence na trhu, stává se marketing klíčovým faktorem, který odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Marketing z manažerského pohledu můžeme vnímat jako proces, při kterém se zkoumají dynamické vztahy mezi produkty a požadavky zákazníků a činností konkurence.⁴

Úlohou marketingu v podniku je nejen porozumění potřebám, touhám a přáním, ale i poptávce svých zákazníků. Nejlepší podniky jsou ty, které dokáží předvídat potřeby a přání zákazníků. Jsou schopny na ně rychle reagovat a uspokojit je. Díky tomu jsou úspěšnější v konkurenčním prostředí a vytváří prospěch a zisk, jak pro podnik, tak pro jeho vlastníky a zákazníky.

1.2 Marketing bankovních služeb

V dnešní době má marketing v bankovním sektoru obrovský význam. Bankovníctví je vysoce konkurenční trh a marketing slouží jako zdroj při rozhodování managementu banky. Cílem banky je prodávat produkty a služby, tak aby uspokojila potřeby klientů a dosáhla zisku. Banka je finanční zprostředkovatel, který realizuje tok finančních prostředků mezi ekonomickými subjekty.

„Základní formou bankovního zprostředkování je přijímání vkladů od ekonomických subjektů a jejich alokace ve formě bankovních úvěrů. Bankovní podnikání je tak realizováno na dvou základních, spolu souvisejících principech: na principu návratnosti a na ziskovosti.“⁵

Marketing v bankovníctví má za úkol identifikovat profitabilní trhy, zjistit potřeby a přání zákazníků, vytvořit obchodní plány a strategie, aby prostřednictvím vhodné nabídky produktů, služeb a komunikace dosáhly banky zisku.

Pro banky je velmi důležitá image a způsob, jakým dokáže zaujmout stávající i potencionální klienty. Se stávajícími klienty komunikuje hlavně v rámci CRM (Customer Relationship Managementu) a s potencionálním klienty všemi způsoby marketingové komunikace. Aby si banka udržela tržní podíl a dosáhla cílů na trhu,

⁴ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3. Str. 29-30.

⁵ KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly. V Praze: C. H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-381-7. str. 1.

optimalizuje marketingový mix, který je tvořený souborem nástrojů: produkt, cena, místo, propagace.⁶

CRM

Řízení vztahu se zákazníky označené zkratkou CRM (Customer Relationship Management), je procesem pečlivého řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících získaných při každém kontaktu s ním. V případě banky se aktualizují data o klientech při každé návštěvě banky. Aktualizují se osobní informace a kontaktní údaje a obchodníci se snaží zjistit budoucí plány klientů, které představují příležitosti k uzavření dalších obchodů. Díky získaným informacím mohou bankéři prohlubovat vztah s klientem a získat lepší přehled o jejich individuálních potřebách a v neposlední řadě upravit nabídku co nejvíce „na míru“. V případě, že se klient rozhodne odejít ke konkurenci, nastupuje retenční proces, kdy se banka snaží klienta udržet a díky informacím, které o klientovi má, upravit stávající nabídku produktů a služeb, tak aby zůstal.⁷

1.3 Marketingový plán banky

Plánování je velmi důležité, protože pomáhá managementu podniku uvažovat v čase. Podniky mají obvykle roční plány a dlouhodobé plány, které se vztahují k jejich oboru a ukazují, jak se jim v tomto oboru daří a jak svou pozici mohou nadále zlepšovat. Strategické plánování se zaměřuje na příležitosti, které se objevují v dynamicky se měnícím prostředí.⁸

„Strategické plánování je proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti. Podstatou je poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“⁹

Marketingový plán banky je obohacen specifiky bankovního sektoru. Pro vytvoření plánu je potřeba zajistit odpovědi na následující otázky:

⁶ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998.

⁷ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁸ KRAJÍČEK, Jan. Marketing v peněžnictví: distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2005. ISBN 80-210-3659-1.

⁹ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

- Jaké je současné postavení banky na trhu? (zhodnocení stavu)
- Kam banka směřuje? (podíl na trhu, časový harmonogram, plánovaný zisk)
- Co musí banka udělat, aby dosáhla stanovených cílů? (vynaložené prostředky)

Marketingový plán pak prochází procesem analýzy, plánování, realizace a kontroly.

2. Segmentace trhu

Trh je určitý prostor, v němž se pohybují kupující produktu a sdílejí potřeby či přání, které mohou být uspokojeny prostřednictvím směny. Dříve trh představoval místo, například na náměstí, kde kupující a prodávající směňovali zboží. V dnešní době trh chápeme jako prostor, kde se střetává poptávka a nabídka.

Jelikož se trh skládá z mnoha zákazníků s různými potřebami, rozdělují ho marketingový pracovníci na tržní segmenty a snaží se určit, který segment představuje nejlepší možnost ke splnění podnikových cílů.

„Segmentace trhu znamená rozčlenění do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním.“¹⁰

Tržní segmenty musí plnit dvě základní podmínky:

- Podmínku **homogeneity** – zákazníci uvnitř segmentu jsou si co nevíce podobní svými tržními projevy.
- Podmínku **heterogeneity** – segmenty se na trhu navzájem odlišují svými tržními projevy.¹¹

Než trh rozdělíme na jednotlivé segmenty a vytvoříme pro něj vhodný marketingový mix, analyzujeme ekonomický přínos segmentu, například jeho velikost, očekávaný zisk, kupní sílu zákazníků v segmentu, atd., protože tvorba marketingového mixu je složitý a nákladný proces.

Kromě podmínky homogeneity a heterogeneity, musí jednotlivé segmenty plnit následující podmínky:

¹⁰ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

¹¹ ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04492-6. Str. 85.

- **Dosažitelnost** – segment musí být pro podnik dosažitelný.
- **Dostupnost** – segment musí být dostupný marketingovými nástroji.
- **Objektivita** – segmenty musí být charakterizovány objektivně, bez subjektivních vlivů.
- **Stabilita** – segmenty by neměly podléhat náhlým změnám.
- **Velikost** – segment musí být dostatečně velký, aby byl pro podnik přínosný.¹²

Při tvorbě segmentů dále respektujeme následující faktory:

- **Geografické** – při rozdělení trhu respektujeme geografické jednotky: města, kraj, státy.
- **Demografické** – zjišťujeme preference zákazníků na základě věku, pohlaví, vzdělání, příjmu, atd.
- **Psychografické** – rozdělení podle charakteristických rysů, například životního stylu nebo osobních hodnot.
- **Behaviorální** – rozdělení podle postoje, který zákazníci zaujmou vůči výrobku a jeho používání.

2.1 Segmentace v bankovníctví

Jelikož je na bankovním trhu velká konkurence, banky se snaží o svých klientech dozvědět, co nejvíce informací, aby jim mohly nabídnout odpovídající produkty. Trh dělíme na dvě základní skupiny. Jde o jednotlivce a společnosti. Obě skupiny mají naprosto odlišné zájmy a jejich vztah k bance je také odlišný.

- **Jednotlivce** v bankovníctví rozdělujeme dle: věku, zaměstnání, regionu.
- **Společnosti** dle: oboru činnosti, velikostí obratu, právní subjektivity, ziskové nebo neziskové.¹³

V případě že spolupráce s klientem je dostatečně lukrativní, banky v dnešní době tvoří individuální nabídky na základě zvláštních dohod. To se týká vysoce příjmových osob nebo společností s vysokým obratem.

¹² ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04492-6. Str. 92.

¹³ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998.

2.2 Jednotlivci

U fyzických osob nejčastěji dochází k segmentaci na základě demografických proměnných, občas i psychografických nebo behaviorálních.

Věk

Jeden z nejdůležitějších faktorů, protože v průběhu života se klientům mění chování a potřeby.

- **Do 15 let** – rozhodující vliv mají rodiče, kteří rozhodují o bance a produktech. Využívají se hlavně spořicí produkty.
- **Od 15 do 18 let** – mladí lidé středoškolského věku. Klesá vliv rodičů a zvyšuje se zájem o technické produkty (platební karty).
- **Od 18 do 26 let** – studenti vysokých škol nebo začínající v zaměstnání. Mají vysoká očekávání příjmů, cestují, využívají moderních technologií a začínají nakupovat na úvěr.
- **Od 26 do 45 let** – mají vysokou úroveň spotřeby. Financují bydlení formou hypotečních úvěrů, využívají spotřebitelské úvěry, kreditní karty a investují.
- **Nad 45 let** – jsou finančně nezávislí. Preferují spořicí produkty, investice na důchod a zdravotní pojištění.
- **Důchodový věk** – nemají vztah k inovativním produktům. Potřeby jsou závislé na zdravotním stavu a příjmech.¹⁴

Banky často nabízí výhodné nabídky a různé akce pro mladé lidi a studenty, kteří ještě nemají s bankovníctvím zkušenosti. Pokládají to za investici do budoucna, jelikož získání nového klienta, bez předchozí zkušenosti je jednodušší, než jeho pozdější získávání od konkurence.

Zaměstnání

Dalším faktorem pro segmentaci je zaměstnání nebo spíše forma získávání finančních prostředků.

- **Zaměstnanci** – lze sem zařadit zaměstnance od dělnických pozic až po vrcholný management, a to jak v obchodě, tak v průmyslu či službách. Především je pro ně důležité mít bankovní účet spojený s platební kartou a možnost čerpat úvěr.

¹⁴ KRAJÍČEK, Jan. Marketing v peněžnictví: distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2005. ISBN 80-210-3659-1.

- **Profesionálové – odborníci** – spadají sem osoby samostatně výdělečně činné, například doktoři, právníci, architekti, apod. Tato skupina je ekonomicky silná a banky o ně mají velký zájem, protože představují velký zisk, ale jsou také nároční na poskytované produkty a kvalitu služeb. Využívají například investice na kapitálových trzích.
- **Studenti** – často nemají žádný vlastní příjem nebo pouze brigádu. Banky na ně cílí hlavně jako na investice do budoucnosti, protože jednou přejdou do jedné z výše uvedených skupin.
- **Důchodci** – v minulosti je banky nepovažovali za zajímavý segment, jelikož se však jejich počet navyšuje, je tomu dnes naopak a banky pro ně upravují produkty, protože se počítá s nižším příjmem.¹⁵

Příjem a majetek

Jeden z nejdůležitějších faktorů pro segmentaci v bankovníctví. Ukazuje ekonomickou velikost a kupní sílu segmentu. Rozdělujeme do tří skupin podle příjmu a majetku.

- **Vysoký** – velmi bohatí lidé, kteří jsou zvyklí na nejvyšší úroveň služeb. Jsou obsluhováni privátní bankou a na běžné pobočky nechodí. Mají nadstandartní služby a produkty jim určené. Dbá se na vysokou diskrétnost a bezpečnost.
- **Střední** – střední a vyšší příjmová skupina, která očekává kvalitní produkty a služby. Jsou v péči specializovaných pracovníků ve standartním bankovníctví. Představují ekonomicky silnou skupinu, o kterou mají banky velký zájem.
- **Nízký** – nízko příjmoví klienti, kteří jsou obsluhováni běžným přepážkovým provozem. Využívají základních služeb, které jsou pro ně levné a dostupné.¹⁶

2.3 Právnícké osoby

Některé banky jsou přímo zaměřené na právnícké osoby. Představují tudíž ekonomicky velmi silnou skupinu a bankám z nich plynou velké zisky. Podniky nejsou také tolik citlivé na cenu produktů a služeb jako fyzické osoby, protože si bankovní služby zahrnou v účetnictví do nákladů. Avšak produkty a služby pro firemní klientelu jsou velmi složité a často se řeší individuálně, protože do obchodu mohou zasahovat další

¹⁵ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998.

¹⁶ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998.

faktory, například zákonná omezení, zahraniční subjekty, atd. U právnických osob rozlišujeme tři základní kritéria:

- **Ekonomickou aktivitu**
- **Velikost**
- **Vlastnické vztahy.**¹⁷

Ekonomická aktivita

Můžeme rozdělit do devíti základních sektorů dle činnosti, který podnik vykonává.

1	Zemědělství, lesnictví, lov a rybolov
2	Těžební průmysl
3	Zpracovatelský průmysl
4	Elektřina, plyn a voda
5	Stavební a veřejné práce
6	Velkoobchod, maloobchod, restaurace a hotely
7	Doprava, skladování a spoje
8	Banky a jiné finanční instituce, pojišťovny, reality a služby pro společnost
9	Služby pro společnost a osobní služby

Tabulka 1: Klasifikace ekonomických činností (Zdroj: TORRES, Madalena, Marketing bankovních služeb)¹⁸

Velikost

Velikost společnosti určujeme podle počtu zaměstnanců a obrátu společnosti. Rozlišujeme malé, střední a velké podniky.

- **Malé** – jedná se o malé společnosti do 50 zaměstnanců a obrátem do 50 mil. Kč ročně. Spadají sem také osoby samostatně výdělečně činné.
- **Střední** – podniky od 50 do 1000 zaměstnanců s obrátem do 1 miliardy Kč.
- **Velké** – podniky nad 1000 zaměstnanců s obrátem nad 1 miliardu Kč.

Vlastnické vztahy

Vlastnické vztahy a právní subjektivita ovlivňují nejen ekonomickou stabilitu, ale také přijatelnost klienta. V dnešní době působí na poli bankovníctví velký tlak a regulace, a

¹⁷ KRAJÍČEK, Jan. Marketing v peněžnictví: distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2005. ISBN 80-210-3659-1.

¹⁸ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998.

také platí sankce vůči některým zemím. Banky nemohou navázat obchodní vztah s klientem, dokud nedoloží úplnou vlastnickou strukturu až ke konkrétní fyzické osobě. Vlastnické vztahy přitom rozlišujeme na:

- **Vlastnictví státu, orgány státní správy a samosprávy, obce**
- **Tuzemský vlastník**
- **Zahraniční vlastník**
- **Akciové společnosti**
- **Společnosti s ručením omezeným**
- **Nadace a nadační fondy**
- **Ostatní.**¹⁹

3. Marketingový mix

Jakmile si podnik stanoví svoji marketingovou strategii k dosažení vytyčených cílů, tak si také musí zvolit nástroje, pomocí kterých jich dosáhne. Ty představují marketingový mix. Ten můžeme definovat následovně:

*„Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“*²⁰

Čtyři základní součásti marketingového mixu, který bývá označován „4 P“, jsou:

- **Výrobek (Product)**
- **Cena (Price)**
- **Podpora prodeje (Promotion);**
- **Distribuce (Place)**

Marketingový mix pro služby je rozšířen ještě o další „3 P“:

- **Participants** (účastníci)
- **Process** (proces)
- **Physical evidence** (fyzická přítomnost)²¹

¹⁹ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998.

²⁰ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

3.1 Produkt

Produkt je významnou součástí marketingového mixu. Nemusí jím být pouze výrobek, ale v oblasti služeb je produktem služba sama. Produkt prochází jednotlivými etapami svého životního cyklu.

„Produktem rozumíme vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb.“²²

Služba

„Službou je jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmotný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek.“²³

Služby můžeme rozdělit do 5 kategorií:

- **Ryze hmotné zboží** (zubní kartáček bez doprovodných služeb)
- **Hmotné zboží s doprovodnými službami** (počítač a podpůrné služby – instalace)
- **Hybrid** (služba i výrobek mají stejnou roli, jídlo restauraci a způsob jeho servírování)
- **Dominantní služba s doprovodným menším zbožím nebo službami** (cesta vlakem a nabídka kávy ve vlaku)
- **Ryzí služba** (venčení psů).²⁴

Rozdíl mezi produktem a službou

Mezi marketingovým mixem produktů a služeb jsou rozdíly spočívající v odlišných vlastnostech produktů a služeb. Tedy i marketingové strategie musí být jiné.

²¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

²² JANEČKOVÁ, Lidmila. Marketing služeb. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

²³ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

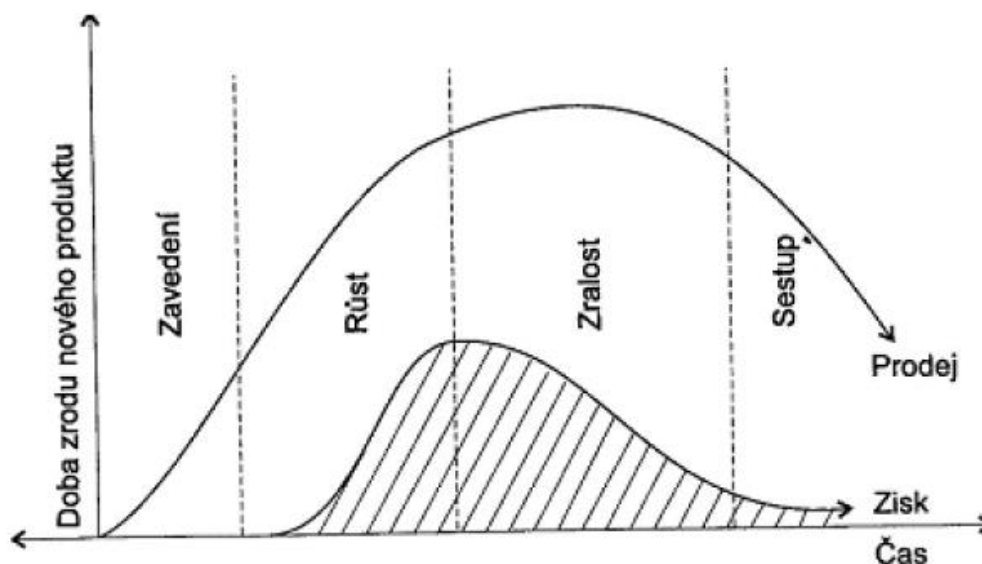
²⁴ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Výrobky	Služby
<ul style="list-style-type: none"> • jsou hmotné • mají barvy • mají chuť • mají tvar • lze je skladovat • jsou dělitelné • mají obal • nabízejí okamžité uspokojení 	<ul style="list-style-type: none"> • jsou nehmotné • nemají barvu • nemají chuť • nemají tvar • nelze je skladovat • jsou nedělitelné • nemají obal • nabízejí uspokojení v průběhu určitého období

Tabulka 2: Srovnání produktů a služeb (Zdroj: TORRES, Madalena, Marketing bankovních služeb)²⁵.

Životní cyklus produktů

Všechny produkty, tedy i služby, prochází etapami životního cyklu.



Obrázek 1: Životní cyklus produktu (Zdroj: TORRES, Madalena, Marketing bankovních služeb)²⁶

Z grafu vyplývá, že každý produkt má omezenou životnost. Každá z jednotlivých fází je rozdílná (zavedení, růst, zralost, sestup), liší se mírou připravenosti zákazníků produkt

²⁵ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998. Str. 70)

²⁶ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998. Str. 85)

kupovat a schopností naslouchat marketingové komunikaci a velikostí konkurence. Proto je třeba použít různé marketingové strategie v jednotlivých fázích.²⁷

Bankovní produkty

Bankovní produkty mají nemateriální charakter. Nelze je skladovat ani se jimi zásobit, jsou neviditelné, proto je potřeba kvalitní reklama a podpora prodeje a nelze si je patentovat, tudíž může konkurence začít nabízet okopírovaný nebo velmi podobný produkt. Kvůli tomu záleží na dalších nástrojích marketingového mixu, produkt se sám neprodá.

Bankovní produkty lze rozdělit z hlediska objemu (poskytnuté úvěry), ale také počtu (vklady na pokladní přepážce). Dají se také rozdělit podle působení na její bilanci, jde o aktivní, pasivní nebo neutrální produkty. U aktivních produktů bance vzniká pohledávka (poskytnutý úvěr), u pasivních bance vzniká závazek vůči klientovi (vklady) a neutrálním produktem může být například bankovní záruka.²⁸

3.2 Cena

Cena je důležitou součástí marketingového mixu, protože nám tvoří zisk. Správné stanovení ceny produktů patří k nejdůležitějším otázkám, protože představuje množství peněz, které zákazník musí zaplatit, aby získal produkt. Správné nastavení cenové strategie se může pozitivně projevit do růstu výnosů podniku. Pokud však bude příliš vysoká, zákazník ji nemusí akceptovat a raději přejde ke konkurenci, obzvláště pokud může získat stejný nebo podobný produkt levněji.

„Cena produktu či služby je hodnota vyjádřená v penězích, kterou akceptují účastníci trhu. Její výše by měla být taková, aby reprezentovala hodnotu, jakou účastníci trhu považují za reálnou.“²⁹

Na stanovení ceny mají vliv čtyři základní faktory:

- **Cenová strategie podniku**
- **Cena konkurence na trhu**

²⁷ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998.

²⁸ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998.

²⁹ CETLOVÁ, Helena. Marketing služeb. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-127-6., str. 54.

- **Reálné náklady na vývoj a provoz**
- **Požadovaná zisková marže.**

Pro stanovení cenové strategie, je důležité znát její cíle, které bývají podobné marketingové strategii podniku. Bereme v potaz tyto faktory: náklady, konkurenci a hodnotu pro zákazníka.

Cenová strategie	V čem spočívají
Vysoká cena a nízká reklama	Strategie vysoké ceny a nízké reklamy můžeme přijmout, jestliže je nezbytné rychle získat zpět vynaložené investice, produkt není zcela neznámý, konkurence není zvláště výrazná a spotřebitelé nejsou příliš citliví na cenu.
Vysoká cena a vysoká reklama	Cílem vysoké ceny je rychle dosáhnout zisku a tím návratu vložených investic. Cílem vysoké reklamy je, aby se produkt stal známý co nejdříve, a tak snadněji pronikal na trh. Tato strategie má smysl tehdy, jestliže působíme na trhu, kde tento typ produktu již existuje, pokud jsou spotřebitelé ochotni zaplatit vysokou cenu za skutečnou odlišnost tohoto produktu od ostatních a pokud značka není dostatečně známá.
Nízká cena a vysoká reklama	Strategii nízké ceny a vysoké reklamy můžeme přijmout tehdy, usilujeme-li o rychlé proniknutí na trh, s cílem získat podíl na trhu. Tuto strategii bychom měli volit, jestliže pracujeme na velkém trhu, nový produkt je zcela neznámý, spotřebitelé jsou citliví na cenu a konkurence je agresivní.
Nízká cena a nízká reklama	Někdy můžeme zvolit i kombinaci nízké ceny a nízké reklamy. Tato strategie by měla být přijata, jestliže spotřebitelé jsou citliví na cenu, produkt je již na trhu znám a existuje určitá konkurence.

Tabulka 3: Cenová strategie (Zdroj: TORRES, Madalena, Marketing bankovních služeb).³⁰

V bankovníctví je cena vyjádřena:

- **Úroky** – cena za půjčení peněz

³⁰ TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998. str. 103).

- **Provize a prémie** – banka přebírá riziko na sebe
- **Poplatky** – cena za bankovní služby.³¹

Banky často jednotlivé produkty dávají do balíčků, přičemž cena balíčku je nižší než cena jeho jednotlivých součástí. Například bankovní účet, jehož součástí je internetové bankovníctví, debetní karta, spořicí účet, vklady a výběry hotovosti atd. Za vedení účtu, pak zákazník zaplatí méně než za jednotlivé produkty. Banky také dávají odměny, například pokud je účet aktivně využíván, tak poplatek za vedení není účtován.

3.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je nejviditelnější z nástrojů marketingového mixu. Součástí jsou všechny způsoby, jejichž prostřednictvím podnik komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořil produkty a image podniku.

Komunikační mix zahrnuje:

- **Reklama**
- **Podpora prodeje**
- **Osobní prodej**
- **Public relations**
- **Přímý marketing.**³²

Všechny tyto nástroje komunikačního mixu ovlivňují zákazníka při koupi produktu.

Reklama

„Reklamu lze definovat jako jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží či služeb identifikovaným sponzorem.“³³

Tento způsob komunikace, prostřednictvím televize, rozhlasu, tiskových médií nebo internetu, většinou bývá prvním kontaktem mezi podnikem a zákazníkem. Cílem je

³¹ BARTÁKOVÁ, Soňa. Bankovní marketing [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 58 s. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/211342/prif_b/Bakalarska_prace_SB.pdf?zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dbankovn%C3%AD%20mix%20agenda:th%26start%3D1>.

³² ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04492-6. Str. 155.

³³ KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

ovlivnit chování, co největšího počtu spotřebitelů. Reklama by měla informovat, vzbudit pozornost a motivovat ke koupi. Proto je reklamě věnována velká pozornost.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je krátkodobým pobídnutím sloužícím k vytvoření podnětu k nákupu. Cílem je změnit chování spotřebitele. Zákazník má možnost si výrobek nebo službu užít či vyzkoušet a to v rámci prodejních výstav nebo formou kuponů či slev.³⁴

Osobní prodej

Osobní prodej je interakcí mezi obchodníkem, zastupujícím podnik, a potenciálním zákazníkem. Cílem je prodat produkt a vytvořit si dobrý vztah se zákazníkem. K osobnímu prodeji dochází na výstavách či veletrzích nebo v místě obchodního zastoupení podniku. V osobním prodeji se uplatňují schopnosti jednotlivých obchodníků, kteří se snaží identifikovat potenciální zákazníky, prezentovat jim nabídku a co nejvíce se přiblížit jejich představám, tím že jim řešení navrhnou na míru.

Public relations

Public relations neboli vztahy s veřejností slouží k budování image podniku a ochraně před dopadem nepříznivých událostí, které ho mohou poškodit. Podnik se snaží prezentovat dosažené úspěchy a vlastnosti skrze tisková prohlášení, prezentaci v médiích nebo sponzoringem. Dobrá image může podniku pomoci i v krizových obdobích.

Přímý marketing

Přímý marketing neboli direkt marketing je o vztahu mezi zákazníkem a prodávajícím. Za současného rozvoje moderních technologií se rozvíjí i přímý marketing, protože máme vícero možností využití reklamních médií. Využívá se on-line marketing, přímé zásilky neboli „direct mail“, kde je spotřebitel osloven pomocí pošty, katalogový prodej, telefonický marketing, kde dostáváme zpětnou vazbu okamžitě, všechny aktivity jsou cíleny k vytvoření individuálního vztahu se zákazníkem a je možné upravovat sdělení na základě reakce zákazníka.

³⁴ KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3, str. 355.

„Přímý marketing je neveřejný, bezprostřední a přizpůsobený, sdělení je adresováno konkrétní osobě, lze je připravit velmi rychle a upravit je tak, aby oslovilo konkrétní zákazníky.“³⁵

V direkt marketingu se pracuje s databázemi stávajících nebo potencionálních klientů s cílem oslovit vybranou část a vytvořit pro ně vhodnou nabídku, která vyhovuje vybraným kritériím. Napomáhá tomu fungující CRM informační systém, díky kterému máme k dispozici potřebná data.

Například banka může oslovit e-mailem, telefonicky nebo skrze banner v internetovém bankovníctví skupinu klientů s nabídkou refinancování spotřebitelských úvěrů s možností čerpat novou hotovost. Tato nabídka bude směřována na ty klienty, kteří již v bance mají úvěr a mají dlouhodobě nízké zůstatky na bankovních účtech, jakožto vybraná kritéria.

3.4 Distribuce

Distribuce je proces, při kterém se produkt nabízí zákazníkovi ve vhodný čas, na správném místě a v optimálním množství. Podniky využívají různé typy distribučních cest v závislosti na typu nabízeného produktu.

Distribuce je důležitým nástrojem marketingového mixu a bankovníctví hraje poměrně velkou roli, protože pokud si klient vybere danou banku na základě vyhovujícího produktu, tak neméně důležitou roli hraje i jeho dostupnost. V bankovníctví jsou si produkty často velmi podobné a klienti si často vybírají banku na základě toho, že mají pobočku v blízkosti bydliště nebo zaměstnání.

Distribuční systém dělíme na dva typy a to přímý a nepřímý. U přímé distribuce dochází k bezprostřednímu kontaktu mezi poskytovatelem produktu a zákazníkem. Pro finanční instituce je to typický způsob distribuce. Na finančním trhu se pohybují také zprostředkovatelé, kteří nabízejí produkty často i vícero institucí a reprezentují tak nepřímou distribuční cestu, kdy nedochází k přímému kontaktu poskytovatele produktu

³⁵ ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04492-6. Str. 159.

a zákazníka. Podle počtu těchto mezistupňů rozlišujeme jednoúrovňovou a víceúrovňovou distribuci.³⁶

Tradiční distribuční cestou jsou, již zmíněné pobočky, které stále hrají v bankovním nezastupitelnou roli. Rozhodující je její vhodné umístění, aby byla dostupná. Často bývají v centrech měst, v blízkosti dopravního uzlu nebo v místě velkých koncentrací lidí. Na pobočce jsou rozlišena různá pracoviště, dle poskytovaných služeb. Například rozlišení přepážek pro osobní klientelu a firemní. Pracovníci jsou podle toho i vhodně vyškolení. Díky tomu dochází k rychlejší obsluze klientů. S tím souvisí i určitý stupeň automatizace, například v hotovostních operacích, kdy dochází k uzavírání pokladních přepážek a jsou nahrazovány vkladovými bankomaty.

Moderní technologie

Díky rozvoji moderních technologií jsou bankovní služby dostupnější, sofistikovanější a pro klienty mnohdy i nabízí pohodlnější způsob získání produktu nebo služby, aniž by musel navštívit pobočku. S rozvojem moderních technologií se klade i větší důraz na bezpečnost, obzvláště před napadením hackery. Dále někteří klienti, obzvláště starší generace, se nemusí ztotožňovat s některými technologiemi, ale pro banku je finančně nákladné udržovat staré technologie a často je ruší, někdy to má za následek odchodu klienta ke konkurenci.

Distribuční cesty využívající moderní technologie:

- **Bankomaty** – jejich pomocí lze kromě výběru také vkládat hotovost, zjišťovat zůstatky, atd.
- **Elektronické bankovníctví** – internet banking, který již neslouží pouze k vyřizování elektronických transakcí, ale již dává klientovi možnost spravovat celé portfolio produktů, které má
- **Mobilní bankovníctví** – bankovní aplikace, GSM banking a také telefonické bankovníctví

3.5 Rozšíření „4 P“

Marketingový mix se v oblasti služeb rozšiřuje o další nástroje a to:

³⁶ BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

- **Participants** (účastníci)
- **Process** (proces)
- **Physical evidence** (fyzická přítomnost).

Účastníci

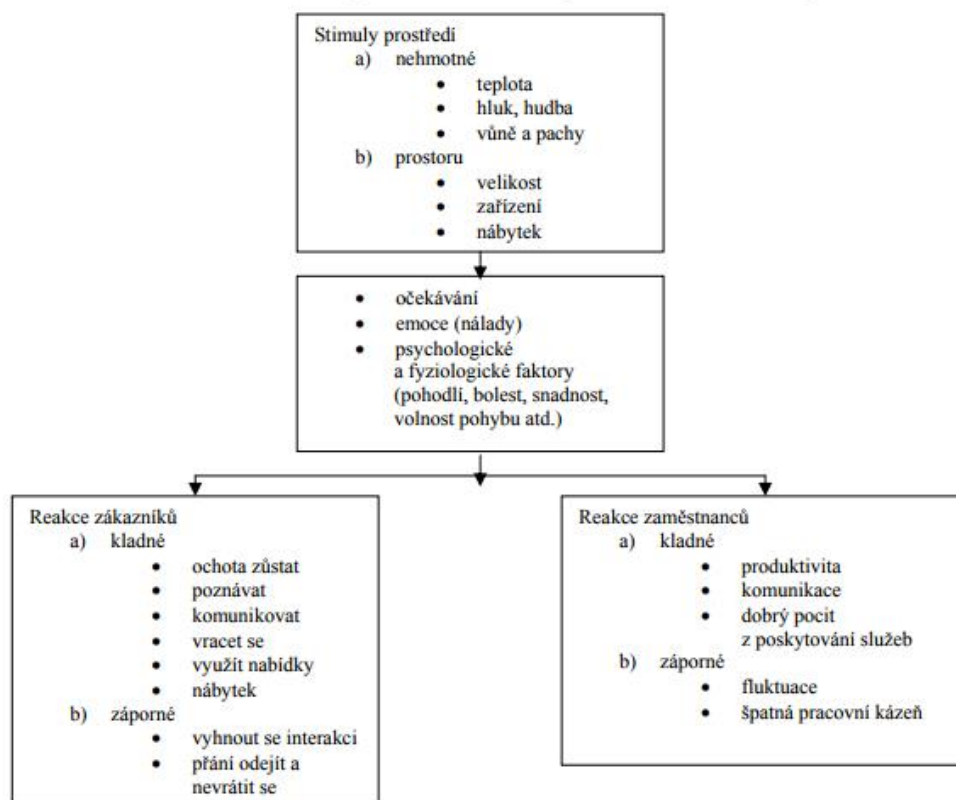
Nedílnou součástí poskytování služeb je lidský faktor, protože je nutná fyzická přítomnost pracovníka, který musí být patřičně vzdělán. Cílem bank je omezovat fyzický kontakt s klienty pouze na úkony, při nichž je nutná fyzická identifikace klienta nebo nutnost ověrování dokumentů. Děje se tak u prvotního kontaktu klienta s bankou, při zakládání nových produktů. Mnoho úkonů, často servisních, lze udělat na dálku využitím moderních technologií, například internet banking.

Proces

Obzvláště v bankovníctví je nutné mít standardizované postupy a procesy. Zaměstnanci je musí znát a dodržovat je, protože jsou nastaveny v soulady s interními předpisy banky, zákonnými předpisy a nařízeními České národní banky. Je nutné, aby docházelo k vývoji procesů, tak aby byly efektivnější.

Fyzická přítomnost

Přestože jsou služby nehmotné, tak by měly podniky, které je poskytují, zahrnout do svých úvah i materiální prostředí. Je to právě prostředí, co na zákazníka působí jako první při vstupu na místo, kde je služba poskytována. Utváří tak první dojem a očekávání kvality služby, která mu bude poskytnuta. Vytvoří se tak celek, jehož součástí je například i logo společnosti a jeho umístění, organizace interiéru, použité barvy, atd.



Obrázek 2: Materiální prostředí a jeho efekt (Zdroj: JANEČKOVÁ, Lidmila. Marketing služeb).³⁷

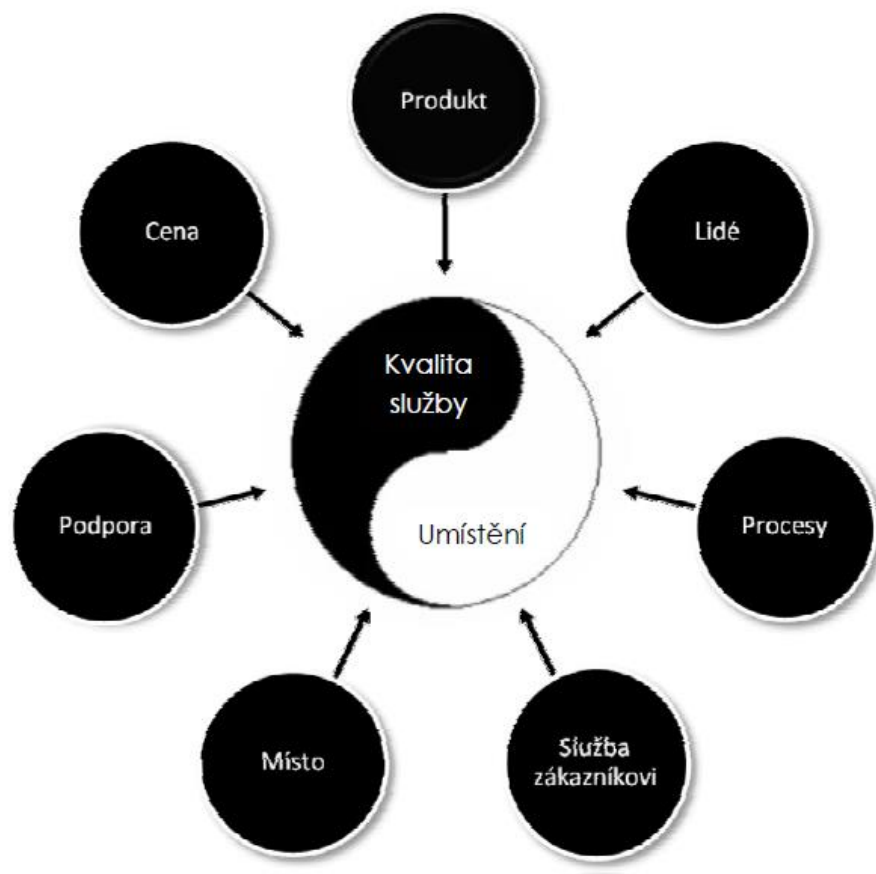
3.6 Tvorba strategie marketingového mixu

Všechny nástroje marketingového mixu jsou spolu v neustálé interakci. Musí být vhodně nastaveny, tak aby utvářely jeden celek, jehož jednotlivé prvky se vzájemně doplňují a pomáhají k umístění kvalitní služby na cílový tržní segment. Při tvorbě strategie pro cílový segment se hodnotí vliv každého z prvků. Pro tvorbu strategie musíme zajistit:

- Výběr vhodného marketingového mixu pro každý cílový segment.
- Soulad marketingového mixu s možnostmi podniku. Zdůraznění jeho předností a potlačení nedostatků.
- Dobrou znalost konkurence.³⁸

³⁷ JANEČKOVÁ, Lidmila. Marketing služeb. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-7169-995-0. Str. 146.

³⁸ PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-x.



Obrázek 3: Synergický marketingový mix služeb (Zdroj: PAYNE, Adrian. Marketing služeb).³⁹

4. Analýza SWOT

Každý podnik si musí definovat své poslání předtím, než na základě situační analýzy začne formulovat své cíle a strategie, které následně implementuje. Zpětnou vazbou a kontrolou se pak zjišťuje, zda naplňuje své hlavní poslání.⁴⁰

V případě komerčních bank je hlavním posláním:

- **Finanční zprostředkování**
- **Emitování bezhotovostních peněz**
- **Provádění bezhotovostních operací.**

³⁹ PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-x. str. 184

⁴⁰ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Marketingová situační analýza

„Marketingová situační analýza je systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení: vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti, postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence.“⁴¹

Pro celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení využíváme analýzu nazvanou SWOT (podle začátečních písmen anglických termínů: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Analýza externího prostředí (příležitosti a ohrožení)

Podniky musí neustále hlídat makroekonomické síly a faktory mikroprostředí, které ovlivňují jeho ziskovost. Součástí dobrého marketingu je umění najít příležitosti, ze kterých bude podnik profitovat. Za příležitost považujeme potřeby a zájem kupujících, které může podnik se ziskem uspokojit, a to nabídkou nového produktu, který na trhu chybí nebo nabídkou stávajícího produktu, ale novým způsobem. Za ohrožení považujeme nepříznivý trend nebo vývoj prostředí, které vede ke snížení tržeb a zisku podniku. V případě ohrožení by podnik měl mít nouzový plán.⁴²

Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)

Podarí-li se podniku nalézt atraktivní příležitosti, neznamená to, že je schopen jich využít. Proto musí zhodnotit své interní silné a slabé stránky. Silné stránky pomáhají podniku a představují pro podnik konkurenční výhodu, naopak slabé stránky ukazují, kde podnik ztrácí na ostatní a měl by se pokusit je odstranit.

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Tabulka 4: Matice SWOT a strategie (Zdroj: KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management).⁴³

⁴¹ ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04492-6. Str. 56.

⁴² KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁴³ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

Význam strategií:⁴⁴

- **SO** – využít silné stránky na získání výhody.
- **WO** – překonání slabých stránek využitím příležitostí.
- **ST** – využít slabých stránek na čelení hrozbám.
- **WT** – minimalizovat náklady a čelit hrozbám.

4.1 Formulace cílů

Jakmile společnost vypracuje SWOT analýzu, může pokračit k formulaci cílů, rozpracováním konkrétních cílů na dané období. Cíl musí být konkrétní a podniky většinou sledují kombinaci cílů včetně ziskovosti, růstu tržeb, zvýšení tržního podílu, inovací, image a snížení rizik. Cíle musí splňovat následující kritéria:⁴⁵

- **Musí být hierarchicky seřazeny od nejdůležitějších k nejméně důležitým.**
- **Cíle by měly být kvantifikované, kdykoliv je to možné.**
- **Cíle by měly být realistické.**
- **Cíle musí být konzistentní.**

4.2 Formulace strategie

Cíle nám definují, čeho chce podnik dosáhnout a strategie představuje postup, jak dosáhnout vytyčených cílů. Michael Porter navrhl tři obecné strategie, které představují výchozí bod pro strategické myšlení:⁴⁶

- **Celkový náskok v nákladech** – podnik se snaží dosahovat co nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby ceny produktů byly pod cenou konkurence a získal tak podíl na trhu.
- **Diferenciace** – podnik se soustředí na vysoký výkon v oblasti, která je důležitá pro většinu zákazníků a tím se odlišit od konkurence.
- **Zaměření** – podnik se soustředí na jeden či více cílových segmentů a snaží se je co nejvíce poznat a potom u nich usiluje o získání náskoku v nákladech, nebo o diferenciaci.

⁴⁴ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁴⁵ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁴⁶ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Praktická část

Cílem praktické části bakalářské práce je představit společnost Raiffeisenbank, a.s., zanalyzovat a vyhodnotit její pozici na trhu a marketingovou činnost. Dále učinit návrh doporučení a změn marketingové strategie a marketingového plánu.

5. Profil společnosti Raiffeisenbank, a.s.

Raiffeisenbank, a.s. (RBCZ) je finanční společnost nabízející široké spektrum bankovních služeb soukromé i firemní klientele. Na českém trhu působí již od roku 1993 a podle celkových aktiv je pátou největší bankou na českém trhu. Jejím majoritním akcionářem je rakouská Raiffeisen Bank International AG (RBI), která zajišťuje bankovní služby v řadě zemí střední a východní Evropy.⁴⁷



Obrázek 4: Mapa působení skupiny Raiffeisen (RBI) (Zdroj: RBI, online).⁴⁸

Banka je zaměřená především na náročnější klientelu, která vyžaduje kvalitní služby, aktivní kontrolu nad svými financemi a vysokou míru profesionality. Kvalitu poskytovaných služeb potvrzuje řada získaných ocenění, např. cena Hospodářských novin s názvem Nejlepší banka roku 2016 a zároveň obhajoba titulu Klientsky nejprívětivější banka roku.⁴⁹

⁴⁷ RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-a-historie-raiffeisenbank-v-cr>.

⁴⁸ RBI, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/829189266947841370-829188968716049154_829601576560591603-829601576560591603-NA-2-EN.html.

⁴⁹ RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-a-historie-raiffeisenbank-v-cr>.

Symbolem a ochrannou známkou skupiny Raiffeisen je architektonický prvek – dvě zkřížené koňské hlavy (tzv. Giebelkreuz), který je symbolem ochrany rodin shromážděných pod jednou společnou střešou před zlem a životním ohrožením. Tento symbol představuje pro klienty jistotu a stabilitu v kombinaci s moderními bankovními produkty a službami.⁵⁰



Obrázek 5: Logo Raiffeisenbank se symbolem zkřížených koňských hlav (Zdroj: mesec.cz, online)⁵¹.

Historie

V České republice působí Raiffeisenbank od roku 1993. V roce 2006 bylo zahájeno spojení s eBankou a tento proces byl ukončen v roce 2008. V roce 2016 Raiffeisenbank kupuje retailové bankovníctví české Citibank a v roce 2017 dochází k převzetí ZUNO banky. Po těchto akvizicích má nyní Raiffeisenbank přibližně 590 tisíc klientů, které obsluhuje v síti 130 poboček a klientských center.

Hodnoty

Raiffeisenbank se opírá o tři základní pilíře společenské odpovědnosti: sociální, ekonomický a environmentální. Společenská odpovědnost je součástí firemních hodnot a stojí na historických základech značky, která má více jak 120 letou tradici. Raiffeisenbank je členem Koalice pro transparentní podnikání. Sociální pilíř je založen na přístupu k zaměstnancům, dobrovolnictví a sponzorství. Účastní se vzdělávacích programů a spolupracuje s nadací Dobrý Anděl. V ekonomické oblasti se řídí etickým kodexem RZB Group Code of Conduct, jehož základem je poskytovat klientům dostatečný přístup k informacím. Environmentální pilíř se odráží v projektu GEEN

⁵⁰ RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-a-historie-raiffeisenbank-v-cr>.

⁵¹ Mesec.cz, online, dostupné z WWW: <https://www.mesec.cz/clanky/tak-sel-cas-banky-a-jejich-loga/>.

Zelená banka, kde jsou banky posuzovány z hlediska ekologických aktivit a zelených projektů. V roce 2016 Raiffeisenbank obsadila bronzovou příčku.⁵²

Skupina Raiffeisen

Od roku 1994 je součástí skupiny Raiffeisen společnost Raiffeisen – Leasing, s.r.o., která poskytuje firmám i jednotlivcům financování strojů, zařízení, osobních a nákladních vozů až po financování developerských projektů. Následuje Raiffeisen stavební spořitelna (RSTS), založena v roce 1993, jako první stavební spořitelna v České republice, která poskytuje stavební spoření a úvěry na bydlení. Dalším členem skupiny je Raiffeisen investiční společnost poskytující služby v oblasti kolektivního investování a správy majetku investičních fondů. A neposlední je UNIQA pojišťovna, a.s., působící na českém trhu od roku 1993, která poskytuje komplexní pojišťovací služby. Nedílnou součástí je také privátní banka Friedrich Wilhelm Raiffeisen (FWR), pojmenovaná po zakladateli, která poskytuje produkty a služby VIP klientele.⁵³

Mise, vize a hodnoty

Mise Raiffeisenbank spočívá v komplexní nabídce produktů a v poskytování profesionálních, kvalitních a precizních bankovních služeb movitějším klientům a vybraným korporacím. Posláním banky je být klientsky nejpřívětivější bankou a vynikat mezi ostatními bankami v oblasti klientské obsluhy.

Vize banky je být nejrychleji rostoucí bankou na trhu a první seriózní alternativou pro náročné klienty tradičních bank. Do roku 2020 má Raiffeisenbank za cíl obsluhovat portfolio 650 tisíc klientů.

Banka na své zaměstnance apeluje, aby byli odhodlaní uspět a neváhali pro to udělat něco navíc. Snaží se, aby všichni tvořili jeden tým, ve kterém se na sebe můžou vzájemně spolehnout. Úspěch celku je důležitější než úspěch jednotlivců. Zároveň nesou zodpovědnost za svou práci a výsledky firmy. Svou práci mají dělat jednoduše, efektivně a s rozmyslem.

⁵² RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/kodex-chovani>.

⁵³ RBCZ, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/skupina-raiffeisen>.

Strategie Raiffeisenbank

Banka cílí na následující segmenty:

- **Studenti**
- **Upper Mass**
- **Affluent**
- **FWR**
- **Podnikatele a micro firmy**
- **Malé a střední firmy (SEMM)**
- **Velké korporace (LC)**

Ve všech těchto segmentech má za cíl růst. Aby toho banka dosáhla, bude tomu přizpůsobovat marketingovou komunikaci. Cílí na klienty, kteří jsou zodpovědní a nároční. Příslibem značky pro zodpovědné klienty je spolehlivé bankovníctví s precizním servisem pro náročné klienty, kteří chtějí mít své finance stále pod kontrolou. Toho lze dosáhnout např. zlepšením transparentnosti produktové nabídky i ceníků. Zavedení nového systému notifikací, díky kterému získají lepší přehled o svých financích. Pro náročné je příslibem výjimečné bankovníctví bez kompromisů pro klienty, kteří vědí, co chtějí. Toho lze dosáhnout zlepšením mezisegmentové spolupráce v rámci banky, aby skutečně vystupovala jako jeden celek. Lepším klientským reportingem (výpisy, nástroje investičního poradenství).⁵⁴

Komunikační koncept Artur a Viktorie

Artur a Viktorie jsou postavy, které reprezentují banku v reklamních kampaních. Metodický a bystrý Artur reprezentuje detektiva - archetyp segmentu Zodpovědní. Viktorie dodává komunikaci prvek elegance a prestiže typický pro segment Nároční. Osobnost značky pomáhá dotvořit exkluzivní vizuální styl, který kombinuje film noir s barevnými akcenty a špičkovým zpracováním.⁵⁵

⁵⁴ Interní zdroj intranetové stránky RBCZ.

⁵⁵ Interní zdroj intranetové stránky RBCZ.



Obrázek 6: Artur a Viktorie (Zdroj: mmportal.cz, online)⁵⁶

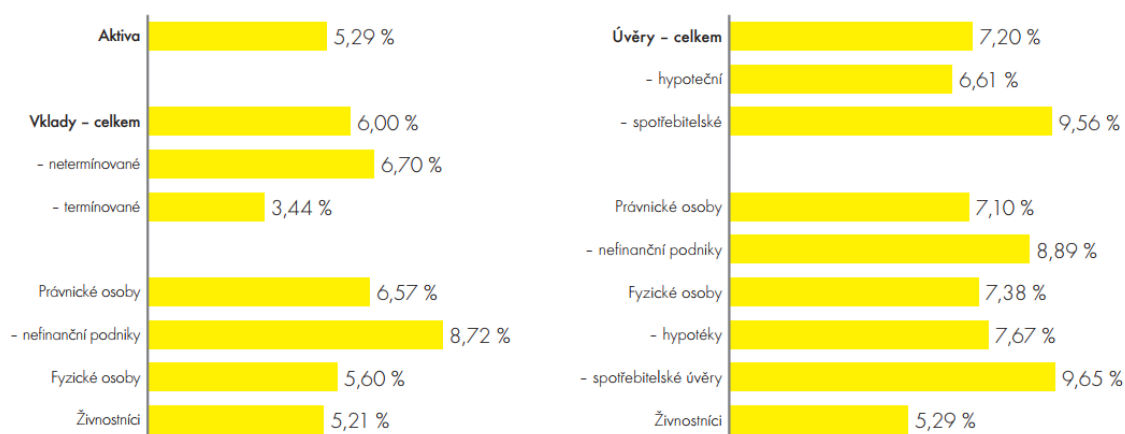
5.1 Postavení na trhu

Celkové výsledky banky byly v roce 2016 ovlivněny akvizicí retailového bankovníctví Citibank. Celkový objem aktiv přesáhl hranici 300 mld. Kč, což pro banku znamená 5,3 % podíl na trhu a pozici pátého nejsilnějšího subjektu na bankovním trhu. Objem vkladů klientů vzrostl o 23,6 %, což znamená tržní podíl 6 % a v oblasti úvěrů navýšila banka objem poskytnutých úvěrů o 13,6 % a spravuje tak 7,2 % úvěrového portfolia bankovního trhu. V oblasti úvěrování poskytnutých obyvatelstvu je banka silná. V hypotečních úvěrech spravuje 7,7 % trhu, v oblasti spotřebního financování 9,7 % a v úvěrech z kreditních karet 24 % trhu. V oblasti financování právnických osob má banka podíl na trhu 8,9 %. Jediná oblast, ve které banka zaznamenal mírný pokles podílu na trhu, je poskytování úvěrů živnostníkům. V tomto segmentu má podíl pouze 5,3 %. Zisk společnosti v roce 2016 byl 2,8 mld. Kč, což představuje meziroční nárůst o 3,9 %.⁵⁷

⁵⁶ mmportal.cz, online, dostupné z WWW: <http://www.mmportal.cz/podzimni-reklamni-kampan-raiffeisenbank.html>.

⁵⁷ Výroční zpráva Raiffeisenbank a.s. 2016, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/vysledky-hospodareni/vyrocní-zpravy>.

Podíly Raiffeisenbank na trhu



Pozn.: Údaje vycházejí ze statistických výkazů zpracovaných podle metodiky ČNB

Obrázek 7: Podíly Raiffeisenbank na trhu (Zdroj: Výroční zpráva Raiffeisenbank a.s.2016).⁵⁸

5.2 Cílové trhy

Raiffeisenbank poskytuje široké spektrum produktů pro drobnou klientelu, malé a střední podniky, a také pro velké korporace. V bance mohou mít účet děti, studenti, podnikatelé, ale i senioři. Velký zájem je o hypoteční úvěry, které tvoří téměř 75 % všech úvěrů poskytnutých obyvatelstvu. Banka také poskytuje produkty třetích stran, které jsou členem skupiny Raiffeisen, ale také dalších společností, např. platební terminály pro podnikatele od společnosti EVO Payments International s.r.o., stavební spoření od RSTS či životní pojištění od UNIQA pojišťovny.

Banka své klienty rozděluje do několika cílových skupin, segmentů, které jsou důležité pro tvorbu marketingového mixu. Raiffeisenbank rozděluje klienty na dva základní segmenty: osobní klienti a firemní klienti.

Rozdělení osobních klientů:

- **Lower Mass** – klienti s příjmy pod 15 tis. Kč a depozita menší jak 500 tis. Kč.
- **Mass** – klienti s příjmy menším nad 15 tis. do 25 tis. Kč měsíčně a depozita pod 500 tis. Kč.

⁵⁸ Výroční zpráva Raiffeisenbank a.s. 2016, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/vysledky-hospodareni/vyrocní-zpravy>.

- **Upper Mass** – klienti s příjmy od 25 tis. do 45 tis. Kč měsíčně a depozita mají nad 500 tis. Kč.
- **Affluent** - klienti s příjmy nad 45 tis. Kč měsíčně nebo mají v bance depozita vyšší jak 1 mil. Kč. Tito klienti mají svého vlastního osobního poradce a banka na ně cílí, protože představují nejvýnosnější retailový segment.
- **FWR** – klienti, kteří mají depozita ve výši minimálně 10 mil. Kč. Jsou v péči privátní banky FWR a mají svého privátního bankéře.

Rozdělení firemních klientů:

- **Podnikatelé a Micro firmy** – firemní klienti a osoby samostatně výdělečně činné s ročním obratem do 50 mil. Kč.
- **Malé a střední firmy (SEMM)** – firmy s obratem nad 50 mil. do 250 mil. Kč ročně.
- **Velké korporace (LC)** – velké společnosti s obratem nad 250 mil. Kč ročně.

Pro každý z těchto segmentů jsou tvořeny rozdílné produkty, způsoby komunikace a obsluhy. Každý ze segmentů je řízen segmentovým manažerem, jenž nese zodpovědnost za plnění nastavených cílů pro jednotlivé segmenty a jeho úkolem je zvyšovat jejich ziskovost.

5.3 SWOT analýza Raiffeisenbank

SWOT analýza slouží k hodnocení vnějšího prostředí, představující silné a slabé stránky banky a vnitřního, kam patří hodnocení příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit budoucí vývoj banky.

Silné stránky

- + Stabilní a dobře zavedená banka
- + Komplexní rozsah produktů a služeb
- + Kvalitně proškolený personál
- + Osobní přístup ke klientům
- + Jednoduchá a přehledná smluvní dokumentace
- + Dobrá image a dlouholetá tradice na českém trhu
- + Vysoká kvalita služeb

- + Vysoká úroveň reklamních kampaní
- + Výborná organizace a vedení banky
- + Informovanost klientů

Slabé stránky

- Vysoké poplatky za hotovostní operace
- Malý počet vkladových bankomatů
- Staré internetové bankovníctví
- Mobilní aplikace nepodporující Windows phone
- Vysoké úrokové sazby pro nové klienty
- Jazyková vybavenost personálu

Příležitosti

- + Nové technologie – digitalizace
- + Výhodná nabídky pro stálé a kvalitní klienty
- + Nové internetové bankovníctví a mobilní aplikace
- + Zkvalitnění doplňkových služeb
- + Větší zaměření na studenty a mladé lidi
- + Oslovení nových klientů z řad firem

Hrozby

- Nedostatek pracovních sil a fluktuace zaměstnanců
- Silná a rostoucí konkurence
- Stále přísnější regulace a legislativní změny
- Platební neschopnost klientů
- Rostoucí inflace

SWOT analýza Raiffeisenbank	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> + Stabilní a dobře zavedená banka + Komplexní rozsah produktů a služeb + Kvalitně proškolený personál + Osobní přístup ke klientům + Jednoduchá a přehledná smluvní dokumentace + Dobrá image a dlouholetá tradice na českém trhu + Vysoká kvalita služeb + Vysoká úroveň reklamních kampaní + Výborná organizace a vedení banky + Informovanost klientů 	<ul style="list-style-type: none"> – Vysoké poplatky za hotovostní operace – Malý počet vkladových bankomatů – Staré internetové bankovníctví – Mobilní aplikace nepodporující Windows phone – Vysoké úrokové sazby pro nové klienty – Jazyková vybavenost personálu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> + Nové technologie – digitalizace + Výhodná nabídky pro stálé a kvalitní klienty + Nové internetové bankovníctví a mobilní aplikace + Zkvalitnění doplňkových služeb + Větší zaměření na studenty a mladé lidi + Oslovení nových klientů z řad firem 	<ul style="list-style-type: none"> – Nedostatek pracovních sil a fluktuace zaměstnanců – Silná a rostoucí konkurence – Stále přísnější regulace a legislativní změny – Platební neschopnost klientů – Rostoucí inflace

Tabulka č. 5: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování).

Komentář

Raiffeisenbank je na českém bankovním trhu dobře zavedenou a stabilní bankou, která může čerpat z dobré image. Její síla tkví v kvalifikovaném personálu, který osobně přistupuje ke každému klientovi a poskytuje jim kvalitní služby. Zároveň se snaží na trh přinášet nové produkty a služby. Klientům poskytuje rychle a srozumitelně důležité informace a zbytečně je nezatěžuje složitou smluvní dokumentací. Vzhledem ke konkurenci je dynamickou bankou a stále organicky roste. Růst je podpořen akvizicemi a vytěžováním takto získaných klientů. Díky tomu neustále zvyšuje svůj tržní podíl ve všech cílových segmentech za podpory kvalitních reklamních kampaní. Příležitost k dalšímu růstu představuje větší zaměření na studenty a mladé lidi, kteří představují

investici do budoucnosti. Jsou přístupní k zavádění nových technologií a také je vyžadují. Tomu by mělo pomoci nové internetové bankovníctví a mobilní aplikace. Příležitost také představují živnostníci a firmy. Na tomto poli banka nevykazuje takový růst jako v ostatních segmentech, proto by je měla podpořit novými produkty a vhodnou marketingovou komunikací. Za velkou slabinu považují vysoké poplatky za hotovostní transakce a malý počet vkladových bankomatů, jelikož hotovost v bankovníctví stále hraje velkou roli a je to jeden z důvodů, proč klienti banku opouští nebo ji nevyužívají jako svou hlavní banku. Přestože se bance daří v poskytování úvěrů, má v porovnání s konkurencí vysoké úrokové sazby pro nové klienty, což je často odradí. Obzvláště to platí pro úvěrování cizinců, kteří tvoří stále větší ekonomickou skupinu, protože jich přibývá. S tím souvisí i nedostatečná jazyková vybavenost personálu na pobočkách. Přestože jsou kvalitně proškoleni, tak jim jazyková bariéra nedovoluje poskytnout dostatečně kvalitní službu. V dnešní době, kdy je rekordně nízká nezaměstnanost, hrozí, že banka nebude mít dostatek personálu a nikterak tomu nepomáhá ani fluktuace zaměstnanců. Banka si také musí dát pozor na neustálé legislativní změny a rostoucí regulaci bankovníctví. Za porušení nebo za pozdní zavedení těchto změn do svého systému hrozí vysoké pokuty.

6. Realizace marketingu v Raiffeisenbank

Následující kapitola bakalářské práce je zaměřena na realizaci marketingu v bance, a to především v retailové oblasti. Popisuje jednotlivé nástroje marketingového mixu, které jsou zacílené na soukromé osoby a drobné podnikatele, kteří jsou obsluhováni běžnou pobočkovou sítí.

6.1 Nabízené produkty

Banka nabízí celou řadu produktů. Jsou nastaveny tak, aby si z nich vybral téměř každý.

Účty

V bance si svůj účet vybere každý od dětí až po seniory. Následuje výčet produktů pro ně určených:⁵⁹

⁵⁹ RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/ucty-a-bankovnictvi>.

- **eKonto STUDENT PREMIUM** – tento účet je určen pro děti a studenty ve věku od 12 do 26 let věku. Hlavní předností účtu je vedení zdarma v případě, že klient provede alespoň tři odchozí transakce v měsíci. Součástí balíčku jsou následující služby: výběry z bankomatů všech bank zdarma, debetní karta, může být veden v cizích měnách a jedna příchozí nebo odchozí zahraniční Euro/SEPA platba. Tento účet je pro aktivní studenty, kteří rádi cestují do zahraničí.
- **eKonto SMART** – tento účet je určen pro všechny věkové kategorie od dětí až po seniory, kteří potřebují základní bankovní služby, především na území České republiky. Tento účet je veden zdarma v případě, že je splněna podmínka aktivity, tzn., že na účet přijde alespoň 15 tis. Kč měsíčně a klient provede alespoň 3 odchozí transakce (platby, trvalé platby, SIPO, inkaso, výběr z bankomatu, platba kartou v obchodě). Pro seniory platí 5 tis. Kč příchozích a 3 odchozí transakce. Součástí balíčku služeb jsou: výběry ze všech bankomatů v České republice zdarma, spořicí účet, elektronická debetní karta, vedení kreditní karty EASY, neomezený počet tuzemských elektronických plateb, jeden vklad a výběr na pokladně, internetové bankovníctví a mobilní aplikace.
- **eKonto KOMPLET** – tento účet je určen pro náročnější klienty, kteří vyžadují celou řadu nadstandardních služeb a jsou ochotní si za ně zaplatit. V případě splnění aktivity (viz. výše) je účet zpoplatněn 129 Kč měsíčně. Navíc oproti základním službám cenového programu SMART klient získá: výběry ze všech bankomatů ve světě zdarma, embosovanou debetní kartu a druhou elektronickou, účet veden v cizích měnách, čtyři vklady a jeden výběr na pokladně, jednu příchozí nebo odchozí SEPA platbu v měsíci, využití povoleného debetu, úrazové pojištění a vedení kreditní karty STYLE.

Pro firmy a živnostníky v obsluze pobočkové sítě je nabídka účtů následující:⁶⁰

- **Podnikatelské eKonto SMART** – tento účet je určen hlavně pro začínající firmy a malé živnostníky, kteří potřebují základní bankovní služby především na území České republiky. Tento účet je veden zdarma v případě, že je splněna podmínka aktivity, tzn., že na účet přijde alespoň 15 tis. Kč měsíčně a klient provede alespoň 3 odchozí transakce. Začínají firmy a podnikatelé mají účet veden zdarma bez podmínky aktivity. Součástí balíčku služeb jsou: výběry ze

⁶⁰ RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/ucty-a-bankovnictvi>.

všech bankomatů v České republice zdarma, elektronická debetní karta, neomezený počet tuzemských elektronických plateb, jeden vklad a výběr na pokladně, internetové bankovníctví a mobilní aplikace. Navíc jednatelé, společníci a živnostníci mohou mít zdarma veden osobní účet eKonto KOMPLET.

- **Podnikatelské eKonto KOMPLET PLUS** - tento účet je určen pro náročnější klienty, kteří vyžadují celou řadu nadstandardních služeb a jsou ochotní si za ně zaplatit. V případě splnění aktivity je účet zpoplatněn 129 Kč měsíčně. Navíc oproti základním službám cenového programu SMART klient získá: výběry ze všech bankomatů ve světě zdarma, embosovanou debetní kartu a druhou elektronickou, účet veden v cizích měnách, čtyři vklady a jeden výběr na pokladně, jednu příchozí nebo odchozí SEPA platbu v měsíci, využití kontokorentu.
- **Podnikatelské eKonto EXCLUSIVE** – tento účet je určen pro nejnáročnější klienty segmentu Micro. Účet je zpoplatněn jednorázovým měsíčním poplatkem 750 Kč nehledě na plnění aktivity. Navíc oproti službám cenového programu KOMPLET PLUS klient získá: kontokorentní úvěr bez rezervačního poplatku, 10 SEPA plateb v měsíci, vedení eKomunikátoru (napojení účtu na účetní systém podniku) a 16 hotovostních vkladů na pokladně.




Úvěry pro osoby

Raiffeisenbank poskytuje široké spektrum úvěrů.⁶¹

- **Povolený debet a kreditní karta** – jsou to úvěrové produkty sloužící k překlenutí krátkodobého nedostatku finančních prostředků. Povolený debet je součástí běžného účtu a je možné ho operativně čerpat a splácet dle potřeby. Kreditní karta je primárně určená k placení u obchodníků. Dá se využít jako finanční rezerva. Banky poskytují různé benefity a slevy při placení, ve spolupráci s obchodníky. Banka poskytuje široké spektrum karet. Základní jsou: EASY, STYLE a DE LUXE. Liší se maximálním možným limitem, benefity a délkou bezúročného období, které z nich plynou. Jsou zaměřeny podle segmentů:

⁶¹ RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/pujcky>.

- **EASY – Mass**
- **STYLE – Upper Mass**
- **DE LUXE – Affluent**

		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nejvýhodnější karta na nákupy ➤ Peníze zpět za mé nákupy ➤ Slevy u vybraných partnerů ➤ Pojištění V CENĚ karty 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prestižní karta, s kterou se dostanu "do první třídy" ➤ Více peněz zpět za mé nákupy ➤ Atraktivní balíček pojištění ➤ Vstup ZDARMA do vybraných letištních salónků 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Karta ZDARMA, díky které získávám slevy ➤ Slevy u vybraných partnerů ➤ Pojištění prodloužené záruky ➤ Až 45 dní bezúročného období
<p style="text-align: center;">STYLE KARTA ▶</p>	<p style="text-align: center;">DE LUXE KARTA ▶</p>	<p style="text-align: center;">EASY KARTA ▶</p>

Obrázek 8: Přehled kreditních karet (Zdroj: RBCZ, oficiální internetové stránky, online).⁶²

Dále pak banka ve spolupráci s obchodníky vydává karty O2 RB, Billa, ČSA a Mall.cz kartu. Klient může čerpat vyšší slevy při platbách u obchodních partnerů (podle názvu karet)

- **Rychlá půjčka** – spotřebitelský bezúčelový úvěr bez zajištění. Banka poskytuje až 500 tis. Kč na dobu 8 let. Úrokové sazby se pohybují od 5,9 % do 23,9 %, podle poskytnutého objemu a rizikovosti klienta.
- **Konsolidace** – jde o produkt, který dokáže zkonsolidovat stávající úvěry klienta za výhodnějších podmínek. Navíc může poskytnout ještě novou hotovost. Podmínkou je převedení alespoň jednoho úvěrového produktu od konkurence. Banka poskytuje v součtu až 600 tis. Kč na dobu 10 let.
- **Hypotéky** – hypoteční produkty jsou nabízeny skrz hypoteční centra. Hypotéka Klasik je určená na financování bydlení. Splatnost hypotéky je až 30 let. Americká hypotéka je půjčka s využitím prostředků k jakémukoliv účelu a je zajištěná nemovitostí.

⁶² RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/kreditni-karty>.

Úvěry pro podnikatele⁶³

- **Kontokorentní úvěr** – slouží k překlenutí krátkodobého nedostatku finančních prostředků. Nejčastěji z něj podnikatelé financují provozní výdaje v daném období mezi splatnostmi faktur. Zajištění formou blankosměnky.
- **Investiční úvěr** – tento typ úvěru je účelový a slouží k financování investičních záměrů firmy, např. k nákupu strojů a zařízení, pořízení nemovitosti pro účel podnikání, apod. Je vždy zajištěn blankosměnkou a může být zajištěn i zárukou od Českomoravské záruční a rozvojové banky. Slouží k podpoře podnikání ve vybraných sektorech, které podporuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Také poskytuje zajištění EIF (European Investment Fund), které je podporováno Evropskou unií. Raiffeisenbank je jedna z mála bank, která tyto způsoby zajištění poskytuje.
- **Neúčelový úvěr** – je vhodný k financování investic i k provoznímu investování, ale dají se použít na cokoliv. Peníze jsou k dispozici rychle převedením na běžný účet klienta. Podnikatel může získat až 3 mil. Kč se splatností maximálně 5 let. Je zajištěný blankosměnkou.
- **Americká hypotéka** – funguje na stejném principu jako pro fyzické osoby.
- **Autoleasing** – leasing na osobní auto, nákladní, ale i na stroje a zařízení pro účely podnikání. Je realizován ve spolupráci s dceřinou společností Raiffeisen Leasing.

Spoření a investice⁶⁴

Raiffeisenbank nabízí možnosti spoření a investování zajištěné vlastními produkty nebo ve spolupráci s partnery.

- **Spořicí účty** – tento typ účtu je navázán na běžný účet. Jako samostatný produkt se neposkytuje. Finanční prostředky na spořicí účtech podléhají pásmovému úročení. Banka poskytuje dva spořicí účty. Jsou to eKonto Flexi a Flexi 21. Flexi je bez výpovědní lhůty a klient si může peníze kdykoliv převést na běžný účet. Flexi 21 má výpovědní lhůtu 21 dní a až po jejím uplynutí se prostředky převedou. Flexi je úročeno sazbou 0,75 % do částky 150 tis. Kč a Flexi 21 0,5 %

⁶³ RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/podnikatele/financovani>.

⁶⁴ RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/sporeni-a-investovani>.

do částky 750 tis. Kč. Klienti mohou mít ke svému běžnému účtu aktivní oba tyto účty zároveň.

- **Stavební spoření** – je realizováno ve spolupráci s Raiffeisen stavební spořitelnou (RSTS). Klienti mohou čerpat příspěvky od státu až ve výši 2000 Kč ročně a jsou úročeny lépe než na spořicíh účtech. Stavební spoření je uzavíráno na dobu 6 let.
- **Penzijní připojištění** – Raiffeisenbank již nemá vlastní penzijní společnost, ale může sjednat doplňkové penzijní spoření ve spolupráci s penzijní společností České pojišťovny.
- **Podílové fondy** – klientům je nabízeno široké spektrum podílových fondů. Investování je spojeno s rizikem ztráty. Záleží na míře rizika, které klient schopen akceptovat. Otevřené podílové fondy jsou nabízeny ve spolupráci s Raiffeisen investiční společností. Je možnost investovat do akciových, dluhopisových, nemovitostních fondů, apod. Investovat je možné v korunách, eurech nebo dolarech, ale s tím je spojeno kurzové riziko.

Pojištění⁶⁵

Pojištění obecně slouží pro zajištění nepředvídatelných událostí. Banka poskytuje široké spektrum pojištění ve spolupráci s UNIQA pojišťovnou a BNP Paribas Cardif pojišťovnou. Může se jednat o samostatná pojištění např. životní pojištění, pojištění nemovitosti nebo jako doplňková služba k bankovním produktům např. pojištění schopnosti splácet u úvěrových produktů nebo cestovní pojištění ke kartám.

Pro podnikatele je možné sjednat pojištění majetku a podnikatelský rizik od UNIQA pojišťovny.

6.2 Cena

Cena produktů se stanovuje na základě nákladů, rizik a ziskové marže. Cenová politika se stanovuje na základě cílů, které si banka vytyčí. Banka se zaměřuje na movitější klientelu, která není tolik citlivá na cenu produktů a služeb a je ochotná za kvalitní produkty zaplatit odpovídající cenu. Banka poskytuje své produkty v balíčcích, např. běžné účty. Cena je pak stanovena za celý balíček. Raiffeisenbank oceňuje aktivní klienty, proto je cena stanovena za produkt, který je aktivně využíván nebo ne, např.

⁶⁵ RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/pojisteni>.

účet eKonto KOMPLET stojí 250 Kč měsíčně, ale při splnění podmínky aktivity (15 tis. Kč příchozích a 3 odchozí transakce) je účtována cena pouze 129 Kč měsíčně.

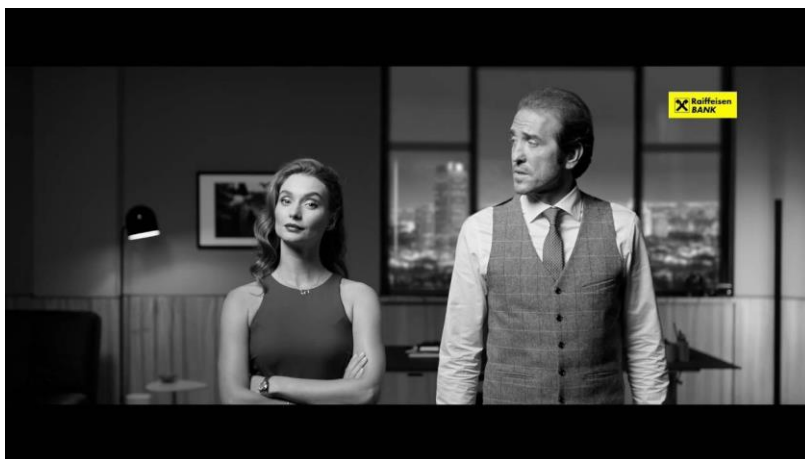
6.3 Prodej produktů v Raiffeisenbank

Reklamní materiály musí zapadat do jednotného vizuálního stylu banky. Jednotlivé brožury a letáky distribuované na obchodní místa splňují tento jednotný styl. K dispozici jsou letáky nabízející produkty banky a jejich partnerů. Mají informativní charakter a pomáhají zaměstnancům s prezentací produktů.

Reklama

Raiffeisenbank využívá následující způsoby reklamy:

- **Televizní a rozhlasová reklama** – reklamní kampaně a spoty v celoplošných médiích. Banka využívá ve svých televizních spotech detektiva Artura a jeho pomocnici Viktorii.



Obrázek 9: Artur a Viktorie v TV spotu (Zdroj: mesec.cz, online).⁶⁶

- **Tisková reklama** – není už moc využívána. Objevuje se ojediněle v rámci centrálních kampaní.
- **Billboardy** – můžeme je vidět v blízkosti dopravních tahů a na budovách ve městech. Většinou mají lokální charakter a mají navázat na konkrétní pobočky v daném městě.
- **Outdoorová reklama** – reklama na budovách a dopravních prostředcích.

⁶⁶ mesec.cz, online, dostupné z WWW: <https://www.mesec.cz/clanky/vyznejte-se-v-reklamach-bank-co-je-fikce-a-co-realita/>.

- **Internetová reklama** – internet představuje moderní médium a Raiffeisenbank jej také využívá.

Propagační předměty

Propagační předměty s logem banky jsou určeny pro nové i stávající klienty. Jsou předávány klientům během návštěvy pobočky. Mohou to být pouzdra na platební karty, přívěšek se žetonem do nákupního košíku, powerbanky, apod.

Merchandising

Po vstupu klienta na pobočku na něj působí okolní prostředí a prvky merchandisingového systému. Používají se nástěnné panely, stojany, okenní bannery. Na klienta tak neustále působí reklamní materiály při pohybu po pobočce i při čekání na obsluhu v klientské zóně.

6.4 Distribuční kanály

Pobočková síť

Pobočková síť je nejdůležitějším prvkem distribuce. Raiffeisenbank má 130 poboček v rámci České republiky, které obsluhují na 600 tis. klientů. Jsou situovány ve velkých a středních městech, tak aby byly dobře dostupné pro co největší počet klientů. V rámci Prahy je situováno přes 50 poboček, které jsou na dopravních uzlech a v místech s velkou koncentrací lidí. Skrze pobočkovou síť jsou nabízeny produkty Raiffeisenbank i jejich partnerů v rámci skupiny Raiffeisen. Otevírací doba poboček je závislá na jejím umístění, např. pobočky v obchodních centrech jsou otevřeny až do 9 hodin večer. Pobočky jsou dobře viditelné a rozlišitelné od okolí, díky umístění vnějších rozpoznávacích prvků. Pobočková síť na perifériích nebo v malých městech je tvořena pokladnou nebo vkladovým bankomatem a třemi přepážkami k obsluze retailových klientů. V centrech měst se nachází velké pobočky a klientská centra, ve kterých jsou situováni navíc specialisté na jednotlivé segmenty a hypoteční poradci.



Obrázek 10 Pobočka Fórum Nová Karolina (Zdroj: internetové stránky forumnovakarolina.cz, online)⁶⁷

Externí prodej

Banka aktivně spolupracuje s externími finančními a poradenskými společnostmi, např. Partners Financial Services, a.s., apod. Tato spolupráce je většinou omezená pouze na jednotlivé produkty, např. hypoteční, podnikatelské a spotřebitelské úvěry.

Internetový portál

Internetový portál Raiffeisenbank, dostupný na stránkách www.rb.cz, je důležitým informačním kanálem pro stávající i potenciální klienty. Na stránkách lze nalézt aktuální informace o produktech a službách, novinkách, síti poboček, atd. Banka na internetové stránky umísťuje obchodní, technické, produktové podmínky, reklamační řád, výroční zprávy o hospodaření banky, apod. Zároveň slouží pro vstup do internetového bankovníctví. Díky dostupnosti informací se mohou klienti rozhodovat z pohodlí domova.

6.5 Přímý marketing

Přímý marketing je v bance důležitý způsob komunikace s klientem. Má za cíl maximalizovat prodeje produktů a zvýšit zisk. Často se využívá v kombinaci s reklamou. Banka komunikuje s klientem mnoha způsoby. Toto jsou nejvíce používané:

- **Direct mail**
- **Telemarketing**
- **SMS zprávy**
- **E-mail**

⁶⁷Internetové stránky forumnovakarolina.cz, online, dostupné z WWW: <http://www.forumnovakarolina.cz/cz/obchod/raiffeisenbank>.

- **Internet banking**
- **Bankomaty**
- **Přílohy výpisů produktů**

6.6 Marketingové kampaně

Kampaně jsou iniciovány na základě marketingového plánu na určité období. Jsou podpořeny reklamou v médiích a pobočky se jim také přizpůsobují stanoveným merchandesigem a reklamním materiály. Kampaň musí být definována z hlediska:

- **Produktu, který bude nabídnut.**
- **Cíle kampaně, který musí být kvantifikovaný a lze ho vyhodnotit.**
- **Cílové skupiny, tedy segmentu.**
- **Zahájení a ukončení kampaně.**
- **Prodejní argumentace, která přiláká klienty.**
- **Hodnoty pro klienta.**

Kampaň a její zpracování je viditelné v CRM systému. Raiffeisenbank používá CRM systém Siebl, kde jsou zaznamenány veškeré dostupné informace o klientech. Některé kampaně jsou zpracovávány centrálně, např. přes call centrum nebo je zpracovávají pobočkoví pracovníci v rámci svého portfolia klientů. Kampaně mají charakter:

- **Prodejní** – nabídka produktů a služeb.
- **Servisní** – klienti jsou informováni o nastalých změnách, např. změna obchodních podmínek.
- **Informační** – tato kampaň je zaměřena na získání a aktualizaci dat o klientech v rámci systému CRM.

Další možnosti zpracování prodejních kampaní představují např. externí call centra.

7.Návrhy a doporučení

Mottem Raiffeisenbank je „banka inspirovaná klienty“, čímž se snaží zdůraznit, že její prioritou je naslouchat klientům a reagovat na jejich potřeby a přání. Aby toho mohla docílit, musí mít dostatečně proškolené zaměstnance, kteří dokáží operativně řešit jejich potřeby. Já jsem zaměstnancem Raiffeisenbank a systém školení a vzdělávání zaměstnanců považuji za nedostatečný. Některá dílčí školení jsou velmi kvalitní.

Většinou se jedná o školení zaměřená na prodejní dovednosti, ale z vlastní zkušenosti vím, že na pobočkách se ve velké míře řeší servisní záležitosti a problémy, které vznikly klientům. K vyřešení těchto záležitostí je nutná velmi dobrá produktová a technická znalost produktů a systémů, se kterými banka pracuje. Navíc se neustále zavádí do systémů a postupů změny. Často se tak stává, že klient dostává na jednotlivých pobočkách nepravdivé, někdy i protichůdné informace, což představuje velký problém a velmi to kazí image banky. Proto navrhuji, aby zaměstnanci byli na pravidelné bázi testováni a zjistilo se, ve kterých oblastech mají nedostatečné znalosti. Následně by tyto mezery ve vzdělání byly odstraněny doškolením pracovníka. Toto doškolení může být řešeno centrálně, např. e-learningem nebo lokálně v rámci pobočky, např. seniorním pracovníkem, který má potřebné znalosti.

V roce 2006 bylo zahájeno spojení Raiffeisenbank a e-Banky, které bylo ukončeno v roce 2008. Od té doby až do současnosti nedošlo ke sloučení systémů banky. Zaměstnancům to velmi komplikuje práci, protože musí umět pracovat v několika desítkách aplikací, přičemž některé použije jenom několikrát do roka. Produkty, které jsou v současnosti nabízeny, fungují pouze v jednom systému, tzv. TS, ale stále existuje malý počet klientů, kteří využívají staré a již nenabízené produkty, které běží na starém systému MIDAS. Tento systém je velmi starý, byl vyvíjen, již v 80. letech minulého století a dlouhou dobu už není nijak podporován. Nový zaměstnanci nejsou, již s prací s tímto systémem proškolení, přestože se s ním stále mohou v malé míře setkat. Když k tomu dojde, jsou často bezradní. To na klienta působí velmi neprofesionálně. Proto navrhuji, aby došlo k převedení zbytku klientů do nového systému TS. Určitě se najde malý počet klientů, kteří tuto změnu nebudou chtít akceptovat. Nezbyde nic jiného než jim tyto produkty vypovědět ze strany banky i za cenu jejich ztráty. Celková úspora vynaložených nákladů na správu systému převyšší výnosy z těchto klientů a velmi ulehčí práci pobočkovým zaměstnancům.

Cílem banky je do roku 2020 zvýšit počet klientů ze současných 600 tisíc na 650 tisíc. Aby toho banka dosáhla, vynakládá velké prostředky na marketingové kampaně a reklamu. V reklamní kampani využívá, již známé postavy detektiva Artura a jeho pomocnice Viktorie. Tato reklama je sice po stránce designu vyvíjena, ale na některé klienty, již může působit „ohraným“ dojmem. Proto doporučuji, aby banka tuto dvojici obměnila, např. výměnou herců.

Ze současného postavení na trhu vyplývá, že jediný segment, kde banka mírně ztratila podíl na trhu, jsou živnostníci. V České republice pracují na živnost desítky až stovky tisíc lidí. Přestavují velkou ekonomickou skupinu. Doporučuji, aby se banka více zaměřila na tento segment. Nejen, že jí to dopomůže ke splnění cíle v počtu klientů, ale také zvýší zisky, protože živnostníci často disponují velkými finančními prostředky. V segmentu Micro má banka vhodné produkty, ale image banky je vnímána odlišně. Většina obyvatel si představí pod pojmem „banka pro živnostníky“ jednu z konkurenčních bank. Proto banka musí podpořit své produkty vhodnou kampaní, cílenou na živnostníky.

Další segment, pro který je Raiffeisenbank relativně neznámá, je segment studentů. Studenti představují investici do budoucnosti. Až se stanou výdělečně činnými, budou spadat do jednoho z vyšších segmentů a získání studenta, který ještě nemá zkušenosti z bankovníctvím, je jednodušší než ho později „přetahovat“ od konkurence. Studenti jsou přístupní k zavádění nových technologií a inovací, a také je vyžadují. Raiffeisenbank má internetové bankovníctví z přelomu tisíciletí. Navrhuji, aby bylo co nejdříve zavedeno nové internetové bankovníctví, kde si klienti a nejen studenti, mohou spravovat celé portfolio produktů.

8. Závěr

Bakalářská práce je zaměřená na analýzu marketingového působení Raiffeisenbank. Obzvláště v bankovníctví hraje marketing velkou roli a je rozhodujícím elementem v tomto vysoce konkurenčním odvětví.

Jelikož jsem zaměstnancem Raiffeisenbank, a také jejím klientem, mám unikátní náhled na marketing banky, protože jsem jedním z jeho prvků. Mohu v reálném čase sledovat dopad jeho působení.

Cílem práce bylo analyzovat a vyhodnotit současnou pozici banky na trhu a její marketingovou činnost. K tomu byla využita SWOT analýza, která odhalila mnoho oblastí, na které by se banka měla zaměřit. Také jsem rozebral marketingový mix, který banka používá. Ve svých návrzích a doporučeních jsem poukázal na oblasti, které považuji za nejdůležitější. Cíl mé práce byl splněn a banka může mé návrhy a doporučení použít v praxi.

Seznam použité literatury

1. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
2. TORRES, Madalena, Isabel BERNARDO a Simona CIGÁNKOVÁ. Marketing bankovních služeb. 2. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut, 1998.
3. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
4. KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly. V Praze: C. H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-381-7.
5. KRAJÍČEK, Jan. Marketing v peněžnictví: distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2005. ISBN 80-210-3659-1.
6. ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04492-6.
7. JANEČKOVÁ, Lidmila. Marketing služeb. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.
8. CETLOVÁ, Helena. Marketing služeb. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-127-6.
9. ¹ KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.
10. BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
11. PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-x.

Internetové zdroje

1. BARTÁKOVÁ, Soňa. Bankovní marketing [online]. Brno: Masarykova univerzita,
2. 2010. 58 s. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Dostupné z WWW:
3. <http://is.muni.cz/th/211342/prif_b/Bakalarska_prace_SB.pdf?zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dbankovn%C3%AD%20mix%20agenda:th%26start%3D1>.
4. 2F%3Fsearch%3Dbankovn%C3%AD%20mix%20agenda:th%26start%3D1>.

5. RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-a-historie-raiffeisenbank-v-cr>.
6. RBI, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/829189266947841370-829188968716049154_829601576560591603-829601576560591603-NA-2-EN.html.
7. Mesec.cz, online, dostupné z WWW: <https://www.mesec.cz/clanky/tak-sel-cas-banky-a-jejich-loga/>.
8. RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/kodex-chovani>.
9. RBCZ, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/skupina-raiffeisen>
10. Interní zdroj internetové stránky RBCZ
11. Výroční zpráva Raiffeisenbank a.s. 2016, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/vysledky-hospodareni/vyrocní-zpravy>
12. RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/ucty-a-bankovnictvi>
13. RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/pujcky>
14. RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/podnikatele/financovani>
15. RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/sporeni-a-investovani>
16. RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/pojisteni>
17. mmportal.cz, online, dostupné z WWW: <http://www.mmportal.cz/podzimni-reklamni-kampan-raiffeisenbank.html>.
18. RBCZ, oficiální internetové stránky, online, dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/osobni/kreditni-karty>
19. mesec.cz, online, dostupné z WWW: <https://www.mesec.cz/clanky/vyznejte-se-v-reklamach-bank-co-je-fikce-a-co-realita/>
20. internetové stránky forumnovakarolina.cz, online, dostupné z WWW: <http://www.forumnovakarolina.cz/cz/obchod/raiffeisenbank>

Seznam obrázků

1. Obrázek 11: Životní cyklus produktu
2. Obrázek 12: Materiální prostředí a jeho efekt
3. Obrázek 13: Synergický marketingový mix služeb
4. Obrázek 14: Mapa působení skupiny Raiffeisen
5. Obrázek 15: Logo Raiffeisenbank se symbolem zkřížených koňských hlav
6. Obrázek 16: Artur a Viktorie
7. Obrázek 17: Podíly Raiffeisenbank na trhu
8. Obrázek 18: Přehled kreditních karet
9. Obrázek 19: Artur a Viktorie v TV spotu
10. Obrázek 20 Pobočka Fórum Nová Karolina

Seznam tabulek

1. Tabulka 1: Klasifikace ekonomických činností
2. Tabulka 2: Srovnání produktů a služeb
3. Tabulka 3: Cenová strategie
4. Tabulka 4: Matice SWOT a strategie
5. Tabulka č. 5: SWOT analýza