

Projekt zavedení CRM v úseku privátního bankovníctví v Moravském Peněžním Ústavu

Bc. Miroslava Menšíková

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslava MENŠÍKOVÁ, DiS.**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zavedení CRM v úseku privátního bankovníctví v Moravském Peněžním Ústavu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k tématu CRM.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav využití CRM v úseku privátního bankovníctví v Moravském Peněžním Ústavu.
- Zpracujte projekt CRM v úseku privátního bankovníctví v Moravském Peněžním Ústavu.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr


Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo R. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s r. o., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
[2] LEHTINEN, Jarmo R. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
[3] WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
[4] BUREŠ, Ivan, ŘEHULKA, Pavel. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
[5] CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Computer Press, a.s., 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **30. června 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. srpna 2010**

Ve Zlíně dne 30. června 2010


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



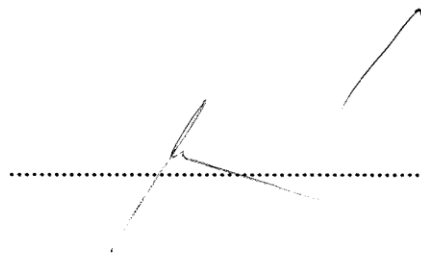

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..3.5.2010...



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užití či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce „Projekt zavedení CRM v úseku privátního bankovníctví v Moravském Peněžním Ústavu“ je provedení komplexní analýzy současného stavu řízení vztahů s klienty, vytyčení optimalizace portfolia klientů a následný návrh projektu CRM. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem na základě získaných informací z odborné literatury zpracovala rešerši vztahující se k tématu CRM. Praktická část je dále rozčleněna na analytickou a projektovou část. V analytické části jsem se zabývala vnitřními a vnějšími vlivy, které ovlivňují úsek privátního bankovníctví a mají podstatný dopad na fungování úseku privátního bankovníctví. Dále jsem vymezila konkurenční prostředí a jednotlivé konkurenční subjekty týkající se portfolia klientů, komunikační toky a využití informačního systému. Projektová část je zaměřena na vytyčení konkrétních dílčích návrhů, které mají podstatný vliv při realizaci informačního CRM systému a definici jeho činnosti.

Klíčová slova: řízení vztahů se zákazníky (CRM), klient, segmentace klientů, budování vztahů, komunikace, spokojenost.

ABSTRACT

The theme of my dissertation „Project of implementation of CRM in the sector of private banking in Moravský Peněžní Ústav“ is a concept of the complex analysis of the present status of the clients relationship management, optimising of clients portfolio and subsequent CRM projekt design.

The dissertation is dividend into a theoretical and practical part. In the theoretical part I have elaborated a background research that relates to the theme of CRM, based on acquired information from professional literature. The practical part is dividend into an analytical part and a project part. In the analytical part I was dealing with internal and external influences which affect the sector of private banking and have substantial impact on the operation of this sector. In next part I have defined the competitive environment and individual competitive subjects of private banking that are concerned with clients portfolio, communication flow ant he usage of the information system. The project part is aimed to

define concrete proposals and recommendations that have substantial influence on the information CRM system realization and on the definition of its operation.

Keywords: customer relationship management, client, segmentation of clients, relationship building, communication, satisfaction.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost, ochotu, cenné rady a drahocenný čas, který mi věnoval. Dále bych chtěla poděkovat vedení a spolupracovníkům úseku privátního bankovníctví, kteří mi podporou a svým aktivním přístupem vytvořili podmínky pro zpracování mé diplomové práce. Závěrem bych chtěla poděkovat své rodině za její trpělivost a pochopení.

Motto

„Náš zákazník – náš pán.“

Tomáš Bařa

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	12
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	14
1.1 DEFINICE CRM	14
1.2 HISTORIE CRM SYSTÉMŮ	15
1.3 BUDOUCNOST PODNIKOVÉHO CRM	15
1.4 PROCESNÍ POHLED NA CRM	16
1.5 CRM A JEHO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ PRVKY	17
1.6 NÁSTROJE CRM SYSTÉMU	18
1.7 PŘÍNOSY CRM SYSTÉMU	19
1.8 ZAVÁDĚNÍ CRM VE FIRMĚ	19
2 KOMPLEXNÍ CRM – OPTIMÁLNÍ PŘÍSTUP K ZÁKAZNÍKŮM	22
2.1 OPERAČNÍ ČÁST CRM	22
2.2 ANALYTICKÁ ČÁST CRM	23
2.3 KOOPERATIVNÍ ČÁST CRM A KONTAKTNÍ CENTRUM.....	24
3 STRATEGIE CRM	25
3.1 STRATEGIE CRM POMOCÍ SWOT ANALÝZY	26
3.1.1 Interní strategická analýza CRM	26
3.1.2 Externí strategická analýza CRM	26
3.2 PROCES PLÁNOVÁNÍ STRATEGIE CRM V SEDMI KROCÍCH	27
3.2.1 Vize	27
3.2.2 Základní koncepce.....	27
3.2.3 Poslání	27
3.2.4 Obchodní strategie.....	27
3.2.5 Funkční strategie a konsolidace	28
3.2.6 Plánování projektů směřujících k implementaci systému	28
3.2.7 Sestavování rozpočtu	28
4 VZTAH SE ZÁKAZNÍKEM	29
4.1 ZÍSKÁNÍ, UDRŽOVÁNÍ A ROZVÍJENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	30
4.1.1 Proces získávání a udržování zákazníků	31
4.2 UKONČENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	31
4.3 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	32
4.3.1 Jak segmentovat	32
4.3.2 Úskalí segmentace	33
4.4 PÉČE O ZÁKAZNÍKA	34
PRAKTICKÁ ČÁST	35

5	ANALYTICKÁ ČÁST	36
5.1	CHARAKTERISTIKA DRUŽSTEVNÍ ZÁLOŽNY MORAVSKÝ PENĚŽNÍ ÚSTAV – SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO	36
5.1.1	Historie společnosti	37
5.1.2	Fúze	38
5.1.2.1	Stěžejní body fúze	38
5.1.3	Pětiletý plán rozvoje Moravského Peněžního Ústavu	39
5.2	CHARAKTERISTIKA ÚSEKU PRIVÁTNÍ BANKOVNICTVÍ	40
5.3	POSKYTOVANÉ PRODUKTY A SLUŽBY ÚSEKU PRIVÁTNÍ BANKOVNICTVÍ.....	41
5.4	ZÁKLADNÍ HODNOTY ÚSEKU PRIVÁTNÍHO BANKOVNICTVÍ.....	42
5.5	CÍLE, MISE, STRATEGIE ÚSEKU PRIVÁTNÍHO BANKOVNICTVÍ	43
5.6	ANALÝZA PROSTŘEDÍ V ÚSEKU PRIVÁTNÍHO BANKOVNICTVÍ.....	44
5.6.1	PEST analýza	45
5.6.2	SWOT analýza	45
5.6.2.1	Silné stránky.....	46
5.6.2.2	Slabé stránky	46
5.6.2.3	Příležitosti	48
5.6.2.4	Hrozby.....	48
5.6.3	Porterův pětifaktorový model.....	48
5.6.3.1	Konkurence v odvětví	48
5.6.3.2	Konkurence potenciální	49
5.6.3.3	Konkurence dodavatelů	49
5.6.3.4	Konkurence zákazníků.....	49
5.6.3.5	Konkurence substitutů	50
5.6.4	Segmentace klientů	51
5.6.5	Budování vztahu s klientem	55
5.6.6	Analýza komunikačních kanálů	55
5.6.7	Analýza informačního nástrojů	55
5.6.8	Analýza marketingové komunikace	57
6	PROJEKTOVÁ ČÁST	59
6.1	CÍL PROJEKTU	59
6.2	PLÁN PROJEKTU CRM	59
6.2.1	Návrh segmentace klientů	60
6.2.2	Návrh komunikace s klienty.....	63
6.2.3	Návrh modelu dárkových předmětů dle segmentace klientů	65
6.2.4	Návrh prvků pro systém CRM	67
6.2.5	Matice odpovědnosti	73
6.2.6	Časový harmonogram projektu	74
6.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	75
6.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA	76
6.5	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	79
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
SEZNAM OBRÁZKŮ	86
SEZNAM TABULEK.....	87
SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Úspěch a ziskovost společnosti záleží na důkladné znalosti potřeb a přání klientů. Důležitým prvkem řízení vztahů se zákazníky je komunikace. Zavedení CRM ve firmě zajišťuje pružnou reakci na potřeby a přání klientů, efektivní sdělování informací, systematickou evidenci schůzek a aktivit zaměstnanců. Poznání individuálních potřeb a přání klientů zvyšuje spokojenost a loajalitu.

Diplomová práce bude zaměřena na řízení vztahů se zákazníky v úseku privátního bankovníctví v Moravském Peněžním Ústavu. V současné době nevyužívá úsek privátního bankovníctví žádný systém pro řízení vztahů se zákazníky, který by podpořil privátní bankéře při každodenním styku s klienty.

Cílem mé diplomové práce je nastavení systémového přístupu ke klientům tak, aby úsek privátního bankovníctví budoval cíleně dlouhodobé vztahy s klienty založené na důvěře, profesionalitě, diskrétnosti a aby orientace privátních bankéřů byla zaměřena především na klíčové klienty.

Jedním s cílů úseku privátního bankovníctví je strategie stanovená individuálně pro každého klienta, zvyšování důvěry klientů výjimečným osobním přístupem. Stanovené cíle bude moci úsek privátního bankovníctví díky zavedení efektivního řízení vztahů se zákazníky lépe naplňovat a realizovat se ve vztahu k zajištění potřeb komplexního klientského portfolia. Se zavedením CRM systému se úsek privátního bankovníctví bude moci soustředit na eliminaci rizik souvisejících s odchodem klientů ke konkurenci a s tím souvisejícím oslabením klientské základny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Řízení vztahů se zákazníky, čili CRM (z anglického Customer Relationship Management) se stává klíčovým prvkem pro výkonnost podniku. [11] CRM představuje šanci na vytvoření dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Podniky, které jsou schopny řídit svůj styk se zákazníky tak, aby došlo k vytvoření dlouhodobého vztahu, mají šanci uspět na trhu. [1]

V současnosti každý podnik intuitivně chápe zákazníky jako zdroj své existence, své procesy řízení vztahů se zákazníky se snaží řídit, považuje je přitom často za specifické a jedinečné a konečně zákaznická data vždy nějak shromažďuje a udržuje. Přesto úspěch na trhu mají jen někteří. [2]

Moderní podnik by měl chápat celý obchodní proces jako pevně provázané snahy o objevování, vytváření, povzbuzování a uspokojování potřeb zákazníka. [12]

1.1 Definice CRM

V literatuře lze nalézt různé definice CRM, nicméně je zřejmé, že na jednotné definici CRM se trh ani teoretická pracoviště dosud neshodly:

- Customer Relationship Management (CRM – správa/řízení vztahů se zákazníky) představuje šanci na vytvoření dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Podniky, které jsou schopny řídit svůj styk se zákazníky tak, aby došlo k vytvoření dlouhodobého vztahu, mají větší šanci uspět na trhu. [1]
- „Customer Relationship Management“ je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran. [3]

CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.

CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící informační technologie, nevolá po změnách v základním na-směrování zaměstnanců a není ani novou metodou tzv. štíhlého managementu. Spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných

vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem. [1]

1.2 Historie CRM systémů

Existovaly doby, kdy ještě čas nebyly peníze, ale obchodu se přesto dařilo. Peníze totiž ještě neexistovaly, psalo se teprve 4. tisíciletí před naším letopočtem a v úrodném údolí bujelo zemědělství, směnný obchod a s tím přišly i počátky CRM. Již v Mezopotámii tak existovalo přímé a jasně zřetelné spojení, kdy každý zákazník znamenal pro firmu přímý užitek. Úroda byla v Mezopotámii často značně nejistá. Museli si tak pečlivě vést záznamy o úrodě, zákaznicích i prodejkách klínovým písmem na hliněných tabulkách. Ano, tak vypadlo první CRM.

CRM tedy poměrně dobře fungovalo již před šesti tisíci lety. Jenže postupem času upadalo v zapomnění a zpět na výsluní se dostalo až v druhé polovině 20. století. Pravděpodobně to způsobil příchod peněz a vymizení barterového obchodu. [13]

V počátku 90. let bylo používání informačních systémů (IS) ve znamení podpory vnitřních procesů a uspokojování základních potřeb včetně požadavků finančních a daňových úřadů. Tyto systémy měly a mají za úkol zmapovat a zprůhlednit nákladovou strukturu společnosti a podpořit nejdůležitější procesy ve společnosti. Po odstranění problémů v oblasti řízení výroby a logistiky se začala objevovat potřeba podpory prodejních procesů. Okolo roku 1995 vznikla první CRM řešení, která nabízela řadu výhod oproti standardním (rozděleným) systémům. S rozšiřováním a integrací internetu a e-businessu do CRM systémů tak vznikly na konci 90. let (kolem roku 1997) systémy plně podporující všechny aktivity a komunikační kanály s klientem, tzv. „Front office“ systémy. [14]

1.3 Budoucnost podnikového CRM

Základem firemního CRM je tzv. operativní CRM. Znamená to, že firma včas dodá, co si klient objednal, dokáže vystavit správnou fakturu a pozná, jestli dostala zaplacenou. Většinou jsou k dispozici i jednoduché reporty o vývoji zákaznické báze (počty, regionální struktura, objem stížností, znázornění toku zakázek).

Individualizace přání zákazníků nutí firmy k přechodu na zákaznický orientovaný přístup. Klient musí být zařazen do správného segmentu. Segmenty může navrhnout marketér podle své zkušenosti, ale pak se snadno stane, že firma ve své zákaznické bázi neodhalí zajímavé profitabilní mikrosegmenty.

Pro úlohy CRM je z nových metod významná především LTV, neboli life-time value (hodnota zákazníka v průběhu životního cyklu). Vychází z následující motivace: O kterého zákazníka mám nejvíce usilovat? O toho, který mi co nejdříve přinese co největší zisk? Tím se vůbec neřeší budoucí potenciál zákazníka.

Modelování life-time value zákazníka vychází samozřejmě z historických dat, avšak pokračuje odhadem očekávaných budoucích příjmů. Přesnost tohoto odhadu závisí na kvalitě analýzy životního cyklu zákazníka. Ta by měla proběhnout pro každý zákaznický segment.

Dlouhodobá ziskovost firmy je tím větší, čím spokojenější jsou zákazníci. Spokojenost pak znamená přinejmenším loajalitu a další odběr produktu. Spokojený zákazník nejen kupuje víc, ale dává i dobrou referenci, což je nejúčinnější formou propagace. [15]

1.4 Procesní pohled na CRM

Jako CRM procesy souhrnně označujeme ty externí procesy, které jsou součástí obchodního cyklu. Obchodní cyklus je významově širší pojem než objednávkový cyklus, který probíhá mezi zákazníkem a prodejcem s cílem přijetí a vyřízení objednávky. Obchodní cyklus zahrnuje tyto hlavní CRM procesy:

- **Řízení kontaktů** – spočívá v řízení vícekanálové komunikace se zákazníky dovnitř i vně organizace. K automatizaci řízení kontaktů se využívají technologie kontaktního centra (Contact Centre).
- **Řízení obchodu** – zahrnuje objednávkový cyklus (řízení kontaktů, zaznamenání a vyřízení objednávky a její převzetí zákazníkem) a prolíná se s dalšími dvěma CRM procesy, kterými jsou řízení marketingu a servisní služby. K automatizaci obchodních činností je určena funkcionalita SFA (Sales Force Automation).
- **Řízení marketingu** – spočívá v řízení marketingových zdrojů, plánování, realizace a vyhodnocování marketingových kampaní. K automatizaci marketingového proce-

su se využívá funkcionality označované jako EMA (Enterprise Marketing Automation).

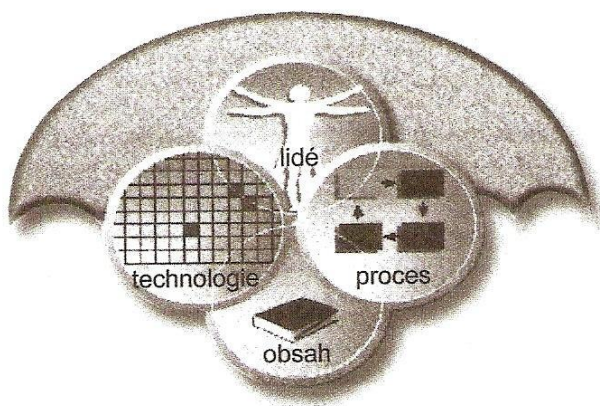
- **Servisní služby** – slouží k zajišťování záručního a pozáručního servisu, nabídce komplementárních produktů a služeb s cílem posílit spokojenost a loajalitu zákazníků. Zasahují obchodní cyklus ve všech fázích, proto je také dělíme na předprodejní, prodejní a poprodejní. Servisní služby jsou v rámci CRM řízeny funkcionalitou, kterou označujeme jako CSS (Customer Service and Support). [4]

1.5 CRM a jeho nejdůležitější prvky

Postupné postupy v CRM se týkají jak strategického rozhodování na úrovni top manažerů, tak i jednotlivých aktivit v každodenním styku se zákazníky. Řízení dat CRM softwarem obvykle vede k výraznému zlepšování procesů ve firmách, a tím i k lepší spolupráci se zákazníky.

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a v základním schématu zavádění CRM je doplňuje čtvrtý prvek:

- Lidé (lidský kapitál – vlastní zaměstnanci, zákazníci),
- Obchodní procesy probíhající ve firmě,
- Technologie (nová výpočetní technika, programové vybavení),
- Obsahy (vytváření databází, vkládání a aktualizace dat). [16]



Obr. 1. Prvky CRM

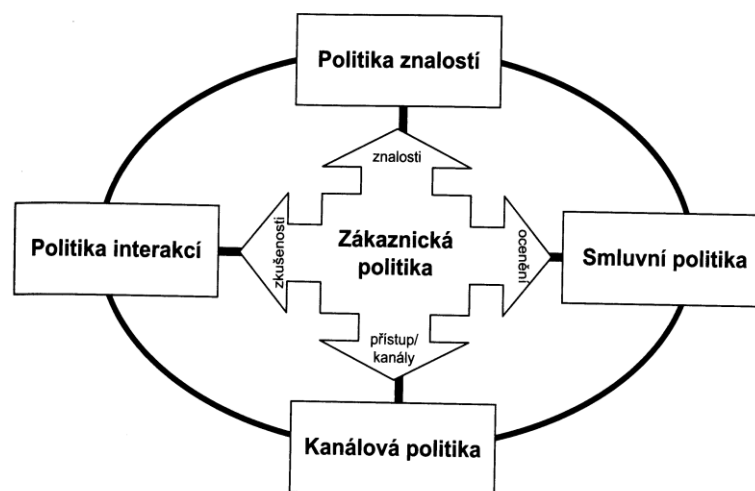
Zdroj: [1]

1.6 Nástroje CRM systému

Nástroje CRM se zatím obvykle neplánují centrálně pro celý podnik v samostatném oddělení pro CRM, ani se takto nepoužívají a nekontrolují. Častěji se setkáme s tím, že si každý pracovní úsek vytváří nástroje vlastní. Často se také jednotlivé nástroje CRM považují za celé CRM. [1]

Wessling [1] rozčlenil nástroje CRM do čtyř skupin:

- **Kanálová politika** – zabývá se principy uspořádání kontaktních bodů pro zákazníky (Customer Touch Points) a distribucí služeb (produkty nebo služby).
- **Politika vzájemných vztahů (interakce)** – obvykle se vyskytuje mezi lidmi. Nyní mohou vstoupit do interakce i lidé s roboty a obráceně. Nejjednodušší formou komunikace s roboty zažijete tehdy, zavoláte-li do call centra. Dalším médiem je internet, který si formou webových stránek, portálů, tržišť apod. udržuje svoji stálou pozici.
- **Politika znalostí** – hlavním úkolem politiky znalostí je efektivní aplikace znalostí za účelem zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem.
- **Smluvní politika** – jako nástroj CRM se skládá z cenové politiky, platebních podmínek, rabatové politiky a úvěrové politiky.



Obr. 2. Nástroje CRM

Nástroje CRM se ale v praxi aplikují jednotlivě, bez zjevného propojení. Dominantní zákaznická politika má tu přednost, že se všechny nástroje vzájemně koordinují ještě předtím, než se aplikují v jednotlivých fázích životního cyklu zákazníka. [1]

1.7 Přínosy CRM systému

Wessling [1] ve své knize Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM jmenuje přehled přínosů vyplývajících z používání CRM:

- Bezproblémový průběh obchodních procesů,
- Větší množství individuálních kontaktů se zákazníky,
- Více času na zákazníka,
- Odlišení se od konkurence,
- Posílení image,
- Přístup k informacím v reálném čase,
- Spolehlivé a rychlé předpovědi,
- Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- Nárůst efektivity týmové spolupráce,
- Růst motivace pracovníků. [1]

1.8 Zavádění CRM ve firmě

Firmy vyvíjejí stále více úsilí, aby pochopily své zákazníky a byly jim schopny najít a dodat pravé řešení v pravý čas. Nestačí jen mít na paměti požadavky zákazníků. Vyplácí se spolupracovat s nimi v plném smyslu slova. Úlohou CRM je totiž udržet firmě spokojeného zákazníka, který se vrací. [11]

Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody. Tyto výhody vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. To ovšem nejsou cíle sledované zavedením CRM, nýbrž pouze přínosy vyplývající z jeho úspěšného využití. [1]

Jedním z hlavních důvodů používání CRM systému je jeho schopnost rychle zpřístupnit informace. Každá firma vede se zákazníkem celou řadu jednání. Ne vždy za ni jedná stejný pracovník a ne vždy za zákazníka jedná stejná osoba. Běžně se stává, že si jednotliví za-

městnanci výsledky jednání se zákazníky nepředávají nebo dochází ke zkreslení informací, často i k jejich zapomenutí. Dokáže-li firma informace o jednotlivých aktivitách s partnery zaznamenat, dobře třídit a analyzovat, získává obrovskou konkurenční výhodu. [11]

Zavádění CRM představuje projekt, který má vliv na mnoho procesů uvnitř firmy. Tento projekt zasahuje zejména do informačních technologií, obchodních procesů, servisních procesů, ale hlavně má významný vliv na samotné zaměstnance. Z praxe je známo, že zavedení systémů CRM končí neúspěchem častěji než např. zavedení nových informačních systémů. Proto se firmy, které CRM zavádějí, snaží co nejvíce omezit rizika, která by měla vliv na úspěch vedení. Uvedu pár rad, s jejichž pomocí lze tato rizika omezit:

- Je nutné si uvědomit hned na samém počátku, než CRM budeme zavádět, že zaměstnanci jsou často konzervativní a neadaptabilní ke změnám. Jinak řečeno: „Neberte nám to, na co jsme zvyklí.“ Preferují tedy něco, co mají zažitě, a osvojení nových metod jim trvá velmi dlouho. Tím se prodlouží návrat investice a zvýšení efektivity práce se opozdí, nebo se nedostaví vůbec.
- **Zapojení klíčových uživatelů do procesu výběru systému CRM** – aby zaměstnanci nově zavedenému systému CRM důvěřovali, je ideální zapojit budoucí klíčové uživatele již do výběrového řízení dodavatelů systému. To omezí nejasnosti s procesy zadávání dat v rámci každodenních činností. A v neposlední řadě je důležité zaměstnancům naslouchat a ve spolupráci s dodavatelem CRM systému odpovědět na všechny otázky ze stran našich zaměstnanců.
- **Zjištění potřeb firmy** – tzn. interních požadavků, které funkce zavedeného systému jsou pro nás jako firmu potřebné, kdo bude zadávat vstupní údaje, jak bude probíhat kontrolní proces, kdo bude využívat výstupy a hlavně jaký z toho bude mít firma užitek.
- **Motivace zaměstnanců jejich účastí na zavedení CRM** – nasazování nového systému je pro zaměstnance věc obsahově naprosto nesrovnatelná s jejich každodenní prací. Účast na diskusích, školeních a workshopech budou v lepším případě brát jako nutné zlo, spíše se jim budou vyhýbat s odkazem na dostatek své vlastní práce. Zde je vhodné zaměstnance motivovat, aby se do projektu maximálně zapojili, a firma tak získala cenné a nezbytné informace a požadavky.

- **Plánované a postupné zavádění** – ve fázi, kdy je systém nainstalován a připraven ke spuštění, by bylo chybou k vybranému termínu uzamknout všechny dosud používané systémy a zaměstnance rychle přinutit k používání nového systému. V praxi se osvědčil přístup, kdy zaměstnancům nejdříve zpřístupníme podpůrné informace v režimu pro čtení, například seznam obchodních partnerů s kontaktními údaji a zaměstnanci tak poznávají systém postupně a zjišťují jeho výhody. Postupem času připojujeme další části systému a současně omezujeme staré systémy a databáze.

V této fázi je nutné, aby zaměstnanci měli na adaptaci systému a jeho používání dostatek času. To je důležité pro pochopení jeho přínosu a odbourání pocitu, že se na ně vyvíjí tlak.

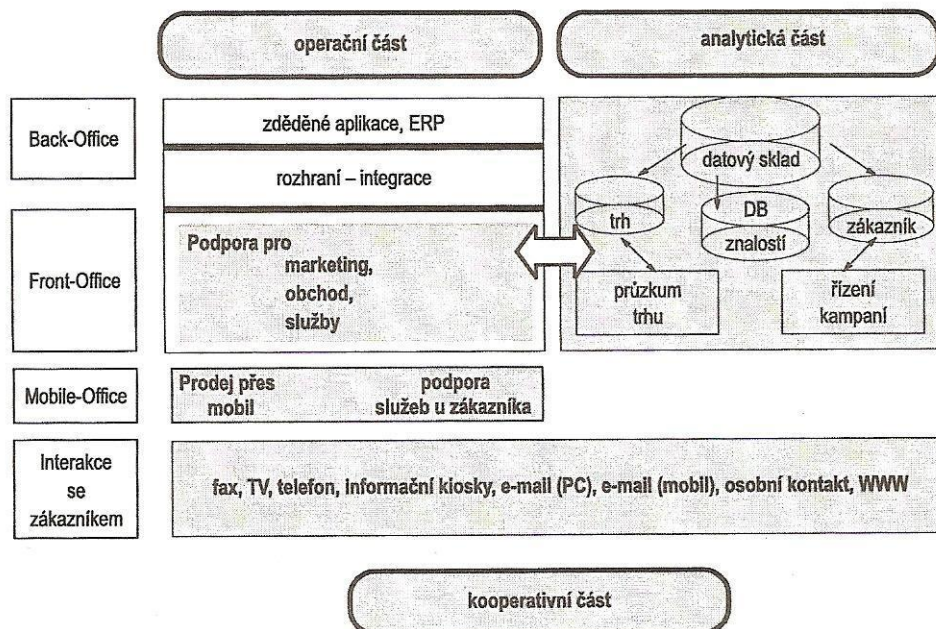
[16]

2 KOMPLEXNÍ CRM – OPTIMÁLNÍ PŘÍSTUP K ZÁKAZNÍKŮM

Společnosti se v současnosti stále více orientují na budování, rozvoj a efektivní řízení vztahů se svými zákazníky. Jednou z příčin zvýšené orientace na kvalitní uspokojování potřeb klientů byla změna charakteru konkurenčního prostředí. [12]

Aplikační architektura CRM má tři základní části:

- Operační část CRM
- Analytickou část CRM
- Kooperativní část CRM. [2]



Obr. 3. Aplikační architektura CRM

Zdroj: [2]

2.1 Operační část CRM

Prvním, a rozhodně nikoli triviálním krokem k porozumění zákazníkovi, je vědomí o všech produktech a službách, které využívá, a všech uskutečněných kontaktech. To je obzvláště komplikované, pokud zákazník komunikuje s firmou mnoha různými způsoby.

Produkty a služby může např. nakupovat osobně, poštou, faxem, telefonem, e-mailem nebo přes internet, může využívat několika poboček či externích dealerů. Stejně tak může všemi těmito cestami požadovat změny služeb či podávat stížnosti a žádosti o řešení problémů.

Za tímto účelem vznikla řada CRM produktů pro zaznamenávání všech kontaktů s klienty. Typicky jsou takové nástroje využívány v zákaznických centrech, které zpracovávají veškeré požadavky klientů. [12]

Do operační části CRM řadíme následující aplikace front-office, využívané při kontaktu se zákazníkem:

- **Podpora prodejních aktivit SFA** (Sales Force Automation): nástroje řízení kontaktů, podpora prodejní činnosti, jako např. řízení obchodních případů, předpovědi obratu.
- **Podpora marketingových aktivit EMA** (Enterprise Marketing Automation): segmentace, vytváření marketingového plánu, sledování významných obchodních případů, analýzy trendů a další funkcionalita využívající analytickou část CRM.
- **Podpora servisních aktivit CSS** (Customer Service and Support): organizace servisu, podpora servisních zásahů u zákazníka, informace o produktech a jejich opravách. [2]

2.2 Analytická část CRM

Je nutné vědět, kteří klienti preferují jaké produkty a jakým způsobem a kdy jim je nabídnout. K získání takových znalostí se používá tzv. analytické CRM, neboli sada nástrojů pro analýzu a predikci chování klientů.

Jedním z hlavních cílů CRM je snaha o zvýšení hodnoty klientů pro společnost, a to hlavně prostřednictvím vyhledávání, povzbuzování a následného uspokojování jejich potřeb. Každý klient má samozřejmě svá individuální přání, ale určité skupiny zákazníků mívají podobné potřeby. Jedním z cílů nástrojů CRM je právě vymezení skupiny zákazníků s podobným chováním a potřebami. [12]

V analytické části CRM se využívají data týkající se zákazníků a data získaná ze sledování procesů jednotlivých systémů v operační části CRM. Základním předpokladem úspěšného

využití těchto dat pro řízení a podporu procesů CRM a celé organizace je centralizace informací o zákaznících.

Obecně se tedy využívají kombinace zákaznických dat z různých systémů k analytickým dotazům vztaheným ke vztahům se zákazníky, jejich zvykům a chování. [2]

2.3 Kooperativní část CRM a kontaktní centrum

Kooperační část CRM zajišťuje komunikaci se zákazníky, ale také spolupráci s okolím (např. se zákazníkem nebo se členy vlastního obchodního nebo servisního týmu mimo vlastní organizace). Typickým příkladem využití kooperativní části CRM je spolupráce s obchodními partnery organizace.

Kooperativní technologie zaznamenávají úspěch také v oblasti služeb a marketingu. Typickým příkladem úspěšných nových aplikací jsou služby založené na internetové samoobsluze. [2]

3 STRATEGIE CRM

Základním principem CRM strategie je promyšlené budování vztahů k nejziskovějším a nejperspektivnějším zákazníkům. Strategie zahrnují aktivity směřující ke zvýšení podílu na trhu specifického produktu aktivitami, které zvyšují podíl na objemu nákupu specifického zákazníka.

Vyjádřeno jinými slovy, v centru pozornosti firmy naplňující CRM strategii stojí zákazník, pro kterého je hledán produkt, na rozdíl od strategií, kdy je produktu hledán zákazník. Z hlediska průběhu životního cyklu zákazníka je tedy větší důraz kladen na fáze rozšíření a udržení než na fáze akviziční.

Vytvoření CRM strategie vyžaduje odpovědi na řadu otázek. Mezi nejobtížnější většinou patří: „Kdo jsou naši zákazníci?“, „Kteří naši zákazníci jsou ziskoví a proč?“, „Kteří zákazníci jsou perspektivní a proč?“ a další.

Dostat se ke všem údajům potřebným k zodpovězení výše uvedených otázek může být velice obtížné. Navíc je třeba mít na paměti, že se jedná typicky o data z oblastí, ve kterých údaje většinou přibývají, mění se a doplňují mnohem rychleji, než je jinak obvyklé.

Nejvhodnější formou pro uchování a optimálním nástrojem pro správu těchto dat je nepochybně CRM informační systém. Tento systém je od počátku určen pro uložení, správu a shromažďování veškerých dat potřebných pro tvorbu CRM strategie. [3]

Při určování strategie CRM je třeba dodržovat šest hlavních zásad:

- Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.
- Stávající situaci je třeba přesně analyzovat, aby bylo možné na jejím základě provádnout realistická strategická rozhodnutí.
- Strategické projekty musí být zpracovávány ve spolupráci s vrcholovým managementem. Řídící tým strategického projektu musí být složen z manažerů první linie daného podniku.
- Metodika vypracování strategie CRM nesmí být příliš složitá.
- Strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenčních strategií, aby mohla vést k požadovaným výsledkům.
- Formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná. [1]

3.1 Strategie CRM pomocí SWOT analýzy

Dobrou metodou strategického plánování je SWOT analýza (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Cílem je omezení slabých stránek a využití silných stránek. Dále jsou zkoumány příležitosti a hrozby, přičemž i zde je cílem aktivní využívání příležitostí a cílené přecházení hrozbám.



Obr. 4. Prvky SWOT analýzy

Zdroj: [1]

3.1.1 Interní strategická analýza CRM

Při analýze vnitřních vlivů jsou posuzovány výrazně silné a slabé stránky v oblasti CRM vzhledem k příslušným konkurentům. Důležitá je přitom definice konkurentů. Cílem interní strategické analýzy CRM je rozpoznání vlastních silných stránek, na nichž lze budovat nové strategie, a také zjištění slabých stránek, kterých je třeba se v rámci nové strategie vyvarovat. Kvalitně nejcennější informace mohou poskytnout zejména vedoucí pracovníci, kteří v podniku pracují již řadu let a za tu dobu jej stačili důkladně poznat.

3.1.2 Externí strategická analýza CRM

Analýza externích vlivů představuje větší problém než interní analýza CRM, neboť potřebné informace nejsou s využitím vnitropodnikových zdrojů tak snadno přístupné. Výsledky jsou ještě více závislé na kvalitě použitých zdrojů. Je možné zde použít informace z publikací libovolného druhu, případně využít služeb některé z placených databází. Kromě toho lze provést vlastní šetření, což má tu výhodu, že je možné kvalitu šetření v jednotlivých oblastech lépe přizpůsobit sledovaným cílům. [1]

Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. [17]

Na druhé straně však vlastní průzkum představuje zvýšené nároky na finanční a lidské zdroje. [1]

3.2 Proces plánování strategie CRM v sedmi krocích

Vedle aspektů týkajících se obsahu, které je možno řešit pomocí SWOT analýzy, vzniká otázka formálního postupu při strategickém plánování, zahrnujícím celou řadu znalostí a názorů. Plánovací proces spočívá v sedmi krocích: [1]

3.2.1 Vize

Vize je nadřazena strategii a představuje klíčovou myšlenku. [1] CRM vize firmy by měla vycházet z charakteru firemního podnikání, prostředí, ve kterém se firma pohybuje a charakteristiky zákazníků, které se firma snaží oslovit svou nabídkou dlouhotrvajícího vztahu. [3]

3.2.2 Základní koncepce

V další fázi následuje SWOT analýza, při které jsou podchyceny všechny relevantní vnější i vnitřní faktory. Výsledkem je základní koncepce.

3.2.3 Poslání

Třetí krok se provádí na úrovni strategické obchodní jednotky, přičemž dochází k definování jejího poslání. Tento krok je více zaměřen na opatření, která se týkají dané obchodní jednotky.

3.2.4 Obchodní strategie

Tato opatření se vztahují pouze na příslušnou obchodní jednotku. V tomto kroku dochází ke konkrétnějšímu definování jejího poslání pomocí příslušných nástrojů. Jedná se zatím pouze o návrh, který je třeba ještě později přezkoušet v rámci funkční oblasti CRM.

3.2.5 Funkční strategie a konsolidace

V pátém kroku je úkolem manažera CRM přezkoušet, nakolik jsou navržená opatření prakticky použitelná a nakolik je možné tato opatření kombinovat. Přitom musí brát ohled na hlavní zaměření celého podniku a konzultovat výsledky své práce s vedením.

3.2.6 Plánování projektů směřujících k implementaci systému

V rámci tohoto kroku dochází k rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů implementace a k naplánování těchto projektů. Při plánování spolupracuje manažer CRM s příslušným obchodním úsekem. K základním prvkům plánování patří balíky úloh, časový rámec, náklady, zdroje, odpovědné osoby, metodika implementace a organizace projektu.

3.2.7 Sestavování rozpočtu

Sedmý a závěrečný krok spočívá ve schválení plánu obchodní jednotkou a vedením a v sestavení rozpočtu nákladů. [1]

4 VZTAH SE ZÁKAZNÍKEM

V minulosti výrobci přizpůsobovali své nabídky každému zákazníkovi. Průmyslová revoluce znamenala počátek éry hromadné výroby. Společnosti nyní opouštějí plýtvavý masový marketing a zaměřují se na přesnější marketing, který má vytvářet silné vztahy se zákazníky. [5]

Řízení vztahů se zákazníky umožňuje společností poskytovat zákazníkům výtečný a včasný servis pomocí efektivního využívání informací o jednotlivých zákaznících. Společnosti na základě toho, co vědí o každém váženém zákazníkovi, mohou přizpůsobovat tržní nabídky, služby, programy, sdělení a mediální strategii.

One-to-one marketing může být přizpůsoben marketingem CRM následovně:

- Identifikujte své potenciální a současné zákazníky
- Diferencujte zákazníky podle:
 - Jejich potřeb
 - Podle jejich hodnoty pro vaši společnost
- Jednejte se zákazníky jednotlivě, abyste získali lepší znalosti o jejich individuálních potřebách a mohli vytvořit silnější vztahy
- Customizujte výrobky, služby a zprávy potřebám každého zákazníka. [5]

Vztahy se zákazníky jsou jedním z důležitých kritérií, podle kterých lze poznat skutečně marketingově řízenou firmu. Tam, kde jde manažerům především o správnou výslovnost termínů a kde si dávají dobrý pozor, aby se snad neušpinili stykem s „obyčejným“ zákazníkem, těžko hledat naplnění baťovského hesla „Náš zákazník – náš pán!“

Dobré vztahy však dovedou udělat ze spokojených zákazníků nadšené obchodní zástupce, pracující ke všemu bez nároků na provizi. Síla dlouhodobých vztahů spočívá v tom, že je stěží někdo dokáže napodobit. Formální vztahy, založené pouze na dodávkách produktů, i když jsou na vysoké úrovni po stránce technologií, organizace a techniky komunikace, se dají okopírovat snadno. Partnerský vztah mezi lidmi je ovšem jedinečný.

Vztahy mezi lidmi se musí budovat od začátku a zakládat na vzájemné důvěře a ochotě dát něco tomu druhému – tedy na sdílení. K budování a udržování vztahů je tedy zcela zákonitě nutné mít jinou kvalifikaci než jen technické a organizační znalosti a dovednosti.

Marketingový pracovník by tak měl být především odborníkem na jednání s lidmi a měl by být k této práci vybaven značnou dávkou emoční inteligence. Zákazník má totiž právo chovat se sobecky a vyžadovat to nejlepší. Péče poskytovaná konkrétním člověkem konkrétnímu člověku je samozřejmě nákladná. Právě proto ji ale zákazník chce. Proč by se spokojoval s náhražkami, když může dostat vyšší kvalitu? Zákazník chce vidět, že vám není lhostejný.

Dobré vztahy s klientem se nezačínají budovat při prvním kontaktu s ním a na „trhu“. Jejich počátek je ve způsobu řízení firmy a v atmosféře, která v ní panuje. Skutečný marketing pak zaměřuje vztahy a organizaci uvnitř firmy k jedinému cíli – mít spokojené a věrné zákazníky. To není jen věcí marketingového či obchodního oddělení, ale celé firmy, každého pracovníka v ní, od vrcholového managementu až po vrátného. [18]

4.1 Získání, udržování a rozvíjení vztahu se zákazníkem

Zákazníky je stále těžší něčím potěšit. Jsou chytřejší, více hledí na ceny, jsou náročnější, méně promíjejí a jsou oslovováni mnohem větším množstvím konkurentů se stejnými nebo lepšími nabídkami. [5]

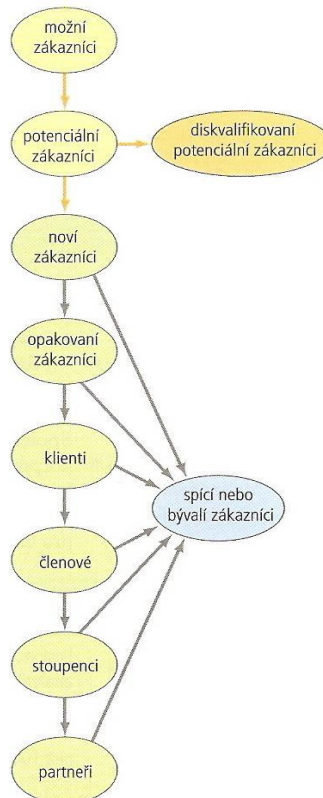
Společnosti pokoušející se zvýšit zisky a tržby musí věnovat značný čas a prostředky na hledání nových zákazníků. Aby společnost získala příležitosti k prodeji, vymýšlí reklamy a dává je do médií, určených potenciálním zákazníkům, rozesílá direkt mail a telefonuje potenciálním zákazníkům. Veškeré tyto aktivity vedou k sestavení seznamu možných zákazníků. Možní zákazníci – lidé nebo firmy – by mohli mít případný zájem o zakoupení výrobku nebo služby společnosti, nemusí však na to mít prostředky nebo skutečný úmysl tak učinit. Dalším úkolem je identifikovat, kteří možní zákazníci jsou skutečně dobrými potenciálními zákazníky – zákazníky s motivací, schopností a příležitostí učinit nákup a identifikovat je pomocí rozhovorů s nimi. [5]

To však ještě k získání nových zákazníků nestačí, protože společnost si je musí udržet a zvyšovat jejich nákupy. Existují dva hlavní způsoby, jak posílit šanci na udržení zákazníků. Jedním z nich je postavení vysokých bariér, které by zákazníkům zabránily přejít jinam. Zákazníci jsou méně ochotní přejít k jinému dodavateli, pokud jsou s tím spojené vysoké investiční náklady, vysoké výdaje na hledání nového dodavatele nebo ztráta slev pro věrné

zákazníky. Lepším způsobem je však poskytovat zákazníkům vysokou míru uspokojení. Pro konkurenty je pak obtížné nabídnout nižší ceny nebo jiné podněty k přechodu. [5]

4.1.1 Proces získávání a udržování zákazníků

Startovním bodem je každý, kdo by si mohl koupit výrobek nebo službu (možní zákazníci). Z nich si společnost vybere nejpravděpodobnější potenciální zákazníky, o nichž soudí, že z nich učiní nové zákazníky, z kterých se stanou nejprve opakovaní zákazníci a pak klienti – zákazníci, s nimiž společnost zachází zvláštním způsobem. Dalším krokem je proměna klientů v členy, a to zahájením členského programu s výhodami zákazníkům, kteří se do něho zapojí, a pak ve stoupence, zákazníky, kteří nadšeně doporučují společnost a její výrobky a služby jiným. Posledním krokem je změnit stoupence v partnery. [5]



Obr. 5. Proces vývoje zákazníka

Zdroj: [5]

4.2 Ukončení vztahu se zákazníkem

Vztah se zákazníkem jednou skončí. Lidé se obecně domnívají, že takové ukončení je rychlý a jednodušší proces než proces navázání. Není to však pravda. Ukončení vztahu má ob-

vykle nějaký důvod: jedním může být skutečnost, že zákazník si nepřeje ve vztahu pokračovat a naváže vztah s jinou společností. Vztah také může skončit z iniciativy společnosti.

Všichni zákazníci jsou do jisté míry zdroji referencí a často i ukončený vztah může mít význam pro budoucnost. Cílem společnosti by měl být elegantní konec, bez ohledu na to, z čí iniciativy k němu dochází. Končící nebo ukončený vztah by neměl fungovat jako negativní reference. [6]

4.3 Segmentace zákazníků

Encyklopedie hovoří o segmentaci jako o procesu rozdělování zákazníků či potenciálních zákazníků do samostatných skupin na základě shodných potřeb, které mohou být uspokojeny prostřednictvím obdobné nabízené hodnoty.

Segmentace zákazníků má smysl jenom za předpokladu, že je spojena s jasně definovanou (obchodní a servisní) strategií přístupu k zákazníkům daného segmentu (např. služby na míru pro vysoce profitabilní zákazníky, cílený křížový prodej zákazníkům středně profitabilním, snížení nákladů na obsluhu zákazníků málo profitabilních).

Správně definovaná a provedená segmentace je nezbytným předpokladem pro optimální využití obchodního potenciálu clientského portfolia společnosti. Cílem je zvýšit výslednou hodnotu celého portfolia zákazníků. Vedle strategického pojetí segmentace se termín segmentace používá i ve významu nalezení vhodné cílové skupiny (často se termíny „segment“ a „cílová skupina“ používají jako synonyma) pro konkrétní nabídku nějakého produktu či služby v rámci marketingové kampaně. [19]

4.3.1 Jak segmentovat

Neexistuje univerzální návod na to, jak a podle jakých kritérií segmentovat zákazníky, a to ani v rámci stejné oblasti podnikání. [19]

Nové segmentační modely jsou založeny na vícerozměrném dynamickém přístupu. Základním kritériem se stávají potřeby zákazníka a komplexní charakteristiky jeho chování (identifikace profilu zákazníka). Obecně můžeme vlastnosti zákazníka, podle kterých lze segmentovat, rozdělit na tyto skupiny:

- Sociodemografické atributy – např. pohlaví, věk, vzdělání, ale i kulturní tradice, mimoprávní zájmy.

- Vzorce současného chování – „behaviorální“ atributy, například frekvence nákupu, platební morálka, počty a objemy používaných produktů a služeb, využívané komunikační kanály, rozložení nákupů/objemů v čase, nejvyšší, nejnižší a průměrné hodnoty nákupů či transakcí.
- Predikce budoucího chování a potřeb – např. pravděpodobnost nákupu určité služby, odchodu ke konkurenci, rizika zpronevěry.
- Výnos ze vztahu se zákazníkem (profitabilita zákazníka) – a to buď realizovaný, nebo očekávaný. [19]

Segmentaci zákazníků dnes využívá každá významnější společnost pro rozřídění zákazníků do podskupin, pro které se sjednocují obchodní a marketingové postupy. Příkladem jednoduchého členění zákazníků banky je jejich rozdělení na privátní klientelu, realizující nejvyšší obraty a zisky, a masový trh, členěný dále na malé/střední podniky a fyzické osoby. Dochází k rozhodnutí, že nejcennější privátní klientela bude obsluhována primárně individuálními bankéři a masový trh bude cenovou politikou veden k využití levnějších elektronických kanálů s podporou obchodních balíčků. Jestliže ale například zvažujeme právě návrh jednotlivých balíčků, může být užitečné rozdělení zákazníků podle více než jedné charakteristiky týkající se způsobu obsluhy. [20]

4.3.2 Úskalí segmentace

Za kritické lze považovat pro využití segmentace následující faktory:

- Nevhodně zvolená kritéria pro segmentaci mohou správnou strategii směřovat na nesprávné zákazníky.
- Nevhodně zvolená strategie pro segment může zhoršit vztah s klíčovými zákazníky.
- Příliš mnoho segmentů nebo příliš malé segmenty mohou znamenat zbytečně vynaložené náklady.
- Nedostatečně připravený a vybavený personál nebo nesprávně nastavená motivační kritéria mohou vést k nenaplnění zamýšlené strategie. [19]

4.4 Péče o zákazníka

Nejlepší investicí v podmínkách tvrdé konkurence a rostoucí úlohy informačních a komunikačních technologií je posilování vztahů se zákazníky – zvýší finanční výkonnost firmy a dlouhodobě posílí její postavení na trhu.

Dokonalá péče o zákazníky je každodenní drobná práce, která nikdy nekončí. Nemusí to však být jen samá dřina. Budování a udržování dobrých vztahů se zákazníky má svá pevná pravidla, která je užitečné znát a respektovat, chceme-li, aby se z našich zákazníků stali naši nadšení příznivci. Péči o zákazníka lze shrnout do 10 zlatých pravidel:

- Na prvním místě je ten, kdo nás živí.
- Zákazník je především člověk.
- Vztah se buduje komunikací.
- Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník.
- Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.
- Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok.
- K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.
- Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.
- Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník.
- Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti. [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části mé diplomové práce nejdříve představím družstevní záložnu Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo a její samostatný úsek privátního bankovníctví, analyzuji současný stav řízení vztahů se zákazníky v úseku privátního bankovníctví. Na základě zjištěných údajů vypracuji projekt CRM.

5.1 Charakteristika družstevní záložny Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo

Logo:



Obchodní firma:

Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo

Sídlo:

Praha, Nové Město, Senovážné náměstí 1375/19, PSČ 110 00

Identifikační číslo:

253 07 835

Datum zápisu:

15. srpna 1996

Předmět podnikání:

1.) Družstvo je oprávněno v rámci svého podnikání vykonávat níže uvedené činnosti dle § 3 odst. 1 zákona č. 87/1995 Sb., o spořitelních a úvěrních družstvech, ve znění pozdějších předpisů:

- a) přijímání vkladů od členů,
- b) poskytování úvěrů členům,
- c) finanční leasing pro členy,
- d) platební styk, zúčtování a vydávání a správa platebních prostředků pro členy,
- e) poskytování ručení za úvěry a půjčky členů,
- f) otvírání akreditivů pro členy,
- g) obstarávání inkasa pro členy,
- h) nákup a prodej cizí měny pro členy,

i) pronájem bezpečnostních schránek členům.

2.) Družstvo je výlučně za účelem zajištění povolených činností podle § 3 odst. 1 zákona č. 87/1995 Sb., o spořitelních a úvěrních družstvech ve znění pozdějších předpisů, které jsou uvedeny v odst. 1) oprávněno:

a) ukládat vklady v družstevních záložnách a bankách a u poboček zahraničních bank,

b) přijímat úvěry od družstevních záložní a bank,

c) nabývat majetek a disponovat s ním,

d) obchodovat na vlastní účet s devizami a nástroji směnných kurzů a úrokových sazeb za účelem zajištění rizik vyplývajících z povolených činností podle § 3 odst. 1 zákona č. 87/1995 Sb., o spořitelních a úvěrních družstvech, ve znění pozdějších předpisů,

e) obchodovat na vlastní účet s registrovanými cennými papíry, nestanoví-li zákon č. 87/1995 Sb., o spořitelních a úvěrních družstvech, ve znění pozdějších předpisů, jinak.

Základní členský vklad: 1 000,- Kč

Zapisovaný základní kapitál: 250 000 000,- Kč [22]

5.1.1 Historie společnosti

Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo (dále jen „MPU“) byl založen v souladu se zákonem č. 87/1995 Sb. o spořitelních a úvěrních družstvech 15. srpna 1996 ve Zlíně.

Za tuto dobu získal tisíce spokojených klientů z celé České republiky. Díky nadstandardnímu přístupu k řešení potřeb klientů se jejich počet i nadále utěšeně rozrůstá. Obezřetné hospodaření MPU navíc umožňuje klientům velmi zajímavé zhodnocení jejich vkladů.

V rámci integrace dohledu nad finančním trhem se i MPU dostal od 1. dubna 2006 pod dozorovou autoritu - Českou národní banku, která převzala dohled nad tímto segmentem od Úřadu pro dozor nad družstevními záložnami. Česká národní banka stanovila pro družstevní záložny přísná regulační kritéria velmi podobná bankovnímu sektoru, která mají za cíl zajištění stabilního hospodaření a obezřetné chování všech dohlížených subjektů. Nové

regulační požadavky, nové možnosti služeb a přechod pod Českou národní banku se pro MPU staly příležitostí pro další zvýšení kvality služeb v rámci finančního sektoru. [21]

5.1.2 Fúze

K výraznému zlomu došlo dne 24. ledna 2008, kdy Česká národní banka schválila fúzi Moravského Peněžního Ústavu – spořitelního družstva a Privátního Peněžního Ústavu – úvěrního družstva. Fúzi povolil Městský soud v Praze dne 25. března 2008 po předchozím souhlasu s fúzí vydanou Českou národní bankou. Jedná se o vůbec první fúzi družstevních záložen v České republice.

Díky této významné události je Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo největší ve svém sektoru podle kapitálu a depozit v České republice.

Jmenní zaniklého Privátního Peněžního Ústavu – spořitelního družstva, včetně všech práv a povinností, přešlo na nástupnické družstvo MPU. Privátní Peněžní Ústav je samostatným úsekem šířeji orientovaného celku MPU.

Hlavním důvodem pro fúzi bylo zejména zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb, finančních služeb v celé jejich komplexnosti, s kvalifikovaným zázemím s tradicí a finanční stabilitou (SIPO, elektronické bankovníctví, platební karty atd.). Dalšími důvody fúze bylo zajištění dlouhodobé stability v kapitálové oblasti, zlepšení podmínek pro plnění regulačních kritérií ČNB, zefektivnění činností a řídicích procesů v MPU, snížení nákladů v oblasti lidských zdrojů, administrativě, správní agendě, výkaznictví a v provozní oblasti. Důležitým krokem k profesionalizaci MPU bylo pořízení nového bankovního softwaru. Významná investice byla vyvolána nejen nutností nahradit dosavadní bankovní systém Derby, ale vytváří také prostor pro další rozvoj produktů. [23]

5.1.2.1 *Stěžejní body fúze*

- **Dne 11. června 2007** byl představenstvem družstva Privátní Peněžní Ústav schválen návrh smlouvy o fúzi.
- **Dne 10. července 2007** byl představenstvem družstva Moravského Peněžního Ústavu schválen návrh smlouvy o fúzi.
- **Dne 5. října 2007** vyhotovilo představenstvo Moravského Peněžního Ústavu a představenstvo Privátního Peněžního Ústavu společnou zprávu představenstev

o fúzi dle § 220b odst. 1 obchodního zákoníku. Tato zpráva byla projednána a schválena představenstvem MPU dne 5. října 2007 a představenstvem PPU dne 24. října 2007.

- **Dne 9. listopadu 2007** vyhotovila kontrolní komise Moravského Peněžního Ústavu a kontrolní komise Privátního Peněžního Ústavu společnou zprávu kontrolních komisí o přezkoumání fúze § 220b odst. 2 obchodního zákoníku. Tato zpráva byla projednána a schválena kontrolní komisí Moravského Peněžního Ústavu a kontrolní komisí Privátního Peněžního Ústavu dne 9. listopadu 2007.
- **Dne 27. prosince 2007** byl předmětný návrh smlouvy o fúzi po přezkoumání kontrolní komisí Moravského Peněžního Ústavu a Privátního Peněžního Ústavu založen do sbírky listin příslušných obchodních soudů.
- **Dne 25. března 2008** byl proveden zápis fúze do Obchodního rejstříku.

V průběhu procesu fúze byly vypracovány znalecké posudky za účelem přezkoumání návrhu smlouvy o fúzi a ocenění obchodního jmění Privátního Peněžního Ústavu v souvislosti s fúzí Privátního Peněžního Ústavu s Moravským Peněžním Ústavem. Tyto posudky byly vypracovány dvěma nezávislými znalci jmenovanými soudem. [23]

5.1.3 Pětiletý plán rozvoje Moravského Peněžního Ústavu

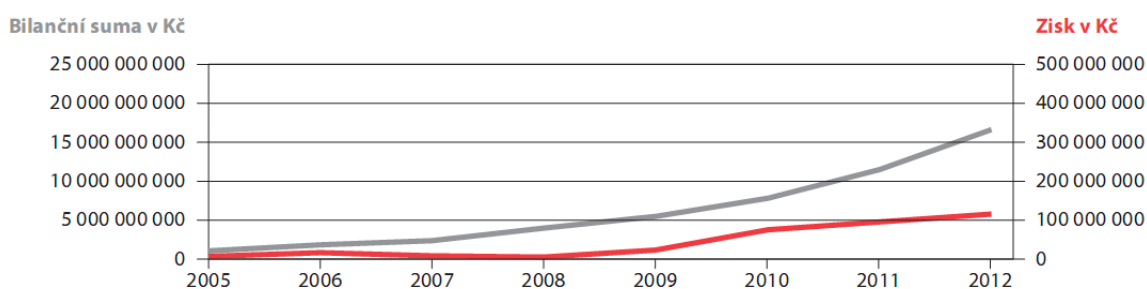
Tab. 1. Pětiletý plán rozvoje Moravského Peněžního Ústavu

Rok	2009	2010	2011	2012
Bilanční suma	5 500 000 000	7 800 000 000	11 600 000 000	16 700 000 000
Objem vkladů	5 000 000 000	7 200 000 000	10 900 000 000	15 900 000 000
Objem úvěrů	4 065 000 000	7 000 000 000	10 000 000 000	15 000 000 000
Zisk	25 000 000	76 800 000	96 000 000	115 200 000
Počet klientů	8 500	16 100	25 000	35 000

Zdroj: [23]

Tabulka ukazuje řádové hodnoty plánovaného rozvoje pro příští roky. Základem pro plán je dosavadní vývoj bilance Moravského Peněžního Ústavu. Zisk bude generován rozúvěrováním prostředků v objemu 1,5 miliardy Kč.

Soustavný vývoj Moravského Peněžního Ústavu vychází z historicky úspěšných údajů. To znázorňuje i následující graf pro hodnoty bilanční sumy a zisku. Hospodaření Moravského Peněžního Ústavu je dlouhodobě ziskové.



Obr. 6. Graf vývoje hodnoty bilanční sumy a zisku MPO

Zdroj: [23]

5.2 Charakteristika úseku privátní bankovníctví

Logo úseku privátního bankovníctví:



Úsek privátního bankovníctví je samostatným úsekem, jehož náplní je uspokojovat náročné klienty a poskytovat jim nadstandardní služby nejen v oblasti finanční, ale i v osobním přístupu a především v diskrétnosti.

Privátní bankovníctví představuje komplexní servis pro náročné klienty. Posláním je poskytovat klientům prvotřídní poradenské služby a zajistit individuální přístup ke každému klientovi, k jeho potřebám a očekáváním. S klienty si vytváříme osobní vztah založený na profesionalitě, důvěře a diskrétnosti.

Cílem privátního bankovníctví je poznat individuální potřeby a požadavky klientů a v maximální možné míře jim vyhovět. Hlavním smyslem privátního bankovníctví je budování dlouhodobých vztahů s klienty.[24] Jedná se o náročnou formu spolupráce s klientem, která je založena na dlouhodobém poznání potřeb klienta a vzájemné důvěře mezi klientem a jeho osobním bankéřem.

Postupně se seznamujeme s finančním i sociálním zázemím našeho klienta. Poté mu můžeme ušít finanční portfolio přesně na míru. Pro běžné operace založíme klasický bankovní účet a zajistíme vydání platební karty. Volné prostředky pak ukládáme na vkladový účet s výpovědní lhůtou dle volby klienta.

Klienti neradi mění osobu, se kterou mají dobré zkušenosti a s níž byl navázán důvěrný vztah. Osobní bankéři mají pro každou banku cenu zlata, a proto si je patřičně hýčkají.

Důvěrný vztah může vést i k tomu, že se klient na svého bankéře obrací i s nebankovními problémy, například když chce koupit nemovitost, drahé šperky, vyřešit otázky dědictví, rozvodu, osobní problémy a jiné. I když toto není doména bankéřů, snaží se klientům vždy vyhovět. Klienti vlastně počítají, že má jeho privátní bankéř kontakty a dovede mu poradit. Privátní bankéř tedy nesmí být omezen jen na finanční produkty, vyžadován je všeobecný rozhled. Jedině tak získá důvěru svého klienta.

5.3 Poskytované produkty a služby úseku privátní bankovníctví

Každodenní potřeby klienta v oblasti bankovníctví zahrnují nejen nadstandardní produkty a služby, ale především individuální přístup privátního bankéře. Nabídku nadstandardních služeb privátního bankovníctví mohou využívat i rodinní příslušníci klienta.

Běžné účty – představují významný základ spolupráce s klientem. Spokojenost pak určuje prostor pro další nabídku služeb. Jsou vedeny v CZK, EUR, USD a CHF a v jejich rámci je možno vést domácí i zahraniční platební styk, a to i elektronickou formou.

Privátní konto – tento produkt je určen renomovaným klientům s určitou historií. Jedná se o povolení debetu na jejich běžných účtech.

Vkladové účty s výpovědní lhůtou – vkladové účty zajišťují stabilní a zajímavý výnos v portfoliu klientů. Vkladové účty v úseku privátního bankovníctví jsou vedeny v CZK, EUR, USD a CHF. Úrokové sazby jsou stanovovány podle výše vkladu a podle délky výpovědní lhůty.

Úroky se vypočítávají denně a připisují se čtvrtletně k jistině vkladu, jejíž součástí se stávají. Nadstandardní zhodnocení vkladu je především umožněno nízkými provozními náklady a relativně vysokými výnosovými úroky z poskytnutých úvěrů.

Jistotu vkladů a úrokových výnosů zajišťuje klientům především konzervativní strategie. Aktiva peněžního ústavu jsou rozložena do úvěrů klientům, vkladů v bankách a nemovitostí. V souladu s platnou právní úpravou jsou vklady v družstevní záložně pojištěny stejně jako vklady v bankovních institucích do výše 100 %, maximálně však 50 000 EUR.

Devizové a valutové obchody – úsek privátního bankovníctví ve spolupráci s partnerskou společností zprostředkovává svým klientům za výhodné kurzy nákup a prodej devizových a valutových finančních prostředků v neomezeném objemu.

Kreditní platební karty – platební karty, které úsek privátního bankovníctví vydává ve spolupráci s Raiffeisenbank, přinášejí klientům vysoký komfort při platbě za zboží a služby a při výběrech z bankomatů v České republice i v zahraničí. Platební karta je vedena v několika hlavních měnách, odpadají tedy nákladné konverze cizích měn při platbách v zahraničí.

Typy platebních karet:

- Elektronické PK – *Visa Business Elektron, Maestro*
- Embosované PK – *Visa Classic, MC Standard, Visa Business, MC Business, Visa Business Gold, MC Gold.*

Vyšší typy embosovaných platebních karet (Visa a MC Business, Visa a MC Gold) obsahují exkluzivní pojistný program od společnosti UNIQA i pro všechny rodinné příslušníky držitele platební karty.

Každá embosovaná platební karta má základní pojištění proti zneužití platební karty zdarma.

Telefonické a elektronické bankovníctví – pohodlnost obsluhy je ještě zvýšena možností přístupu za pomoci komunikačních prostředků. Dohodnutím bezpečnostních mechanismů umožní poznat novou kvalitu ve formě úspory času a prostředků. [23]

Vedle standardní nabídky produktů a služeb poskytuje úsek privátního bankovníctví nadstandardní služby ve formě individuálních depozitních produktů, vede klientům agendu nájmu, zastupuje klienty na základě plné moci na úřadech, dle jejich požadavků jim zařizuje dovolenou, nakupuje dárky pro rodinné příslušníky a přátele a v neposlední řadě jim zajišťuje prostory pro jednání klientů s jejich obchodními partnery.

5.4 Základní hodnoty úseku privátního bankovníctví

Mezi základní hodnoty úseku privátního bankovníctví patří:

- **Bezvýhradná služba klientovi**

- odlišujeme se od ostatních vysokým nasazením, velkým objemem práce, mírou pozornosti a aktivním přístupem k přáním klienta.
- **Diskrétnost**
 - pracujeme s plochou organizační strukturou, která je přílohou č. 1, v malých týmech a s prověřenými spolupracovníky
 - ctíme diskrétnost informací.
- **Spolehlivost**
 - usilujeme o nulovou chybovost a 100 % kvalitu v každém ohledu
 - plníme slovo do posledního detailu
 - stavíme úspěch na kompetentnosti bankéře (odborné a osobní kompetence).
- **Upřímnost, otevřenost**
 - upřednostňujeme dlouhodobý vztah a důvěru před okamžitým profitem
 - nabízíme pouze férové a konzervativní produkty
 - doporučení je pro nás nejvyšší formou ocenění naší práce.
- **Na úrovni**
 - stavíme na přiměřenosti prostředí a pracovníků.

5.5 Cíle, mise, strategie úseku privátního bankovníctví

➤ Cíle

Cíle v úseku privátního bankovníctví jsou dle Balanced Scorecard rozděleny do 4 perspektiv:

- *Profit* – optimalizace úrokových sazeb
- *Klienti* – zvyšovat důvěru klientů výjimečným osobním přístupem
 - kompendium bankéře
 - individuální strategie pro každého klienta
 - příprava na nové obchodní místo
 - akvizice

- *System* – zvýšení úrovně privátních bankéřů
 - mapování procesů
 - segmentace klientů
 - zavedení poplatkové politiky
 - CRM
- *Tým* – stabilizace a systematický rozvoj spolupracovníků
 - rozvoj interních vztahů
 - společné rozvojové akce
 - individuální plány školení
- **Mise**
 - Klientům kvalitní služby.
- **Strategie**

Vítězit kvalitou služby z důvodu:

- Předpokládané velikosti a efektivity konkurence.
- Kvality našeho týmu a potenciálu jeho rozvoje.
- Dislokace pobočkové sítě – plánována v Ostravě a Brně.

Součástí dlouhodobé strategie je transformace na banku v časovém horizontu dvou let a emise akcií na burze. Klienti s více členskými vklady budou moci vlastnit akcie MPU. Akcie MPU budou moci kdykoliv zobchodovat nebo převést.

5.6 Analýza prostředí v úseku privátního bankovníctví

Pro zjištění současného stavu řízení v úseku privátního bankovníctví musím provést analýzy vnějšího i vnitřního prostředí. Zaměřím se na PEST analýzu, SWOT analýzu, Porterův pětifaktorový model, segmentaci klientů a budování vztahu s klientem. Dále analyzuji informační toky (komunikační kanály) využívané při komunikaci s klientem, zhodnotím současné informační nástroje, které úsek privátního bankovníctví využívá, a v konečné fázi provedu analýzu marketingových činností.

Úsek privátního bankovníctví je postaven na konzervativním přístupu, ctí interní hodnoty, kterými jsou kvalita, efektivita, odpovědnost a inovace. Tyto interní hodnoty považuje za nepostradatelné pro úspěch a další vývoj.

5.6.1 PEST analýza

Pro zhodnocení vnějšího okolí úseku privátního bankovníctví jsem využila analýzu PEST – politicko-právní, ekonomické, sociální a technické síly.

➤ **Politicko-právní síly**

Právní síly – změna legislativy, změny zákonů, které mohou mít pozitivní vliv na rozšíření činností, vytváření nových příležitostí pro úsek privátního bankovníctví.

Co se týká politické síly, nepředpokládám, že by existovaly takové politické vlivy nebo události, které by mohly ovlivnit činnost úseku privátního bankovníctví.

➤ **Ekonomické síly** – v případě snížení kupní síly obyvatelstva v období recese je postupováno podle vnitřních předpisů. Dosažení možnosti předčasného výběru a porušení podmínek ke vkladovému účtu je pouze se souhlasem vedení úseku privátního bankovníctví. Zde nevidím značné ohrožení pro družstevní záložnu.

➤ **Sociální síly** – v případě sociálních vlivů jako jsou nezaměstnanost, kriminalita, demografický vývoj (nedostatek pracovních sil, stárnutí obyvatelstva, pozdější odchody do důchodů, pokles porodnosti, geografické posuny obyvatelstva) se okamžitě projeví negativní dopad do vývoje hospodaření bankovního sektoru – družstevní záložny MPU.

➤ **Technické síly** – dynamicky se rozvíjející vývoj nových technologií a inovací, rozvoj privátního bankovníctví po telefonu a internetu by umožnily úseku privátního bankovníctví rozšíření služeb. Současné změny informačních technologií umožňují manažerům práci na dálku neboli teleworking – kdekoliv na jednání se připojit na firemní síť, být v kontaktu s ostatními kolegy v týmu, pracovat z domu. Nové technologie a trendy na druhou stranu zvyšují náklady společnosti.

5.6.2 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy zhodnotím interní a externí vlivy, které působí na úsek privátního bankovníctví.

5.6.2.1 *Silné stránky*

- individuální přístup ke klientům,
- nadprůměrné zhodnocení vkladů,
- diskrétnost,
- rychlost změn,
- možnost parkování pro klienty v uzavřených prostorách na Sadové ulici ve Zlíně a v Praze na Senovážném náměstí,
- velká většina poskytovaných služeb je zdarma,
- prioritní snaha o zajištění potřeb klientů,
- realizace schůzek nad rámec pracovní doby,
- schůzky mimo pobočku dle přání klientů,
- dovednosti a zkušenosti bankéřů při jednání s klientem,
- dobrý, vřelý vztah s klienty,
- dostatečné finanční prostředky na rozvoj úseku,
- lukrativní sídlo společnosti v centru města,
- loajalita zaměstnanců,
- nadprůměrné nasazení zaměstnanců,
- moderní technické zázemí firmy.

5.6.2.2 *Slabé stránky*

- příliš úzký sortiment poskytovaných služeb,
 - vlastní platební karty, o kterých se mluví již dlouho, by nejen zvýšily prestiž úseku privátního bankovníctví, ale rozšířily by segment klientů i v úseku osobního bankovníctví,
- nedostatečný marketing pro úsek privátního bankovníctví,
- mnoho papírů pro klienty,
- chybí monitoring akvizic,

- chybí ucelené informace o klientech (evidence poznámek z jednání, historie klienta, majetkové poměry klienta, pravidelné plánování schůzek s klientem, zajímavosti o klientech),
- jednostranná orientace na jeden segment,
- chybný tok informací a komunikace uvnitř společnosti,
- pravidla jsou často pouze verbálně daná (zejména postupy napříč jednotlivými odděleními, úseky),
- absence CRM systému, procesů a předpisů,
- nákladová rozmařilost, plýtvání prostředky,
- absence systému vzdělávání,
- chybí produktové brožury pro realizaci akvizic,
- nejsou pevně stanovena stejná pravidla pro všechny zaměstnance v Moravském Peněžním Ústavu,
- vysoké personální náklady ubírají společnosti na zisku
 - častá fluktuace ředitelů, kteří nepřinášejí úseku privátního bankovníctví žádný přínos
 - častá fluktuace lidí v úseku privátního bankovníctví má negativní dopad na vnímání firmy klientem,
- ne všichni jsou ve firmě vytíženi stejně,
- chybí individuální motivační plán pro zaměstnance,
- vedení by mělo více komunikovat a naslouchat zaměstnancům,
- ne všichni mají povědomí, jak funguje úsek privátního bankovníctví, co vše obnáší práce s klienty,
- nedostatečné zajištění potřebných informací zaměstnancům
 - pozdní informovanost nebo vůbec žádná informovanost
 - absence manažerů

5.6.2.3 Příležitosti

- rozšíření spolupráce při akviziční činnosti se společností SAB,
- bankovní licence,
- nové pobočky,
- zavedení systému CRM,
- rozvoj akvizic.

5.6.2.4 Hrozby

- konkurence na trhu v oblasti privátního bankovníctví
- konkurence na trhu s agresivní úrokovou sazbou,
- vypovězení služeb korespondenčních bank,
- špatné zprávy o sektoru DZ, pomluvy konkurence
- legislativní změny a omezení, rostoucí nároky regulátora
- softwarové pirátství
- dlouhodobé výpadky serverů, v telefonice
- FBL – narušení vztahů odběratel/dodavatel – může být pro společnost škodlivé.

5.6.3 Porterův pětifaktorový model

Pomocí Porterova pětifaktorového modelu zjistím konkurenční prostředí úseku privátního bankovníctví.

5.6.3.1 Konkurence v odvětví

Konkurenci v odvětví bych rozdělila do tří skupin:

- *Ryze privátní banky* – 20 %
 - Sal. Oppenheim - symbolizující nezávislost, zkušenost, diskrétnost a kontinuitu. Jedna z největších soukromých bank v Evropě s historií více než 200 let v rodinném vlastnictví. Zaměstnává přes 3 800 zaměstnanců a provozuje 30 poboček po celém světě. [26]

- *Zahraniční privátní banky působící bez licence na základě pobočky v České republice – 30 % .*

Patří sem: Bank Gutmann AG, Alfa Bank, Standard Hellier Bank a nejznámější UBS Investment. UBS Investment patří mezi největší švýcarské banky. Zaměstnává 75 000 zaměstnanců a má vybudováno více než 50 pobočkových sítí po celém světě.

- *Přímí konkurenti – 50 %*

Privátní bankovníctví nabízejí v nějaké podobě všechny velké universální banky v České republice. K největším přímým konkurentům patří: Česká spořitelna, ČSOB, UniCredit Bank, Commerzbank a Volksbank.[24]

5.6.3.2 Konkurence potenciální

- *Peněžní instituce, která by se mohla objevit na trhu, latentní konkurent*

Riziko vstupu nové družstevní záložny na trh je nízké, protože vstup do odvětví je obtížný. Zákon o spořitelních a úvěrních družstvech č. 87/1995 Sb. stanovuje, že pro založení družstevní záložny je nutné složit 35 milionů Kč a získat povolení od ČNB.

5.6.3.3 Konkurence dodavatelů

Konkurence dodavatelů by mohla být pro úsek privátního bankovníctví hrozbou. Mezi největší konkurenty v oblasti dodavatelů patří: FBL Group, Raiffeisenbank, J&T Bank. V případě FBL Group, od které má společnost zakoupen bankovní software, by mohl vyvstat v budoucnosti problém v nedodržení obchodních podmínek, nezabezpečení servisu a dalšího rozšíření softwaru. Co se týká Raiffeisenbank a J&T Bank, zde není hrozba tak vysoká, jako u dodavatele softwaru. Riziko zde spatřuji především ve vypovězení služeb ve formě distribuce platebních karet, které Raiffeisenbank a J&T Bank dodává úseku privátního bankovníctví.

5.6.3.4 Konkurence zákazníků

Ze strany konkurence zákazníků žádné riziko úseku privátního bankovníctví nehrozí. Neexistuje žádný majoritní zákazník, který by mohl ohrozit úsek privátního bankovníctví. Mezi konkurenci zákazníků patří: fyzické osoby, právnické osoby, správci konkurzní podstaty a advokáti.

5.6.3.5 Konkurence substitutů

- *Družstevní záložny*
 - Fio, družstevní záložna
 - Peněžní dům, spořitelní družstvo
 - Unibon, spořitelní a úvěrní družstvo
 - WPB Capital, spořitelní družstvo
- *Peněžní ústavy*
 - Komerční banka
 - Česká spořitelna
 - ČSOB
 - GE Money Bank
 - Poštovní spořitelna [24]

Co se týká konkurence substitutů, rovněž nevidím rovnoměrného protivníka, jelikož uvedené družstevní záložny a peněžní ústavy jsou zaměřeny na odlišný okruh klientů a formu nabízených služeb.

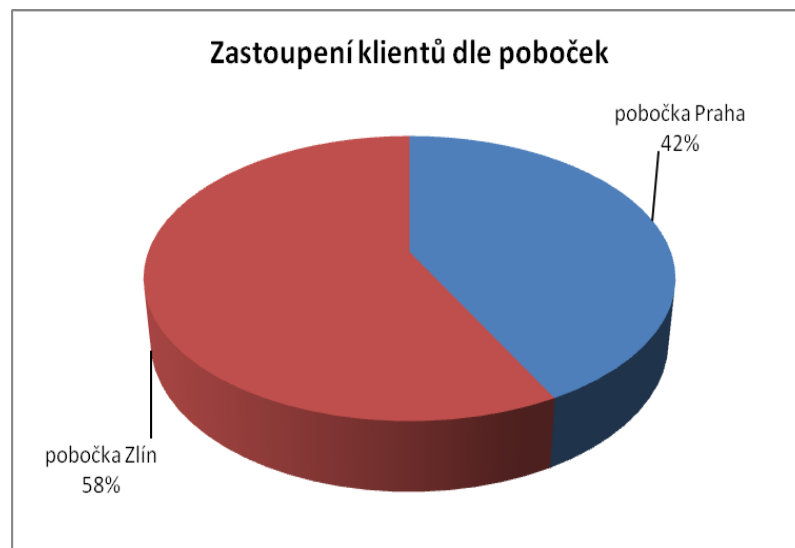
K posílení pozice na finančním trhu bych vedení úseku privátního bankovníctví doporučila:

- Nabídnout klientům nový produkt – např. vydání nových platebních karet, tím společnost eliminuje dodavatelské riziko.
- Zainteresovat klienty do hospodaření – pravidelně jednou ročně možnost navýšení kapitálu.
- Rozšíření pobočkové sítě.
- Investice do oblasti marketingu v úseku privátního bankovníctví – pravidelné informace o hospodaření, pravidelné schůzky s vedením společnosti, produktové materiály.
- Stabilizace týmu, ale i vedení společnosti - častá fluktuace.

5.6.4 Segmentace klientů

Segmentace klientů je klíčem k maximálně možnému uspokojení klientů podle hodnoty, kterou zákazníci přinášejí úseku privátnímu bankovníctví. Pro zjištění informací jsem využila sekundární data, která jsou pro mne jako pracovníka úseku privátního bankovníctví dobře dostupná. Vymezila jsem profil segmentu dle odlišných postojů chování, geografických, demografických zvyků, dle podílu jednotlivých vkladových účtů a dle výše úložky na jednotlivých typech vkladových účtů.

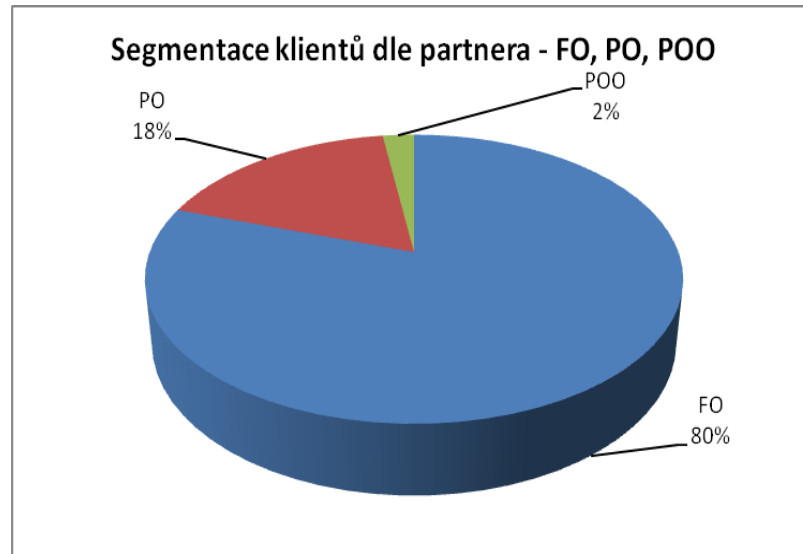
- *Geografická segmentace* - v rámci geografické segmentace jsem analyzovala zastoupení klientů dle pobočky. Úsek privátního bankovníctví nabízí své služby klientům ve Zlíně na Sadové ulici a v Praze na Senovážném náměstí. Z grafu vyplývá, že větší zastoupení klientů je ve Zlíně, a to 58 % klientů a v Praze 42 %.



Obr. 7. Graf zastoupení klientů dle poboček

Zdroj: [vlastní]

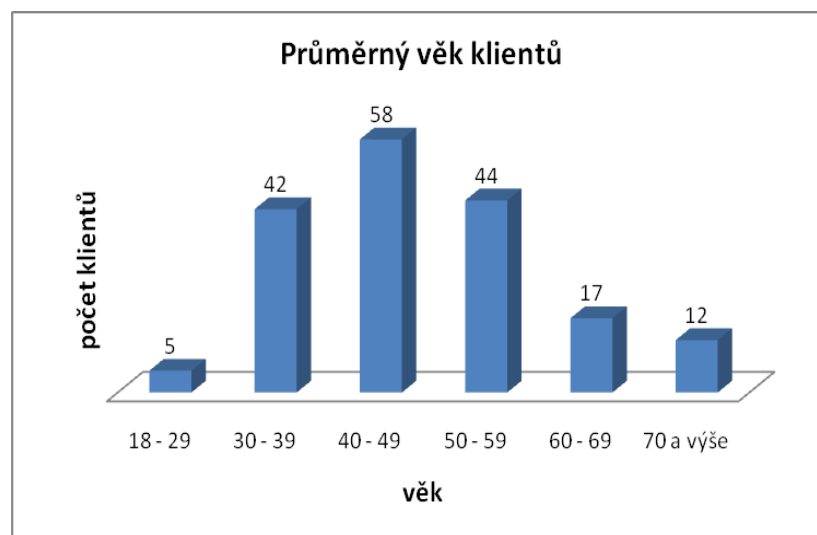
- *Demografická segmentace* – zde jsem analyzovala, jakým klientům úsek privátního bankovníctví poskytuje služby. Využila jsem informací z bankovního softwaru a segmentaci jsem provedla dle partnera (poskytování služeb fyzickým osobám, právnickým osobám, popř. právnickým osobám – ostatním), dále jsem analyzovala klienty dle věku a pohlaví.



Obr. 8. Graf segmentace klientů dle partnera – FO, PO, POO

Zdroj: [vlastní]

Z grafu je zřejmé, že úsek privátního bankovníctví poskytuje své služby z 80 % fyzickým osobám, z 18 % právnickým osobám a jen 2 % klientů tvoří právnické osoby ostatní. Mezi právnické osoby ostatní například patří: nadace, fondy, obce, města, banky, spořitelny, úvěvní a spořitelní družstva, soukromé a církevní školy, státní podniky apod.

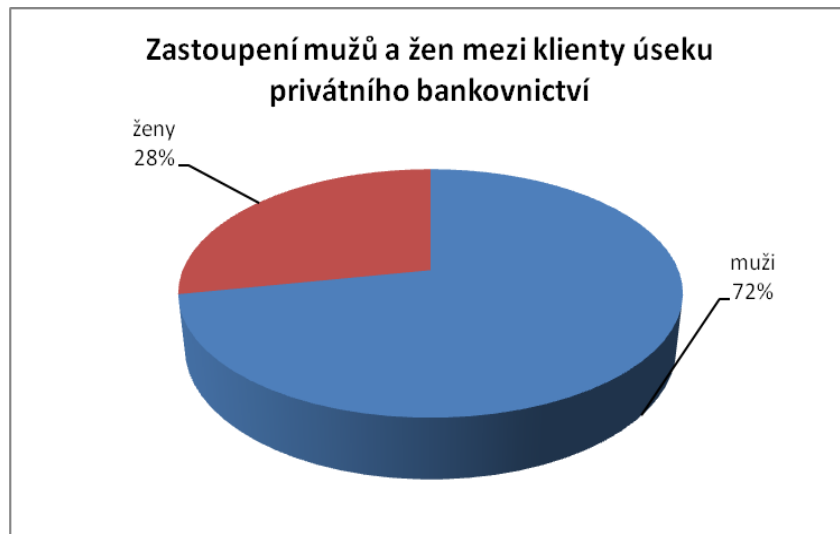


Obr. 9. Graf průměrný věk klientů

Zdroj: [vlastní]

Graf znázorňuje, že největší zastoupení klientů je ve věku 40 – 49 let, a to v počtu 58 klientů, druhou pozici zastupují klienti ve věku 50 – 59 let, a to v počtu 44 klientů, druhou

největší kategorii klientů následuje věková hranice 30 – 39 let, která je zastoupena 42 klienty.

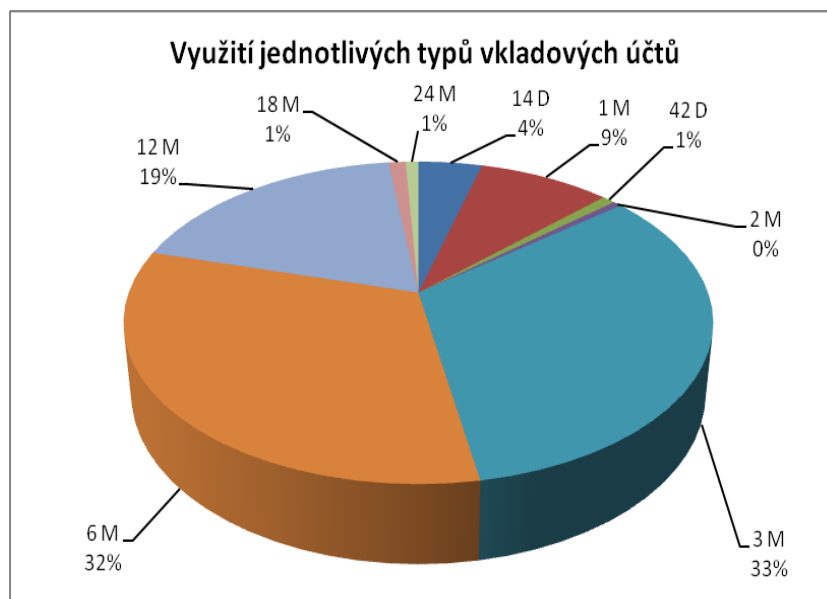


Obr. 10. Graf zastoupení mužů a žen mezi klienty úseku privátního bankovníctví

Zdroj: [vlastní]

Z grafu je patrné, že mezi klienty převládají muži - 72 % klientů, podíl žen na celkovém portfoliu činí 28 %.

- *Dle využití jednotlivých typů vkladových účtů* – zde jsem analyzovala, jakému typu vkladového účtu dávají klienti přednost.

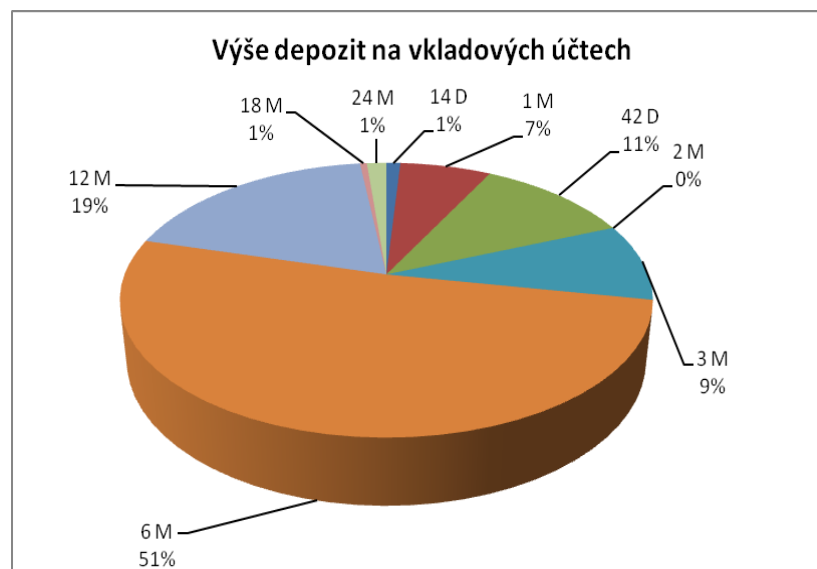


Obr. 11. Graf využití jednotlivých vkladových účtů

Zdroj: [vlastní]

Výše uvedený graf znázorňuje využití jednotlivých typů vkladových účtů. Klientům jsou nabízeny v současné době tyto typy vkladových účtů s měsíční výpovědní lhůtou: 1M, 2M, 3M, 6M, 12M, 18M, 24M, rovněž zde vidíme zastoupení vkladových účtů s denní výpovědní lhůtou. Nejvíce využívanými vkladovými účty jsou tříměsíční a šestiměsíční, a to z toho důvodu, že jsou tyto účty poměrně dobře úročeny a rovněž klient v případě potřeby má tyto finanční prostředky v krátkém horizontu k dispozici. Pokud se podívám na standardní výši vkladu v rozmezí od 1,2 – 3,0 milionu korun u tříměsíčního vkladového účtu, tak zde klienti dosáhnou úrokové sazby 3,6 % p.a., u šestiměsíčního vkladového účtu při stejné výši vkladu klient dosáhne na úrokovou sazbu 4,3 % p.a. Z grafu je patrné, že klienti uvažují dlouhodobě a svá depozita ukládají na účet s delší výpovědní lhůtou. Zaznamenala jsem tuto skutečnost u 19 % klientů, a to u vkladového účtu s roční výpovědní lhůtou. U tohoto typu vkladového účtu s výpovědní lhůtou 12M klienti mohou dosáhnout na úrokovou sazbu dle výše vložených depozit od 3,0 – 5,1 % p.a.

- *Dle výše depozit na jednotlivých vkladových účtech* – tímto způsobem jsem chtěla zjistit a porovnat, kolik depozit je uloženo na jednotlivých vkladových účtech. Uvedená informace je prioritní pro aktuální rozhodování o použití peněžních prostředků v konkrétní době.



Obr. 12. Graf výše depozit na vkladových účtech

Zdroj: [vlastní]

Graf nám ukazuje, že nejvíce depozit je uloženo na vkladovém účtu s šestiměsíční výpovědní lhůtou, a to 51 % z celkově uložených depozit. Druhou pozici překvapivě zastává

vkladový účet s roční výpovědní lhůtou, kde mají klienti uložena depozita ve výši 19 %. Zde je přesný důkaz toho, že klienti nejen zřizují vkladové účty s delší výpovědní lhůtou, ale rovněž zde své finanční prostředky ukládají, a to je známka toho, že důvěřují družstevní záložně a počítají s dlouhodobou spoluprací.

5.6.5 Budování vztahu s klientem

Budování vztahu s klientem je dlouhodobý proces, který zahrnuje především – důvěru, diskrétnost, individuální přístup a profesionální služby.

V dlouhodobém procesu se mezi privátním bankéřem a klientem vytvářejí osobní vztahy vybudované na diskrétnosti, vzájemné důvěře a pocitu jistoty, který klientům poskytuje jak osobní přístup privátního bankéře, tak i kvalita služeb, kterou jsou bankéři schopni klientům poskytovat. Častá fluktuace a nestálost bankéřů jsou nejen pro klienty, ale i pro celou společnost negativním prvkem. Rovněž za negativní prvek považují časté změny bankéře.

Privátní bankéři by měli klást důraz na osobní přístup ke každému klientovi s cílem nalézt co nejvhodnější řešení jeho potřeb v oblasti finančních služeb. V současné době se přistupuje ke každému klientovi stejně, ať je to klient bonitní či spící klient. Většinu jednání s klienty realizuje vedoucí pobočky a ostatní bankéři se podílí pouze na přípravě podkladů na jednání a běžných rutinních činnostech (operace s hotovostí, realizací bezhotovostního platebního styku, zadávání dat do bankovního softwaru a ostatních nebankovních činnostech).

5.6.6 Analýza komunikačních kanálů

Úsek privátního bankovníctví využívá z 98 % osobní komunikace. Privátní bankovníctví je postaveno na vztazích, tudíž veškeré informace jsou klientům předávány osobně privátním bankéřem. Není vyloučena ani forma e-mailové komunikace, využití faxu či zaslání podkladů poštou, ale vždy jen se souhlasem klienta. Rovněž privátní bankéři a klienti využívají telefonické spojení přes mobilního operátora, ale pouze pro sjednání schůzek.

5.6.7 Analýza informačního nástrojů

Úsek privátního bankovníctví v minulosti využíval poměrně kvalitní databázi klientů, kterou dle požadavků privátních bankéřů sestavil a postupně upravoval externí IT pracovník. Databáze nebyla jednotně zaměřena, což způsobovalo prodlení bankéřů, a to především

z toho důvodu, že pokud chtěli zjistit údaje o fyzické osobě, museli si otevřít databázi pro fyzické osoby, pokud potřebovali zjistit data o právnické osobě, tak museli otevřít databázi pro právnické osoby. Rovněž pravidelné kontroly termínů, sestavy klientů dle obsluhy, vzniklá a ukončená členství museli bankéři provádět nadvakrát, což jim zabíralo spoustu času.

Databáze byly velmi přehledné, jednoduché pro obsluhu, ale na druhou stranu byly pouze informativní. Nebylo možné z nich exportovat smlouvy, evidovat zůstatky na účtech, generovat výpisy, realizovat hotovostní a bezhotovostní platební styk, zaznamenávat poznámky z jednání s klientem, generovat četnost schůzek. Databáze sloužila pouze jako informativní prvek o tom, kdo je klientem – a to ve formě identifikačních údajů o klientovi, záznamu o vzniku a ukončení členství, jaké typy účtů klient využívá, jaké platební karty jsou klientovi vydány, jakým způsobem chce klient zasílat výpisy, kdo je privátním bankéřem klienta. Privátní bankéři si do databáze zaznamenávali údaje až poté, kdy bylo založeno s klientem členství, kdy byl zřízen účet či vydána platební karta.

Pro evidenci členství, zůstatků na účtech, generování výpisů a realizaci hotovostního a bezhotovostního platebního styku využívala společnost bankovní software DERBY. Tento software byl poměrně hodně zastaralý, 90 % činností se provádělo ručně, což by s dalším vývojem a růstem družstevní záložny bylo zcela neefektivní a postrádalo by jakékoli konkrétní informace pro operativní rozhodnutí managementu.

Před dvěma lety družstevní záložna přešla na nový bankovní software EKIS, který byl dodán společností FBL Group. Nový bankovní software je velkým přínosem pro privátní bankéře, 80 % operací si zrealizují přímo bankéři na pobočce sami.

Bohužel nelze bankovní software využívat pro řízení vztahů s klienty. Nelze do něj zaznamenávat historie klienta, potřeby a přání klientů, poznámky z jednání, frekvence návštěv klientů, evidence jednotlivých vazeb mezi klienty. Tyto údaje jsou zaznamenány pouze u privátních bankéřů, což může mít negativní dopad do budoucna (odchod na mateřskou dovolenou, ukončení pracovního poměru). Pokud privátní bankéř přesouvá své portfolio klientů na jiného bankéře, odchází na mateřskou dovolenou, popř. ukončuje pracovní poměr, předává informace o klientech v ústní formě. Tato skutečnost je dle mého názoru nežádoucí, jelikož dochází ke zkreslení toku informací a k možnému nedorozumění. Privátní bankéři využívají pro evidenci úkolů a poznámek buď papírové formy (diáře, karty klien-

ta), popřípadě Microsoft Outlook. Tato skutečnost působí velmi nesystémově, bankéři mají záznamy na různých místech, nemají ucelený pohled na všechny informace týkající se jejich svěřeného portfolia. Navrhuji v úseku privátního bankovníctví pro systémový přístup ke klientům zavedení CRM systému pro monitoring a evidenci kompletních údajů o klientech.

5.6.8 Analýza marketingové komunikace

Komunikace služeb privátního bankovníctví v Moravském Peněžním Ústavu je žalostná. I když má Moravský Peněžní Ústav své marketingové oddělení, ve kterém v současné době pracují tři pracovníci, tak nedostává v rámci vnitřních vztahů takové služby, jaké by měl dostávat. Marketingové oddělení je zaměřeno z 99 % na osobní bankovníctví a privátnímu bankovníctví neposkytuje služby takové, jaké by mělo. Privátní bankéři si většinu podkladů na jednání připravují sami, a to je brzdí v jejich práci. Nejedná se jen o přípravu podkladů, jako jsou např. dopisy pro klienty, ale i o výběr dáreků pro klienty a přípravu společenských akcí pro klienty.

Z mého pohledu je nejvýznamnější a nejdůležitější pro úsek privátního bankovníctví osobní prodej, podpora prodeje, public relations.

Osobní prodej – se považuje v úseku privátního bankovníctví za nejdůležitější formu komunikace s klientem. Pravidelná komunikace privátních bankéřů s klientem je základem udržení přátelských a dlouhodobých vztahů. Cílem každého privátního bankéře je získat si klientovu loajalitu, zjistit klientovy požadavky a potřeby. Privátní bankéři musí být především svědomití, spolehliví, musí být komunikativní a na klienta působit příjemným vystupováním. Neustále se vzdělávají, doplňují si odborné znalosti jak v oboru, tak mimo něj. Jsou na ně kladeny přísné požadavky v oblasti vzhledu a vystupování.

Podpora prodeje – nedostatečné propagační materiály o úseku privátního bankovníctví, žádné produktové letáky, nepravidelné dopisy klientů o hospodaření společnosti. Designově a obsahově podprůměrné internetové stránky úseku privátního bankovníctví představují nízké využití komunikace, které má úsek privátního bankovníctví k dispozici. Marketingové oddělení ve spolupráci s privátními bankéři by se mělo zaměřit na realizaci propagačních letáků, nového katalogu, jež by pomohly nejen bankéřům při akvizičních činnostech, ale i společnosti ke zvýšení prestiže. Rovněž internetové stránky úseku privátního bankovníctví by si zasloužily daleko větší pozornost.

Public relations – navázání a udržení dobrých vztahů je velmi důležitý a nelehký úkol. Úsek privátního bankovníctví pro své klienty pořádá řadu společenských, kulturních a sportovních akcí. Patří sem: módní přehlídka Blanky Matragi, koncert zpěvačky Dashy s módní přehlídkou značky MaxMara, golfový turnaj, tenisový turnaj osobností, ochutnávka vánočního cukroví, společensko-sportovní odpoledne při příležitosti průjezdu automobilového závodu Barum Rally ve Slušovicích, fotbalový turnaj, bowling, ochutnávka vín a pronájem apartmánu v Chorvatsku. Zde bych doporučila vedení společnosti zaměřit se a pořádat akce cíleně na klienty.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

Z provedených analýz vyplývá, že úsek privátního bankovníctví nutně potřebuje zavést systém CRM, který by sjednotil a uspořádal současné informace o klientech, nastavil systémový přístup ke klientům, a tím by se zvýšila kvalita vztahů s klientem.

6.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je návrh jednotlivých prvků systému CRM, které budou podkladem pro realizaci informačního CRM systému v úseku privátního bankovníctví. Zavedením segmentace klientů se bude úsek privátního bankovníctví orientovat na klíčové zákazníky, kteří přinášejí společnosti největší užitek.

Mezi pozitivní dopady při splnění vytyčeného hlavního cíle bude patřit:

- Rozdělení klientů do skupin na základě zvolených kritérií
- Upevnění vztahů se stávajícími klienty
- Eliminace rizika odchodu klientů ke konkurenci
- Jednotlivé skupiny klientů budou mít přesně vytyčený způsob komunikace
- Budování a upevňování dlouhodobých vztahů s klienty.

6.2 Plán projektu CRM

Jednotlivé kroky plánu projektu CRM pro úsek privátního bankovníctví jsem navrhla následovně:

- Návrh segmentace klientů
- Návrh osobní komunikace s klienty
- Návrh modelu dárkových předmětů dle segmentace klientů
- Návrh prvků pro systém CRM
- Matice odpovědnosti
- Časový harmonogram projektu.

6.2.1 Návrh segmentace klientů

Segmentaci klientů jsem zvolila jako výchozí návrh projektu CRM. Hlavní cíl segmentace spatřuji v lepším poznání chování a potřeb klientů. Bankéři by měli vědět, kdo jsou klienti, kteří jsou významní pro společnost, kterým je potřeba věnovat více pozornosti, péče a které je potřeba si hýčkat. Společnosti umožní lépe se zaměřit na marketingovou komunikaci v rámci jednotlivých segmentů. Bankéřům bude segmentace rovněž sloužit jako podklad pro správnou specifikaci marketingových aktivit ve vztahu ke klientům.

Pro segmentaci klientů navrhuji sedm kritérií, podle kterých budou klienti rozděleni do určitých skupin. Každého klienta je potřeba hodnotit individuálně podle navržených sedmi kritérií.

Bonita klienta

Existuje řada možných kritérií, které může úsek privátního bankovníctví stanovit pro to, aby mohl své klienty segmentovat do určitých skupin. Pro stanovení vah kritérií použiji bodové stupnice. Každému kritériu přiřadím určitý počet bodů. K dispozici mám 100 % bodů, které jsem rozložila dle jednotlivých kritérií. Rozlišovací schopností bude sedmibodová stupnice. Jednotlivé typy kritérií mohou být dále rozšířeny či zúženy dle vývoje a priorit úseku privátního bankovníctví. Čím bude kritérium významnější, tím stanovím jeho bodovou váhu vyšší. Maximální dosažená konečná hodnota je 7,00 bodů a minimální je 1,00 bodů.

Kritérium 1 – výše dalšího členského vkladu (DČV), váha – 30 % bodů

Tab. 2. Kritérium 1 – výše dalšího členského vkladu

Bodová stupnice	1	2	3	4	5	6	7
Dle výše DČV (v tis. Kč)	5 - 99	100 - 299	300 - 499	500 - 999	1 000 - 1 499	1 500 - 2 999	nad 3 000

Zdroj: [vlastní]

Jedním z nejvýznamnějších kritérií při volbě segmentace je výše dalšího členského vkladu (DČV). Členské vklady nejsou pojištěny. Jejich zhodnocení probíhá příjmem podílu ze zisku a inkasované tržní ceny při prodeji. Další členské vklady jsou od říjnové členské schůze také převoditelné a je možné je i dědit.

Kritérium 2 – výše depozit, váha - 20 % bodů

Tab. 3. Kritérium 2 – výše depozit

Bodová stupnice	1	2	3	4	5	6	7
Výše depozit (v tis. Kč)	0 - 500	500 -1 000	1000 -3 000	3000 -5 000	5000 -10 000	10 000 -30 000	30 000 a výše

Zdroj: [vlastní]

Druhým významným kritériem je výše depozit, která má vypovídající schopnost nejen o majetkovém poměru klienta, jeho image, ale je také významným prvkem, který ukazuje, v jakém okruhu se klient pohybuje. Výše depozit v kombinaci s délkou výpovědní lhůty je pro společnost důležitým kritériem pro další využití prostředků.

Kritérium 3 – délka výpovědní lhůty, váha - 15 % bodů

Tab. 4. Kritérium 3 – délka výpovědní lhůty

Bodová stupnice	1	2	3	4	5	6	7
Délka výpovědní lhůty	bez výpovědní lhůty	1 M	3 M	6 M	12 M	18 M	24 M

Zdroj: [vlastní]

Délka výpovědní lhůty patří rovněž mezi důležitá kritéria při volbě segmentačních kritérií. Čím delší výpovědní lhůtu klienti zvolí, tím může MPU využít těchto finančních prostředků pro operativní rozhodnutí o prioritním využití svěřených depozit.

Kritérium 4 – dle důsledků ztráty klienta, váha – 12 % bodů

Tab. 5. Kritérium 4 – dle důsledku ztráty klienta

Bodová stupnice	1	2	3	4	5	6	7
Dle důsledků ztráty klienta	nulové	mírné	střední	vysoké	velmi vysoké	významné	strategické

Zdroj: [vlastní]

Toto kritérium hodnotí, jaký dopad by měla ztráta klienta pro úsek privátního bankovníctví v případě ukončení členství, odchodu ke konkurenci.

Kritérium 5 - dle hodnoty klienta, váha - 10 % bodů

Tab. 6. Kritérium 5 – dle hodnoty klienta

Bodová stupnice	1	2	3	4	5	6	7
Dle budoucí hodnoty klienta	nulová hodnota	minimální hodnota	nízká hodnota	střední hodnota	vysoká hodnota	významná hodnota	strategická hodnota

Zdroj: [vlastní]

Pomocí kritéria č. 5, což je budoucí hodnota klienta, si privátní bankéř stanoví, do jaké míry je klient pro úsek privátního bankovníctví přínosný, např. možnost další úložky, možnosti doporučení nových klientů, image a dobré jméno klienta.

Kritérium 6 – dle loajality klienta, váha – 8 % bodů

Tab. 7. Kritérium 6 – dle loajality klienta

Bodová stupnice	1	2	3	4	5	6	7
Dle loajality klienta	nulová	nedostatečná	slabší	dobrá	velmi dobrá	nadprůměrná	věrnostní

Zdroj: [vlastní]

Pomocí tohoto kritéria je možné zjistit, jak oddaný je klient vůči finanční instituci. Zda při první negativní zprávě, která není ověřena, odchází, či ctí a podporuje dobré jméno společnosti.

Kritérium 7 – dle historie klienta, váha – 5 % bodů

Tab. 8. Kritérium 7 – dle historie klienta

Bodová stupnice	1	2	3	4	5	6	7
Dle historie klienta (v letech)	0 - 1	1 - 3	3 - 6	6 - 8	8 - 10	10 - 12	více než 12

Zdroj: [vlastní]

Pomocí sedmého kritéria, kterým je historie klienta, privátní bankéři hodnotí, jak dlouho klient využívá služby privátního bankovníctví. Toto kritérium je dobrým ukazatelem spokojenosti s poskytovanými službami, které úsek privátního bankovníctví nabízí svým klientům.

Vzorec pro výpočet bonity klienta:

$$BK = K_1 \times v_1 + K_2 \times v_2 + K_3 \times v_3 + K_4 \times v_4 + K_5 \times v_5 + K_6 \times v_6 + K_7 \times v_7$$

BK – bonita klienta

K – kritérium

v – váha

Na základě provedené bonity klienta jsem navrhla pět skupin. Jednotlivým skupinám jsem přidělila možné rozpětí bodů a v konečné fázi jsem navrhla specifikaci zařazení klienta. Je možné, že vedení úseku privátního bankovníctví bude chtít jednotlivé skupiny po určitém čase měnit, což nepovažuji za nemožné. Doporučovala bych aktualizaci kritérií a výpočtu bonity klienta provádět pravidelně po půl roce.

Tab. 9. Rozvržení skupin klientů

Skupina klienta	Rozpětí bodů	Zařazení klienta
diamantová	5,51 - 7,00	strategický klient - VIP
platinová	4,01 - 5,50	významný klient
zlatá	2,51 - 4,00	loajální klient
stříbrná	1,01 - 2,50	aktivní klient
bronzová	do 1,00	spící/neaktivní klient

Zdroj: [vlastní]

6.2.2 Návrh komunikace s klienty

Na základě stanovené segmentace klientů je nezbytné nastavit v úseku privátního bankovníctví systém komunikace s klienty. Není možné, aby privátní bankéř věnoval stejný čas a úsilí všem klientům. Nejvíce pozornosti si zaslouží klienti, kteří spadají do skupiny diamantové. S těmito klienty by měl bankéř udržovat pravidelný kontakt, nabízet jim nadstandardní služby oproti ostatním klientům. Z tohoto důvodu navrhuji k jednotlivým skupinám klientů dle segmentace odlišný způsob komunikace.

Skupina diamantová – VIP klient (strategický)

Této strategické skupině, zastřešující VIP klientelu, je zapotřebí věnovat největší pozornost. Jedná se o jádro klientů, které je potřeba si hýčkat. Jednání s touto skupinou klientů by mělo být na nejvyšší úrovni. Doporučila bych tuto skupinu klientů pouze vedoucím pracovníků (popř. bankéřům-seniorům), a to především z toho důvodu, že mají léta praxe a zkušeností. Schůzky s touto skupinou klientů bych doporučila na měsíční bázi s vedoucím pobočky a na kvartální bázi s generálním ředitelem. Každá schůzka by měla být něčím výjimečná. Tato skupina klientů by měla být obsloužena prioritně a neměla by nikdy čekat na svého privátního bankéře. Pokud klient vyžaduje schůzku mimo pobočku, popř. mimo pracovní dobu, neměl by to být pro bankéře žádný problém. Bankéř by měl mít především na paměti slogan Tomáše Bati: „Náš zákazník, náš pán.“ Klienti této VIP skupiny by měli mít všechny služby zdarma. Co se týká marketingových aktivit, tak pro klienty této skupiny bych navrhla mimořádné akce typu módní přehlídky, společenské akce - lístky do opery, do divadla, na koncert, degustace vín či účast na sportovních akcích. Samozřejmě jsou dárkové předměty příslušné kvality k narozeninám a vánoční dárky.

Skupina platinová – významní klienti

Osobní schůzky s touto skupinou klientů doporučuji na měsíční až tříměsíční bázi, dle přání a potřeby klienta. Schůzky by měly být vedeny za přítomnosti vedoucího pobočky, v ojedinělých případech, u vybraných klientů i privátním bankéřem-seniorem. Rovněž doporučuji, aby se s vybranými klienty této skupiny setkával na půlroční bázi rovněž generální ředitel. I v této významné skupině bych navrhla marketingové aktivity ve formě mimořádných akcí, jak již jsem zmínila u diamantové skupiny. Neměly by chybět přizpůsobené dárky této významné skupině k narozeninám i k Vánocům, samozřejmě již ne v takové hodnotě jako u skupiny diamantové.

Skupina zlatá – loajální klienti

Tato skupina klientů tvoří jádro úseku privátního bankovníctví a je pro firmu nepostradatelná. Jedná se o klienty, kteří si něco zažili, jsou dlouholetými členy a pro společnost by dýchali a byli pro ni v minulosti velkou oporou. Velká část klientů této skupiny byla zakládajícími členy. Klienti jsou velmi milí a přátelští, rádi si povídají. Bankéř je pro ně skoro jako rodinný příslušník. Vyžadují převážně osobní schůzky, v některých ojedinělých případech se uplatní e-mailová korespondence, využití faxu a v ojedinělých případech dojde k

využití internetového bankovníctví. Osobní schůzky s touto skupinou klientů bych navrhovala jednou kvartálně, s tím, že bankéř na ně bude mít vyhrazen prostor, vše s nimi projde osobně. Z mého pohledu by loajální klienty měli obsluhovat privátní bankéři, kteří jsou na pozici privátního bankéře déle než 2 roky. Tato skupina klientů by se měla rovněž zúčastnit vybraných marketingových akcí. Taktéž navrhuji cílené reklamní předměty a dárky k narozeninám a Vánocům.

Skupina stříbrná – aktivní klienti

Stříbrná skupina klientů je skupina velmi náročná na operace v podobě platebního styku, řešení výpovědí vkladu, realizace směn, hlídání zůstatků na účtu, informovanosti o blokačních platební kartou. S privátním bankéřem komunikuje klient převážně e-mailem, faxem či telefonicky. Osobní schůzky jsou realizovány převážně jednou za tři až šest měsíců. Zde bych doporučila, aby s těmito klienty komunikovali převážně privátní bankéři-junioři. Nemělo by se stát, že by aktivní klient přišel neohlášen na schůzku. Pokud by se to i přesto stalo, musel by vyčkat příchodu privátního bankéře-juniora, popř. operativu zrealizovat na recepci. Této skupině klientů bych v rámci komunikace doporučila více využívat internetové bankovníctví. Dárkové předměty k narozeninám bych volila spíše formou drobné pozornosti, a to pro ženu – květinu, pro muže – láhev vína.

Skupina bronzová – spící klienti/neaktivní

Jedná se o skupinu klientů, kteří jsou pro úsek privátního bankovníctví nejméně zajímavými. Osobní komunikace s klientem jednou až dvakrát do roka. Tato skupina klientů nevyužívá služeb privátního bankovníctví, nebo lépe řečeno nedosahuje na služby v úseku privátního bankovníctví. Návrh z mé strany je přesunout část této skupiny klientů do úseku osobního bankovníctví. Ostatní klienty ve skupině bych svěřila privátním bankéřům-juniorům. Pro udržení dobrých vztahů a lepší image bych doporučila poslat přání k narozeninám. U vybraných klientů předat osobně vánoční přání.

6.2.3 Návrh modelu dárkových předmětů dle segmentace klientů

Pečlivě provedená a rovněž vedená segmentace klientů bude pro úsek privátního bankovníctví poklad, jelikož umožní privátním bankéřům posuzovat klientskou věrnost. Je jedním z nejdůležitějších nástrojů, pomocí kterého může společnost zvyšovat nejen zisk, ale i spo-

kojenost klientů. Péče o klienty je pro úsek privátního bankovníctví mnohem výhodnější než nákladné marketingové inzerce.

Pro jednotlivé druhy segmentů jsem připravila model dárkových předmětů, který by si zastřešil každý vedoucí pobočky. Jednou ročně, např. k 31. 12. by byl tento model předkládán ke schválení generálnímu řediteli, popř. řediteli úseku privátního bankovníctví. Výše budgetu by byla stanovena ředitelem úseku privátního bankovníctví, popř. generálním ředitelem nejpozději k 30. 11. Navržená částka ve skupině by byla určena jak pro dárek k narozeninám, tak k Vánocům. Na vedoucím pobočky by bylo rozhodnutí, jak si danou částku rozloží. Kontrolu plnění rozpočtu bych stanovila k datu 30. 6. Za kontrolu by byl odpovědný vedoucí pobočky.

Cílem tohoto modelu je, aby privátní bankéř přesně věděl, kolik finančních prostředků může vynaložit na jednotlivého klienta.

Následující tabulka by sloužila vedoucím pobočky k evidenci jednotlivých klientů dle skupin. Na základě této tabulky by privátní bankéři měli přehled o rozložení svého portfolia a rovněž by tato tabulka sloužila jako podklad pro stanovení výše budgetu ve skupině.

Tab. 10. Evidence klientů dle skupin v navrženém modelu dárkových předmětů

Pobočka	SKUPINA "diamantová"	SKUPINA "platinová"	SKUPINA "zlatá"	SKUPINA "stříbrná"	SKUPINA "bronzová"	Celkový počet klientů
Budget	Kč 2 500,-	Kč 2 000,-	Kč 1 500,-	Kč 800,-	Kč 400,-	
PPU Zlín						
FO/PO						
Muži/Ženy						
Budget ve skupině						
PPU Praha						
FO/PO						
Muži/Ženy						
Budget ve skupině						

Zdroj: [vlastní]

Výběr dáreků pro jednotlivé skupiny by měl být specifický a rovněž by měl vycházet z poznání. Každá klientská obsluha by měla vědět, čím udělá klientovi radost. Následující tabulkou doporučuji možné typy dáreků pro jednotlivé skupiny:

Tab. 11. Návrh dáreků pro klienty dle jednotlivých skupin

	SKUPINA "diamantová"	SKUPINA "platinová"	SKUPINA "zlatá"	SKUPINA "stříbrná"	SKUPINA "bronzová"
Budget	Kč 2 500,-	Kč 2 000,-	Kč 1 500,-	Kč 800,-	Kč 400,-
Narozeniny	sada značkových vín, značkové pero, produkty z uměleckého ateliéru, luxusní nápojové sklo od Mosera	značkové víno, pero Waterman, deštník, produkty z uměleckého ateliéru	slámové víno, produkty z uměleckého ateliéru	dárkové sety čajů, kávy	bonboniéra, kytice, přání
Vánoce	zahraniční VIP kalendář, kožený diář, novoroční přání	kalendář, kožený diář, novoroční přání	kalendář nebo diář, víno, novoroční přání	diář, novoroční přání	novoroční přání

Zdroj: [vlastní]

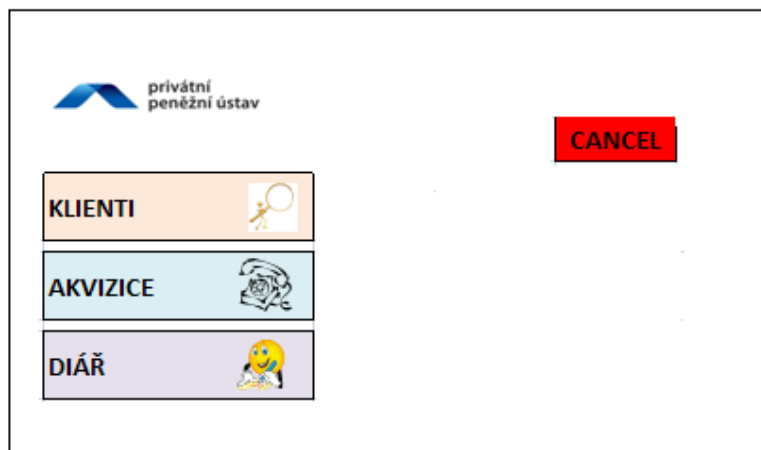
Péče o klienty se úseku privátního bankovníctví vyplatí. Klienti, jejichž očekávání jsou naplněna průměrně, nebudou vyvíjet přílišné aktivity, aby nás dále doporučili. Pokud ovšem bude klient nadměru spokojen, bude se chtít pochlubit a podělit se s ostatními o své pozitivní zkušenosti.

6.2.4 Návrh prvků pro systém CRM

Na základě provedených analýz jsem navrhla systém CRM, který umožní privátním bankéřům zaznamenávat systematicky informace o klientech, evidovat si poznámky z jednání, plánovat si schůzky s klienty. Rovněž bude sloužit vedení úseku privátního bankovníctví jako monitoring privátních bankéřů, na jehož základě zjistí, jak často si privátní bankéř sjednává schůzky s klienty, jaké výstupy jsou z jednotlivých schůzek, jak intenzivně realizuje akvizice a jaká je vytíženost jednotlivých bankéřů. Rovněž takto navržený systém CRM ulehčí práci bankéřům, budou zde mít všechny záznamy na jednom místě.

Úvodní stránka databáze CRM by obsahovala tři stěžejní pole: klienti, akvizice a diář. Každé pole jsem dále rozvrhla následovně:




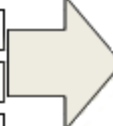


Tab. 12. Úvodní stránka CRM databáze



Zdroj: [vlastní]

Při rozkliknutí pole „KLIENT“ se privátnímu bankéři objeví tři záložky: identifikační údaje, poznámky z jednání a marketingové aktivity. Při vzniku členství si privátních bankéř zaznamená do pole „KLIENT“ identifikační údaje klienta. Tyto údaje budou sloužit privátnímu bankéři jako vstupní údaje. Většinu těchto údajů zjistí z občanského průkazu, popř. z osobní schůzky s klientem. Ostatní údaje, jako jsou skupina klienta, historie klienta, pozice ve firmě, předmět podnikání, majetkové poměry, privátní bankéř doplňuje postupně na základě delší spolupráce s klientem.




Tab. 13. Návrh záložky - identifikace klienta v poli KLIENT

KLIENT 	POZNÁMKY Z JEDNÁNÍ	MARKETINGOVÉ AKTIVITY
Fyzická osoba	Skupina klienta: 	diamantová platinová zlatá stříbrná bronzová
Titul 1		
Jméno		
Příjmení		
Titul 2		
Předmět podnikání:		
Pozice ve firmě:		
Kontaktní údaje: 	trvalé bydliště:	
	kořespondenční adresa:	
	telefon:	
	fax:	
	gsm:	
	e-mail:	
Narozeniny:		
Koníčky:		
Zájmy:		
Historie klienta:		
Majetkové poměry:		
 		
CANCEL		

Zdroj: [vlastní]

Druhou záložkou v poli „KLIENT“ jsem navrhla poznámky z jednání. Tato záložka bude privátními bankéři využívána k záznamu každé schůzky. Jednotlivé úkoly z jednání budou po zadání termínu automaticky přesunuty do pole „DIÁŘ“ a bankéři bude automaticky připomenuta. Tímto se eliminuje případné riziko z opomenutí úkolu.




Tab. 14. Návrh záložky – poznámky z jednání v poli KLIENT

KLIENT 	POZNÁMKY Z JEDNÁNÍ	MARKETINGOVÉ AKTIVITY
Datum kontaktu:	<input type="text"/>	
Účel schůzky:	<input type="text"/>	
Účastníci schůzky:	<input type="text"/>	
Poznámky z jednání:	<input type="text"/>	
Úkoly z jednání:	<input type="text"/>	
Termín úkolu:	<input type="text"/>	
Další termín schůzky:	<input type="text"/>	
 		
<input type="button" value="CANCEL"/>		

Zdroj: [vlastní]

Třetí záložkou v poli „KLIENT“ jsou marketingové aktivity. Tato záložka bude velkým přínosem pro bankéře, protože zde budou mít na jednom místě systémově evidovány veškeré marketingové aktivity spojené s klientem. Na základě těchto informací bude možné zjistit účast klientů na členské schůzi, přehledná evidence dárkových předmětů či vánočních dárků, které klient obdržel od svého bankéře. Nebude chybět evidence účasti klientů na akcích, z čehož může bankéř zjistit, jakému typu akcí klient dává přednost a jakých akcí se neúčastní.

Tab. 15. Návrh záložky – marketingové aktivity v poli KLIENT

KLIENT 	POZNÁMKY Z JEDNÁNÍ	MARKETINGOVÉ AKTIVITY
Narozeniny:	datum: dárek:	
Vánoční dárky:		
Účast na akcích:	datum: místo:	
Členská schůze:	osobně: zplnomocnění:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Forma předání informací:	osobně: poštou e-mail	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Využití masáží:	datum:	
 		CANCEL

Zdroj: [vlastní]

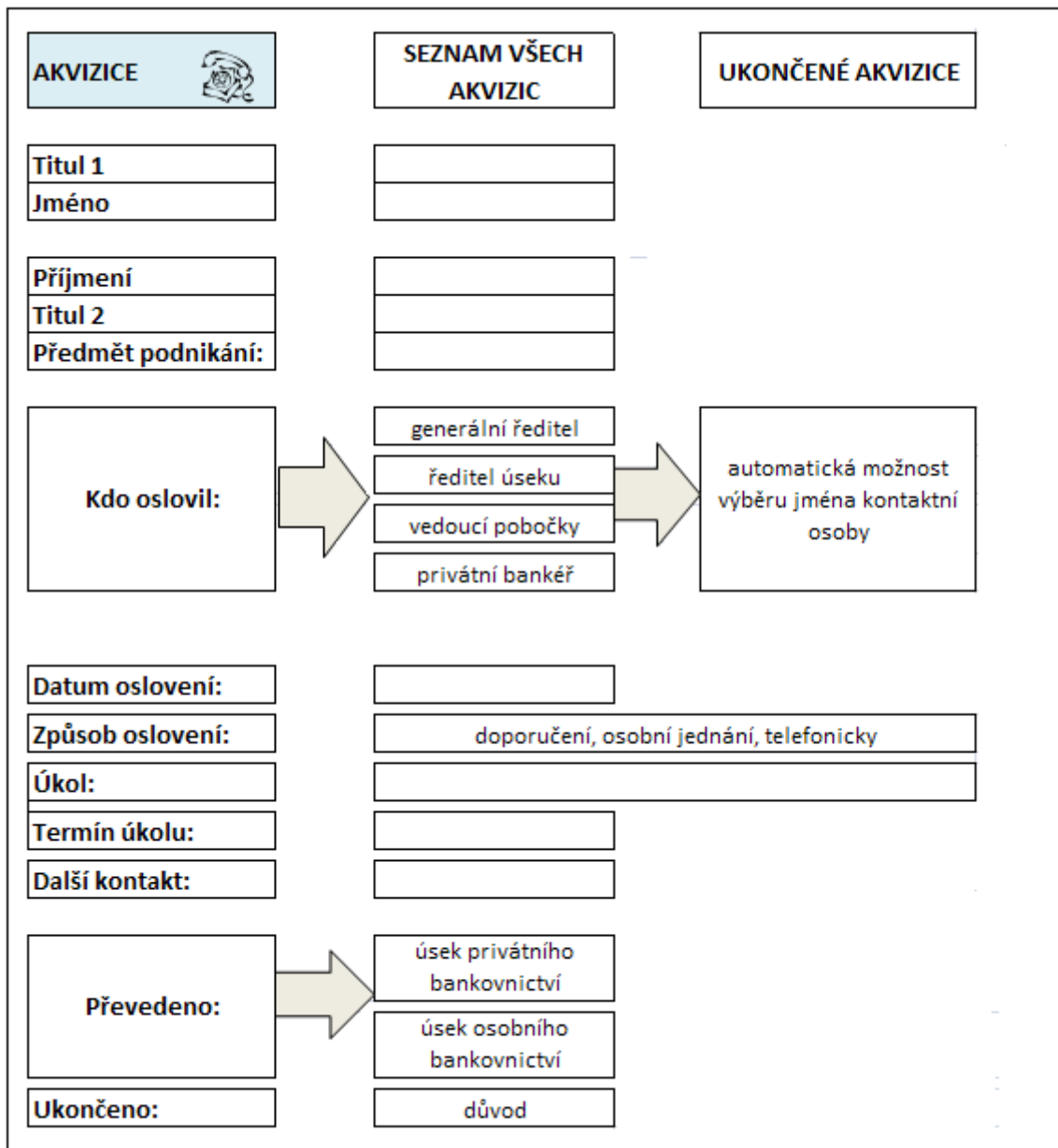
Pro názornou ukázkou jsem připravila návrh pole „KLIENT“ pro fyzickou osobu. Právnická osoba by obsahovala rozdílné identifikační údaje. Ostatní záložky by byly identické jako u fyzické osoby.

Další velmi důležitá záložka je „AKVIZICE“. Zvolila jsem ji z toho důvodu, že bankéři nemají systémově jedno místo, kde by si zaznamenávali rozpracované akvizice. Záznamy mají na různých místech a ostatní bankéři nemají přehled, zda k akvizici u dané fyzické osoby či právnické osoby došlo či ne.

Záložka „AKVIZICE“ obsahuje rovněž tři pole: identifikační údaje, seznam všech akvizic a ukončené akvizice. Do pole identifikačních údajů si bankéř zapisuje údaje, které získal na základě doporučení klienta, popř. na základě prvotní schůzky. Bankéři zde mají možnost přesné specifikace oslovení, takže se nemůže stát, že by na akvizici pracovali dva bankéři najednou. Vedení úseku si může kdykoli zjistit, kolik mají bankéři rozjednaných

potenciálních klientů, jak dlouho pracují na akvizici, atd. Dalším přínosem je, že bankéř bude mít na jednom místě poznámky z jednotlivých setkání a případné úkoly se mu automaticky přesunou do diáře, takže si nemusí nikde evidovat další poznámky a rozpracovat úkoly. Nesmí zde chybět ani seznam všech akvizic a ukončené akvizice. Ukončené akvizice budou sloužit bankéřům jako informace, že někdo už před nimi akvizici realizovat, ale byla neúspěšná. Přesně bude dohledatelné, z jakého důvodu byla akvizice ukončena.

Tab. 16. Návrh pole AKVIZICE



Zdroj: [vlastní]

Poslední navrhovanou záložkou v CRM systému je „DIÁŘ“. V diáři by se automaticky generovaly privátnímu bankéři úkoly z akvizic a úkoly dohodnuté ze schůzky s klientem. Rovněž navrhuji, aby součástí diáře byla možnost zaznamenání úkolů a kalendář naplánovaných schůzek bankéře. Tyto údaje by se bankéři znázorňovaly na denní bázi.

Tab. 17. Návrh pole DIÁŘ

Zdroj: [vlastní]

6.2.5 Matice odpovědnosti

Projekt zavedení prvků CRM systému vyžaduje úzkou spolupráci a koordinaci úsilí celého úseku privátního bankovníctví. Projekt by měl být zastřešen koordinátorem, který by měl mít pod sebou svůj realizační tým.

Do realizačního týmu by měl být zapojen generální ředitel, vedoucí pobočky a 2 privátní bankéři. Koordinátorem celého projektu bych navrhovala externího IT pracovníka, který má v oblasti CRM zkušenosti.

Jednotliví členové realizačního týmu by měli zodpovídat za plnění následujících úkolů:

Generální ředitel – stanovení rozpočtu pro zavedení prvků CRM systému, schvalování projektu a jeho monitorování.

Koordinátor – vedení workshopů, kontrola a dodržování termínů, pravidelné výstupy a předání generálnímu řediteli, předkládání návrhů prvků CRM generálnímu řediteli ke schválení.

Vedoucí pobočky – účast na workshopech, náměty a připomínky k zavedení prvků CRM systému, testování zkušební verze.

Privátní bankéři – testování zkušební verze, náměty a připomínky.

IT pracovníci – účast na workshopech, tvorba CRM systému, zajištění provázanosti CRM systému s vnitřním informačním systémem, mobilními přístroji a zajištění řádného školení zaměstnanců. Úpravy CRM systému na základě požadavků bankéřů.

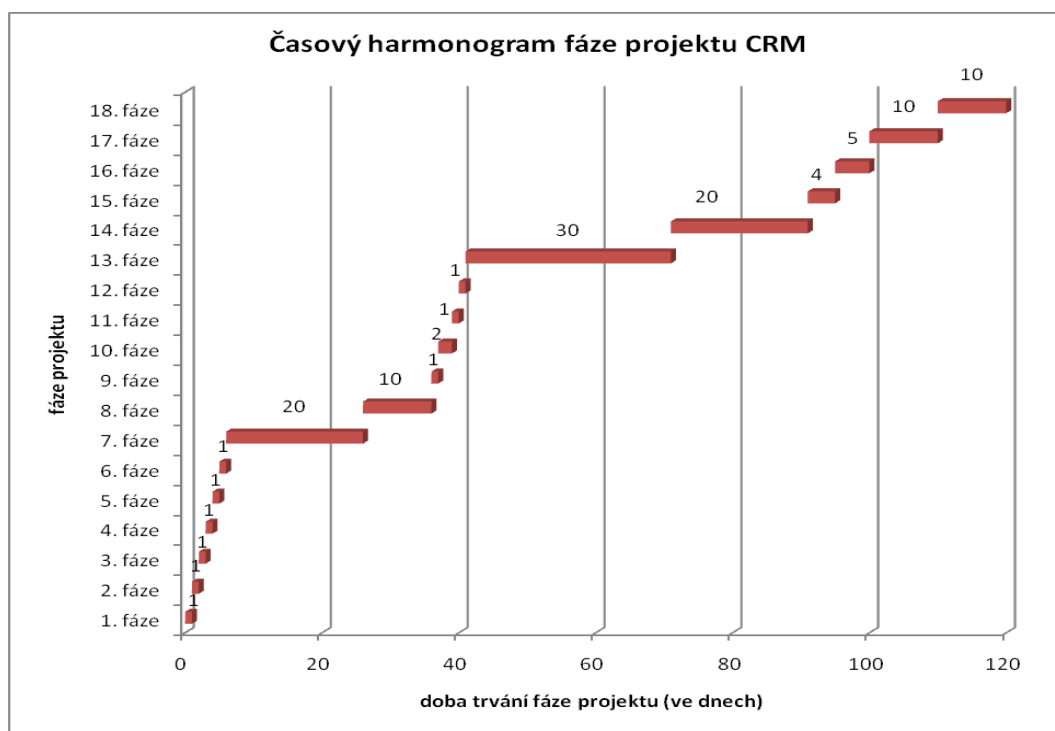
6.2.6 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu jsem seřadila do jednotlivých základních úkolů a činností, z nichž se projekt skládá. Pro lepší znázornění jsem použila Ganttův diagram.

Návrh jednotlivých činností a doba trvání je vyjádřena ve dnech:

- | | |
|--|----|
| 1. fáze – porada vedoucích pracovníků s GŘ na téma – segmentace klientů,
komunikace s klienty, model dárkových předmětů | 1 |
| 2. fáze – předložení návrhu segmentace klientů ke schválení GŘ | 1 |
| 3. fáze – schválení návrhu segmentace klientů | 1 |
| 4. fáze – předložení modelu dárkových předmětů ke schválení GŘ | 1 |
| 5. fáze – schválení návrhu modelu dárkových předmětů | 1 |
| 6. fáze – informační porada s privátními bankéři na téma – segmentace klientů,
komunikace s klienty, model dárkových předmětů | 1 |
| 7. fáze – segmentace klientů | 20 |
| 8. fáze – zpracování návrhu prvků pro CRM systém | 10 |
| 9. fáze – workshop nad zpracovaným návrhem prvků CRM systému | 1 |

10. fáze – zpracování námětů z workshopu	2
11. fáze – předložení návrhu prvků CRM systému GŘ	1
12. fáze – schválení návrh prvků CRM systému	1
13. fáze – realizace CRM systému interním IT odborem	30
14. fáze – testování CRM systému	20
15. fáze – školení privátních bankéřů	4
16. fáze – revize, připomínky	5
17. fáze – zhodnocení	10
18. fáze - náměty na další fázi rozvoje CRM systému	10



Obr. 13. Graf časový harmonogram fáze projektu CRM

Zdroj: [vlastní]

6.3 Nákladová analýza

Projekt zavedení prvků CRM systému není pro úsek privátního bankovníctví příliš náročný. Při vhodném zajištění motivace pracovníků, vedením úseku je možné zajistit realizaci

projektu uvnitř společnosti bez využití externích dodavatelů. Z tohoto pohledu úsek privátního bankovníctví nebude muset vynakládat vysoké finanční náklady za externí dodavatele CRM systému.

V tabulce jsem uvedla základní náklady na realizaci projektu:

Tab. 18. Nákladová analýza zavedení CRM

Opatření	Částka v Kč
Náklady na realizaci CRM systému	150 000 Kč
<i>náklady na realizaci databáze</i>	<i>150 000 Kč</i>
Náklady na školení	8 000 Kč
<i>náklady na školení privátních bankéřů</i>	<i>8 000 Kč</i>
Náklady na realizační tým	240 000 Kč
<i>koordinátor</i>	<i>80 000 Kč</i>
<i>vedoucí pracovník (2 osoby)</i>	<i>60 000 Kč</i>
<i>privátní bankéř (2 osoby)</i>	<i>20 000 Kč</i>
<i>IT pracovník (2 osoby)</i>	<i>80 000 Kč</i>
NÁKLADY CELKEM	398 000 Kč

Zdroj: [vlastní]

6.4 Riziková analýza

Projekt zavedení prvků CRM může ovlivnit řada rizik. Je nutné rizika předem definovat a vytvořit si opatření proti jejich vzniku.

Mezi základní rizika, která by mohla mít dopad na realizaci projektu, jsou:

- **Nedostatečná příprava projektu**
 - *Opatření vůči riziku:* zpracování analýz před realizací projektu, sestavení harmonogramu projektu, včetně zodpovědnosti jednotlivých osob.
- **Nedostatečná motivace realizačního týmu**
 - *Opatření vůči riziku:* stanovení motivačních kritérií (výše finanční odměny pro jednotlivé členy realizačního týmu) generálním ředitelem.

- **Nevhodně zvolený realizační tým projektu**
 - *Opatření vůči riziku:* důsledný výběr členů týmu (dle stanovených kritérií: zodpovědnost, přesnost, důslednost, odbornost, zkušenost a znalost prostředí).
- **Neschválení návrhu projektu generálním ředitelem**
 - *Opatření vůči riziku:* zjištění očekávání generálního ředitele od návrhu projektu CRM.
- **Nedokonalý způsob segmentace**
 - *Opatření vůči riziku:* korekce stávajících uplatněných segmentačních kritérií, přepracování navržených váhových kritérií.
- **Nedostatečná segmentační kritéria**
 - *Opatření vůči riziku:* změna, popř. doplnění segmentačních kritérií.
- **Nevhodně zvolený způsob komunikace ve skupinách**
 - *Opatření vůči riziku:* vyjasnění komunikačních toků v rámci pravidelných porad vedení.
- **Nepochopení, časté chyby privátních bankéřů při práci s novým systémem CRM po zaškolení**
 - *Opatření vůči riziku:* příprava tištěného manuálu pro práci s novým systémem CRM, audiovizuální nahrávky ze školení pro bankéře.
- **Neočekávaná situace (odchod člena realizačního týmu v průběhu projektu)**
 - *Opatření vůči riziku:* vhodně uplatněná motivační funkce členů realizačního týmu (forma benefitů).
- **Nedodržení časového harmonogramu projektu**
 - *Opatření vůči riziku:* dostatečně stanovená motivace.

Tab. 19. Rizika CRM projektu, opatření a eliminace

Opatření	Riziko	Eliminace rizika
Zpracování analýz před realizací projektu, sestavení harmonogramu projektu, včetně zodpovědnosti jednotlivých osob.	<i>Nedostatečná příprava projektu</i>	Konkretizace jednotlivých úkolů vyplývajících z projektu s následnou odpovědností jednotlivých členů řešitelského týmu.
Stanovení motivačních kritérií (výše finanční odměny pro jednotlivé členy realizačního týmu) generálním ředitelem.	<i>Nedostatečná motivace realizačního týmu</i>	Pravidelné zpracování, průběžná korekce, hmotná zainteresovanost odpovědných pracovníků k řešící oblasti.
Důsledný výběr členů týmu (dle stanovených kritérií: zodpovědnost, přesnost, důslednost, odbornost, zkušenost a znalost prostředí).	<i>Nevhodně zvolený realizační tým projektu</i>	Zvolit kvalifikovaný tým pracovníků určených výhradně na vypracování projektu.
Zjištění očekávání generální ředitele od návrhu projektu CRM.	<i>Neschválení návrhu projektu generálním ředitelem</i>	Pravidelné předkládání jednotlivých dílčích fází rozpracovaného návrhu koordinátorem na poradách generálnímu řediteli.
Korekce stávajících uplatněných segmentačních kritérií, přepracování navržených váhových kritérií.	<i>Nedokonalý způsob segmentace</i>	Korektní způsob segmentace.
Změna, popř. doplnění segmentačních kritérií	<i>Nedostatečná segmentační kritéria</i>	Zpracování vhodných kritérií na základě schůzky s vedením úseku privátního bankovníctví.
Vyjasnění komunikačních toků v rámci pravidelných porad vedení.	<i>Nevhodně zvolený způsob komunikace ve skupinách</i>	Specifikace, rozdělení jednotlivých skupin klientů.
Příprava tištěného manuálu pro práci s novým systémem CRM, audiovizuální nahrávky ze školení pro bankéře.	<i>Nepochopení, časté chyby privátních bankéřů při práci s novým systémem CRM po zaškolení</i>	Pravidelné školení privátních bankéřů na půlroční bázi v oblasti CRM. Náměty na jednotlivé části školení ze strany vedoucích poboček.
Vhodně uplatněná motivační funkce členů realizačního týmu (formy benefitů).	<i>Neočekávaná situace (odchod člena realizačního týmu v průběhu projektu)</i>	Promítnutí vytýčených cílů do hmotné zainteresovanosti jednotlivých pracovníků realizačního týmu.
Dostatečně stanovená motivace.	<i>Nedodržení časového harmonogramu projektu</i>	Stanovení reálných termínů.

Zdroj: [vlastní]

6.5 Zhodnocení projektové části

Stěžejním krokem mé projektové části byl návrh segmentace klientů dle vymezených specifických kritérií. Na základě dosažených výsledků jsem navrhla pět skupin, do kterých jsem klienty zařadila a specifikovala návrh komunikace ve skupinách. Jednotlivé skupiny klientů jsem dále zakomponovala do navrženého modelu dárkových předmětů. V konečné fázi jsem jednotlivé dílčí prvky zakomponovala do návrhu informačního systému (databáze) CRM. Součástí projektu je návrh matice odpovědnosti a časový harmonogram projektu. Na závěr jsem projekt podrobila nákladové a rizikové analýze.

ZÁVĚR

Řízení vztahů se zákazníky pomocí systému CRM je v dnešní konkurenční době přínosem pro zlepšování komunikace s klienty, rozvoj vztahů s klienty, péče a udržení jejich spokojenosti. Je předpokladem, že s pomocí CRM bude moci úsek privátního bankovníctví řídit každodenní činnosti jednotlivých bankéřů, systémové získávání nových zákazníků, pravidelné provádění reportingu a vyhodnocení efektivity privátních bankéřů.

Vztahy s klienty v úseku privátního bankovníctví nejsou v současné době dostatečně řízeny v návaznosti na scházející systémově orientovanou a dostupnou databázi. Bankéři vedou s klienty řadu jednání, většina získaných informací z uskutečněných jednání není nikde řádně zaznamenána a systémově vedena. V případě využití vypracovaného návrhu projektu CRM by vedení společnosti zajistilo bankéřům systémové vedení jednotlivých záznamů o klientech. Při odchodu klientských pracovníků dochází ke zkreslení informací a v mnoha případech i k jejich zapomenutí a to by se zavedením CRM systému nestalo. Zavedením CRM by získal úsek privátního bankovníctví výhodu před konkurencí.

Cílem mé diplomové práce bylo vypracovat návrh projektu CRM v úseku privátního bankovníctví v Moravském Peněžním Ústavu.

Diplomovou práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části bylo zpracování literární rešerše vztahující se k tématu CRM. V praktické části jsem charakterizovala družstevní záložnu Moravský Peněžní Ústav, historii společnosti, stěžejní body fúze, charakteristiku úseku privátního bankovníctví a poskytované produkty a služby v úseku privátního bankovníctví. Na základě poznatků získaných studiem jsem provedla analýzu vnějšího prostředí, analýzu Porterova pětifaktorového modelu, segmentaci klientů a SWOT analýzu. Dále jsem popsala současné budování vztahů s klientem, provedla analýzu komunikačních kanálů, současné využití informačních nástrojů a v neposlední řadě analýzu marketingové komunikace v úseku privátního bankovníctví.

Na základě provedených analýz jsem navrhla pro úsek privátního bankovníctví návrh jednotlivých prvků systému CRM. V konečné fázi jsem jednotlivé prvky zakomponovala do uceleného návrhu projektu CRM systému, který bude podkladem pro realizaci informačního CRM systému. Jednotlivé fáze zavádění prvků CRM systému jsem zpracovala do časového harmonogramu a stanovila jsem matici odpovědnosti za jednotlivé dílčí úkoly. Sou-

částí projektové části je zpracovaná nákladová analýza předpokládaných výdajů, která se může samozřejmě operativně změnit v důsledku nepředvídaných okolností.

V konečné fázi projektu jsem definovala jednotlivá rizika, která by mohla nastat při zavádění prvků CRM systému, a navrhla jsem příslušná opatření k eliminaci těchto rizik.

Přínosem zpracované diplomové práce je pro úsek privátního bankovníctví navrhnutá segmentace klientského portfolia a způsob profesní komunikace v jednotlivých skupinách, systémově navržený model dárkových předmětů a komplexní zapracování jednotlivých prvků systému CRM do uceleného návrhu projektu CRM. Při takto definovaném rozdělení klientů bude komunikace a orientace na klienty mnohem účinnější. Nebude docházet k tomu, že privátní bankéři budou trávit většinu svého času se skupinou klientů, která není pro úsek privátního bankovníctví stěžejní a svůj volný čas věnují k přípravě schůzek a požadavků prioritních klientů. Doporučuji vedení úseku privátního bankovníctví využití mé diplomové práce k zavedení prvků CRM systému, jelikož se zavedením systému CRM se vedení úseku zpřehlední informace o veškerých aktivitách privátních bankéřů, budou mít ucelenou evidenci klientů, rozdělenou do skupin dle stanovených kritérií, možnost zadávání, sledování a připomínkování úkolů, které stanoví bankéřům. Jsem přesvědčena, že cíl mé diplomové práce jsem splnila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [2] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [3] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [4] SODOMKA, Petr. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [5] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [7] BUREŠ, Ivan, ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [8] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [9] FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří, HRŮZOVÁ Helena. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
- [10] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [11] DŘÍZHAL, Petr. *CRM- pomocník při vašem podnikání - CRM Forum* [online]. 2010 [cit. 2010-02-06]. CRM - pomocník při vašem podnikání. Dostupné z WWW: <crmforum.cz/crm-trendy/tisk-10.html>.
- [12] ČÁBELA, Miroslav. *IT Systém* [online]. 11/2001 [cit. 2010-01-17]. Komplexní CRM - optimální přístup k zákazníkům. Dostupné z WWW: <systemonline.cz/clanky/komplexni-crm-optimalni-pristup-k-zakaznikum.htm>.

- [13] *CRM - tři písmena, která znamenají business*. Komerční příloha Hospodářských novin a týdeníku Ekonom. 12.11.2007 [cit. 2007-11-12].
- [14] *CRM - Historie CRM systémů* [online]. 2010 [cit. 2010-02-28]. Historie CRM systémů. Dostupné z WWW: <<http://crm.crm.sweb.cz/historie-crm-systemu.html>>.
- [15] MRÁZEK, Martin. *Moderní řízení* [online]. 2009 [cit. 2010-01-17]. Jaká je budoucnost podnikového CRM?. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10018440-35843440-600000_d_jaka-je-budoucnost-podnikoveho-CRM>.
- [16] GÁLIKOVÁ, Jiřina. *Strategie* [online]. 20. 4. 2009 [cit. 2009-07-22]. CRM - efektivní metoda nového přístupu k zákazníkům. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=418082>>.
- [17] *Finance - management* [online]. 2010 [cit. 2010-02-06]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>>.
- [18] TOMAN, Miloš. *Strategie* [online]. 6. 1 .2006 [cit. 2010-01-27]. CRM není žádný počítačový program. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=100147>>.
- [19] MATES, Jiří; ŠILLEROVÁ, Martina. *Systemonline* [online]. 12/2007 [cit. 2010-01-17]. Proč segmentovat. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/crm/proc-segmentovat-1.htm>>.
- [20] ŠÁLY, Martin. *Systemonline* [online]. 11/2003 [cit. 2010-01-31]. CRM a segmentace dat. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/crm-a-segmentace-dat.htm>>.
- [21] *Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo* [online]. 2008 [cit. 2010-02-09]. Historie firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.mpu.cz/cs/o-nas/historie-firmy/>>.
- [22] *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2010 [cit. 2010-02-09]. Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.
- [23] *Interní materiály úseku privátního bankovníctví*

- [24] HOLÍKOVÁ, Miroslava. *Marketingový plán Privátního Peněžního Ústavu*. Zlín, 2008. 63 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Vyšší odborná škola ekonomická.
- [25] TIMM, Paul R. *Customer service: career success through customer loyalty*. 4. vyd. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2007. 281 s. ISBN 978-0-13-223658-4.
- [25] BUTTLE, Francis. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 2. vyd. Butterworth – Heinemann, 2008. 550 s. ISBN 978-1-85617-522-7.
- [26] *Sal. Oppenheim* [online]. 2010 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.oppenheim.cz>>.
- [27] *Bank Gutmann* [online]. 2010 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.gutmann.at>>.
- [28] *UBS* [online]. 2010 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.ubs.com/1/e/about.html>>.
- [29] *ORTEX* [online]. 2009 [cit. 2009-05-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.ortex.cz>>.
- [30] *KARAT Software* [online]. 2009 [cit. 2009-05-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.karatsoftware.com>>.
- [31] *ARBES* [online]. 2009 [cit. 2009-06-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.arbes.com>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM	Customer relationship management
MPU	Moravský Peněžní Ústav
PPU	Privátní Peněžní Ústav
ČNB	Česká národní banka.
DČV	Další členský vklad
SWOT	Analýza vnitřních a vnějších stránek firmy
PEST	Analýza vnějšího prostředí firmy
LTV	Life-time value – hodnota zákazníka v průběhu životního cyklu
SFA	Sales Force Automation – podpora prodejních aktivit
EMA	Enterprise Marketing Automation – podpora marketingových aktivit
CSS	Customer Service and Support – podpora servisních aktivit
FO	Fyzická osoba
PO	Právnícká osoba
POO	Právnícká osoba ostatní
GŘ	Generální ředitel
SAB	Správa Aktiv a Bankovní Poradenství

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Prvky CRM</i>	17
<i>Obr. 2. Nástroje CRM</i>	18
<i>Obr. 3. Aplikační architektura CRM</i>	22
<i>Obr. 4. Prvky SWOT analýzy</i>	26
<i>Obr. 5. Proces vývoje zákazníka</i>	31
<i>Obr. 6. Graf vývoje hodnoty bilanční sumy a zisku MPU</i>	40
<i>Obr. 7. Graf zastoupení klientů dle poboček</i>	51
<i>Obr. 8. Graf segmentace klientů dle partnera – FO, PO, POO</i>	52
<i>Obr. 9. Graf průměrný věk klientů</i>	52
<i>Obr. 10. Graf zastoupení mužů a žen mezi klienty úseku privátního bankovníctví</i>	53
<i>Obr. 11. Graf využití jednotlivých vkladových účtů</i>	53
<i>Obr. 12. Graf výše depozit na vkladových účtech</i>	54
<i>Obr. 13. Graf časový harmonogram fáze projektu CRM</i>	75

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Pětiletý plán rozvoje Moravského Peněžního Ústavu</i>	39
<i>Tab. 2. Kritérium 1 – výše dalšího členského vkladu</i>	60
<i>Tab. 3. Kritérium 2 – výše depozit</i>	61
<i>Tab. 4. Kritérium 3 – délka výpovědní lhůty.....</i>	61
<i>Tab. 5. Kritérium 4 – dle důsledku ztráty klienta</i>	61
<i>Tab. 6. Kritérium 5 – dle hodnoty klienta.....</i>	62
<i>Tab. 7. Kritérium 6 – dle loajality klienta</i>	62
<i>Tab. 8. Kritérium 7 – dle historie klienta</i>	62
<i>Tab. 9. Rozvržení skupin klientů</i>	63
<i>Tab. 10. Evidence klientů dle skupin v navrženém modelu dárkových předmětů.....</i>	66
<i>Tab. 11. Návrh dáreků pro klienty dle jednotlivých skupin.....</i>	67
<i>Tab. 12. Úvodní stránka CRM databáze.....</i>	68
<i>Tab. 13. Návrh záložky - identifikace klienta v poli KLIENT</i>	69
<i>Tab. 14. Návrh záložky – poznámky z jednání v poli KLIENT</i>	70
<i>Tab. 15. Návrh záložky – marketingové aktivity v poli KLIENT</i>	71
<i>Tab. 16. Návrh pole AKVIZICE.....</i>	72
<i>Tab. 17. Návrh pole DIÁŘ</i>	73
<i>Tab. 18. Nákladová analýza zavedení CRM.....</i>	76
<i>Tab. 19. Rizika CRM projektu, opatření a eliminace</i>	78

SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační struktura Moravského Peněžního Ústavu.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MPU

