



**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ**

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Peter Studeník**

*2007*

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

Jindřichův Hradec

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Peter Studeník**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

*Katedra managementu podnikové sféry*

**Tvorba marketingové strategie pro tržní segment  
kreditních karet Citibank a.s.**

**Vypracoval:**

*Peter Studeník*

**Vedoucí diplomové práce:**

*doc. Ing. Marie Hesková, CSc.*

*Praha, červenec 2007*

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
**„Tvorba marketingové strategie pro tržní segment  
kreditních karet Citibank a.s.“**  
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Praha, červenec 2007*

.....  
podpis studenta

# **Anotace**

## **Tvorba marketingové strategie pro tržní segment kreditních karet Citibank a.s.**

Cílem práce je vypracovat návrh marketingové strategie produktu kreditních karet pro podnik Citibank a.s. Strategie vychází z analýzy podniku, analýzy konkurence a trhu kreditních karet v České republice. Důraz ve strategii je kladen na posílení image Citibank a.s. na bankovním trhu.

*červenec 2007*

## **Poděkování**

Za cenné rady a inspiraci

bych rád poděkoval

**doc. Ing. Marii Heskové, CSc.,**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. CÍL PRÁCE A JEHO ZDŮVODNĚNÍ</b> .....	<b>2</b>
<b>METODIKA</b> .....	<b>2</b>
<b>2. TEORETICKÉ ASPEKTY TVORBY MARKETINGOVÉ STRATEGIE</b> .....	<b>4</b>
6.1 VYMEZENÍ POJMU STRATEGICKÝ MARKETING.....	4
6.2 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES.....	5
PLÁNOVACÍ ČÁST .....	5
REALIZAČNÍ ČÁST .....	14
KONTROLNÍ ČÁST .....	17
<b>7. SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB A BANK</b> .....	<b>18</b>
7.1 PŘÍMÝ MARKETING JAKO NÁSTROJ KOMUNIKAČNÍHO MIXU BANK .....	20
<b>8. CHARAKTERISTIKA CITIBANK A.S</b> .....	<b>21</b>
8.1 CITIBANK JAKO ČLEN CITIGROUP.....	21
8.2 CITIBANK V ČESKÉ REPUBLICE .....	21
8.3 VÝZNAMNÉ ÚSPĚCHY A OCENĚNÍ CITIBANK A.S. ....	22
8.4 LIDSKÉ ZDROJE .....	23
8.5 PRODUKTY CITIBANK A.S. – KREDITNÍ KARTY.....	24
<b>9. TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE CITIBANK A.S.</b> .....	<b>29</b>
9.1 PLÁNOVACÍ ČÁST .....	29
9.2 DEFINOVÁNÍ POSLÁNÍ, VIZE A CÍLŮ CITIBANK V ČR .....	53
9.3 FORMULOVÁNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	55
9.4 SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....	67
9.5 REALIZAČNÍ ČÁST .....	69
9.6 KONTROLNÍ ČÁST .....	72
<b>11. ZÁVĚR</b> .....	<b>76</b>
<b>12. LITERATURA</b> .....	<b>78</b>
<b>13. PŘÍLOHY</b> .....	<b>80</b>

# Úvod

Kreditní karta je v dnešní době velice rozšířeným a oblíbeným produktem, který poskytuje většina finančních institucí nejenom ve světě, ale i u nás. K vzrůstající oblíbenosti tohoto produktu přispívá celosvětový trend žít tzv. „na dluh“. Podle posledních sociologických výzkumů, v dnešní době už nikdo nechce spořit a čekat na splnění svých potřeb, ale chce nakoupit produkty hned a platit až v budoucnu. Právě k tomuto kreditní karta slouží a při dodržení určitých zásad přináší pro zákazníka užitek.

I když je ve světě kreditní karta velice rozšířeným a oblíbeným produktem již několik let, do České republiky se dostala až v posledních letech a skutečný boom zažívá poslední dva roky. Před tím byla u nás kreditní karta prestižní záležitostí solventních zákazníků. Dnes, hlavně změnou sociální situace a ekonomické stabilizace, došlo k tomu, že finanční instituce jsou ochotny nabídnout tento produkt takřka komukoliv a předhánějí se ve způsobu jak tento produkt dostat k zákazníkovi. Právě toto předhánění má za následek degradaci tohoto produktu na tzv. „škrabku na sklo“. Dnešní strategie všech bank je obdobná a sice získat databázi lidí, vybrat z ní potenciální zákazníky a všem potenciálním zákazníkům poslat neaktivní kreditní kartu a návod pro její aktivaci. Není žádnou výjimkou, že jeden zákazník dostane kreditních karet několik od různých bankovních institucí.

Citibank vstoupila na trh kreditních karet v České republice před 7 lety, působí tak na trhu téměř od začátku. Po velice pasivním nástupu měla po pěti letech 30.000 zákazníků. Tento slabý nárůst zákazníků ve srovnání s konkurencí znamená velké zaostání. V těchto letech úplně chyběla marketingová strategie a je zázrak, že vůbec byly nějaké karty vydány. V tomto období žádali o kreditní karty většinou zákazníci ze zahraničí, kteří měli s tímto produktem zkušenosti mimo Českou republiku. Právě kvůli tomuto faktu byl vyměněn management a v posledních dvou letech se Citibank podařilo vydat 90.000 karet. V dnešní době má tedy Citibank v České republice více než 120.000 zákazníků. Umíme si tak spočítat, kolik zákazníků mohla mít Citibank dnes, kdyby management postupoval od začátku aktivně.



# 1. Cíl práce a jeho zdůvodnění

Hlavním cílem mé diplomové práce bude vytvořit vhodnou marketingovou strategii pro společnost Citibank, pro trh kreditních karet. Tuto strategii vytvořím hlavně na základě analýzy Citibank, trhu kreditních karet v ČR a mých teoretických a praktických poznatků. Důraz ve strategii bude kladen na posílení image Citibank na bankovním trhu.

Trh kreditních karet jsem si vybral, protože s tímto produktem přicházím denně do kontaktu a ze všech bankovních produktů ho znám nejlépe. Mohu využít nejen teoretické, ale i praktické zkušenosti a znalosti. V tomto produktu lze spatřovat velký potenciál a myslím, že finanční instituce na trhu v ČR tento potenciál nevyužívají.

Při vytváření práce použiji jak poznatky z odborné literatury a předmětů marketingu a managementu, tak mé osobní zkušenosti a pracovní návrhy, které jsem vytvořil při působení v této bance.

V posledních dvou letech se Citibank snaží změnit vnímání své značky, posílit image podniku. Proto dalším cílem mé práce bude přizpůsobení marketingové strategie této globální snaze Citibank.

## Metodika

Mezi hlavní metody, které jsem využil pro řešení zadaného tématu diplomové práce patří:

- standardní metody analýzy, dále byly použity:
  - o interní analýza Citibank a.s.,
  - o externí analýza tržního prostředí,
  
- srovnávání – jednak konkurenční srovnání v rámci ČR, ale i srovnání podniku se zahraničními pobočkami Citibank.

V úvodní části jsem se zaměřil na analýzu strategie, marketingu a zejména specifika marketingové strategie finančních institucí.

Další část se věnuje charakteristice Citibank, hlavně jejímu působení na trhu kreditních karet a jednotlivým karetním produktům této banky.

Výchozí hypotéza pro zadané téma práce je formulována jako malá znalost správného používání kreditních karet mezi širokou veřejností a možností využití této příležitosti před konkurencí.

Použitím SWOT analýzy poukazují na silné a slabé stránky a na příležitosti a hrozby společnosti Citibank v České republice. Analýzou konkurence poukazují na produkty konkurence, chování konkurence v posledních letech, na její silné stránky a možnosti jejich eliminace, taky na slabé stránky a příležitosti z nich pramenící.

V závěrečné části předkládám návrh řešení jak využít možnosti Citibank a stávající situaci na trhu kreditních karet v České republice ve prospěch Citibank. také je hodnocena stávající marketingová strategie a je poukazováno na její nedostatky, slabá místa a hlavně jsou navrhnuty možnosti řešení.

Při zpracování práce jsem vycházel z vědomostí získaných během studia, praktických zkušeností a dovedností z oblasti marketingu a bankovníctví, odborné literatury a volně dostupných zdrojů jako jsou internet a denní tisk.

Informačním zdrojem byly i materiály Citibank a konzultace s pracovníky odborných útvarů banky.

## 2. Teoretické aspekty tvorby marketingové strategie

### 6.1 Vymezení pojmu strategický marketing

„Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu (s řadou vývojových stupňů), uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům.“<sup>1</sup>

K pochopení pojmu strategický marketing si musíme nejdříve objasnit pojem strategie. Kdysi pojem strategie souvisel pouze s uměním vojenských vůdců vést a vyhrávat války. Hlavním strategickým cílem bylo tedy přemoci a pokořit vojenského nepřítele. Později pojem strategie pronikl také do obchodní praxe. Tady se pojem strategie nejdříve spojoval se schopností vést podnik na základě vysokých odborných znalostí. Teprve později se pojem strategie vyprofiloval do dnešního významu. Strategií dnes rozumíme soubor postupů a hledání metod s cílem dosažení strategických cílů a sestavení dlouhodobého plánu podniku. Je to soubor kroků, které podnik přijímá, přičemž přesně neví jaké situace, podmínky a okolnosti v budoucnosti nastanou. Tyto kroky pak slouží k dosažení přesně vytyčených cílů podniku. Strategie se zaměřuje na koordinaci, sjednocení všech složek a procesů a určení budoucího vývoje celého podniku. Všechny složky a aktivity musí chápat vytčené cíle, jejich význam a musí být ve svém jednání jednotné a podílet se společně na dosažení vytyčených cílů.

Strategickým marketingem tedy rozumíme soubor postupů, které nám slouží k hledání metod s cílem dosažení marketingových cílů v konkrétním marketingovém prostředí. Tato strategie se vyznačují silnou orientací na zákazníka. Základním cílem podniku je zákaznická spokojenost. Tomuto cíli jsou ostatní cíle podřízené. Podnik vyrábí produkty nebo poskytuje služby, o které má zákazník zájem. Úspěch nebo neúspěch podniku je plně závislý na schopnosti uspokojit potřeby zákazníka.

Strategický marketing plně proniknul na úroveň vrcholového managementu a jeho plánování spočívá v tom, že již dnes vytváří produkty a služby pro své potenciální zákazníky v budoucnosti.

Hlavní kroky sestavení marketingové strategie řeší strategický marketingový proces.

---

<sup>1</sup> HORÁKOVÁ H.: Strategický marketing, Praha, Grada Publishing a.s., 2003

## **6.2 Strategický marketingový proces**

### **Plánovací část**

Marketingové plánování spočívá ve snaze spojit marketingové cíle s podnikovými cíli, je vybrané na základě poslání podniku a podnikových strategií.

Plánovací část se skládá z následujících hlavních kroků.

- a. Marketingová situační analýza.
- b. Stanovení podnikových cílů.
- c. Stanovení marketingových cílů.
- d. Formulování marketingových strategií.
- e. Sestavení marketingového strategického plánu.

#### **a) Marketingová situační analýza**

„Situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.“<sup>2</sup>

Situační analýza podniku je systematické zkoumání a vyhodnocování vnitřní situace v podniku a postavení podniku v prostředí, ve kterém působí. Důležité je si uvědomit, že interní faktory má podnik možnost měnit, anebo alespoň částečně ovlivnit. Patří sem významné schopnosti podniku (Coca Cola a její nezaměnitelná chuť) a specifické interní zdroje podniku (Telecom a jeho síť datových kabelů). Externí podmínky jsou z pohledu podniku neovlivnitelné. Při situační analýze vycházíme z dat z minulosti, současnosti, ale i prognostických údajů. Situační analýza nám pomáhá určit budoucí tržní postavení podniku. Marketingová situační analýza musí pokrývat všechny základní marketingové aktivity, musí být komplexní.

---

<sup>2</sup> HORÁKOVÁ H.: Strategický marketing, Praha, Grada Publishing a.s., 2003

Hlavní prvky situační analýzy jsou:

**analýza faktorů vnějšího prostředí** – zkoumá ekonomické, politické, demografické, sociální, kulturní, technologické, technické, kulturní a přírodní faktory,

**analýza konkurence** – určení trhů, na které konkurence přichází, velikost konkurence, její sílu, produkty, s kterými konkurence na trh přichází, její silné a slabé stránky,

**analýza trhu** – postoje a chování zákazníků, vývojové trendy, velikost nasycení, požadavky a potřeby trhu, velikost trhu, rozdělení trhu na jednotlivé segmenty,

**analýza prodeje** – vývoj prodeje a zisku celkově a rozdělení na jednotlivé produkty.

Do situační analýzy řadíme také prognózy (kvalifikované odhady budoucnosti) prodeje, zisků a tržního podílu.

Po úspěšném a důkladném provedení marketingové situační analýzy může podnik pochopit a rozpoznat:

- **svoji vnitřní situaci** (marketingový mix, vhodnost organizační struktury, zisky a náklady jejího marketingu). Umožňuje také identifikovat silné a slabé stránky podniku,
- **vnější prostředí, ve kterém působí** (velikost trhů, makroekonomické faktory a jejich vliv na podnik, tržní potenciál, trendy vývoje, konkurenční postavení). Umožňuje také identifikovat ohrožení a příležitosti podniku,
- pochopení a využití **vztahu silných a slabých stránek k ohrožením a příležitostem**. Využití silných nebo potlačení slabých stránek vždy vychází ze vztahu k ohrožením nebo příležitostem podniku.

### ***Podnik a jeho okolí***

Žádný podnik nepůsobí samostatně, ale je součástí prostředí, které ho obklopuje a ovlivňuje. Toto prostředí má vliv na ceny a typ výrobku nebo poskytované služby, způsob distribuce a také na komunikaci, kterou podnik zvolí. Toto prostředí může pro podnik představovat hrozby nebo příležitosti, případně obojí.

Marketingové prostředí existuje na dvou úrovních - makroprostředí a mikroprostředí.

**Makroprostředí** – je mimo kontrolu podniku a dá se říci, že udává mantinely prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Jedná se zejména o:

- ekonomické prostředí – inflace, tempo hospodářského růstu, úroveň nezaměstnanosti, průměrná mzda, struktura výdajů apod.,
- demografické prostředí – hustota osídlení, počet obyvatel, věková struktura,
- legislativní a politické prostředí – politická situace, zákonné normy a omezení, antimonopolní zákony, úroveň korupce,
- kulturní a sociální prostředí – způsob života, základní hodnoty a normy chování,
- technologické, technické a přírodní prostředí – úroveň technologického rozvoje, tempo technologických změn, klima, přírodní zdroje apod.

**Mikroprostředí** – je nejbližší prostředí podniku a samotné prostředí podniku. Radíme sem také jeho dodavatele, odběratele, zákazníky, veřejnost a konkurenci.

Podle stupně dynamiky, tzn. jakým způsobem a rychlostí se prostředí mění, dále rozlišujeme prostředí na stabilní, dynamické a turbulentní.

### ***SWOT analýza***

Je nástrojem hodnocení strategické pozice, určuje základní stav podniku a zkoumá jak vnitřní stránky podniku – silné a slabé stránky, tak faktory vnějšího prostředí - příležitosti a hrozby. také se zabývá propojením těchto složek, vzájemnou souvislostí mezi těmito složkami a možnostmi jejich využití.

**Silné stránky** představují přednost, kterou podnik disponuje a přispívá ke svému úspěšnému fungování na trhu. Mezi silné stránky patří:

- kvalitní výrobky nebo služby,
- nízké náklady a dobrá finanční situace podniku,
- známost výrobku nebo služeb,
- profesionální chování prodejního personálu,
- servis a „poprodejní“ podpora na vysoké úrovni.

Podnik by měl své silné stránky identifikovat, dále je rozvíjet a využít pro své úspěšné fungování v budoucnosti.

Opakem silných stránek jsou **slabé stránky**, které představují určité nedostatky, které podniku snižují efektivitu dosažených výkonů. Mezi slabé stránky řadíme:

- nekvalitní výrobky,
- dlouhý výzkum a vývoj nových výrobků či služeb,
- zastaralé technické a technologické prostředky,
- špatná pověst a vysoká zadluženost,
- malá zkušenost se stávajícím trhem.

**Příležitosti podniku** představují možnosti, které může podnik využít pro dosažení svých cílů. Je to příznivá situace, která podniku napomáhá a zvýhodňuje ho vzhledem ke konkurenci. (např. Americké telekomunikační podniky jsou zvýhodňovány před Českými při obnově Iráku). U příležitostí je vysoký předpoklad, že když je podnik využije, povede to k získání konkurenční výhody. Příležitostí může být například:

- neexistence konkurence,
- zvýhodněný vstup na některé trhy,
- růst možností na mezinárodních trzích,
- změna politických nebo legislativních podmínek a zrušení ochranných opatření,
- ekonomická reforma.

**Ohrožení** představuje výrazně nepříznivou situaci pro podnik vzhledem ke konkurenci. Její podcenění může pro podnik znamenat i zánik. Mezi ohrožení řadíme:

- příchod zahraničních podniků na domácí trh,
- nepříznivé legislativní faktory,
- nepříznivá změna politických podmínek,
- neschopnost konkurovat.

Samotná analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb nestačí. Podnik si tyto faktory musí spojit do vzájemné souvislosti. Na základě poznání těchto vzájemných souvislostí je může podnik optimálně spojit a využít.

Výsledky řádně a zodpovědně provedené analýzy mají pro podnik značný význam. Podnik bude znát své silné a slabé stránky s ohledem na hrozby a příležitosti, bude znát svoje interní i externí prostředí a očekávaný vývoj tohoto prostředí. Jestliže se analýza neprovede profesionálně, bude to mít nepříznivý vliv nejenom na tuto etapu, ale také na všechny

následující. Proto je potřebné analýzu zpracovat vysoce profesionálně s použitím všech dostupných informací a zdrojů.

## b) Stanovení podnikových cílů

Po analytické části přichází na řadu stanovení marketingových cílů. Než ale marketingové cíle můžeme stanovit, musíme nejprve znát podnikové cíle, ze kterých musíme vycházet. Podnikové cíle vychází z poslání podniku, což je určení předmětu činnosti podniku - kým je a chce být, čím se zabývá. Návaznost poslání, analýzy a podnikových cílů na stanovení marketingových cílů znázorňuje následující obrázek.

Obr. 6.1 – posloupnost a návaznost při stanovení marketingových cílů vzhledem k předcházejícím činnostem.



Zdroj: Horáková, H., 2003



### c) Stanovení marketingových cílů

Jak naznačuje předcházející obrázek, stanovení marketingových cílů předchází jednak analytická část a jednak stanovení podnikových cílů, odvozených z poslání. Marketingové cíle nejsou samostatné, ale musí být vždy odvozené z podnikových cílů.

Marketingové cíle představují konkrétní úkoly a budoucí situace a jsou stanoveny na přesně dané časové období. Cíle se týkají výrobku, služeb a trhů. Neobsahují návody, metody nebo instrukce jak tyto cíle dosáhnout. V praxi jsou nejčastěji marketingové cíle odvozeny z podnikového cíle dosáhnout určitého zisku.

Marketingové cíle by měly splňovat následující zásady:

- **orientace na zákazníka** - všechny cíle by měly být stanovené na základě poznání zákaznických potřeb a snaze jim vyhovět,
- **srozumitelné** - pro všechny podnikové úrovně a útvary, aby se předešlo nepochopení a následnému negativním dopadu,
- **respektování interních a externích omezení,**
- **měřitelné** - celkově i v jednotlivých časových etapách, cíl, který nemůžeme měřit, nemá pro podnik žádný význam,
- **přesně a jasně vymezené** - kterých výrobků a trhů se budou týkat,
- **akceptovatelné** - znamená to, že jsou v souladu s ostatními cíli a prioritami podniku,
- **reálné** - každý pracovník, který bude pracovat na dosažení těchto cílů, je musí považovat za reálné, v opačném případě nebude úkolům pro dosažení těchto cílů přikládat dostatečnou pozornost a dosažení cílů bude ohroženo,
- **vzájemně sladěné a sdílené** – cíle musí být ve vzájemném souladu, nevylučují se a nesmí být v konfliktu,
- **hierarchicky uspořádané** – jak už bylo zmiňováno, cíle musí být odvozené od podnikových cílů a také jednotlivé marketingové cíle musí na sebe navazovat, splnění dílčích cílů musí ústít ve splnění cílů hlavních.

### d) Formulování marketingových strategií

Marketingové strategie určují jak postupovat při plnění stanovených marketingových cílů. Každá marketingová strategie je unikátním dílem, protože při její tvorbě vstupuje velké

množství faktorů. Správné řízení a pochopení marketingové činnosti předpokládá vytváření a vybírání vhodných a úspěšných marketingových strategií.

Marketingové strategie dávají jasný návod jak dosáhnout vytyčených cílů a jak získat konkurenční výhodu na trhu.

Výběr marketingových strategií a jejich realizace je jedním z nejsložitějších úkolů marketingového řízení. Rozhodují zejména o marketingovém mixu a alokaci zdrojů v určitém, přesně vymezeném čase. Marketingové strategie jsou budovány hlavně na silných stránkách podniku a jeho příležitostech. Dobrá marketingová strategie využívá svých silných stránek, nabízených příležitostí a proměňuje je ve svojí konkurenční výhodu. Čím více nabízí podnik výrobků nebo služeb, tím je tvorba marketingových strategií složitější.

### ***Marketingové nástroje***

Marketingové strategie se zaměřují na cílové trhy. Tím, že správně zamíříme tyto strategie na cílové trhy, zákazník a jeho potřeby se dostanou do centra pozornosti. Pokud bychom strategie přesně a správně nezacílili a tím vyčerpali disponibilní zdroje na zákazníka, který nemá o naše výrobky nebo služby zájem, nedosáhli bychom vytyčeného cíle. Každý podnik musí znát, které nástroje marketingového mixu nejlépe použít pro dosažení marketingového cíle. Marketingový mix musí být využit tak, aby byl ušitý přesně na míru pro cílové zákazníky.

„Tradiční marketingový mix se skládá ze čtyř proměnných, označovaných v marketingové literatuře podle jejich anglických názvů, jako 4P: produkt, cena, místo a promotion.,“<sup>3</sup>

**Cena**, za kterou budou zákazníci ochotni náš výrobek nebo službu koupit - většinou se jedná o cenu, která je na úrovni konkurence.

**Výrobek nebo služba**, kterou budou přesně vybraní zákazníci ochotni koupit, která uspokojí jejich potřeby a tužby.

**Distribuce**, výrobek nebo služba musí být cílovým zákazníkům přístupná.

**Podpora prodeje**, která nejlépe osloví cílové zákazníky a přiměje je koupit si náš výrobek na úkor konkurence.

---

<sup>3</sup> FORET M.: Marketingová komunikace, Computer Press, Brno 2003

Podle toho, který nástroj marketingového mixu využíváme, rozeznáváme 4 druhy strategií – cenovou, distribuční, komunikační a výrobkovou.

**Cenová strategie** – cena výrobku nebo služby musí zaručit, že zákazníci budou ochotni tento výrobek nebo službu koupit. Předpokládá velice dobrou znalost cen konkurence a vnitřních podnikových procesů. U cenové strategie rozlišujeme: cenovou diferenční strategii, cenovou konkurenční strategii, strategii ocenění výrobkové řady a strategii psychologické ceny.

**Distribuční strategie** – zaručí, že výrobek nebo služba bude stále k dispozici cílovým zákazníkům - na správném místě a ve správném čase. Propojuje marketing a logistiku, řadíme sem strategii intenzivní, selektivní a exkluzivní distribuce.

**Výrobková (produktová) strategie** – snahou je na základě důkladné analýzy a zacílení nabízet jenom takové produkty nebo služby, o které má zákazník zájem, a které uspokojí jeho potřeby. Může se jednat o individuální výrobek, výrobkovou řadu nebo výrobkový mix.

**Komunikační strategie** – má za úlohu čestně, pravdivě a vhodně informovat zákazníky o našich výrobcích a službách, informovat o novinkách, výhodách apod. Rozeznáváme pull a push strategie viz. následující obrázek.

Obr. 6.2 – rozdíl mezi push a pull strategií



Zdroj: Hesková, M., KMPS, FM VŠE 2003

### ***Rozdělení marketingových strategií***

Marketingové strategie se vztahují k základním prvkům marketingového mixu. Jelikož však jde o velice složitý proces, kam vstupuje velké množství faktorů, je vhodné marketingové

strategie dále členit. Umožní nám to jednodušší orientaci, pochopení a výběr správného postupu při tvorbě strategie.

Marketingové strategie členíme.

- Podle trendu vývoje na růstové, udržovací a ústupové.
- Podle chování ke konkurenci na kooperační a konfrontační.
- Podle přístupu k segmentům trhu na ofenzivní a defenzivní.
- Podle životního cyklu výrobku na:
  1. strategii pro vstup na nové trhy,
  2. pro rostoucí trhy,
  3. pro nasycené trhy,
  4. pro klesající trhy.
- Podle rozlišení zákaznických skupin na strategie:
  1. masového trhu,
  2. velkých segmentů,
  3. sousedních segmentů,
  4. malých segmentů,
  5. tržních mezer,
  6. přizpůsobení se zákaznickým potřebám.

## **e) Sestavení marketingového strategického plánu**

*„Marketingový plán je písemný dokument (za plán nelze považovat fakta v hlavách manažerů) zachycující výsledky marketingového plánování (plán je výsledkem systematického a kreativně pojatého procesu, směřujícího od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu, který je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný, jednoduše pochopitelný a je schopen implementace) a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.“<sup>4</sup>*

Marketingový plán jasně a výstižně udává základní směr marketingového řízení. Označuje zdroje, odpovědnosti a úkoly nezbytné pro dosažení marketingových cílů. Marketingový plán řeší tyto základní otázky:

- jak budou použity prostředky,

---

<sup>4</sup> HORÁKOVÁ H.: Strategický marketing, Praha, Grada Publishing a.s., 2003

- kdo, kdy, jak a pro koho se uskuteční dosažení vytyčených cílů.

Marketingový plán zahrnuje pouze klíčové informace, musí být jasný a výstižný a rozpracovaný pro každý výrobek nebo trh samostatně.

Hlavní prvky, které obsahuje marketingový plán jsou:

- název a sídlo podniku,
- období, na které byl plán připraven,
- odpovědní pracovníci a způsob použití plánu,
- trhy a výrobky, kterých se plán týká,
- charakteristika podniku a závěry situační analýzy,
- marketingové cíle a marketingové strategie,
- taktické a operativní postupy,
- hlavní interní a externí předpoklady,
- operativní plány,
- zdroje a detailní rozpočet.

Dobrý plán předpokládá, že podnik využije svých silných stránek a příležitostí. Bude dělat to, co umí nejlépe a jak umí nejlépe. Marketingové plány slouží k řízení a koordinaci marketingových aktivit a ve stále složitějším prostředí hrají stále důležitější roli.

## **Realizační část**

Když podnik úspěšně zvládl plánovací část, položil základy svého budoucího úspěchu. Aby byl skutečně podnik úspěšný, musí ale svoje plány proměnit v realitu. Realizovat marketingovou strategii znamená, použít marketingový plán v každodenní činnosti podniku takovým způsobem, aby bylo dosaženo vytyčených marketingových cílů. Realizace marketingového plánu předpokládá rozdělení strategických cílů na krátkodobé cíle až každodenní úkoly a jejich úspěšné plnění na všech úrovních a napříč celou organizací.

V realizační části můžeme rozlišit dva hlavní body, které je potřeba splnit pro úspěšnou realizaci marketingové strategie:

- skutečná realizace marketingového plánu,
- vytvoření efektivní marketingové organizace.

## f) Realizace marketingového plánu

Realizace je vlastní uvedení marketingového plánu do života organizace, plnění jednotlivých úkolů a řízení zaměstnanců, kteří se na plnění marketingového plánu účastní. V tomto kroku úspěšnost nebo neúspěšnost plnění marketingové strategie a marketingového plánu pociťují nejvíce zákazníci.

Jelikož se jedná o provázání velkého množství akcí a členů týmu, které trvá delší dobu, je realizace také velice náročná na kooperaci, koordinaci, komunikaci a motivaci.

Neexistuje univerzální návod jak realizovat marketingové plány, ale existuje několik hlavních zásad, které nám mohou pomoci při plnění plánu:

- **kvalitní řízení** a sladění realizačních činností, používání správných informací a angažovanosti vrcholového managementu,
- přesné **stanovení způsobů a metod jak vytyčených cílů dosáhnout**,
- dobrý **komunikační systém**,
- vytvoření **vhodného klimatu pro angažovanost členů** jednotlivých týmů (například zásada, že neexistuje hloupá otázka),
- **přesné vymezení úkolů, kompetencí a odpovědnosti**,
- **stimulace členů týmu**,
- **kontrola plnění plánu z pohledu zákazníka**,
- **vytrvalost a systematičnost** při plnění marketingového plánu,
- **vytipování správných členů**, kteří mají odborné i osobnostní předpoklady pro úspěšné plnění marketingového plánu,
- **neustálé zdokonalování** marketingového plánu,
- **přizpůsobování** se měnícím se okolnostem,
- **trénink a školení** pro členy týmu, kteří se na plnění plánu podílejí.

## g) Vytvoření marketingové organizace

Realizace marketingové strategie musí být pokryta i organizačně. Velice záleží na organizační struktuře podniku, jak jsou jednotlivé úkoly rozděleny a řízeny mezi jednotlivými útvary podniku. Důležité je, aby marketingová koncepce pronikla do všech útvarů podniku, aby každý zaměstnanec myslel marketingově. Marketingové oddělení může být velké i silné, ale když je ve svých aktivitách samostatné, nepovede to k žádanému úspěchu. Proto při vytváření

marketingové organizace nedefinujeme pouze uspořádání marketingového oddělení nebo útvaru, ale také začlenění marketingových činností mezi ostatní činnosti podniku.

### ***Začlenění marketingových činností mezi ostatní činnosti podniku***

Provázanost jednotlivých činností pochopíme, když si uvědomíme, že pokud chceme vyrobit a prodávat výrobky nebo služby, musíme mít pokryto minimálně těchto 5 podnikových funkcí - výroba, finance, personalistika, účetnictví a prodej.

V těchto pěti funkcích ještě není zastoupen marketing, protože jeho úlohu plní prodejní útvar. Pokud ale budeme na trhu dostatečně dlouho a budeme se snažit o vybudování určité tržní pozice, marketingová funkce se stane nezbytná a podnik rozšíří své aktivity o tyto hlavní činnosti:

- marketingový výzkum a vývoj,
- promotion,
- distribuce,
- segmentace trhu,
- cenová politika,
- analýza kupního chování zákazníka.

Přestože výčet není úplný, je vidět, že v dnešní době se podnik bez proniknutí marketingových činností mezi ostatní činnosti neobejde. Těžko si můžeme například představit, že by se prodej obešel bez důkladného zacílení segmentace nebo výroba bez marketingového výzkumu a vývoje. V dnešní době marketing hraje stejně důležitou roli jako jedna z výše uvedených základních podnikových činností. Dokonce ve společnostech s moderním stylem řízení je prodej jenom jednou z činností marketingu. Můžeme zde vidět, jak se postupně proměňuje pohled na marketing a jeho začlenění do organizace. Od vedlejších aktivit, které byli spojené s hlavními aktivitami podniku, až po jednu z hlavních podnikových aktivit.

### ***Uspořádání marketingového oddělení***

Uspořádání marketingového oddělení by nemělo být utvářeno uměle, nemělo by být vedeno snahou o vytvoření dokonalého marketingového oddělení z formálního hlediska. Při vytváření

by mělo být hlavní snahou dosažení funkčnosti a provázanosti s ostatními podnikovými útvary. Jelikož má každý podnik vlastní celopodnikovou strukturu a vlastní procesy, uspořádání marketingového oddělení bude u každého podniku unikátní.

Při vytváření struktury marketingového oddělení bychom měli mít na zřeteli hlavně následující faktory:

- podnikové a marketingové cíle,
- velikost podniku a podnikovou strukturu,
- charakter vyráběných výrobků či poskytovaných služeb,
- marketingovou strukturu konkurenčních podniků,
- velikost kooperace,
- personální obsazení (technické a ekonomické profese v rovnováze).

Nejrozšířenější jsou tři druhy marketingových organizačních struktur - funkční, produktová a teritoriální.

**Funkční** – integruje jednotlivé marketingové činnosti do jednoho celku (produktové, distribuční, prodejní, promotion manager);

**produktová** – každý typ výrobku má svého vlastního manažera, ten je odpovědný za všechny marketingové aktivity v rámci produktu, který má na starost;

**teritoriální** – pro každé teritorium, neboli geografické území, je určen manažer, který obdobně jako u produktové struktury odpovídá za všechny marketingové aktivity v rámci svého teritoria.

## Kontrolní část

Kontrolní část je poslední částí marketingového strategického procesu. Jednak porovnává zda-li bylo dosaženo konečných marketingových a podnikových cílů, ale také průběžně kontroluje splnění dílčích cílů. Kontrola je používána v každé etapě strategického procesu. Už v plánovací části kontrolujeme, jestli jsou analýza a marketingový plán správně a dobře připraveny. Také kontroluje, jestli marketingová strategie splňuje všechna kritéria a jestli byla zvolena nevhodnější varianta. V realizační části jde zejména o kontrolu plnění naplánovaných akcí a plnění dílčích cílů. Najdou-li se odchylky, ať už pozitivní či negativní, je účelem kontroly identifikovat zdroje odchylek a buď je potlačit, anebo naopak vyzdvihnout v případě,



že se jedná o pozitivní odchylku. Zde je brán ohled na fakt, že podnik působí v dynamickém prostředí a pomocí kontroly může odhalit, že přestože byl prvotní plán navržen správně, nepočítal se skutečností, která se vyskytla a musí být upraven.

Správně provedený kontrolní proces nám pak pomůže odpovědět na následující otázky:

- zda-li byla marketingová strategie vypracována správně a stále platí,
- byla zvolena nejlepší strategie z možných variant,
- činnosti jsou uskutečňovány rádně všemi členy strategického týmu,
- strategie vede nebo nevede k dosažení vytyčených cílů,
- jestli jsou nutné korekce,
- jestli jsou uskutečňovány všechny potřebné úkoly.

Kontrolní proces nám taky pomůže při identifikaci budoucích příležitostí a rizik.

Tato etapa nehodnotí jen výkonnost marketingu, ale měla by měřit výkonnost celého podniku. Je proto dobré sledovat, jestli se daří plnit podnikové cíle, které jsou nadřazené marketingovým.

Proces kontroly shrnují následující body:

- porovnání dosažených výsledků s plánem,
- zjištění odchylek,
- zjištění příčin odchylek,
- nápravné opatření.

*„Kontrola charakterizuje marketingové aktivity podniku a hodnotí jejich výsledky. Poskytuje databázi vhodnou pro hodnocení dosažených cílů a identifikuje problémové okruhy, které jsou podstatou akcí podniku vedoucí ke zlepšení výsledku ve smyslu naznačeném v rámci kontrolního procesu.“<sup>5</sup>*

## **7. Specifika marketingu služeb a bank**

Na začátku se marketing prosazoval ve výrobní sféře. Většina služeb totiž nebyla poskytována soukromými společnostmi, ale byla v rukách státu. Postupně, jak služby začaly

---

<sup>5</sup> HORÁKOVÁ H.: Strategický marketing, Praha, Grada Publishing a.s., 2003

pronikat do podnikatelského sektoru, vystala potřeba marketingové orientace i v sektoru služeb.

Až v roce 1985 Asociace marketingu definovala marketingové řízení, ve kterém se poprvé objevil pojem služba:

*„Marketing je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.“<sup>6</sup>*

Službou chápeme nehmatatelnou, nedělitelnou, proměnlivou a pomíjivou činnost, kterou nabízíme zákazníkovi. Může i nemusí být spojena s nějakým hmotným výrobkem.

Jelikož činnosti bank nevytvářejí hmotné produkty, jejich marketingové snažení bude zaměřeno na prodej služeb. Marketingové úsilí bank se opírá o následující základní prvky:

- silná orientace na zákazníka,
- orientace na konkurenci,
- koordinace a kooperace všech organizačních složek.

**Silná orientace na zákazníka** - charakterizuje ji neustále zjišťování zákaznických potřeb a snaha o jejich plné uspokojení, detailní poznání požadavků všech svých zákazníků, snaha ušít služby na míru pro jednotlivé zákazníky, osobní a profesionální přístup, zkrácení vývoje a výzkumu nových služeb, snaha o jejich rychlou implementaci, okamžité rozpoznání náhlých změn a okamžité přizpůsobení, co nejlepší odhadnutí budoucích zákaznických potřeb, vytvoření skupiny věrných zaměstnanců, jejich udržování a rozšiřování a přímý marketing jako hlavní nástroj oslovování stávajících i potenciálních zákazníků.

**Orientace na konkurenci** je charakterizována neustálým sledováním konkurence - poučit se z jejich chyb i úspěchů, znát její silné i slabé stránky, eliminovat plynoucí hrozby a využít možné příležitosti, znát nejenom stávající ale i potenciální konkurenci.

**Koordinace a kooperace všech organizačních složek** - propojení marketingových aktivit do všech podnikových oddělení a vnést marketingové myšlení do každodenního myšlení všech zaměstnanců, snaha o vysokou spokojenost zaměstnanců a vytvoření silné podnikové kultury. Ve službách totiž platí dvojnásob „spokojený zaměstnanec, spokojený zákazník“.

---

<sup>6</sup> KOTLER, P: Marketing management, Vicotria Publishing a.s., 1992

## **7.1 Přímý marketing jako nástroj komunikačního mixu bank**

Přímý marketing představuje přímou adresnou komunikaci prodávajícího se zákazníkem. Jelikož se u bankovních služeb jedná o produkty, které jsou charakteristické snahou ušít je zákazníkovi na míru, tato komunikace představuje nejvhodnější formu pro dosažení plné spokojenosti zákazníka a uspokojení jeho potřeb.

*„Přímý marketing představuje interaktivní komunikační systém využívající jeden nebo více komunikačních nástrojů k efektivní reakci v libovolné lokalitě, v jakémkoli místě.“<sup>7</sup>*

Přímý marketing vždy přímo oslovuje zákazníka, který byl určen jako cílový segment. K tomu musíme znát významné socioekonomické údaje, duševní stav, sociální status, dosažené vzdělání apod. Realizace přímého marketingu je založena na znalosti informací o cílovém segmentu. Podnik může jednak čerpat z vlastních informačních zdrojů nebo si tyto databáze kupuje u specializovaných společností. Snahou přímého marketingu je nabídnout produkt ušitý na míru cílovému zákazníkovi.

Mezi hlavní způsoby přímého oslovování zákazníků v bankách patří „direct mail“ a „telemarketing“.

---

<sup>7</sup> FORET M.: Marketingová komunikace, Computer Press, Brno 2003

## **8. Charakteristika Citibank a.s**

### **8.1 Citibank jako člen Citigroup**

Citibank byla založena v roce 1812 v New Yorku a již v roce 1890 se stala největší americkou bankou. Dnes je celá skupina Citigroup (pod kterou Citibank patří) jednou z největších finančních institucí, která působí ve 106 zemích celého světa a poskytuje své služby osobního bankovníctví více než 55 milionům klientů. Koncem 80. let vstoupila Citibank i do střední a po roce 1989 i do východní Evropy.

Citibank v posledních letech dosahuje stabilní rating AA renomované agentury Standard & Poor's. Citibank využívá pro uspokojení potřeb všech klientů nejmodernější technologie, které zaručují vysokou úroveň pohodlí, bezpečnosti, ochrany osobních dat a rychlost prováděných transakcí. Díky nim je Citibank po celém světě k dispozici 24 hodin denně.

Cílem skupiny Citigroup je poskytnout svým klientům služby v té nejvyšší kvalitě.

### **8.2 Citibank v České republice**

Citibank a.s. je dceřinou společností ve 100% vlastnictví Citibank Overseas Investment Corporation (COIC), která je ve stoprocentním vlastnictví Citibank, N. A. v New Yorku.

V počátečních letech se Citibank v České republice zaměřila na poskytování bankovních služeb nadnárodním korporacím, velkým českým podnikům a finančním institucím. Získala v tomto sektoru významnou pozici v řadě produktových oblastí, jako jsou treasury, cash management, custody či úvěrové produkty. Citibank např. uskutečnila doposud největší transakci ve střední a východní Evropě - syndikovaný úvěr v hodnotě 850 milionů dolarů pro SPT Telecom.

V roce 1999 zahájil svoji činnost CitiBusiness, divize plně specializovaná na segment malých a středních podniků. Tato divize se v roce 2001 stala nejrychleji rostoucím byznysem v rámci celosvětové sítě Citibank.

V roce 2001 začala Citibank nabízet také služby osobního bankovníctví. Díky léty prokázané globální zkušenosti v této oblasti je Citibank dnes schopna nabízet kompletní nabídku

produktů, jako jsou kreditní a debetní karty, osobní úvěry, vklady, podílové fondy nebo služby privátního bankovníctví CitiGold pro VIP klienty. Jelikož firemní segment je mi vzdálený, zaměřím se v mé práci právě na segment osobního bankovníctví.

### **8.3 Významné úspěchy a ocenění Citibank a.s.**

#### **2006**

- V soutěži MasterCard Banka roku 2006 byla Citibank a.s. oceněna jako 3. nejdynamičtější banka roku 2006.
- Citibank a.s. získala nejvyšší ocenění ve dvou kategoriích (ze tří možných) při vyhodnocování nejlepších co-brandových karet za rok 2006. Ocenění jí udělila společnost MasterCard. Citibank zvítězila v kategorii Nejlepší novinka roku 2006 s kreditní kartou MasterCard Citi ČSA a v kategorii Nejlepší co-brandová karta z hlediska přínosů pro klienta s kreditní kartou Shell MasterCard od Citibank a.s.
- Citibank a.s. získala 1. místo v soutěži Finanční produkt roku 2006 pořádané časopisem Osobní finance za kreditní kartu Shell MasterCard od Citibank a.s.

#### **2005**

- Časopis Global Finance – Best Internet Bank „Nejlepší internetová banka pro občany, firmy a instituce v ČR v roce 2005“.

#### **2003**

- 1. místo v anketě „100 obdivovaných firem České republiky za rok 2003“, kategorie Měnové instituce.
- 2. místo v soutěži Rhodos 2003 o nejpůsobivější firemní image, kategorie Banky.
- Nejlepší clearingová banka pro cenné papíry v České republice – Global Investor Magazine (od roku 1998).

#### **2002**

- Nezávislý průzkum časopisu Prague Business Journal a finančního serveru Peníze.cz, zaměřeného na firemní bankovníctví.
- 1. místa v kategoriích:
  - nejlepší image,
  - nejlepší úrokové sazby,

- nejlepší servis,
  - nejlepší elektronické bankovníctví,
  - nejlepší investiční produkty,
  - nejrychlejší reakce.
- 2. místo v kategorii Nejlepší služby v mezinárodním obchodě.
  - 3. místo v soutěži Banka roku 2002 organizované podniků MasterCard v kategorii Nejdynamičtější banka roku.
  - 2. místo v soutěži Rhodos 2002 o nejpůsobivější firemní image, kategorie Banky
  - Top Rated Custodian: Global Custodian Magazine.
  - Best Cash Management and Payment Bank in Emerging Europe.

## **2001**

- Global Finance – Best Global Bank in Emerging Market.

## **8.4 Lidské zdroje**

V roce 2007 dosáhl počet zaměstnanců Citibank v České republice téměř devíti set. Zaměstnanci jsou nejceněnější potenciál podniku. Velkou péči věnuje banka profesnímu rozvoji zaměstnanců. Systém vzdělávání na lokální i mezinárodní úrovni je předpokladem kariérního růstu i odrazovým můstkem k uplatnění v zahraničních pobočkách Citigroup.

Citibank a.s. se tak právem řadí v sektoru bankovníctví k nejprestižnějším zaměstnavatelům v České republice. Řada zaměstnanců Citibank a.s. našla uplatnění v manažerských funkcích v rámci světové organizace Citigroup nebo na důležitých pozicích v jiných finančních ústavech.

Každý zaměstnanec je dvakrát ročně hodnocen svým nadřízeným. Toto hodnocení neslouží jenom jako ohodnocení vykonané práce, ale především jako nástroj zaměstnaneckého rozvoje - k určení rozvojových cílů pro všechny zaměstnance. Výsledkem hodnocení jsou jednak známky, jednak detailní komentář u každého hodnoceného kritéria a nejdůležitější částí je určení rozvojových cílů na další rok, případně návrh na povýšení. Od těchto cílů se odvíjí plán profesního rozvoje a školení zaměstnance. Každý zaměstnanec má nárok na 2 školení ročně, které si sám vybírá na základě stanovených a jím odsouhlasených rozvojových cílů. Výsledky hodnocení jsou analyzovány a také slouží k hledání talentů, kterým se věnuje speciální péče při profesním rozvoji.

Banka podporuje osobní rozvoj zaměstnanců, jako je studium na vysoké nebo vyšší odborné škole. U vybraných zaměstnanců proplácí 50 procent školného po úspěšném ukončení školního roku a studující zaměstnanci mají nárok na 4 dny dovolené nad základní rámec.

Velice zajímavým příkladem profesionálního rozvoje vybraných talentů je tzv. „Citibank Management Programme“. Tento program slouží k stimulaci talentů a výchově budoucích manažerů. Na začátku jsou analyzovány silné a slabé stránky zaměstnance, jeho potenciál a psychologické předpoklady. Po této analýze je vypracován individuální návrh tréninku zaměstnance, který trvá dva a půl roku. Po jeho úspěšném absolvování jsou absolventi dosazováni do manažerských pozic středního managementu, nebo dále pracují na dosavadním místě a slouží jako rezerva, ze které banka čerpá v případě potřeby.

Životní pojištění, bankovní služby a produkty zdarma, stravenky, auto, notebook, úvěry za cenu inflace, patří mezi další zaměstnanecké výhody.

Při hledání nových pracovníků, dává banka přednost zdrojům z vlastních řad. Jasným signálem je skutečnost, že nové pozice jsou 1-2 měsíce nabízené na bankovním intranetu, oběžnících a nástěnkách v bance. Po externích zdrojích se sáhne, až když se vyčerpá možnost doplnit místo z interních zdrojů.

Zaměstnanci mají možnost využívat flexibilní či částečnou pracovní dobu nebo práci z domova a banka podporuje matky na mateřské dovolené.

V roce 2006 se Citibank v oblasti zaměstnaneckých výhod rozhodlo o zavedení příspěvku na penzijní připojištění zaměstnanců.

Zaměstnanecká spokojenost se zjišťuje jednou za půl roku. Dotazník je sestaven nezávislou personální společností, která zpracuje výsledky a určí, jak se mají odstranit největší problémy, případně jak dále rozvíjet nejlepší výsledky. Každý vedoucí pracovník má ve svých cílech dosáhnout větší spokojenosti než v předešlém období a nutno podotknout, že splnění těchto cílů se velice důkladně sleduje. Myslím, že banka vnímá zaměstnance jako největší potenciál a pochopila, že spokojený zaměstnanec dělá spokojené zákazníky. Každým rokem se jí daří zaměstnaneckou spokojenost zvyšovat.

## **8.5 Produkty Citibank a.s. – Kreditní karty**

Citibank kreditní karta se od běžné platební karty vydávané k bankovním účtům liší tím, že klient neutráčí prostředky ze svého účtu, ale z účtu banky. Získá kreditní limit, který může čerpat a vyčerpanou částku poté splatit jednorázově nebo ve splátkách. Kreditní karta je unikátní produkt bez vazby na bankovní účet. Její majitel může vyčerpat jakoukoli částku do

výše svého kreditního limitu a tu flexibilně splácet každý měsíc podle vlastního uvážení. Nesplacená část nad minimální částku je převáděna do dalšího období. Citibank kreditní karta nabízí vysokou míru bezpečnosti. Je opatřena fotografií a podpisem majitele na přední straně karty. Banka standardně nabízí ručení od okamžiku nahlášení ztráty nebo odcizení karty. Výjimečný je v Citibank systém pro monitorování neobvyklých transakcí, což pomáhá k další minimalizaci neoprávněného nakládání s prostředky a zvyšování zákaznické spokojenosti.

#### **Výhody Citibank kreditní karty:**

- až 55 dní bezúročné půjčky,
- kreditní limit ve výši dvojnásobku až trojnásobku čistého měsíčního příjmu,
- možnost nakupovat ve všech obchodech označených logem MasterCard nebo si peníze v hotovosti vybrat z bankomatu,
- karta zdarma na celý život (vztahuje se na typ karty Classic, pokud klient ročně utratí 36 000 Kč, pokud ne je poplatek 500 Kč),
- možnost volby měsíční splátky od 5% do 100% z čerpané částky,
- k Citibank kreditní kartě lze vydat až 3 dodatkové karty a umožnit tak svým blízkým využívání stejných služeb,
- individuální program splátek nabízí možnost rozložit si větší nákupy do pravidelných měsíčních splátek s nižší úrokovou sazbou,
- hotovostní program splátek umožňuje převedení finančních prostředků z Citibank kreditní karty na jakýkoliv účet zákazníka za nižší úrokovou sazbu.

#### **Bezpečnostní prvky:**

- Citibank přebírá veškerá rizika za případné zneužití karty od okamžiku nahlášení ztráty nebo krádeže,
- pokud bude Citibank kreditní karta odcizena či ztracena, Citibank okamžitě vydá kartu novou a to zdarma,
- volitelné pojištění "CreditShield", které kryje kreditní závazky na kartě až do výše 400 000 Kč v případě smrti nebo trvalé invalidity. Dále si zákazník může vybrat různé typy cestovního pojištění,
- všechny Citibank kreditní karty mají na přední straně vytištěný podpis a fotografii zákazníka.



Obrázek 8.1 – Citibank kreditní karta



Zdroj: Citibank, 2007

### **Citibank, největší vydavatel kreditních karet:**

- vedoucí postavení ve vydávání kreditních karet (přes 180 mil. vydaných karet),
- vydavatel karet ve 46 zemích,
- rozsáhlé zkušenosti z různých trhů v řešení zákaznických potřeb.

### **Široké použití ve spojení s Asociací MasterCard**

Citibank kreditní karta je vydávána ve spolupráci s Asociací MasterCard, která má zastoupení:

- ve 25 mil. obchodních míst na celém světě,
- přes 600.000 bankomatů po celém světě,
- 40.000 obchodních míst a přes 2 500 bankomatů v ČR,
- MasterCard Europe – hlavní správce osobních platebních služeb v Evropě.

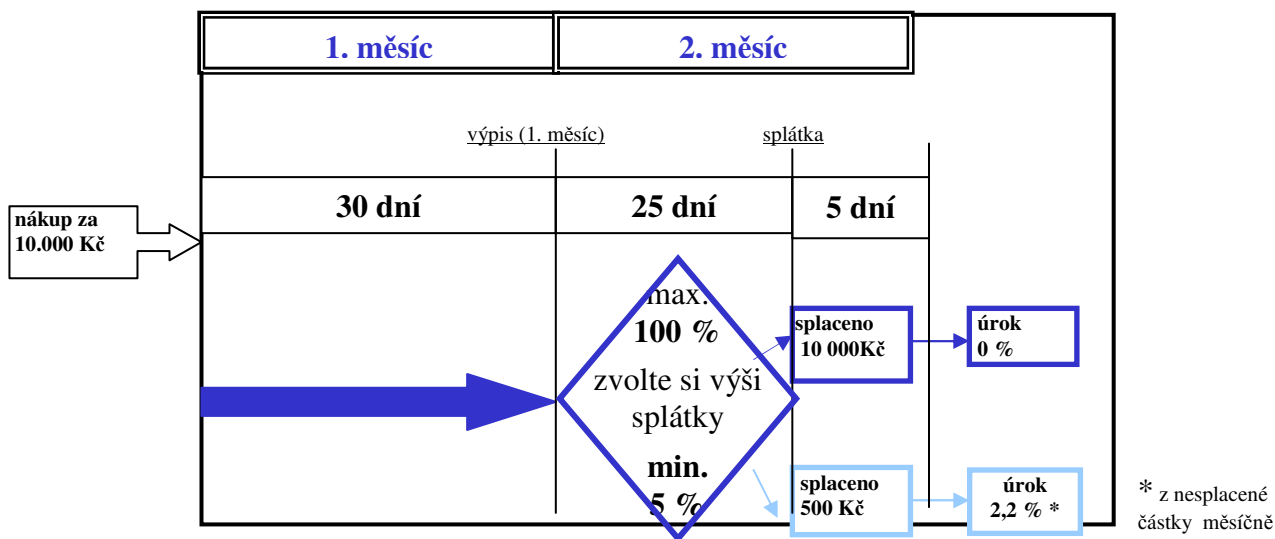
### **Jak funguje Citibank kreditní karta:**

- není navázána k běžnému účtu,
- při placení kartou se nestrhávají peníze z účtu klienta, ale z účtu Citibank,
- nakupovat je možné až do výše kreditního limitu,
- jednou měsíčně obdrží klient výpis provedených transakcí,
- mají dalších 25 dnů na rozhodnutí kolik splatí,
- pokud splatí celou vyčerpanou částku, neplatí žádný úrok (tj. mohou mít až na 55 dní půjčku zdarma),
- musí splatit alespoň 5% aktuálního zůstatku nebo 200 Kč.

### **Kreditní karta nabízí možnost:**

- splatit pokaždé celý zůstatek a neplatit úrok,
- použít kartu jako půjčku, kterou je možné kdykoliv využít – možnosti splácení kreditní karty ukazuje následující obrázek.

Obr. 8.1 – příklad splácení Citibank kreditní karty

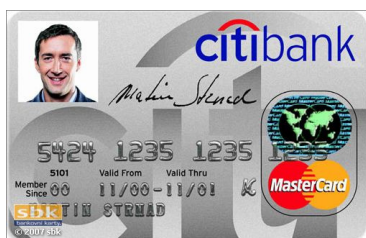


Zdroj: Citibank, 2007

**Citibank nabízí několik druhu kreditních karet:**

- **Citibank kreditní karta Classic** - určená zákazníkům s minimálním měsíčním příjmem 12.000 Kč,

Obrázek 8.2 – Citibank kreditní karta Classic



Zdroj: Sdružení pro bankovní karty ČR, 2007

- **Citibank kreditní karta Gold** - zlatá karta, určená zákazníkům s příjmem od 45.000 Kč,

Obrázek 8.3 – Citibank kreditní karta Gold



Zdroj: Citibank, 2007

- Citibank kreditní karta pro zaměstnance skupiny ČEZ,
- O2 (Eurotel) kreditní karta (Classic, Gold) - karta pro zákazníky společnosti Eurotel,

Obrázek 8.4 – O2 kreditní karta,



Zdroj: Sdružení pro bankovní karty ČR, 2007

- Shell kreditní karta – karta pro zákazníky společností Shell,

Obrázek 8.5 – Shell kreditní karta



Zdroj: Citibank, 2007

- ČSA kreditní karta – spojení věrnostní ČSA karty a kreditní karty.

Obrázek 8.6 – ČSA kreditní karta



Zdroj: Sdružení pro bankovní karty ČR, 2007

## **9. Tvorba marketingové strategie Citibank a.s.**

### **9.1 Plánovací část**

V plánovací části půjde o provedení situační analýzy, analýzy konkurence a SWOT analýzy společnosti Citibank.

#### **Marketingová situační analýza**

##### ***Stručné zhodnocení situace Citibank***

V roce 2006 divize retailového bankovníctví Citibank zaznamenala nejlepší výsledky od doby, kdy vstoupila na retailový trh. Na trhu kreditních karet se stala nejrychleji rostoucím emitentem kreditních karet v České republice. Zákazníci ocenili zejména vysokou kvalitu Citibank kreditní karty, včetně jejího zabezpečení.

V posledních letech se Citibank soustředila na co-brandové karty. Se společností O2 Citibank vytvořila největší portfolio co-brandových karet v České republice. Citibank spustila dva zcela nové co-brandové projekty, které získaly několik ocenění. První z nich je ČSA co-brand karta a druhá je co-brand karta se společností Shell. Úspěšně se také rozvíjel program pro solventní zákazníky CitiGold, kde se zdvojnásobil počet držitelů zlatých Citibank kreditních karet.

Poslední dva roky vzrostla spokojenost zákazníků Citibank, o čemž mimo jiné svědčí i skutečnost, že na základě interního průzkumu je míra jejich věrnosti nejvyšší od začátku působení Citibank v České republice. Citibank se v oblasti PR zaměřila na poskytování charitativní péče a v minulém roce rozdala skoro 3.000.000 Kč, většinou na podporu mladých lidí v dětských domovech. Kromě finanční pomoci se zaměstnanci banky účastnili pravidelných charitativních akcí, například opravy dětských domovů, čištění a opravy dětských hřišť a podobně.

Velice dobrých výsledků banka dosahuje především díky profesionalitě a vysokému pracovnímu nasazení zaměstnanců. Není málo těch, kteří se prosadili v silné mezinárodní konkurenci a uplatnili se v manažerských funkcích jak v regionu střední a východní Evropy tak i v celosvětové síti Citigroup. Citibank má v plánu dále pečovat o profesionální růst zaměstnanců a vytvářet jim co nejlepší podmínky pro jejich práci.

Citibank si na trhu osobního bankovníctví drží 4. místo a jako jediná z prvních pěti nevsadila na akvizice lokálních bank a od počátku investovala do vlastní obchodní sítě. Po třech letech působení na trhu kreditních karet dnes zaujímá čtvrté místo v České republice. Citibank má celkově velmi dobrou pozici na trhu kreditních karet a také má velice dobrou pozici pro získání velkého počtu nových klientů (první tři banky využily velký počet svých klientů a většinu svých klientů jejich kreditní kartu vnutily). Právě proto se budoucí vývoj Citibank zaměřil právě na trh kreditních karet, kde kromě obrovského tržního potenciálu vidí svou největší sílu.

**Fyzické zdroje** – Citibank disponuje technickými prostředky na nejvyšší úrovni, čím získává výhodu jednak v oblasti konkurence, tak i v oblasti rychlosti a spolehlivosti. V neposlední řadě také v oblasti image a bezpečnosti (např. jediná kreditní karta na trhu s fotografií). Může využívat globální dodavatele, globální informační technologie apod. Právě globální informační technologie mohou být velice silnou stránkou Citibank na trhu v ČR.

**Lidské zdroje** – Největší část TOP managementu tvoří vysoce kvalifikovaní zahraniční odborníci, kteří budovali stejnou tržní pozici v západní Evropě, Americe, Blízkém Východě nebo v jiné zemi střední a východní Evropy. Citibank v ČR využívá osvědčené know-how, resp. vysoce efektivní pracovní postupy a organizace práce převzaté ze západní Evropy či Ameriky. Zde je potenciál jak získat větší podíl na trhu. Většina manažerů se podílela na vývoji globální marketingové strategie v oblasti kreditních karet. V této oblasti lze spatřovat silnou stránku, která může vést k vytvoření konkurenční výhody. Výhody globální strategie jsou spojeny i s dílčími problémy při implementaci na trhu v České republice. Vhodnější je před implementací budoucí strategie více analyzovat trh v ČR a zaměřit se hlavně na rozdíly v nákupním chování, ochotě riskovat a zadlužit se.

**Finanční zdroje** – Citibank jako součást jedné z největších finančních institucí světa, má velice dobré úvěrové možnosti. Tyto zdroje může použít ke splnění vytyčených cílů, ale i k obraně proti konkurenci. Myslím si, že jsou tyto zdroje někdy zbytečně vynakládány na globální marketingové programy a s tím spojenou implementací globálních počítačových aplikací, ze kterých se pak většina ukáže jako neaplikovatelná pro prostředí v ČR. I přesto jsou tyto aplikace implementovány v ČR a pak se jejich potenciál využívá jenom z 10-20%, přičemž česká pobočka musí zaplatit plnou sumu, plus si musí nechat lokálně vyvinout aplikaci, která splňuje její kritéria a požadavky. I když jsem zastáncem implementace globálních programů v rámci Citibank, doporučuji před implementací těchto programů udělat

důkladnou GAP analýzu - jestli bude program schopný uspokojit požadavky v ČR. Jestliže nebude a pobočka v ČR poskytne detailní výsledky analýzy a rozumné argumenty, doporučuji od implementace odstoupit a povolit vývoj lokální aplikace v ČR.

**Zdroje nehmotné povahy** – Dobrá image společnosti spolu s vysokou důvěryhodností představují hlavní nehmotné zdroje Citibank. Citibank má ve světě velice dobrou pověst a image. Její velice dobrou pověst na krátko přerušil skandál s podplácením amerického senátora zástupcem Citibank. Po tomto problému přijala Citibank řadu opatření, aby se to nemohlo opakovat. Patří sem například několikanásobná kontrola vynaložených prostředků, přesné popsání a pravidelná kontrola všech procesů v bance, zpřísnění přístupu k informacím a podobně. Dnes má Citibank znovu pověst velice důvěryhodné a silné finanční instituce, pro kterou je zákazník na prvním místě. V posledních třech letech se bance podařilo vybudovat silnou kulturu. V personální oblasti je však problémem vysoká fluktuace, která firemní kulturu narušuje. Z tohoto důvodu lze doporučit bance, aby minimálně 1/3 nově přijatých zaměstnanců měla zkušenosti s prací v bankovním sektoru. Na základě mého průzkumu, musím konstatovat se v bance nacházejí oddělení, ve kterých pracují jenom čerství absolventi a fluktuace je skoro 50%.

### ***Analýza faktorů vnějšího prostředí***

České bankovníctví má za sebou období mezinárodního oslabení konjunktury a vypořádávání se s nedobytnými úvěry. Bankovní sektor dnes dosahuje v zemích střední a východní Evropy nejvyššího tempa růstu na světě. Klesající marže, rostoucí konkurence bank a vstup nových „hráčů“ na trh nutí bankovní management hledat nová řešení.

### **Ekonomické faktory**

V České republice se v následujících letech dá očekávat stabilní růst HDP, (i když plánované vládní úspory by mohly tento trend přibrzdit). Celkově pozitivní předpoklady by kromě jiného měly vést k růstu bohatství a růstu poptávky po úvěrových produktech. Mezi další významné faktory patří očekávaná stabilní nízká inflace, mírný pokles nezaměstnanosti a hlavně nízká úroková míra, která povede k růstu poptávky po penězích (úvěrových produktech).

### **Politicko-právní faktory**

Podle vyjádření ratingové agentury Standards&Poor je v České republice stabilní situace a do budoucna se očekává stabilní politický vývoj bez výraznějšího dopadu na bankovní sféru. Jestliže dojde k prosazení rovného zdanění, reálný důchod obyvatelstva vzroste, tím pádem bude větší počet potenciálních zákazníků, kteří budou splňovat kritéria pro poskytnutí kreditní karty.

### **Sociálně-kulturní faktory**

Pozitivní sociální vývoj v posledních letech způsobil, že obyvatelstvo ČR stále více využívá úvěrových produktů k okamžitému uspokojení svých potřeb a podle sociologických průzkumů se předpokládá, že tento trend bude pokračovat i v následujících letech. Myslím ale, že zákazníci nevědí jak používat kreditní kartu. Často vybírají z bankomatu, nesplatí kreditní kartu včas, používají ji denně až do úplného vyčerpání kreditního limitu. Pak mají problémy se splácením, jsou překvapeni vysokými úroky a sankcemi za nesplácení. Poslední průzkumy společnosti Telia z dubna 2007 ukazují, že začínají kreditní kartě nedůvěřovat. Právě tady vidím velkou příležitost jak kreditní kartu znovu přiblížit lidem jako produkt, který je „neožebračí“, ale pomůže uspokojit jejich potřeby dříve. Kreditní kartu lze chápat jako produkt, který slouží jako pojistka v případě krizové události, produkt který zákazníkům vydělává na placení mobilního telefonu a pomocí kterého vyřeší způsob podpory dětí na střední či vysoké škole, také jako produkt, se kterým mohou bezpečně nakupovat na internetu, využít prodejní akce a slevy, nakoupit na splátky bez vyřizování úvěru a podobně. Na základě průzkumů ze zahraničních poboček Citibank je kreditní karta právě takto vnímána a používána v Asii, USA, Kanadě a západní Evropě. Doporučuji, aby Citibank v České republice použila tuto výhodu v podobě znalosti chování zákazníků v zahraničí a využila velkou příležitost, která se nabízí na trhu v ČR - naučit své zákazníky používat kreditní kartu. Tím se jí podaří vybudovat důvěru, vysoký image Citibank kreditní karty a výrazně se odlišit od svých konkurentů, kteří (stejně jako dnes Citibank v ČR) dle mých pozorování a zkušeností z praxe, spíše využívají neznalost tohoto produktu na trhu v České republice.

### **Technologické faktory**

Elektronický podpis, možnost požádání o půjčku nebo otevření účtu prostřednictvím internetu, okamžité vyhodnocení zákazníka, rychlé vyřízení žádosti, možnost převodu transakce z kreditní karty na klasickou půjčku jsou faktory, pomocí kterých Citibank získává výhodu vůči konkurenci a může také ušetřit náklady (např. digitalizace dokumentů, automatické vyhodnocování a schvalování).

## **Analýza trhu kreditních karet a prodejů**

“Počet vydaných kreditních karet v České republice se v letech 2006 až 2010 zdvojnásobí.“<sup>8</sup>, odhaduje ředitel kreditních karet Citibank, Rizwan Qazi.

Důvodem je podle něj růst příjmů českých spotřebitelů. V loňském roce se podle Sdružení pro bankovní karty počet kreditních karet vydaných bankovními ústavami meziročně zvýšil o více než o 300 tisíc a přesáhl milion vydaných kreditních karet (viz příloha č. 2).

Z průzkumu společnosti MasterCard vyplývá, že celkový počet vydaných kreditních karet v ČR loni vzrostl o 56 procent.

Od roku 2002 jsou všechny banky v České republice členy velkých mezinárodních finančních skupin. V průběhu několika posledních let banky zintenzívnily svůj záběr na retailové bankovníctví s důrazem kladeným na úvěrové produkty, včetně kreditních karet. Banky začaly účinně využívat infrastrukturu tvořenou více než tisíci poboček v zemi. Třebaže některé z nich začaly využívat i jiné kanály, jako např. co-brandované partnery, hlavním zdrojem jejich růstu je pákový efekt využívání jejich stávající klientské báze pro křížový prodej produktů (x-sell) a též prodej přes vlastní pobočkovou síť.

Trh kreditních karet v ČR je velice podobný ostatním trhům východní Evropy v dynamice růstu, nabídce produktů a chování zákazníků. Oproti světovým, neboli západním trhům se liší hlavně v chování a počtu zákazníků, kteří kreditní kartu používají. Zákazníci na západních trzích jsou už „ostřílení“ a kreditní kartu používají skutečně k účelům, ke kterým slouží. Dá se říci, že na trhu kreditních karet v západních zemích existuje harmonie a rovnováha mezi zákazníkem a poskytovatelem kreditní karty. Souvisí to určitě s tím, že kreditní karty a hlavně kapitalistický způsob života jsou hluboko zakořeněny v myslích západních zákazníků. Jsou vyškoleni trhem a nedopouštějí se začátečnických chyb. Podle průzkumů, které si nechala vypracovat Citibank pro interní potřeby, jsou čeští zákazníci charakterističtí svojí naivitou, lehce se nechají zlákat a oklamat. V minulých letech toho využily banky, aby vnutily svým zákazníkům kreditní kartu bez toho, aby své zákazníky poučily, jak tento produkt používat. I když se tento trend zlepšuje a zákazníci se poučili z předchozích chyb, podle posledních průzkumů kreditní karta není vnímána jako důvěryhodný produkt, který slouží k pokrytí mimořádných výdajů, nakupování na internetu, nákup v obdobích výrazných slev apod. tak, jak je tomu na západních trzích.

---

<sup>8</sup> QAZI, R.: Tiskové vyjádření Citibank, 2007



Doporučuji, aby se Citibank snažila přiblížit svým zákazníkům a pro svoji kartu získala důvěru zpět. Jednak tím, že své zákazníky naučí vyvarovat se zbytečných chyb a jednak tím, že je naučí kreditní kartu používat. Na základě interních průzkumů zákazníků kteří kreditní kartu nevyužívají aktivně, se dá předpokládat, že právě jejich poučení povede ke zvýšení důvěry v tento produkt, výraznému snížení počtu nespokojených zákazníků a aktivnímu využívání kreditních karet, k zvyšování zákaznické spokojenosti a věrnosti.

Trh kreditních karet v České republice ještě stále není nasycen, zažívá fázi růstu a jeho velikost v České republice ukazuje následující tabulka:

Tabulka 9.1 Velikost cílového trhu v ČR

<b>Celková populace</b>	(v tis.)
a) počet obyvatel v ČR	10,211
b) Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (vyloučení jsou: nezaměstnaní, studenti, děti do 15 let)	4,733
Zaměstnaní	3,894
Živnostníci	581
Soukromí podnikatelé	197
<b>Dosažitelná populace</b>	(v tis.)
c) věkové rozpětí 21 - 65 let s min. příjmem od 12 tis Kč a 2 roky v současném zaměstnání s min. jednou pevnou telefonní linkou domů nebo do práce	2,189
d) Živnostníci a podnikatelé, věkové rozpětí 30 - 65 let (min 21 v případě živnostníků); s min. příjmem od 12 tis Kč a 3 roky v současném zaměstnání s min. jednou pevnou telefonní linkou domů nebo do práce	355
e) <b>Dosažitelná populace celkem</b>	2,544

Zdroj: ČTK a Český statistický úřad, 2007

### ***Analýza konkurence***

Konkurence – protože bankovní služby osobního bankovníctví a úvěrové produkty jsou nediferencované produkty, lze mluvit o tomto trhu jako o oligopolu s dominantní firmou - Českou spořitelnou.

Na trhu kreditních karet kromě České spořitelny působí ještě 3 klíčoví hráči – Komerční banka, GE Money Bank a Citibank. Druhým největším konkurentem po České spořitelně je Komerční banka, která stejně jako Česká spořitelna těží z velkého množství „zdeděných zákazníků“. Třetím největším konkurentem je GE Money bank, která velmi úspěšně těží ze spojení s Home Creditem a částečně využívá zákaznické databáze zkrachovalé Agrobanky. Hned za nimi se usídlila Citibank. Procentní rozdělení trhu kreditních karet ukazuje příloha č. 1 a 3.

První tři banky mají společné, že těží z náskoku z minulosti a z velkých databází svých zákazníků. GE Money bank a Citibank se vyznačují dynamickým růstem i několika set procent v průběhu posledních let. Například pro GE Money bank platí ve srovnání s rokem 2004 nárůst o více než 550 % (Zdroj: Výroční zpráva GE Money bank, 2007). Procentní růst konkurence na trhu kreditních karet udává příloha č. 4. Tyto tři banky patří k hlavní konkurenci na trhu kreditních karet. Kromě nich je ještě potřebné sledovat každý krok dynamicky se vyvíjející HVB, hlavně po její fúzi s UniCredit. Podle výsledků i chování ostatních bank by se dalo vyvozovat, že nemají ambici vytvořit si silnou pozici na trhu kreditních karet a že nabízejí kreditní kartu jako doplňkovou službu. V následujících letech bude velice potřebné zaměřit se také na finanční instituce typu CCS a Cetelem, kterým i když nejsou bankovními institucemi, se daří úspěšně pronikat na trh kreditních karet.

## Česká spořitelna (Erste)

ČS je charakteristická dominantním, 44% podílem na trhu a slušně se vyvíjejícím ročním nárůstem. Jestliže se bude Citibank snažit o přetáhnutí klientů od konkurence, největší šanci má u České spořitelny, a to hlavně kvůli horšímu přístupu k zákazníkům a její rigiditě pramenící z velikosti a počtu nabízených produktů.

Tabulka: 9.2 – Analýza konkurence - Česká spořitelna

Podíl na trhu (v %)	44% (kreditní karty); 40% (veškeré karty - debetní i kreditní) 95% nárůst v počtu vydaných kreditních karet za 1 rok (1. čtvrtletí 2005 až 1. čtvrtletí 2006)
Distribuční kanály	pobočková síť: 673 poboček x-sell kreditních karet formou direct mailu na současné klienty
Cenové podmínky	roční úroková sazba: 19.8% na všechny produkty roční poplatky: „Classic“: 300 Kč (první rok zdarma) „Gold“: 3000 Kč „Visa Electron“: 120 Kč (první rok zdarma)
Image produktu na trhu	spolehlivý, dobrý, neustále se zlepšující
Nabízené produkty	- Visa Electron (Kredit+) - Visa Classic & Gold (Kredit+) - MC Classic & Gold (Partner/ Gold) - MC Classic & Gold (UK - University Card)
Silné stránky	- tradiční, dobře zavedená „domácí“ banka se zahraničním kapitálem (Erste) - skvělé povědomí o značce - rozsáhlá zákaznická základna využitelná pro x-sell - silná komunikace, zaměřená zejména na karty a novou image značky
Slabé stránky	- necílené oslovování zákazníků - nedostatečná znalost portfolio managementu - nízká zákaznická spokojenost - zaměření na prodej na pobočkách, kdy zákazník musí osobně přijít do banky - velká část kreditních karet byla zákazníkům vnucena
Příležitosti	- ČS je pro Citibank velkým konkurentem, ale Citibank může využít nedostatky její prodejní sítě, kdy bankéř chodí za klientem, naopak u ČS musí klient do banky. - do budoucna Citibank využije možnosti nabídnout klientům převzetí jejich současných kreditních zůstatků u České spořitelny a nabídne jim lepší úrokovou sazbu. - vybudování silného image a důvěryhodnosti Citibank kreditní karty a s tím spojeným výrazným odlišením od kreditních karet České spořitelny.

Zdroj: vlastní data

## HVB (UniCredit Group)

V následujících dvou letech by neměla znamenat velké ohrožení pro trh kreditních karet, a to hlavně kvůli velice slabým výsledkům z minulosti a také problémům spojeným s fúzí s UniCredit Group. Podle vystupování i dosažených výsledků můžeme usuzovat, že trh kreditních karet pro HVB není prioritou a bude se snažit o prosazení na jiném trhu. Nicméně právě fúze s UniCredit Group může znamenat obrat v marketingové strategii HVB, a proto je důležité tuto banku v dalších dvou-třech letech pozorně sledovat.

Tabulka: 9.3 – Analýza konkurence - HVB

Podíl na trhu (v %)	5% (kreditní karty); 1% (veškeré karty, debetní a kreditní) 7% nárůst v počtu vydaných kreditních karet za 1 rok (1. čtvrtletí 2005 až 1. čtvrtletí 2006)
Distribuční kanály	pobočková síť: 23 poboček nabízení kreditních karet přes své partnery
Cenové podmínky	roční úroková sazba: 18.96% - 23.4% roční poplatky: Silver: 443 Kč – 1,000 Kč (roční + měsíční poplatky) Gold: 3,144 Kč
Image produktu na trhu	dobrá, korektní
Nabízené produkty	- Visa Classic & Gold - Visa Classic - CSA - Visa Classic - T-Mobile - Visa Classic & Electron - iDnes - Visa Classic Skoda Auto - Visa Classic Credit Suisse
Silné stránky	- tradiční, dobře zavedená „domácí“ banka se zahraničním kapitálem (Uni Credito) - dobré povědomí o značce - silní partneři
Slabé stránky	neaktivní komunikace v segmentu kreditních karet malé zaměření na další co-brandované aktivity
Příležitosti	neúspěšné partnerství s Eurotelem (O2) může odlákat další silné partnery jako T-Mobile apod. její co-brandované karty nemají zavedený benefit program, proto by zákazník dal přednost naší kartě, která mu vydělává body (jedná se o zkušené zákazníky)

Zdroj: vlastní data

## Komerční banka (Société Générale)

KB je druhým z klíčových hráčů na trhu kreditních karet v České republice. Hlavně po tom, co byla zakoupena společností Société Générale, roste její image a spokojenost jejich zákazníků. V budoucnosti se dá předpokládat ještě lepší vývoj. Se 69% nárůstem nových plastiků za poslední rok se po Citibank a České spořitelně nejdynamičtěji rozšiřuje na trhu kreditních karet.

Tabulka: 9.4 – Analýza konkurence – Komerční banka

Podíl na trhu (v %)	13,5 % (kreditní karty); 18% (veškeré karty, debetní a kreditní) 69% nárůst v počtu vydaných plastiků za 1 rok (1. kvartál 2005 až 1. kvartál 2006)
Distribuční kanály	pobočková síť: 331 poboček x-sell kreditních karet formou direct mailu na současné klienty
Cenové podmínky	roční úroková sazba: 18,9% roční poplatky: 590 Kč (roční + měsíční poplatky)
Image produktu na trhu	Dobrá
Nabízené produkty	MC Classic
Silné stránky	- dobře zavedená „domácí“ banka se zahraničním kapitálem (Societe General) - dobré povědomí o značce - rozsáhlá zákaznická základna využitelná pro x-sell - úspěšná změna loga v roce 2003
Slabé stránky	- nejasná strategie v oblasti retailového bankovníctví - nízká zákaznická spokojenost - velká část kreditních karet byla vnucena stávajícím zákazníkům z bývalé Komerční banky
Příležitosti	- nový image značky ještě nevstoupil dostatečně do povědomí a je spojován s nekvalitním servisem
	- vybudování silného image a důvěryhodnosti Citibank kreditní karty a s tím spojeným výrazným odlišením od kreditních karet České spořitelny

Zdroj: vlastní data

## Raiffeisen Bank

Tržní podíl banky je malý a na základě chování Raiffeisen Bank můžeme usuzovat, že nebude mít ambice více proniknout na trh kreditních karet. Kreditní karta je doplňkovým produktem k nosným produktům Raiffeisen Banky a to spotřebním a hypotečním úvěrům.

Tabulka: 9.5 – Analýza konkurence – Raiffeisen Bank

Podíl na trhu (v %)	2% (kreditní karty); 1% (veškeré karty, debetní a kreditní)
Distribuční kanály	pobočková síť: 48 poboček v dalších letech by mělo dojít k nárůstu
Cenové podmínky	roční úroková sazba: 22.68% roční poplatky: Silver: 420 Kč Gold: 1,440 Kč (roční + měsíční poplatky)
Image produktu na trhu	Dobrá
Products Offered	Visa Classic & Gold, Visa National Geographic
Silné stránky	zavedená „domácí“ banka se zahraničním kapitálem
Slabé stránky	nováček na trhu kreditních karet
Příležitosti	produkty Citibank by měly být lepší, variabilnější a poskytující špičkový servis

Zdroj: vlastní data

## ČSOB (KBC Group)

ČSOB, podobně jako Komerční banka a Česká spořitelna, dokázala využít velký počet svých klientů a prodat jim kreditní kartu. Velice malé zkušenosti ČSOB s tímto produktem ale způsobily, že podle průzkumu společnosti Focus group, ČSOB kreditní kartu používá málo zákazníků a důvěryhodnost ČSOB kreditní karty se zhoršuje. Můžeme říci, že ČSOB vnutila své kreditní karty všem zákazníkům, kteří splňovali její kritéria, ale dál se o rozvoj a doplňkové služby u tohoto produktu nestarala. ČSOB skýtá velkou možnost přetažení zákazníků, kteří již mají kreditní kartu, ale chtějí jinou, přičemž ostatní služby chtějí využívat v ČSOB.

Tabulka: 9.6 – Analýza konkurence - ČSOB

Podíl na trhu (v %)	4% (kreditní karty); 23% (veškeré karty, debetní a kreditní) 78% nárůst v počtu vydaných kreditních karet za 1 rok (1. čtvrtletí 2005 až 1. čtvrtletí 2006)
Distribuční kanály	pobočková síť: 193 poboček x-sell kreditních karet formou direct mailu na současné klienty
Cenové podmínky	roční úroková sazba: 19.2% - 21.6% roční poplatky: Silver 400 Kč, Gold 3,000 Kč
Image produktu na trhu	zhoršující se
Products Offered	Visa & MC Standard
Silné stránky	- dobře zavedená „korporátní“ banka s dobrým jménem - úspěšné spojení s Hypoteční bankou a získání jejich zákaznických databází - dobré povědomí o značce - rozsáhlá zákaznická základna využitelná pro x-sell - marketingová podpora – komunikace zaměřená na karty
Slabé stránky	- špatný servis - vnímána spíše jako korporátní banka
Příležitosti	produkty Citibank by měly být prezentovány jako globální produkt, variabilnější a poskytující špičkový servis

Zdroj: vlastní data

## GE Money Bank

GE Money Bank částečně těží ze získaných databází a klientů Agrobanky. Velmi důležitým mezníkem v rámci trhu kreditních karet bylo úspěšné spojení GE Money Bank s Multiservisem. Bance se v posledních letech daří karty nejenom vydávat, ale také je větší část jejich karet aktivně používána. Doporučuji sledovat chování GE Money Bank na trhu kreditních karet, protože je svojí výchozí pozicí a dosavadními výsledky nejbližší Citibank. Oproti Citibank ale „nezaspala“ a v roce 2003-2005 kdy podíl na trhu Citibank klesnul, GE Money Bank dokázala svůj podíl zvyšovat.

Tabulka: 9.7 – Analýza konkurence – GE Money Bank

Podíl na trhu (v %)	17,5 %
Cenové podmínky	roční úroková sazba: 19,8% rozsáhlá kampaň na kreditní karty „zdarma na doživotí“ (pokud klient utratí min. 48 tis. Kč ročně, jinak 299 Kč)
Products Offered	MC/Maestro
Distribuční kanály	pobočková síť: 188 poboček x-sell kreditních karet formou direct mailu na současné klienty
Silné stránky	- úspěšné spojení s MultiServise a získání zákaznických databází - dobré povědomí o značce (nový název “Money bank”) - rozsáhlá zákaznická základna využitelná pro x-sell (GE Bank, GE Multiservis, GE Leasing) - marketingová podpora – komunikace zaměřená na karty
Slabé stránky	jen Maestro karty (nízká ochrana)
Příležitosti	naše produkty by měly být prezentovány jako globální produkt, variabilnější, poskytující špičkový servis

Zdroj: vlastní data

## Ostatní

Z ostatních finančních institucí je třeba sledovat hlavně Cetelem, který i když není bankovní institucí, částečně pronikl na trh kreditních karet. Nicméně používání Cetelem kreditní karty se od používání kreditních karet velice liší. Cetelem kreditní karta je využívána zejména jako věrnostní karta na nákup z katalogu nebo na nákup ve vybraných prodejnách. Kdežto bankovní kreditní karty se používají na nákup veškerého zboží služeb, na výběr z bankomatů,



na nákup na internetu apod. Jsou také svázány s doplňkovými službami, například s pojištěním, převodem na úvěr, internetovým bankovníctvím, bezúročným obdobím apod. V budoucnu doporučuji pečlivě sledovat, jestli bude mít Cetelem další ambice pronikat na trh kreditních karet. V každém případě bude „skutečné“ proniknutí na trh kreditních velmi pomalé, protože dle interních průzkumů Citibank předpokládá změnu chování jejich zákazníků.

Tabulka: 9.8– Analýza konkurence - Ostatní

<b>Živnostenská banka</b>	podíl na trhu (v %)	0%
<b>Interbanka</b>	podíl na trhu (v %)	1%
<b>Cetelem</b>	počet karet	Cetelem kolem 500M

Zdroj: vlastní data

### ***Prognóza vývoje trhu, tržního podílu a zisku***

„Počet karet v bude v ČR růst v letošním a příštím roce tempem mezi 20 a 30 procenty.“<sup>9</sup>

I na základě provedené analýzy lze usuzovat, že v následujících letech trh kreditních karet bude nadále růst. Toto jsou zjištěné faktory růstu:

- stabilní ekonomické, politické a sociální prostředí, bude nadále působit na ochotu lidí zadlužovat se,
- rozvoj internetu a nákupu přes internet bude zažívat na trhu v České republice boom, stále více lidí bude nakupovat na internetu a stále více lidí bude k placení nákupů na internetu používat kreditní kartu,
- bankovní subjekty se zaměří na nové způsoby jak kreditní kartu prodat dalším potenciálním zákazníkům,
- budou se snižovat podmínky k získání kreditní karty a rychlost vyřízení,
- kreditní karty budou v budoucnu ještě více svázané s nejrůznějšími výhodami a doplňkovými službami, čímž vzroste oblíbenost tohoto produktu,
- předpokládá se personifikace kreditních karet, nejenom barva, fotografie ale i tvar (touto kartou nebude možné vybírat z bankomatu),

<sup>9</sup> LAFFERTY GROUP: Tiskové vyjádření, 2007

- kreditní karty se přestanou používat k výběru peněz z bankomatu a budou sloužit výhradně k placení na terminálech, výjimečně bude k výběru hotovosti sloužit služba CashBack (vybírání hotovosti na platebních terminálech),
- jelikož stávající trh není nasycen, bude růst počet vydaných a používaných kreditních karet. Prognózu prodejů pro následující roky udává příloha č. 5,
- náskok České spořitelny se bude nadále snižovat.

Podle posledních tiskových vyjádření Citibank plánuje do konce roku 2009 získat 22% podíl na trhu (viz příloha č.6). Předpokládá se, že do roku 2008 se segment kreditních karet stane pro Citibank ziskovým, tzn. že banka nebude při dosahování zisku závislá na jiných bankovních produktech.

## **SWOT analýza společnosti Citibank**

### ***Silné stránky***

**Personální zdroje a know-how** - jedná se zejména o mezinárodní marketingový management, top management a vysokou motivovanost a ochotu všech zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností, dále vysoká znalost produktu – kreditní karty (Citibank je největším vydavatel kreditních karet na světě), kvalitní interní procesy a postupy a používání globálních systémů.

- *Možnost posílení a rozvoje silné stránky a nedostatky stávající strategie* - mezinárodní marketingový a top management představuje pro Citibank v ČR jednu z nejsilnějších stránek. Většinu managementu tvoří zaměstnanci, kteří se v minulosti podíleli na implementaci marketingové v jiných krajinách, nejčastěji v Západní Evropě, USA a Asii. Nicméně tyto zaměstnanci často přehlížejí specifika českého trhu a snaží se implementovat strategii, která se na podmínky v ČR nehodí, nebo jí implementují nesprávně. Doporučuji, aby byli do managementu dosazeni také čeští zaměstnanci nebo zaměstnanci z východní Evropy, jelikož si tyto trhy podobné, jak víme z interního srovnání chování zákazníků mezi evropskými pobočkami. Lze také doporučit, aby místo dosazování zahraničních manažerů, byli čeští zaměstnanci vysíláni na stáže do zahraničí, kde je Citibank úspěšná na trhu kreditních karet. Po takové stáži budou rozumět jednak marketingové strategii na zahraničních trzích a jednak specifikům českého trhu, což povede nejen k posílení této silné stránky, ale také k pochopení zahraničních interních procesů a používání těch nejvhodnějších

v rámci České republiky. Tyto skutečnosti lze vyvodit z dřívější zkušenosti, která se osvědčila na počátku působení korporátní části banky. Po stáži v zahraničí, mohou tyto zaměstnanci dále školit a být dávaní za vzor ostatním zaměstnancům, jak tomu bylo u korporátní části. To povede k posílení podnikové kultury a zaměstnanci budou motivováni také tím, že budou vidět možnost prosadit se v managementu Citibank. Co se týče ostatních zaměstnanců, jejich pracovní nasazení a motivace je vysoká. Nicméně v některých odděleních je velmi vysoký podíl absolventů, kteří jsou charakterističtí vysokou fluktuací. Tato fluktuace doprovází oslabování firemní kultury. Navrhuji proto, aby minimálně polovina nově přijímaných zaměstnanců již měla pracovní zkušenosti (nemusí být z finanční sféry). Tento poměr se osvědčil v ostatních odděleních banky, kde je roční fluktuace v průměru pod 10%. Pro zmenšení fluktuace, udržení a zvýšení firemní kultury navrhuji přesunout centra zpracování dat a call centrum mimo Prahu, do oblastí s vysokou nezaměstnaností, kde je velká pravděpodobnost, že zaměstnanci po důkladném zaškolení zůstanou v Citibank. Nejvhodnější je dle mého názoru pohraničí se Slovenskou republikou, kam by mohli dojíždět i zaměstnanci ze Slovenska jako ještě levnější pracovní síla (vycházím z porovnání průměrné mzdy v Praze, na Slovensku a Moravě). Co se týče globálních systémů, poskytování nadstandardních produktů a služeb a nejnovější expertní systémy umožňují skutečně "ušít" zákazníkovi produkt na míru. Patří jsem zejména expertní systém, který je schopný analyzovat chování zákazníků a na tomto základě počítat individuální úrokovou sazbou, výši kreditního limitu, možností přečerpání limitu, výši ročních poplatků, specifikací marketingové komunikace apod. Podle mého zjištění se systém využívá ze 30% své kapacity, což vidím jako veliký nedostatek marketingového oddělení. Nicméně na druhou stranu se často stává, že globální systémy jsou často nasazovány bez důkladné analýzy lokálního prostředí. Vede to k tomu, že česká pobočka tyto systémy využívá jenom z 10-20 %, přičemž již za ně zaplatila plnou částku a navíc si musela nechat vyvinout lokální systém, který její požadavky splňuje. Podle mých propočtů, cena nepoužívaných systémů za poslední rok činí více jak 3.000.00 USD (vycházím z pořizovací ceny nepoužívaných systémů a použitých interních zdrojů na jejich implementaci). I když jsem zastáncem nasazování globálních systémů v rámci Citibank, navrhuji, aby před implementací těchto systémů byla provedena podrobná analýza a její výsledky byly brány skutečně v potaz americkou centrálou. Jestliže lokální pobočka poskytne detailní a rozumné argumenty, proč tento globální systém není vhodný pro podmínky v České republice, měl by být povolen lokální vývoj a globální systém by se neměl násilně

implementovat. Tímto banka ušetří vynaložené náklady a hlavně zkrátí dobu implementace nových systémů, což povede k posílení této stránky.

- *Způsoby využití silné stránky* - bude se hlavně jednat o přizpůsobení a implementaci úspěšných strategií ze západní Evropy, USA a Asie. Úspěšná implementace úspěšných strategií bude použita ke splnění podnikových a marketingových cílů. Tyto strategie pomohou Citibank dosáhnout více jak 20% podílu na trhu kreditních karet v České republice. Podle zkušeností z ruské pobočky, můžeme usuzovat, že využití této silné stránky povede k posílení podnikové kultury a k větší pracovní efektivitě a nasazení. Úspěšné nasazení globálních systémů může také vést k rozšíření portfolia produktů a služeb, které ještě nejsou na trhu v České republice vůbec známy (například úspěšná implementace individuálního programu splátek na trhu v České republice – produkt původně vyvinutý Singapurskou pobočkou).
- *Význam využití silné stránky pro získání konkurenční výhody* – doporučuji, aby hlasy zahraničních a lokálních manažerů měly stejnou váhu, protože se stává, že je nevhodná marketingová strategie implementována i přes nesouhlas českého managementu. Ze zkušenosti větších poboček východní a střední Evropy je zřejmé, že když se spojí mezinárodní know-how zahraničních manažerů s detailním poznáním trhu kreditních karet v České republice, bude silná stránka proměněna v konkurenční výhodu. Také nasazení nových, na trhu v České republice unikátních produktů, povede k vytvoření konkurenční výhody, obdobně jako na trzích v Rusku a Polsku.
- *Význam využití silné stránky pro vyšší spokojenost zákazníků* - doporučuji podrobně analyzovat spokojenost zákazníků v zahraničí a poučit se z jejich chyb a úspěchů. Dnes je situace taková, že Citibank v České republice se sice od zahraničních poboček učí, ale většinou jenom od té země, ze které pochází marketingový ředitel. Navrhuji, aby se analýza zaměřila na více zahraničních poboček (situaci může pomoci řešit zmiňovaná stáž) a vybraly se skutečně jenom ty nejlepší z faktorů, které budou na trhu v České republice fungovat. Globální systémy se vyznačují vysokou stabilitou a bezporuchovostí i při implementaci nových produktů, což vede ke zvyšování zákaznické spokojenosti (v roce 2002 byla dostupnost internetového bankovníctví a služeb call centra 97,5%, v roce 2007 je dostupnost již 99,98%. Právě nízká dostupnost byla v minulosti hlavním důvodem stížností zákazníků Citibank.)

**Široké portfolio co-brandových kreditních karet** - spolupráce s partnery O2, ČEZ, Shell, ČSA.

- *Možnost posílení a rozvíjení silné stránky a nedostatky stávající strategie* - možnost posílení vidím v pokračování stávajícího trendu, získat 2 nové co-brandové partnery za rok. Navrhuji, aby splnění tohoto cíle byla věnována skutečně vysoká pozornost a management za splnění tohoto cíle nesl plnou odpovědnost. Jako nedostatek ve stávající strategii vidím, že management „usnul na vavřínech“ a pro příští rok nemá rozjednané žádné nové partnerské vztahy.
- *Způsoby využití silné stránky* – způsob využití této silné stránky vidím v možnosti a přesvědčení nových partnerů. Doporučuji při jednání s novým partnerem poukázat na významné úspěchy Citibank v této oblasti a také připomenout neúspěchy ostatních bank (např. České spořitelny a Eurotelu). Tuto silnou stránku lze také využít pro získání menších partnerů. Podle mého zjištění z interních materiálů, náklady na co-brandovou kartu klesly o 80% (rok 2007 v porovnání s rokem 2003).
- *Význam využití silné stránky pro získání konkurenční výhody* – Citibank jako jediná na trhu nemá k dispozici databáze „zdeděných“ zákazníků, proto je tato silná stránka jedinou možností, jak se dostat k databázím jiných podniků (O2, ČSA, Shell). Jelikož se banka naučila jak udělat co-brandovou kartu efektivně, doporučuji zaměřit se i na menší partnery, o které ostatní banky nemají kvůli vyšším počátečním nákladům zájem.
- *Význam využití silné stránky pro vyšší spokojenost zákazníků* – Citibank se poučila z chyb při zavádění co-brandových karet, hlavně u O2 (první co-brandový partner) a dnes se jich už nedopouští (80% stížností na kreditní karty směřuje právě na první co-brandovou kartu). Doporučuji čtvrtletně sledovat zákaznickou spokojenost, pomocí Citibank call centra u každé co-brandové karty zvlášť a zjistit rozdíly ve spokojenosti hlavně u nových co-brandových partnerů.

**Nadstandardní služby a kvalita poskytovaných služeb** - možnost rozložení nákupu na splátky, 24 hodinový zákaznický servis, možnost obsluhy kreditní karty přes internet, vysoká bezpečnost pro zákazníka (fotografie a podpis na přední straně karty).

- *Možnost posílení a rozvoje silné stránky a nedostatky stávající strategie* - možnost posílení a rozvíjení této silné stránky vidím v poznání kreditních produktů a doplňkových služeb v rámci světové Citibank, hlavně na západních trzích. Lze doporučit sledování velice rychle se rozvíjejícího trhu kreditních karet v Rusku a Polsku, který již dnes nabízí produkty a služby, které zatím byly používány jen v

západních zemích. Jedná se zejména o flexibilní úrokovou sazbu a individuální způsob komunikace s každým zákazníkem na základě jeho chování. Doporučil bych zaměřit se na analýzu používání a spokojenosti těchto produktů nejenom na trzích západní Evropy, ale i na trzích v Rusku a v Polsku. K posílení této silné stránky implementace nových produktů, které jsou úspěšné na trzích kreditních karet v zahraničí. Jako nedostatek vidím, že marketingoví pracovníci analýzu zahraničních produktů neprovádějí a nové produkty se do ČR dostávají sporadicky (když nastoupí nový manažer apod.) K posílení zákaznického servisu doporučuji zaměřit se na snížení fluktuace, která kvalitu (hlavně Citibank call centra) snižuje. Způsob řešení jsem již naznačil v detailech první silné stránky.

- *Způsoby využití silné stránky* - tato silná stránka je používána k diferenciaci Citibank kreditní karty. Spolu s tím, že jsou na ní navázány nadstandardní produkty a služby, odlišuje tuto kartu od ostatních na trhu. Také zvyšuje zákaznickou spokojenost a přispívá k největší bezpečnosti na českém trhu (fotografie a podpis na přední straně kreditní karty).
- *Význam využití silné stránky pro získání konkurenční výhody* - když se Citibank podaří poskytnutím unikátních a vysoce profesionálních služeb, které budou ušity na míru zákazníkům ještě více odlišit její kreditní kartu od ostatních, jak se to podařilo na trzích v Rusku, Thajsku a Singapuru, je velká pravděpodobnost, že zákazníci budou Citibank kreditní kartu upřednostňovat.
- *Význam využití silné stránky pro vyšší spokojenost zákazníků* - zákazníci oceňují tyto nadstandardní služby, hlavně 24 hodinový servis a bezpečnost, která je spojena se Citibank kreditní kartou. Doporučuji předávání kreditní karty spojit s krátkým školením, které pomůže zákazníkovi pochopit, jak kartu využívat a s vysvětlením co všechno kreditní karta poskytuje (servis, doplňkové služby apod.)

### **Image Citibank.**

- *Možnost posílení a rozvoje silné stránky a nedostatky stávající strategie* - možnost vidím v rozšíření povědomí (v České republice) o Citigroup, jako o největším vydavateli kreditních karet na světě. Stávající strategie se tímto vůbec nezabývá a myslím, že je to škoda. Doporučuji v marketingové komunikaci tuto skutečnost zmiňovat, hlavně prostřednictvím direct mailu, poukázáním na historii Citigroup, celosvětový počet spokojených zákazníků a nejvýraznější úspěchy.

- *Způsoby využití silné stránky* - bude sloužit k posílení důvěryhodnosti Citibank kreditní karty na trhu v České republice tím, že se zvýrazní, že Citibank má nejvíce spokojených zákazníků, kteří používají Citibank kreditní kartu po celém světě.
- *Význam využití silné stránky pro získání konkurenční výhody a pro vyšší spokojenost zákazníků* - Citibank by měla využít tuto silnou stránku k získání důvěry jak potenciálních tak stávajících zákazníků. Doporučuji zaměřit se na to, aby Citibank kreditní karta byla využívána správným způsobem a aby banka netěžila ze začátečnických chyb, kterých se noví zákazníci dopouštějí. Jelikož ostatní banky doslova „parazitují“ na nedočkavosti a netrpělivosti zákazníků a zneužívají tyto lidské vlastnosti, může získání dlouhodobé důvěryhodnosti Citibank kreditní karty vést k vytvoření silné konkurenční výhody, kdy bude Citibank kreditní karta výrazně odlišena od kreditních karet ostatních konkurentů.

### **Citibank si svoji pozici vybuodovala od nuly.**

- *Možnost posílení a rozvoje silné stránky a nedostatky stávající strategie* – Citibank jako jediná z vedoucích bank na trhu kreditních karet, nevyužila zákazníků koupené banky a i přesto se jí povedlo získat 4. místo na trhu. Může využít své zkušenosti s prodejem kreditních karet zákazníkům mimo Citibank, které ostatní banky nemají.
- *Způsoby využití silné stránky* – ostatní banky vyčerpaly své zákaznické databáze a nemají zatím zkušenosti s prodejem kreditních karet zákazníkům, kteří nebyli jejich zákazníky v minulosti. Právě tento nedostatek může Citibank využít k zvětšení podílu na trhu, protože ví lépe, jak oslovit potenciální zákazníky.
- *Význam využití silné stránky pro získání konkurenční výhody a pro vyšší spokojenost zákazníků* - když Citibank dokáže udržet trend svého prodeje kreditních karet prostřednictvím co-brandových partnerů, povede to k vytvoření konkurenční výhody a tím, že Citibank ví jak adresně oslovit své zákazníky, také k vyšší zákaznické spokojenosti. Z interního průzkumů spokojenosti zákazníků konkurence vyplývá, že ostatní banky oslovily zákazníky velice neadresně a mnohokrát jim nabídly produkt, o který zákazníci nemají zájem.

### **Slabé stránky**

#### **Malý počet kamenných poboček a vlastních bankomatů.**

- *Možnost eliminace slabé stránky* – zaměřit se na strategii aby zákazníci Citibank nechodili k nám, ale my k nim. Citibank otevřela místo klasických poboček mnoho

POS, čímž se jí podařilo přiblížit se k zákazníkům. Tento trend se mi jeví jako velice vhodný. Doporučuji ale, aby prodejci působící na POS místech, byli lépe vyškoleni a POS více reprezentativní a měly by také sloužit jako centra, na která se zákazník může kdykoli obrátit s problémem, nebo si nechat poradit. Citibank POS místo musí skutečně reprezentovat Citibank jako největšího vydavatele karet na světě. Mělo by být vnímáno jako snaha Citibank přiblížit se svým zákazníkům.

- *Jaké podnikové a marketingové problémy tato stránka vyvolává* – zákazníci z oblastí, kde není Citibank zastoupena a zákazníci, kteří dávají přednost návštěvám kamenných poboček bank, preferují jiné banky. První z nich kvůli nedostupnosti a druhí kvůli slabé důvěře v Citibank POS.

### **Nejvyšší roční úroková míra na kreditní kartě.**

- *Možnost eliminace slabé stránky* – doporučuji zaměřit se na využití dostupného expertního systému a změnit roční úrokovou míru z fixní na flexibilní podle chování zákazníků. V marketingové komunikaci pak prezentovat úrokovou míru, kterou klient může dosáhnout, nikoli dnešní, která je nejvyšší na trhu.
- *Jaké podnikové a marketingové problémy tato stránka vyvolává* – podle průzkumů společnosti Telia, jsou zákazníci citliví na výši úrokové míry a proto jsou odrazováni a dávají přednost kreditní kartě s nižší úrokovou mírou.

### **Manuální zadávání údajů do systémů a z toho vyplývající chybovost zaviněná lidským činitelem.**

- *Možnost eliminace slabé stránky* – jelikož Citibank v ČR každý měsíc vydává stále větší počet kreditních karet, momentální stav je nadále neudržitelný a je velké riziko, že by mohl marketingovou strategii ohrozit. Protože podle sledování stížností je téměř 40% stížností zapříčiněno chybou Citibank, doporučuji v nejbližších dvou letech investici do systému, který bude informace zpracovávat automaticky (papírové žádosti o kreditní kartu) a také implementaci systému na automatické posouzení a schválení žádostí. Tento systém je úspěšně implementován v Maďarsku, Polsku a Rusku. V Maďarsku přispěl ke snížení stížností zapříčiněných bankou o 54%.
- *Jaké podnikové a marketingové problémy tato stránka vyvolává* – velké riziko, že realizace marketingové strategie nebude možná z důvodu nezvládnutí zpracování žádostí. Dalším problémem je, že přijímáním velkého počtu nových zaměstnanců slábne podniková kultura a nižší efektivita u nových i stávajících zaměstnanců. Stávající stav má negativní dopad na kvalitu zpracovaných žádostí, rychlost



zpracování, vysokou fluktuaci v odděleních zpracovávání žádostí, jelikož se jedná o rutinní práci, kterou vykonávají zejména čerství absolventi škol.

### **Konzervativní přístup a byrokracie.**

- *Možnost eliminace slabé stránky* – česká pobočka kromě českých zákonů, musí dodržovat také zákony americké. Tyto zákony a nařízení se určitě nedají obejít, nicméně jejich negativní dopad můžeme eliminovat. Doporučuji aktivní spolupráci Citibank v New Yorku a české pobočky na implementaci nových doporučení a opatření. Dnes jsou tato doporučení přijímána bez jakéhokoli varování a diskuze. Navrhuji ustanovit skupinu, která se bude zabývat minimalizací negativních dopadů na marketingovou strategii. Z každé země bude určen jeden zástupce a v pravidelných konferenčních telefonátech a prezentacích budou jednotliví zástupci zemí prezentovat svůj způsob řešení a pak se budou společně hledat nejlepší východiska. Tata otevřená diskuse by měla probíhat každý týden, jednak se tímto podaří včas varovat světové pobočky o nových nařízeních a jednak se v této otevřené diskusi najdou řešení, která zmírní dopad těchto nařízeních. Podobná diskuse již existuje na zvládnutí nových nařízeních v oblasti IT technologií a právě díky ní se daří udržet implementaci požadovaných standardů bez negativního dopadu na oddělení, které tyto systémy používají.
- *Jaké podnikové a marketingové problémy tato stránka vyvolává* – problémy při plánování a realizaci marketingové strategie. Pod tlakem neustálých povinných změn je marketingová strategie násilně přepracovávána a to má nepříznivý dopad na její rychlou a úspěšnou implementaci.

### **Příležitosti**

#### **Dynamicky se rozvíjející trh kreditních karet.**

- *Které silné stránky lze pro přijetí příležitosti využít* - personální zdroje a know-how, nadstandardní služby a kvalita poskytovaných služeb, image Citibank a skutečnost, že Citibank začínala na trhu kreditních karet od nuly.
- *Které konkrétní výhody lze získat využitím příležitosti* – zvětšení podílu na trhu kreditních karet v ČR, vytvoření většího povědomí o Citibank kreditní kartě, zvýšení image a důvěryhodnosti kreditní karty, podle mých zjištění zákazníci budou dávat přednost důvěryhodné kreditní kartě, která jim nebyla násilně vnucena, která se je

nesnaží ožebračit a která netěží z chyb v používání kreditních karet (na základě výsledků šetření, proč zákazníci nepoužívají svoji kreditní kartu).

### **Změna v nákupním chování zákazníků**

- *Které silné stránky lze pro přijetí příležitosti využít* - personální zdroje a know-how, nadstandardní služby a kvalita poskytovaných služeb.
- *Které konkrétní výhody lze získat využitím příležitosti* – postupně se bude smazávat slabá stránka „malý počet kamenných poboček“, podle posledního trendu, který můžeme sledovat na trhu v České republice mají zákazníci vůči moderním druhům prodeje stále větší důvěru, stále více lidí bude nakupovat na internetu a bude k tomu potřebovat kreditní kartu.

### **Využití rozsáhlých zkušeností ze zahraničních trhů**

- *Které silné stránky lze pro přijetí příležitosti využít* - personální zdroje a know-how, nadstandardní služby a kvalita poskytovaných služeb a skutečnost, že Citibank začínala na trhu kreditních karet od nuly.
- *Které konkrétní výhody lze získat využitím příležitosti* - možnost adaptace již osvědčených postupů a úspěšných marketingových strategií Citibank ze zahraničí, možnost využití globálního know-how, procesů a systémů na českém trhu.

### **Noví co-brandovní partneři**

- *Které silné stránky lze pro přijetí příležitosti využít* - široké portfolio co-brandových kreditních karet a skutečnost, že Citibank začínala na trhu kreditních karet od nuly.
- *Které konkrétní výhody lze získat využitím příležitosti* – znalost a úspěšná implementace prvních co-brandových karet vedla ke snížení nákladů, rychlejší a kvalitnější implementaci. Citibank získala důvěru svých partnerů a z této důvěry může těžit při jednání s novými partnery. Snížením nákladů se Citibank otevřely dveře k získání menších partnerů, kteří jsou pro ostatní banky nezajímavé, protože u nich by náklady přesáhly dosahované zisky.

**Čeští zákazníci používají kreditní kartu nesprávným způsobem** – na základě analýzy stížností zákazníků na trhu kreditních karet v České republice společností Focus group vyplývá, že většina stížností je spojena s nesprávným používáním kreditní karty – 78% z celkového počtu stížností na kreditní kartu. Zákazníci si nejčastěji stěžují na poplatky za pozdní platbu, přečerpaní limitu, výběr z bankomatu apod., co jasně naznačuje, že opakují

zbytečné chyby. Doporučuji proto seznámit každého nového zákazníka s tím, jak kreditní kartu nepoužívat (výběr z bankomatu, čerpání na rámec vlastních možností) a nabídnout řešení při vzniku jakéhokoliv finančního problému. Je možné využít toto nesprávné chování a naučit zákazníky Citibank používat kreditní kartu správně, což povede k aktivnímu využívání kreditní karty, zvýšení zákaznické spokojenosti a budování silného image Citibank kreditní karty. Tuto iniciativu podpoří připravovaná kampaň společnosti MasterCard. Podle tiskového vyjádření na stránkách MasterCard, tento vydavatel kreditních karet připravuje v roce 2008-2009 novou osvětovou kampaň jak používat kreditní kartu. Pro Citibank tady vidím velkou příležitost toho využít a začít s podobnou kampaní předem a dosáhnout tak synergického efektu. Jelikož Citibank má jenom kreditní karty MasterCard, myslím, že zde dojde k symbióze a MasterCard tuto aktivitu uvítá. Citibank kreditní karta by měla být vnímána jako produkt sloužící zákazníkům, ne jako produkt využívající neznalost a důvěřivost zákazníků.

- *Které silné stránky lze pro přijetí příležitosti využít* - Personální zdroje a know-how, nadstandardní služby a kvalita poskytovaných služeb, Image Citibank.
- *Které konkrétní výhody lze získat využitím příležitosti* – Citibank může být první finanční instituce, která vyšle zákazníkům jasný signál, že má vysokou motivaci poskytnout zákazníkům produkt, který bude plnit jejich potřeby a nemá zájem těžit z počátečních chyb a počáteční naivity svých zákazníků. Tímto způsobem dá také jasně najevo, že si velice cení zákaznickovy důvěry a v budoucnosti bude postupovat tak, aby důvěra a zákaznická spokojenost nadále rostla.

## **Hrozby**

**Značná část kreditních karet není aktivně používána** - na základě údajů, které jsem zjistil v oddělení Operations a Citiphone vyplývá, že 80% karet je aktivováno a jenom 50% je aktivně používáno.

- *Jaké problémy pro podnik a marketing představuje tato hrozba* – hlavním problémem je, že i přes úspěšný prodej kreditních karet, podle finančních výsledků za posledních 5 let, segment kreditních karet není ziskový.
- *Jaká je možnost eliminace hrozby* – Citibank kreditní karta musí být vnímána jako špičkový a důvěryhodný produkt, který slouží zákazníkům a ne k obohacování Citibank. Doporučuji, aby se komunikační strategie zaměřila právě na získání důvěryhodnosti. Druhou věcí, kterou doporučuji, je změna hodnocení a odměňování prodejců. Dnes prodejci nejsou motivováni přesvědčit zákazníka, aby Citibank

kreditní kartu používal. Navrhuji, aby hodnocení a odměňování prodejců bylo odvozeno od množství aktivně používaných karet, protože jenom aktivní karty mohou Citibank přinášet zisk.

### **Hrozba dohnání SW náskoku konkurencí**

- *Jaké problémy pro podnik a marketing představuje tato hrozba* – Citibank kreditní karta by mohla ztratit svoji výhodu unikátního produktu na trhu v ČR.
- *Jaká je možnost eliminace hrozby* – pružná a vhodná implementace nebo převzetí úspěšných produktů, procesů a systémů ze západních trhů, které se osvědčily i na evropských trzích, zejména v Maďarsku a Polsku, které mají mnohem širší portfolio nabízených produktů a doplňkových služeb (např. Cashback a důchodové připojištění).

### **Zdlouhavý proces implementace nových IT řešení, rostoucí požadavky na bezpečnost a ochranu dat**

- *Jaké problémy pro podnik a marketing představuje tato hrozba* – podle mé osobní zkušenosti nejsou marketingové strategie realizované včas, kvůli zpoždění IT projektů ze strany americké pobočky, čímž Citibank ztrácí prvenství na trhu.
- *Jaká je možnost eliminace hrozby* – doporučuji zvětšit možnosti lokálního vývoje systémů, rozfázování velkých projektů do menších etap a jejich nezávislou implementaci. Také navrhuji, aby se implementací nových produktů zabýval nezávislý projektový tým, složený ze zástupců marketingu, kreditního oddělení, operations, IT a compliance.

## **9.2 Definování poslání, vize a cílů Citibank v ČR**

Posláním celé skupiny Citibank je poskytnout svým klientům služby v té nejvyšší kvalitě. Jak již vyplývá z celosvětově používaného sloganu „Your Citi Never Sleeps“, Citibank klade velký důraz na zákaznický servis, který je klientům poskytován 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a 365 dní v roce. Banka klade velký důraz na nakládání s klientskými údaji, vše musí být jednak v souladu se českým zákonem o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb. a také musí splňovat nejpřísnější interní normy, které český zákon převyšují. V žádném případě nemůže dojít ke ztrátě důvěry zneužitím osobních údajů třetí stranou.

## **Definování strategických podnikových cílů pro segment osobního bankovníctví – stanovené cíle**

- ziskovost segmentu do konce roku 2008 - předpokládá, že vydané kreditní karty budou zákazníci používat,
- vedoucí pozice na trhu kreditních karet (v následujících 10 letech) a přesáhnout 20% podíl na trhu do konce roku 2009,
- vedoucí pozice v obsluze klientů vyšších příjmových skupin,
- další expanze a dostat se do klíčové pozice v oblasti osobních úvěrů převedených z kreditní karty.

Převzato z tiskové zprávy Citibank a.s.:

*„Stále vidíme velký prostor v půjčkách pro fyzické osoby. Proto nabízíme kreditní karty s nejdelším bezúročným obdobím, které je na českém trhu k dispozici. U kreditních karet, díky jejich přednostem, k nimž patří také vyšší ochrana proti zneužití a možnost domluvit si individuální splátkový kalendář, už dnes zaujímáme čtvrté místo v České republice. Citibank rovněž významným způsobem rozšíří svoji existující síť externích prodejců kreditních karet a osobních půjček. Kromě toho bude Citibank i nadále pokračovat v rozšiřování služeb poskytovaných prostřednictvím internetu. Zájemce již dnes může přes internet zažádat například o otevření účtu, vydání kreditní karty, o osobní půjčku apod. Osobní návštěva pobočky Citibank tudíž není nutná. Všechny tyto operace lze provést prostřednictvím webových stránek [www.citibank.cz](http://www.citibank.cz).“*<sup>10</sup> uvedl ředitel divize retailového bankovníctví Rajeev Chalisgaonkar.

## **Určení strategických marketingových cílů pro oblast kreditních karet na trhu ČR**

- Zvýšit image a důvěryhodnost Citibank kreditní karty. Cílem je, aby Citibank kreditní karta byla upřednostňována před kreditními kartami ostatních bank.
- Naučit zákazníky používat kreditní kartu. Těžit z používání kreditní karty, ne z chyb zákazníků.
- Neustále zvyšovat zákaznickou spokojenost.
- Vnést marketingové myšlení do všech částí podniku.

---

<sup>10</sup> CHALISGAONKAR R.: Tisková zpráva Citibank, 2006

- Rozšířit existující síť poboček vytvořením široké a vysoce kvalitní sítě POS a tím se přiblížit svým zákazníkům.
- Zavést unikátní cenové zvýhodnění podle frekvence používání karet. Zvýšit aktivní používání kreditních karet.
- Zaměřit se na rozšíření portfolia partneru pro vydávání co-brandových karet. Získat dva klíčové partnery ročně a postupně se zaměřit i na získání menších partnerů.
- Udržet jedinečnost Citibank kreditní karty na českém trhu, nabízením stále nových doplňkových produktů a služeb.
- Změna positioningu z drahé a špičkové kreditní karty, na špičkovou kreditní kartu dostupnou pro všechny.
- Výrazné odlišení přístupu k zákazníkům s kreditní kartou od přístupu konkurence.

### **9.3 Formulování marketingové strategie**

Tato strategie byla navrhnutá na základě provedené analýzy a vytyčených podnikových a marketingových cílů. Z analýzy spokojenosti zákazníků vyplývá, že kreditní karta je produkt, který v ČR představuje nástroj, kterým se banky snaží zneužít osobnostní rysy člověka, jakou jsou netrpělivost, konzumní způsob života, naivita apod. Na krátkou dobu jim kreditní karta umožní tyto rysy obelhat, ale postupně přijde čas splácet dluhy a zákazníci se právem cítí oklamáni. Buď se jim kreditní karty nedaří splácet a dostanou se do problémů, nebo kreditní kartu splatí a rychle zruší, aby se do podobné situace již nikdy nedostali. Myslím, že tento trend je nejen velice neetický, ale také nesprávný a nebezpečný ze strategického hlediska. Nebezpečí vidím v tom, že kreditní karta se stává nedůvěryhodným až nebezpečným produktem pro zákazníky. Nevědí jak kreditní kartu používat, opakují stále stejné chyby a přestávají kreditní karty raději používat. Pro Citibank, která se své úsilí zaměřila na trh kreditních karet, toto nebezpečí platí dvojnásob. Hlavní myšlenkou mé marketingové strategie tedy je dostat Citibank kreditní kartu do povědomí jako produkt, který zákazníkům slouží, mohou se na něj vždycky spolehnout a banka pro ně najde vždy řešení, které jim pomůže jejich případné problémy vyřešit. Také doporučuji, aby banka své zákazníky kartu naučila používat - žít sice na dluh, ale v rámci svých možností, pořídit si sice vytoužené věci dřív a nečekat, ale nepožívat dřív všechno (zákazník nemusí spořit, produkt si koupí nebo službu využije a místo spoření splácí kartu s tím, že věc již využívá, nebo se zadluhuje v rámci svého měsíčního platu apod.).

## **Segmentace**

Potenciální i stávající zákazníci kreditních karet na trhu v ČR, na základě interní analýzy Citibank a objednaného průzkumu trhu společnosti Focus group, můžeme rozdělit do následujících zákaznických skupin:

**Neaktivní zákazníci (18%)** - patří sem držitelé kreditních karet, kteří kartu nepoužívají, nebo ji používají ve velice malé míře. Podle průzkumů společnosti Focus group to může být způsobeno vnitřními a vnějšími faktory. Mezi vnější faktory patří:

- kreditní karta byla klientovi vnučena bez dostatečného vysvětlení jak kreditní kartu používat (je to způsobeno zejména stávajícím hodnocením a odměňováním prodejců – za počet prodaných kreditních karet, ale ne za jejich aktivaci),
- zákazníci neumějí kreditní kartu používat, neví jak ji splácet,
- zákazníci mají špatné zkušenosti s kreditní kartou, nebo jinými úvěrovými produkty z minulosti,
- preferují debetní karty.

Mezi vnitřní faktory patří zejména opatrnost a nedůvěřivost.

**Transaktoři (34%)** - patří sem konzervativní zákazníci, kteří se neradi zadlužují a jsou charakterističtí vysokou citlivostí na úrokovou míru. Tito klienti kreditní kartu používají, většinou ale jen po dobu bezúročného období 55 dnů, pak splatí veškerou výši úvěru a není jim tedy účtován žádný úrok. Patří sem hlavně pečlivý typ člověka.

**Revolveři (48%)** patří sem zákazníci, kteří kreditní kartu aktivně používají a platí jen minimální měsíční splátku ve výši 5% z celkové částky a ze zbylé dlužné částky jim je účtována 26,4% roční úroková sazba. Tito zákazníci také používají kreditní kartu jako prostředek k získání hotovosti přes bankomat, kde se jim opět úročí další okamžitý úrok 3.5% z vybírané částky. Jsou pro banku nejprofitabilnějšími zákazníky. Jsou to ale také zákazníci, kteří jsou nejméně spokojeni a střídají finanční ústavy i možnosti zadlužení. Často se s ních také stávají neplatiči, nebo jsou jim účtovány poplatky za pozdní platbu nebo přečerpání limitu. Patří sem typ člověka, kterého můžeme charakterizovat jako konzumního dlužníka.

## ***Marketingová strategie pro všechny tři segmenty (společné rysy)***

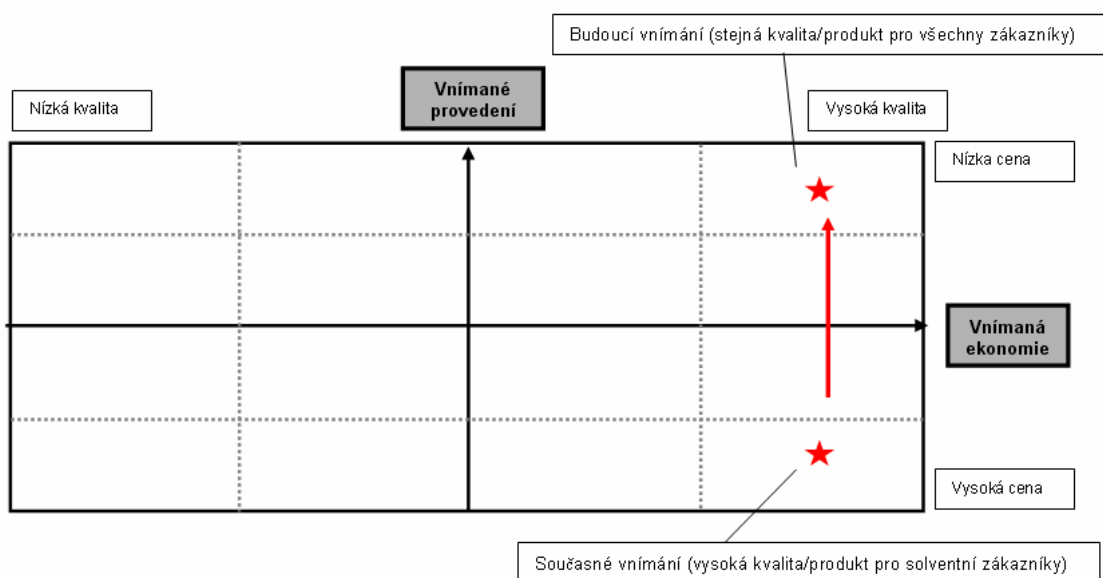
Ve stávající marketingové strategii Citibank, není brán na segmentaci zřetel. Jelikož se ale podle zjištění zákazníci značně liší v chování, doporučuji pro každý cílový segment navrhnout jinou marketingovou strategii v oblasti ceny, komunikace, produktu a distribuce. Všechny tyto strategie budou mít společné následující body:

- jedná se o růstovou strategii zaměřenou na zvýšení prodeje a zisku,
- z hlediska změny podílu na trhu se jedná o ofenzivní strategii, která bude přispívat k růstu tržního podílu na stávajících trzích se stávajícími produkty, vycházející z cíle přesáhnout 20% podíl do konce roku 2009, 30% podíl do pěti let a vedoucí postavení do 10 let,
- vzhledem k chování ke konkurenci se bude jednat o strategii konfrontační s cílem získat prvenství na trhu kreditních karet v ČR,
- z pohledu přístupu ke specifickým potřebám zákazníků, se jedná o strategii multisegmentů, stávající marketingová strategie segmentaci zákaznických potřeb vůbec nebere v potaz,
- strategie pro rostoucí trhy, trh kreditních karet prožívá fázi růstu a proto strategie se zaměří na získání nových zákazníků a také na přetáhnutí zákazníků ostatních finančních institucí,
- Citibank bude v následujících letech v pozici tržního vyzyvatele, která má sice v současnosti čtvrté místo na trhu kreditních karet v ČR, ale je připravená a ochotná bojovat za silnější postavení na trhu. Doporučuji marketingové úsilí vynaložit na napadání slabých stránek ostatních konkurentů. Jedná se zejména o tyto zjištěné slabé stránky konkurentů:
  - necílené oslovování zákazníků,
  - nízká zákaznická spokojenost,
  - většina kreditních karet byla zákazníkům vnucena,
  - neaktivní komunikace v segmentu kreditních karet,
  - malé nebo neúspěšné zaměření na co-brandované karty,
  - nejasná strategie v oblasti retailového bankovníctví,
  - ztráta důvěry v konkurenční kreditní karty,
  - špatný servis,
- v oblasti vnímání kvality navrhuji zásadní repositioning, vnímaná kvalita zůstane stejná, změní se vnímaná ekonomie. Navrhuji, aby Citibank kreditní karta měla image



špičkové karty za ceny na průměrné úrovni konkurence (navrhují spodní úrokovou sazbu snížit pod 20% a zachovat zrušení ročního poplatku při úhradě nad 36.000 ročně) prostřednictvím implementace flexibilních cen. Hlavním cílem marketingové komunikace bude dostat Citibank a její kreditní kartu do povědomí zákazníků jako kartu nejlepší, nejvýhodnější a nejbezpečnější kreditní kartu dostupnou pro každého. Využije přitom mezinárodních zkušeností z trhu kreditních karet. V minulosti se Citibank zaměřovala hlavně na klienty s vyšším příjmem a i dnes jsou Citibank produkty vnímány jako vysoce prestižní. Doporučuji, aby její snahou v následujících pěti letech byla změna vnímání, přičemž kreditní karta Citibank by měla být vnímána jako produkt pro každou příjmovou skupinu, čemuž bude odpovídat i nižší cena. Doporučuji upustit od pevné ceny a cenu stanovit na základě zákaznického chování. K analýze zákaznického chování může banka využít stávající expertní systém, který hodnotí nastavená kritéria nakupování, splácení a využívání doplňkových služeb nebo jiných produktů Citibank. Stávající náskok Citibank využívaný u solventních zákazníků Citibank využije k tvorbě produktů pro ostatní zákazníky s tím, že proti stávajícím produktům sníží jejich cenu, aby byly zajímavé i pro méně solventní zákazníky (jedná se hlavně slevy v různých obchodních řetězcích).

Obr. 9.1 – Návrh repositioningu Citibank pro produkt kreditní karty



Zdroj: vlastní data

- I když největší konkurenti disponují velkým počtem klientů, ambice Citibank a.s. jsou velké, protože je nutné brát v úvahu, že ostatní banky začínaly, a to na rozdíl od

Citibank, s velkým portfoliem klientů, kteří u nich měli otevřený běžný účet nebo využívali jiný produkt.

- Doporučuji rozšířit stávající produktovou řadu o následující produkty:

- kreditní karta START pro každého:
  - s velmi malými platovými požadavky na žadatele,
  - nízkým kreditním limitem (třetina až pětina vypočítaného standardního kreditního limitu),
  - žádný vstupním poplatek,
  - možnost jedné doplňkové karty,
  - zamezení možnosti vybírat z bankomatu,
  - s úrokovými prázdninami po dobu 3 měsíců,
  - platnost omezena na 12 měsíců.

V případě, že se zákazník osvědčí, kartu bude používat a splácet včas doporučuji zákazníkovi nabídnou zdarma Citibank kreditní kartu Classic.

- kreditní karta pro zákazníky s vysokým příjmem (platinová kreditní karta):
  - pojištění kreditního limitu v případě smrti zdarma,
  - individuální design podle přání zákazníka,
  - získání slev na letištích, v luxusních restauracích, hotelech, autosalonech, kosmetických salonech, parfumeriích a v obchodech zabývajících se extrémními sporty (z analýzy uskutečněných transakcí solventních zákazníků vyplývá, že používají kreditní kartu právě na placení těchto produktů a služeb).
  - možnost dočasného (dvou měsíčního) navýšení kreditního limitu o 30% (o tuto možnost žádá stále více majitelů Citibank kreditní karty Gold, hlavně po dobu jejich dovolené a delších služebních cest).
  - možnost použití kreditního limitu k investování,

Tato karta jednak přiláká solventní zákazníky, ale hlavně také poslouží ke snížení kritérií na získání Citibank kreditní karty Gold, o kterou je podle počtu obdržených žádostí velký zájem. Dnes mnoho žadatelů nesplní kritéria vydání Citibank kreditní karty Gold a Citibank kreditní kartu Classic odmítnou,

- možnost požádání o úvěr a vyřízení úvěru do výše 3 násobku kreditního limitu „on-line“ bez návštěvy pobočky pro zákazníky s kreditní kartou, kteří kartu aktivně používají a splácí své závazky včas, s tím že zákazníkovi zůstane k dispozici i kreditní limit na jeho kartě,

- u stávajících zákazníků bude analýza chování a následná segmentace jednoduchá hlavně využitím expertního systému. Možná je také analýza zákazníků z databází co-brandových partnerů, která je ale složitější. Jedinou, zatím nemožnou segmentací je segmentace potenciálních zákazníků a žadatelů, i když na základě sociologických průzkumů Citibank ví kolik procent z potenciálních zákazníků v České republice, tvoří jednotlivé segmenty. Navrhuji proto, aby se nejdříve zákazníci otestovali na pobočce krátkým rozhovorem nebo velice krátkým testem. Na základě výsledků jim budou poskytnuty produkty a služby podle toho, do kterého segmentu patří (krátký test by se měl zaměřit na zjištění psychických předpokladů, dřívější zkušenosti s úvěrovými produkty a zjištění individuálních potřeb zákazníka). Jako vzor je možné použít krátký dotazník, který se používá při průzkumech zákaznické spokojenosti. Upravil jsem pro tyto potřeby některé otázky a uvádím příklad krátkého dotazníku:
  - Jak byste ohodnotil důvěryhodnost kreditních karet?
  - Vidíte rozdíl mezi Citibank kreditní kartou a kreditní kartou ostatních finančních institucí?
  - Používáte kreditní kartu?
  - Jestli ano, k čemu? Jestli ne, k čemu myslíte, že slouží?
  - Máte nepříjemnou zkušenost s kreditní kartou?
  - Máte příjemnou zkušenost s kreditní kartou?
  - Využíváte úvěrové produkty?
  - Jestli ano, jaké? Jestli ne, jaký je Váš důvod?
  - Víte jaké jsou nejčastější chyby při používání kreditních karet?
- v případě protiútoků ze strany konkurence doporučuji zaměřit se na reklamu dobře mířenou proti konkurentovi. To znamená v očích zákazníka vytvořit lepší obraz Citibank než má konkurenční firma. Upozornit širokou veřejnost na určité nedostatky soupeřů. Konkurenční výhoda, kterou má Citibank v technologické špičce, je těžko napadnutelná, protože vyžaduje velkou finanční investici a určitý čas. Proto je dostačující útok prostřednictvím marketingové komunikace,
- direct marketing musí přímo oslovit zákazníka, kterého jsme si předem vybrali za vhodného. Doporučuji zaměřit se více na poznání zákazníků a jejich následnou segmentaci. Direct marketing doporučuji použít hlavně u stávajících zákazníků a co-brandových zákazníků. Banka by se měla zaměřit hlavně na profesionální direct mail a telemarketing (předpokládá se další zvýšení úrovně tohoto servisu, hlavně snížením fluktuace). Snahou přímého marketingu podobně jako u osobního prodeje bude

nabídnout produkt ušitý na míru a správně zvolenou marketingovou komunikaci pro každý segment zvlášť,

- strategie předpokládá neustálé zdokonalování personálních zdrojů a procesů. Marketingový pracovník se musí nepřetržitě školit jak v rámci trhu v ČR, tak u zahraničních poboček i v nových trendech v marketingu. Jednak navrhuji již zmiňované vyslání na zahraniční stáž a také doporučuji, aby rozvojové cíle každého pracovníka byly odvozeny od marketingových cílů a marketingové strategie. V budoucnu by školení neměl schvalovat jenom přímý nadřízený, ale vždy také zástupce marketingového oddělení, které posoudí jestli jsou rozvojové cíle v souladu s marketingovou strategií. Neustálé učení musí být samozřejmou součástí života každého pracovníka. Strategie předpokládá vnesení marketingového ducha do celé organizace Citibank. Zlepšování procesů bude stimulováno odměňováním a doporučuji, aby každý vedoucí pracovník měl ve svých ročních cílech vytyčené zlepšování procesů na jeho pracovišti (jedná se zejména o vyšší efektivitu na pracovníka, méně zákaznických stížností, rychlost implementace jednotlivých etap marketingové strategie apod.). V rámci Citibank probíhají pravidelná školení, kterých se čeští pracovníci zatím nezúčastňují, protože nejsou motivováni. Navrhuji proto, aby zlepšování procesů bylo jednou za půl roku hodnoceno a odměňováno a to nejenom u vedoucích pracovníků, ale u každého pracovníka zvlášť,
- v případě jakékoli reklamace by měli pracovníci oddělení stížností a prodejci dodržovat tato základní pravidla:
  - snažit se pochopit zákazníka, musí znát nejen faktickou stránku reklamace, ale i psychologii chování zákazníka. Na začátku nejde ani tak o logické argumenty jako o uklidnění zákazníka a ujištění, že se Citibank bude stížností seriózně zabývat,
  - být připraven na nepříjemné situace, musí mít příjemné vystupování, být psychicky odolný a trpělivý,
  - poznat své zákazníky, jejich zařazení do jednotlivých segmentů a při řešení reklamace k nim individuálně přistupovat. Nejsem zastáncem dnešní praxe, kdy jsou solventní zákazníci upřednostňováni před standardními zákazníky. Musí být sice přesně stanovená pravidla pro každý segment a také pro každý typ kreditní karty zvlášť. Úroveň péče musí být na nadstandardní úrovni, ale stejná pro všechny zákazníky v rámci segmentu a karetního produktu,
  - snažit se opravdu řešit problém zákazníka - musí na problém nahlížet očima zákazníka a hlavně musí jít o upřímnou snahu zákazníkovi pomoci.

## **Marketingová strategie pro tržní segment – neaktivní zákazníci**

Strategie bude zaměřena na přesvědčení neaktivních zákazníků k používání kreditní karty.

**Produktová strategie** – jak již bylo zmíněno podle sociologických průzkumů objednaných společností Citibank sem patří zákazníci opatrní, nedůvěřiví a kteří kreditní kartu neumějí používat nebo s ní mají špatné zkušenosti z minulosti. Tito zákazníci standardní kreditní kartu kvůli opatrnosti vůbec nevyužívají. Navrhuji jim proto nabídnout novou Citibank kreditní kartu START (viz. detaily předchozí část – společné rysy) s malým kreditním limitem a výhodami v odpuštění poplatků a nemožnosti výběru z bankomatu. Tato karta bude zkušební a strategie bude zaměřena na získání důvěry a k poučení, jak s kartou disponovat. Když se zákazníkům START kreditní karta osvědčí a zjistí jaké výhody kreditní karta skýtá, budou moci zdarma přejít na Citibank kreditní kartu Classic nebo Gold s vyšším kreditním limitem. START karta bude pod značkou Citibank a pomůže bance budovat image špičkové kvality a všestrannou péči o zákazníka za nízkou cenu. Strategie bude také zaměřena na prodej dodatkových karet pro rodinné příslušníky - bude stačit, když kreditní kartu bude využívat manželka nebo jiní rodinní příslušníci, kteří nepatří do segmentu neaktivních zákazníků a budou kartu využívat aktivně.

**Cenová strategie** – pro tyto zákazníky doporučuji 3-6 měsíční úrokové prázdniny a nulové vstupní a roční poplatky. Platnost této karty bude omezena na dobu 12 měsíců, po kterou bude mít zákazník možnost se s používáním a výhodami kreditní karty seznámit, ale nenadělá si zbytečně velké dluhy a získá k Citibank kreditní kartě důvěru. Jestli bude kreditní kartu aktivně využívat, bude mu nabídnuta lepší úroková sazba na Citibank kreditní kartě Classic (v podobě bonusu). Navrhuji poplatek za zrušení karty ve výši 200,- Kč, který bude odpuštěn v případě telefonátu na call centrum a zodpovězení dotazníku. Tímto banka získá možnost zákazníka přesvědčit a ještě lépe zacílit na jeho potřeby. Citibank má totiž velice dobré zkušenosti s přesvědčením odcházejících zákazníků. Citibank má speciální oddělení, které se zabývá pouze odcházejícími zákazníky a dokáže více jak polovinu zákazníků přesvědčit aby neodcházeli nebo produkt nerušili (úspěšnost v roce 2006 byla 56%). Jak vyplývá z charakteristik kreditní karty START a počátečního bonusu v případě přechodu na Citibank kreditní kartu Clasic, navrhuji u těchto zákazníků nižší cenu než u ostatních segmentů.

**Distribuční strategie** – doporučuji zaměřit se dále na budování sítě POS (point of sale) a jejich zkvalitnění jak po stránce estetické, tak po stránce personální. Právě u těchto zákazníků

bude první dojem z prodejce velice důležitý při jeho rozhodování o budoucím používání. Navrhuji strategii intenzivní distribuce, nikoli však na úkor kvality. U prodejců navrhuji změnit systém odměňování ze stávajícího tak, že nebudou odměňováni jenom za počet prodaných kreditních karet, ale hlavně za počet používaných. Navrhuji také, aby tito prodejci byli pravidelně (minimálně 1 měsíčně) školeni na místě POS prostřednictvím intranetové sítě, která je na všech POS terminálech k dispozici. Školení bude probíhat formou e-learningu a na této síti budou k dispozici všechna nová sdělení, prezentace, doporučení a pokyny, které marketing připraví a budou pro prodejce potřebné. Ušetří se tím čas i náklady na školení i sdělení nových informací prodejcům. Na intranetu navrhuji zřídit i školení nepovinná, hlavně z oblasti profesionálního prodeje, zlepšení interpersonálních kvalit a povědomí o Citibank. Tyto školení nebudou povinná, ale prodejce za ně bude získávat body, které může využít v rámci společenských, kulturních a sportovních akcí, které nabízí Citibank svým zaměstnancům za zvýhodněnou cenu. Myslím, že toto pomůže posílit identifikaci prodejců se Citibank, která je obecně nízká, a zároveň povede ke zkvalitnění POS terminálů po personální stránce.

### **Komunikační strategie**

*Reklama* – mělo by jít o reklamu hlavně na místech POS, která poukáže na unikátnost Citibank kreditní karty. Navrhuji lepší technologické a estetické provedení POS (dnes papírové provedení), najít levné řešení ve světě. Dále to budou vysoce kvalitní letáky v místě prodeje, které nebudou zahrnovat pouze informace o Citibank kreditní kartě, ale také krátký a zábavný test osobnosti, který se bude dále využít při zacílení produktu. Za vyplnění testu bude zákazník odměřen např. propiskou, nebo obalem na kreditní kartu s logem Citibank. Navrhuji slogan ve smyslu „naučíme Vás používat kreditní kartu a ještě se zdarma naučíte něco o sobě“.

*Podpora prodeje* – funkci podpory prodeje pro ostatní Citibank kreditní karty a služby bude tvořit právě Citibank kreditní karta START. Vhodnou podporou prodeje u těchto zákazníků je podle mého názoru hlavně nabídka následujících pojištění za zvýhodněnou cenu:

- cestovní pojištění rodinné,
- pojištění kreditního zůstatku pro případ smrti,
- pojištění pro případ ztráty nebo krádeže karty

*Public relations* – doporučuji pokračovat hlavně v aktivitách, kdy se zaměstnanci osobně podílejí například na opravě dětských domovů, dětských hřišť a podobně. Také bych tyto aktivity zamířil na studenty a ostatní mladé lidi. Z public relations musí být zřejmé, že Citibank se stará a má upřímný zájem o veřejnost a je připravena jí kdykoli pomoci.

V následujících 2-3 letech navrhuji zřízení centra, které bude řešit problémy lidí se zadlužením. Náklady na toto centrum nebudou veliké (mohou to být i některé ze stávajících POS) a myslím, že efekt bude velký. K vytváření dobrých vztahů s veřejností to přispěje ale jedině tehdy, pokud se upřímná snaha pomoci nesmísí s prodejní aktivitou. Řešení problémů těchto lidí bude též velice přínosné pro prodejce, kteří uvidí, jak zabránit, aby se z jejich zákazníků stal zákazník nespokojený, dlužník a neplatič. Toto centrum jednak bude vést k vytváření dobrých vztahů s veřejností a po své dvouleté zkušenosti bude zároveň schopné pomáhat v době, kdy bude tuto pomoc potřebovat více lidí (v případě recese, zvýšení úrokových sazeb a pod.)

*Osobní prodej* – bude hrát klíčovou roli. Navrhuji aby POS terminály byly ve všech větších nákupních centrech, vlakových a autobusových nádražích, na letišti apod., kde je co nejvíce potencionálních zákazníků. V rámci strategie vzájemných vztahů doporučuji strategii poradce, který ukáže na možnosti správného využití kreditní karty, protože podle průzkumů právě tito zákazníci mají skreslené představy o kreditní kartě, nevědí jak ji používat a jaké doplňkové služby mohou využít.

### ***Marketingová strategie pro tržní segment – transaktoři***

**Produktová strategie** – patří sem svědomitý typ člověka. V rámci produktové strategie navrhuji rozšířit Citibank kreditní kartu o Citibank kreditní kartu Platinum. Jednak je podle posledních výzkumů o tento produkt velký zájem, jednak bude moci Citibank snížit kritéria na vydání a vydávat více Citibank kreditních karet Gold. Právě kvůli provedené segmentaci navrhuji těmto zákazníkům zvyšovat každoročně jejich kreditní limit podle jejich chování. U těchto zákazníků vidím příležitost ve zvyšování kreditního limitu a vydání Citibank kreditní karty Gold, tak aby z kreditní karty vyčerpali vyšší částku než budou moci splatit během jednoho měsíce. Potom těmto zákazníkům nabídnout individuální program splátek, který je charakteristický pravidelnou splátkou a nižší úrokovou sazbou.

**Cenová strategie** – navrhuji upustit od pevné roční úrokové míry a přizpůsobit úrokovou sazbu podle toho, jak zákazník svoji kartu využívá a splácí, a také jak využívá doplňkové služby (systém Bonus/Malus). Jeden bonus je již nastaven v podobě odpuštění ročního poplatku za roční nákup na kreditní kartu v hodnotě 36000 Kč a více. Jako další bonus navrhuji výběr jednoho pojištění zdarma v případě nákupu nad 50000 Kč ročně. Jestli zákazník se Citibank kreditní kartou Classic nakoupí na kreditní kartu více než 100000 Kč

ročně, navrhuji možnost vydání Citibank kreditní karty Gold s dvojnásobným limitem. Jelikož podle výzkumů zákazníci netrápí výše úrokové míry, ale výše ročního poplatku, banka by měla úrokovou míru snižovat jenom pozvolně, spíš se zaměřit na flexibilní úrokovou míru a snížit výši ročního poplatku. Navrhuji též přidat možnost zrušení ročního poplatku v případě, že zákazník využije individuální program splátek nebo nastavení inkasa minimální splátky po dobu 6 měsíců.

**Distribuční strategie** – u prodejců navrhuji změnit systém odměňování ze stávajícího tak, že nebudou odměňováni jenom za počet prodaných kreditních karet a počet používaných, ale také za využívání doplňkových služeb. Jedná se hlavně o „hotovost na zavalanou“ (převod z prostředků z kreditní karty na běžný účet, bez poplatků), za výběr v hotovosti a zachování až 55 denní bezúročné lhůty, individuální program splátek (převedení transakce nebo zůstatku na půjčku s výrazně nižší úrokovou sazbou) a nastavení splácení minimální platby s pomocí inkasa.

### **Komunikační strategie**

*Reklama* – stejná jako u neaktivních zákazníků s tím že doporučuji zaměřit se na reklamu, která poukáže na unikátnost Citibank kreditní karty, a také na doplňkové služby jako jsou hotovost na zavalanou, individuální program splátek a nastavení trvalého inkasa na splácení Citibank kreditní karty.

*Podpora prodeje* – pro tyto zákazníky navrhuji první nastavení trvalého inkasa zdarma, slevu z úrokové sazby při nastavení individuálního programu splátek a při vydání tří doplňkových karet rodinné pojištění zdarma.

*Public relations* – stejná pro všechny tržní segmenty.

*Osobní prodej* – také bude hrát klíčovou roli. Navrhuji aby POS terminály byly ve všech větších nákupních centrech, vlakových a autobusových nádražích na letišti apod. V rámci strategie vzájemných vztahů doporučuji strategii poradce, protože zákazníci přesně poznají své potřeby a jsou ochotni přijmout dobrou radu. Prodejce by se měl zaměřit hlavně na obeznámení zákazníka s doplňkovými službami, které může využít. Jedná se hlavně o zmiňované nastavení trvalého inkasa (kdy zákazník splácí minimální částku) a převod kreditního zůstatku na individuální program splátek.



## **Marketingová strategie pro tržní segment – revolveři**

**Produktová strategie** – jak už bylo zmíněno, patří sem typ člověka, kterého můžeme charakterizovat jako konzumního dlužníka. Produktová strategie bude stejná jako u transaktora s tím rozdílem, že nabídne zákazníkovi splácení jeho dluhu, když o to požádá. Strategií bude zvyšovat kreditní limit a podporovat zákazníka v utrácení. Když ale zákazník požádá o řešení, banka mu jej nabídne v podobě převodu na úvěr, individuální program splátek a možnosti zablokování kreditní karty proti výběrům v hotovosti. Tato snaha a nabídka ostatních produktů vytvoří pozitivní image Citibank kreditní karty, jejíž vnímání bude následně spojováno s upřímnou snahou pomoci zákazníkovi (která musí být skutečně upřímná), který kartu nepoužíval správně, a napravit jeho chování. Toto bude pozitivní signálem i pro ostatní segmenty, u kterých se zvýší důvěra v Citibank kreditní kartu. Jelikož podle pravidelných průzkumů zákaznických stížností je nejvíce stížností spojeno s kreditní kartou (83% za první kvartál 2007) a nejvíce si lidé stěžují právě na tento segment (více jak 70% stížností na kreditní karty), vidím zde velkou příležitost ke zvýšení zákaznické spokojenosti. Když se podaří Citibank eliminovat tyto stížnosti, její image a důvěryhodnost bude stoupat mnohem rychleji, neboť spokojený klient řekne o bance třem až pěti dalším lidem, zatímco nespokojený klient sdělí svoji špatnou zkušenost 15 až 20 lidem.

**Cenová strategie** – stejně jako u transaktora navrhuji upustit od pevné roční úrokové míry a přizpůsobit úrokovou sazbu podle toho, jak zákazník svoji kartu využívá a splácí, a také za využívání doplňkových služeb (systém Bonus/Malus). Navrhuji zrušit poplatek za přečerpání kreditního limitu a pozdní platbu v případě, že zákazník využije individuální program splátek, nebo nastavení inkasa minimální splátky. Jak jsem se už zmínil, podle zákaznického průzkumu zákazníci netrápí výše úrokové míry, ale výše ročního poplatku. Banka by proto měla úrokovou míru snižovat jenom pozvolně a přejít spíš na flexibilní úrokovou míru i u těchto zákazníků.

**Distribuční strategie** - u prodejců navrhuji rozšířit systém odměňování ze stávajícího tak, že nebudou odměňováni jenom za počet prodaných a používaných kreditních karet a za využívání doplňkových služeb, ale také ze nízký podíl neplatících zákazníků. Snahou prodejců bude vysvětlit, že zákazník se na nich vždy v budoucnosti může s důvěrou obrátit. Tím se nabídne možnost řešení, že když se dostanou do situace, kdy nebudou moci splácet

svoje závazky, jako je například zmrazení kreditního limitu, splácení jim umožní např. snížení minimální splátky, možnost převodu na půjčku a pod.

**Komunikační strategie** – těžiště bude v poradenství, jak používat kreditní kartu. Podobně jako u segmentu neaktivních zákazníků, komunikační strategii lze vystihnout sloganem - „Pojďte se naučit používat kreditní kartu a naučte se něco o sobě“. V každém případě půjde o upřímnou snahu Citibank pomoci zákazníkovi řešit jeho problémy z jeho pohledu nejlepším možným způsobem.

*Reklama* – stejná jako u transaktorů. Doporučuji se zaměřit hlavně na reklamu v místě POS, a to na doplňkové služby jako jsou hotovost na zavalanou, individuální program splátek a nastavení trvalého inkasa na splácení Citibank kreditní karty.

*Podpora prodeje* – stejně jako u transaktorů pro tyto zákazníky navrhuji první nastavení trvalého inkasa zdarma a 1-3 měsíční úrokové prázdniny v případě, že zákazník splácel svoji kreditní kartu vždy včas.

*Public relations* – stejná pro všechny tržní segmenty.

*Osobní prodej* – navrhuji řešit stejně jako u transaktorů umístěním POS terminálů a v rámci strategie vzájemných vztahů. Doporučuji strategii poradce, který bude k dispozici nejenom při prodeji, ale také kdykoli v budoucnosti.

## **9.4 Sestavení marketingového plánu**

Sestavení celého marketingového plánu by svým rozsahem odpovídalo samostatné diplomové práci, proto uvedu pouze doporučení a návod, jak by měl být plán pro navrženou strategii sestaven.

Doporučuji, aby marketingový plán splňoval následující kritéria:

- vypracování pro každý tržní segment zvlášť (neaktivní zákazníci, transaktoři, revolveři),
- výběr klíčových informací,
- při sestavení brát ohled na stávající a budoucí postavení Citibank,
- návod, jak použít stávající zdroje k dosažení marketingových cílů.

Marketingový plán bude obsahovat:

- základní údaje o společnosti a období, pro jaké byl zhotoven - navrhuji marketingový plán na období 5 let a rozpracovat ho ještě pro jednotlivé roky,

- odpovědného pracovníka - navrhuji, aby to byl zástupce marketingového ředitele, který má zkušenosti jak ze zahraničních trhů, tak s trhem a pobočkou Citibank v ČR,
- účel a způsob využití plánu - doporučuji shrnout hlavní podnikové a marketingové cíle, aby každý, kdo bude s plánem pracovat, pochopí jeho funkci správně,
- vymezení klíčových produktů a stručnou segmentaci trhu,
- závěry situační analýzy, hlavně SWOT analýzy – osvětlit, jak silné stránky povedou k naplnění cílů. Navrhuji rozpracovat a ozřejmit, jak se budou jednotlivé silné stránky podílet na dosažení cílů (poměr nebo procentuální podíl), zároveň eliminovat slabé stránky a hrozby a určit, jak budou tyto faktory v jednotlivých obdobích závažné a v neposlední řadě, jak využít nabízené příležitosti a jakým způsobem povedou k dosažení marketingových cílů,
- rozdělit marketingové cíle na dílčí cíle a pro dílčí cíl stanovit přesně období a odpovědného pracovníka,
- které marketingové strategie povedou k dosažení cílů, jejich rozdělení podle nástrojů marketingového mixu a určení váhy každého nástroje,
- vymezit taktické kroky pro každý dílčí cíl, a to na 3-6 měsíců,
- sestavit operativní plán zahrnující každodenní úkoly a přesné určení odpovědných pracovníků a jejich zástupců, plnění těchto úkolů kontrolovat na týdenní poradě vedoucím marketingového oddělení,
- po vypracování denních, měsíčních a ročních plánů a cílů přesně vymezit disponibilní zdroje na jejich dosažení,
- na základě vymezených zdrojů přesně vypočítat náklady a potřebné zdroje na udržení stávajícího a získání nového zákazníka, případně náklady na přesvědčení zákazníka k používání kreditní karty. Tyto parciální sumy pak vynásobit sumou stávajících a plánovaných zákazníků.

Po vypracování marketingového plánu musí být tento plán prezentován všem, kteří se budou na jeho plnění podílet. Jako hlavní problém stávajícího marketingového plánování vidím, že zaměstnancům, kteří nepracují v marketingu, ale podílejí se na plnění plánu, nejsou řádně vysvětleny detaily, znají pouze obecné závěry, které mnohdy pro ně vypadají nereálně, a pak klesá jejich produktivita. Často se setkávám s tím, že neoficiální zdroje rozšiřují, že „marketing si zase nakreslil krásná ale nedosažitelná čísla“. K tomuto ještě přispívají shromáždění všech zaměstnanců, kde jsou velice stručně prezentovány jenom plány. Navrhuji proto, aby se neprezentovaly jenom plány, ale i strategie, silné stránky a příležitosti Citibank, slabé stránky konkurentů, stávající tržní vývoj apod. Toto poslouží k tomu, aby ostatní

zaměstnanci pochopili, že marketingový plán byl vypracovaný na základě expertní analýzy a je reálný. Jako příklad uvedu, že když marketing odprezentuje plán - 100% nárůst nových zákazníků - bude tento plán většina zaměstnanců považovat za nereálný. Když ale zaměstnancům vysvětlíme, že trh roste tempem 50%, takže my chceme dosáhnout „jenom“ dvojnásobek, a vysvětlíme a porovnáme silné stránky Citibank, její pracovní nasazení a pod. s konkurencí, zaměstnanci pochopí reálnost tohoto plánu (sami nejlépe vědí, že pracují minimálně s dvojnásobným nasazením než pracovníci největších konkurentů, takže splnění cíle bude pro ně reálné).

Poslední věcí, kterou doporučuji kromě provedené analýzy zdrojů, je analyzovat běžící projekty a určit, jestli mají ve světle nové marketingové strategie smysl či nikoli. V případě potřeby tyto projekty upravit nebo úplně zrušit. Dnes v bance probíhají některé projekty, které se dostaly na řadu po mnoha letech a dělají se jenom proto, že se dostaly na řadu, a nikoli proto, že jsou pro Citibank a její strategii důležité.

## **9.5 Realizační část**

V realizační části pracovníci budou mít za úkol uvést marketingový plán do života. Strategie budou rozpracovány na denní úkoly a v realizační části se budou tyto úkoly uskutečňovat ve stanovených termínech, odpovědnými pracovníky v plánované kvalitě, kvantitě a za použití plánovaných zdrojů.

Doporučuji aby byl realizační plán vypracován na každý rok, půlrok a kvartál, zároveň aby byl vypracován zvlášť pro marketingové oddělení a zvlášť pro ostatní oddělení, která se budou na plnění plánu podílet. Pomůže jim to přesně pochopit, co je od nich očekáváno a co musí být splněno pro dosažení jak marketingových tak podnikových cílů. Odpovědný za plnění těchto plánů by měli být jak jednotliví vedoucí těchto oddělení, tak marketingový ředitel.

Právě při realizaci marketingového plánu bude kvalita realizace a celé marketingové strategie zřejmá hlavně zákazníkům. Proto velice důležitými aktivitami budou koordinace, motivace, určení odpovědnosti, správná komunikace a kooperace všech zaměstnanců, kteří se budou na plnění plánu podílet.

Před samotnou realizací navrhuji řádné proškolení všech pracovníků realizačního týmu, aby správně pochopili marketingovou strategii a poznali přesně své úkoly.

**Koordinace a určení odpovědnosti** – je potřeba sladit všechny činnosti všech oddělení a všech zainteresovaných pracovníků. Navrhuji, aby bylo přesně určeno, kdo bude konkrétní úkol provádět a kdo bude zodpovědný za provedení. Pravidlem by mělo být, aby každý člen realizačního týmu měl svého zástupce, který zná stav zadaného úkolu a ví, jak a do kdy úkol splnit. Často se dnes v Citibank stává, že vypadne jeden člen realizačního týmu a realizace se zbytečně zdržuje, nebo se udělají nesprávné kroky, nebo se zbytečně vynakládá čas na již zpracované úkoly. Jak jsem již naznačoval v plánovací části, velice důležité bude sladění plánů jednotlivých oddělení s plánem marketingovým. Doporučuji před začátkem vlastní realizace ozřejmit zejména členům skupiny „technology and operations“, co přesně se od nich očekává a jaké jsou jejich úkoly. Navrhuji, aby se plány jednotlivých oddělení projednávaly v Citibank na nejvyšší úrovni jednou za čtvrtletí a všem aktivitám se přiřadily přesné váhy neboli priority. Nestane se pak, že některé oddělení bude pracovat na plnění jiného plánu na úkor marketingového. Toto se bohužel v praxi velice často stává a vzniká tak zbytečný stres a zpoždění.

**Motivace** – navrhuji aby se nehodnotilo a neodměňovalo splnění celého plánu, ale aby se odměňovaly i dílčí aktivity spojené s jeho realizací. Dnes se často stává, že na začátku jsou zaměstnanci velice motivováni, nicméně časem jakoby „ztrácejí dech“. Myslím, že je to hlavně kvůli tomu, že se odměňuje nanejvýš jednou za rok, nebo za splnění nějaké důležité části plánu. Toto se mi zdá vhodné jenom u vedoucích pracovníků. U řadových zaměstnanců doporučuji fixní odměňování, někdy i v symbolických částkách, aby poznali, že Citibank jejich úsilí oceňuje a že dělají věci správně. U prodejců navrhuji zásadní změnu odměňování, nejenom za počet prodaných karet, ale také za počet aktivně používaných karet, za prodej doplňkových služeb ke kreditní kartě a bonus za malý počet neplaticích zákazníků.

**Správná komunikace a kooperace** – všichni pracovníci, kteří se budou na plnění plánu podílet, musí být detailně a hlavně správně informováni o realizačním stavu, změnách, úkolech, za které jsou odpovědni kvalitou jejich práce apod. Doporučuji, aby marketing informoval jednou týdně hlavní členy o stavu, realizaci, změnách, úspěších i problémech týdenní schůzkou, ze které bude vytvořen zápis. V zápisu bude zaznamenán jednak stávající stav, identifikované problémy a rizika, termín jejich odstranění a přiřazený odpovědný pracovník, a také změny a následující nejdůležitější úkoly. Jednou měsíčně navrhuji uspořádat setkání všech pracovníků realizačního týmu, jednak jim poskytnout informace o stávajícím stavu a pak formou otevřené diskuze řešit problémy a dojít k řešení na místě. Často se dnes stává, že schůzky jsou pouze informativní, a když se má vzniklý problém vyřešit, dohodne se

další schůzka s pracovníky, kterých se problém týká a na schůzce se pak zjistí, že nejsou k dispozici všichni potřební pracovníci. Také navrhuji, aby si marketing nevyhrazoval právo přijít na nové nápady sám, ale aby také ostatní pracovníci byli stimulováni ke generování nových myšlenek. Dnes je nedobrým zvykem, že marketingové oddělení informuje a předkládá nové nápady a po ostatních odděleních chce jenom jejich splnění. Na začátku budou možná nápady pracovníků ostatních oddělení scestné, nereálné a nevyhovující marketingové strategii, nicméně marketingoví pracovníci by měli být schopni vysvětlit, proč jsou některé nápady neuskutečnitelné a navést je na správnou cestu. Později tento způsob vzájemné komunikace povede k tomu, že ostatní oddělení se naučí přemýšlet marketingově, pochopí přesně podstatu marketingové strategie, budou motivována, získají nadhled a budou si sama schopna určit priority a marketingové oddělení se rozroste do celé banky. Také to povede k tomu, že jednotliví realizátoři se budou znát, nebudou mít předsudky a ostych a vzájemná spolupráce bude na daleko vyšší úrovni. Doporučuji, aby na společných schůzkách neexistovaly pojmy jako „hloupá otázka“, „nepodstatný problém“ a „nesprávná myšlenka“. Také navrhuji, aby jednotlivé etapy řídili přirození vůdci a pracovníci, kteří mají bohaté zkušenosti s vedením projektů (nemusí se jednat pouze o pracovníky marketingu). Někdy se stane, že projekt vede pracovník marketingově zdatný, nicméně s vedením projektů nemá žádné zkušenosti. Na konec ještě doporučuji, aby na pravidelných schůzkách byli též prezentovány výsledky průzkumů zákaznické spokojenosti jako klíčový faktor úspěchu celé strategie. Jedině takto se podaří marketingovou strategii zrealizovat správně a úspěšně.

## **Návrh marketingové organizace**

Současná organizační struktura odděluje oddělení prodeje od oddělení marketingu. Domnívám se, že je tomu proto, že se Citibank v posledních 3 letech zaměřila hlavně na prodejní aktivity, což mělo pozitivní výsledek v tom, že Citibank dosáhla velkého nárůstu klientů, kteří obdrželi kreditní kartu. Toto rozdělení má však i velice negativní dopad a sice, že polovina z prodaných kreditních karet není používána. Myslím, že je to způsobeno hlavně tím, že prodejní oddělení nerespektovalo marketingovou filozofii a nezaměřilo se na splnění zákaznických potřeb, ale jenom na kvantitu prodejů. Stávající organizační strukturu ukazuje příloha č. 7.

Jelikož se navržená marketingová strategie nebude zaměřovat jenom na počet prodaných kreditních karet, ale i na jejich aktivní používání, navrhuji změnit stávající marketingovou strukturu tak, že prodejní ředitel bude přesunut pod ředitele marketingového. To pomůže vnést marketingového ducha do prodejního oddělení, které se bude muset více zaměřit na

zákaznickou spokojenost a kvalitu, a ne jenom kvantitu, jak je tomu doposud. Nově navrženou organizační strukturu ukazuje příloha č. 8.

V rámci návrhu organizačního uspořádání marketingového oddělení by mělo jít hlavně o lepší propojení marketingového oddělení s ostatními odděleními v bance. Proto doporučuji, aby členové realizačního týmu z ostatních oddělení byli po dobu trvání jednotlivých etap podřízeni některému z marketingových manažerů, který bude za vedení projektů/etap zodpovědný. Také navrhuji změnu v současném uspořádání marketingového oddělení. V dnešní době vychází uspořádání marketingového útvaru z funkční struktury, jak ukazuje příloha č. 9. Jelikož si Citibank vybrala kreditní kartu jako hlavní produkt a ostatní produkty jsou skutečně podružné, navrhuji sloučit všechny produkty pod manažera kreditních karet maticovou formou, jak to ukazuje příloha č. 10. Podle mého názoru se dnes jednotlivá oddělení (promotions, prodej, distribuce a produkty) zbytečně zabývají ostatními produkty, které nesouvisí s podnikovými cíli a strategií jenom proto, že jsou zvyklí se jimi zabývat z minulosti nebo z předchozí práce. Navrhovanou strukturou nechci ostatní produkty vymazat z portfolia Citibank, ale mojí snahou je, aby tyto produkty sloužili k uskutečnění podnikové a marketingové strategie, která je zaměřena na kreditní karty. V nové organizační struktuře bude lépe a zřetelněji vyjádřeno požadované směřování marketingového útvaru, což znamená soustředit se na produkt - kreditní kartu - a ostatní produkty využít k rozšíření a zkvalitnění tohoto produktu.

## **9.6 Kontrolní část**

V kontrolní části půjde nejenom o kontrolu realizace marketingového plánu, kontrolu dosažených výsledků, srovnání s konkurencí, ale také o kontrolu spokojenosti zákazníků. Kontrolní proces musí být nepřetržité sledování dosažených výsledků a splněných úkolů oproti plánu, hodnocení a provedení všech nutných korekcí.

### **Kontrola realizace marketingového plánu**

Navrhuji kontrolovat plnění jednotlivých bodů marketingového plánu na pravidelných schůzkách jednou týdně. Protože úkolů bude velké množství, pro přehlednost doporučuji, aby měl každý úkol jenom dva statusy - splněno a nesplněno. Navrhuji hodnotit, jestli byl úkol splněn v plánovaném čase, kvantitě i kvalitě. V případě splnění bude tento úkol přesunut do

splněných úkolů a nebude se jím nikdo dále zabývat. V případě, že úkol nebude splněn ve stanoveném čase, kvalitě nebo kvantitě, navrhuji prozkoumat, proč se tak stalo a navrhnout jednak okamžité řešení a odpovědného pracovníka (co nejrychlejší splnění úkolů a minimalizace negativního dopadu na marketingovou strategii), ale hlavně přijít na způsob, jak se tomuto problému vystríhat v budoucnosti, aby stejný problém nebyl nikdy opakován. Dalším návrhem je vést denník problémů, kde problém bude mít svoji historii a možnosti řešení, což pomůže v případě, kdy se podobný problém přece jenom vyskytne znovu. Každý problém by měl být prozkoumán z hlediska závažnosti, a v případě, že vzniklý problém nemá žádný dopad na realizaci marketingové strategie a dosažení vytyčených cílů, nebude potřeba tento problém řešit.

Navrhuji sledovat zdali odhady pracnosti jednotlivých úkolů jsou správné a odpovídají realitě. Netýká se to jenom odchylek negativních, ale také pozitivních, které mohou vést k vyšší efektivnosti, úspoře času, nákladů i zdrojů.

Poslední důležitou věcí bude kontrola, jestli se postupně naplňují předpoklady, pro které byla marketingová strategie plánována. Předpokládá to neustálé sledování trhu, konkurence, vnějších i vnitřních podmínek. Minimálně jednou za půl roku by měly být tyto skutečnosti ověřeny a v případě potřeby zapracovány do marketingové strategie a plánu. Znovu se bude jednat jak o negativní, tak o pozitivní faktory.

## **Srovnání s konkurencí**

Hlavním cílem této kontroly bude zjistit, jestli Citibank dohání své největší rivaly jednak v počtu vydaných kreditních karet, ale také v počtu používaných kreditních karet, jestli se jí daří odlišit Citibank kreditní kartu od kreditních karet konkurentů a jestli je viditelný rozdíl ve spokojenosti Citibank zákazníků. Provedení této analýzy navrhuji v půlročních intervalech. Jelikož Citibank nemá kapacitní ani odborné znalosti na provedení této analýzy navrhuji, aby tuto analýzu provedla specializovaná firma, například Telia Call nebo Focus group. Jestli se Citibank bude či nebude dařit dohánět náskok, navrhuji provést důkladnou analýzu, které faktory k tomu přispívají a podniknout kroky k jejich nápravě, nebo právě naopak zvýšit alokaci zdrojů do velice úspěšných aktivit a faktorů.

## **Kontrola dosažených výsledků**

Bude se jednat zejména o naplnění marketingových, ale i podnikových cílů. Právě zaměření se jenom na marketingové cíle vedlo k stávající situaci, kdy zákaznická základna Citibank



prudce vzrostla, ale počet aktivních zákazníků za tímto nárůstem značně zaostává. Proto v dalších letech bude velice důležité sledovat jak marketingové cíle, tak podnikové cíle, jako je zisk a cashflow. Z marketingového hlediska půjde zejména o zkoumání dosažených výsledků v počtu vydaných, aktivovaných, používaných a dlužných kreditních karet. Dalším důležitým faktorem bude kontrola dosaženého tržního výsledku, a v neposlední řadě soustavná kontrola spokojenosti zákazníků Citibank a zjišťování jaký image (jeho změna) Citibank kreditní karta dosáhla. Další důležitá kontrola bude zaměřena na dosahování plánovaných výnosů a dodržování nákladů stanovených v rozpočtu. V rámci dosahování podnikových cílů půjde zejména o dosažení ziskovosti tohoto produktu. Kontrola dosažených výsledků by měla být kontrolována jednou za půl roku. Na tuto kontrolu doporučuji vyčlenit nezávislý team z oddělení plánování. Dnes se v Citibank stává, že marketing umí velice dobře prodat i ne velmi příznivé výsledky. Největší problém, který zde spatřuji, je, že bez nezávislé kontroly marketing a celý podnik pokračují v plnění neefektivní marketingové strategie (přes velký nárůst zákazníků, počet aktivních je malý a proto Citibank nedosahuje plánovaný zisk). Jestli se zjistí, že marketingová strategie a cíle jsou úspěšně dosahovány, ale podnikové cíle nikoliv, vyplývají z toho dvě možnosti. Buď je marketingová strategie neefektivní, nebo kontrola marketingové strategie nebyla provedena správně. V případě velké odchylky doporučuji okamžitou hloubkovou kontrolu v podobě marketingového auditu. Tento audit by měl být vykonán hned, neměl by být periodický a měl by být nezávislý a využívat moment překvapení. Navrhuji, aby byl proveden nezávislou kontrolou ze zahraniční pobočky za pomoci interního oddělení kontroly.

## **Kontrola zákaznické spokojenosti**

Tato kontrola by měla být nepřetržitá a její výsledky brány jako základní faktor budoucího strategického úspěchu nebo neúspěchu. Úroveň zákaznické spokojenosti doporučuji zjišťovat jak prostřednictvím interního call centra, tak využít návštěvu zákazníka na pobočce nebo POS. Jelikož je zákaznická spokojenost klíčový faktor úspěchu, navrhuji aby stejný průzkum zákaznické spokojenosti také prováděla jednou za půl roku specializovaná firma, přičemž se nebude jednat jenom o průzkum spokojenosti zákazníků Citibank, ale i zákaznickou spokojenost konkurenčních společností. Jestli se výsledky interních i externích průzkumů budou shodovat, můžeme na jejich základě provádět porovnání s minulostí a porovnat zákaznickou spokojenost s konkurencí. Výzkum zákaznické spokojenosti by nám měl dát jasné odpovědi, jak zákazníci vnímají Citibank, její filozofii, zaměstnance, produkty, úroveň poskytovaných služeb, a hlavně jestli se Citibank daří odlišit její kreditní kartu od kreditních

karet konkurentů z pohledu důvěry a aktivního používání. Toto Citibank umožní zjistit jestli naplňuje svoji marketingovou strategii.

Jelikož průzkumy zákaznické spokojenosti nemusí být profesionálně provedeny a mohou přinášet nesprávné výsledky, jako další kontrolu úrovně zákaznické péče doporučuji provádět náhodný mystery shopping. Výsledky průzkumu zákaznické spokojenosti doporučuji porovnat s výsledky „mystery shoppingu“ a zjistit hlavní důvody jak spokojenosti, tak nespokojenosti. Doporučuji, aby mystery shopping provedla nezávislá specializovaná agentura, která nebude znát výsledky interního průzkumu zaměstnanců. Výsledky obou průzkumů (základní faktory) by měly přinést stejné nebo obdobné výsledky. Tímto způsobem zkontrolujeme, jestli provádíme hodnocení zákaznické spokojenosti správně, jestli se ptáme na správné otázky a jestli zákazníci dokáží odhalit největší nedostatky, nebo ocenit největší plusy. Dnes nedocenená úroveň zákaznické spokojenosti bude podle mě základním faktorem úspěchu v budoucnosti. Pro trh kreditních karet to bude platit ještě více, protože tento trh se vyznačuje tím, že kreditní kartu nestačí jenom prodat, ale zákazník musí tuto kartu aktivně využívat, a využívat ji bude jenom spokojený zákazník, který vnímá kreditní kartu jako produkt, který slouží k uspokojení jeho potřeb.

## 11. Závěr

Citibank je mezinárodní finanční instituce s dlouholetou tradicí, velkou zkušeností na finančním a bankovním trhu s největším počtem vydaných kreditních karet na světě. Citibank a.s. je v České republice přítomna od roku 1991 a v 2001 začala Citibank nabízet také služby osobního bankovníctví. V posledních 3 letech prošla její podniková strategie, cíle a vize velkými změnami. Díky těmto změnám se Citibank v České republice povedlo výrazně zvýšit počet nových zákazníků (1 000 nových zákazníků měsíčně v roce 2003 a kolem 12 000 nových zákazníků dnes, interní data Citibank, 2007) a jejich spokojenost. Posílení podnikové kultury vedlo ke zvýšení efektivity všech pracovníků.

Přes velký počet nových zákazníků, kterým Citibank v posledních 3 letech vydala kreditní kartu, hlavním problémem zůstává, že zhruba polovina jejích kreditních karet není aktivně používaných a proto tento produkt není ziskový. Nastává tedy rozpor mezi marketingovou a podnikovou strategií, kdy podnikové cíle jsou zaměřeny na zisk a marketingové cíle na podíl na trhu. Prosté zvyšování podílu na trhu, ale k naplnění podnikových cílů nevede.

Problémem je však, že tento vývoj byl zřejmý již před 2 lety a Citibank tento problém neřešila a spoléhala, že zákazníci si k používání kreditní karty najdou cestu sami. Opírala se o zkušenosti ze západních a asijských trhů, které se na trhu kreditních karet v České republice nenaplnili.

Možnost řešení spatřuji ve změně stávající marketingové strategie, která by měla být vypracována na základě podnikových cílů (hlavně dosažení zisku) a k těmto cílům skutečně vést. Předpokládá se následná detailní kontrola vedením Citibank, že tato strategie povede k naplnění podnikové strategie a jejích cílů.

Marketingová strategie by měla být zaměřena nejenom na získání většího podílu na trhu, ale také zvýšení image Citibank kreditní karty, její důvěryhodnosti a měla by vést k aktivnímu používání vydaných kreditních karet. Na základě výzkumu, který si Citibank nechala vypracovat agenturou Focus group, můžeme chování zákazníků na trhu kreditních karet v České republice charakterizovat počátečním velkým nadšením, zklamáním a postupnou opatrností až ztrátou důvěry v tento produkt. Na základě provedené analýzy i vlastních pracovních zkušeností musím konstatovat, že finanční instituce plně nevyužily potenciál kreditní karty, nepoučily se z chyb a úspěchů v zahraničí a postavily kreditní kartu na trhu

v České republice, neprávem do špatného světla, tím že ji nepoužili jako produkt, který slouží zákazníkům, ale jako prostředek na rychlé „vyždímaní“ jejich důvěřivých až naivních zákazníků. Myslím, že finanční instituce si počínaly velice krátkozrace, což se může nepříznivě odrazit v budoucnosti. Důsledkem toho je, že kreditní karta se postupně stává nedůvěryhodným produktem, kterému se zákazníci raději vyhýbají, nebo když ho i mají tak ho vůbec nepoužívají. Právě situace v zahraničí, hlavně v USA, západní Evropě a Asii, kde je kreditní karta velice oblíbeným a ziskovým produktem, naznačuje dosud nevyčerpaný potenciál. Citibank, jako největší poskytovatel kreditních karet na světě, se tomuto jednání na trhu v České republice nevyhnula, i přesto, že má značné zkušenosti ze zahraničím a nedokázala tuto svoji silnou stránku přeměnit v konkurenční výhodu.

Jak už bylo naznačeno řešení vidím v neustálém zvyšování image Citibank kreditní karty, její důvěryhodnosti a velkým odlišením od ostatních kreditních karet v České republice. Musí jít o aktivní, neustálou a upřímnou snahu Citibank naučit své zákazníky používat kreditní kartu k jejich prospěchu a spokojenosti. Citibank by měla zákazníky naučit jak se vyvarovat zbytečných chyb při používání kreditní karty, které vedou ke ztrátě důvěry v kreditní kartu, často až k její deaktivaci a snižování zákaznické spokojenosti. Jelikož zákazníci na trhu v České republice stále nevyužívají kreditní kartu správně, vidím zde velkou příležitost pro Citibank být první na trhu, která se postará o vyškolení svých zákazníků. Tímto způsobem se podaří Citibank kreditní kartu výrazně odlišit od kreditních karet ostatních konkurentů, který začátečnické chyby, důvěru až naivitu svých zákazníků využívají ve svůj prospěch. Tímto způsobem se podaří Citibank stát vedoucím hráčem na trhu kreditních karet a dosáhnout cíleného zisku. V opačném případě nepříznivý dopad krátkozrakého chování bank v České republice pocítí právě Citibank, která většinu svých zdrojů soustředila právě na trh kreditních karet.

## 12. Literatura

1. CITIBANK a.s., Výroční zprávy, 2000 - 2006
2. COOPER, J. - LANE, P.: Marketingové plánování, Grada Publishing, Praha 1997, ISBN 80-7169-299-9
3. FORET, M.: Marketingová komunikace, Computer Press, Brno 2007, ISBN 80-251-1041-9
4. HESKOVÁ, M.: Marketingová komunikace a případové studie, VŠE, FM, J. Hradec 2004, ISBN 80-245-0675-0
5. HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing, Grada Publishing, Praha 2000, ISBN 80-7169-996-9
6. Interní zdroj, Prioritizace marketingových projektů, 2006
7. Interní zdroj, Návrh komunikační strategie pro produkty osobního bankovníctví, 2006
8. Interní zdroj, Segmentace zákazníků na trhu kreditních karet v ČR, 2006
9. Interní zdroj, Organizační struktura Citibank, 2007
10. Interní zdroj, Metodické pokyny platné v Citibank, 2006
11. Interní zdroj, Tržní a sociologické analýzy společnosti Focus group, 2005-2007
12. Internetové stránky Českého statistického úřadu, [www.czso.cz](http://www.czso.cz), Publikace o obyvatelstvu, staženo 27. 2. 2007  
[http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/select\\_obyvatelstvo](http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/select_obyvatelstvo)
13. Internetové stránky Sdružení pro bankovní karty ČR, [www.bankovnikarty.cz](http://www.bankovnikarty.cz), Souhrnné statistiky, staženo 23.5.2007  
[http://www.bankovnikarty.cz/web\\_sbk/czech/menu/statistiky\\_cz.htm](http://www.bankovnikarty.cz/web_sbk/czech/menu/statistiky_cz.htm)
14. Internetové stránky Sdružení pro bankovní karty ČR, [www.bankovnikarty.cz](http://www.bankovnikarty.cz), Bezpečnost, staženo 23.5.2007  
[http://www.bankovnikarty.cz/web\\_sbk/bezpecnost/bezpecnost\\_cz.htm](http://www.bankovnikarty.cz/web_sbk/bezpecnost/bezpecnost_cz.htm)
15. Internetové stránky denníku Právo, [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz), Češi stále více používají kreditní karty, staženo 24.4.2007  
[www.novinky.cz/ekonomika/cesi-stale-vice-pouzivaji-kreditni-karty\\_83922\\_pr29c.html](http://www.novinky.cz/ekonomika/cesi-stale-vice-pouzivaji-kreditni-karty_83922_pr29c.html)
16. Internetové stránky finančního portálu Peníze.cz, [www.penize.cz](http://www.penize.cz), Kreditní karty, staženo 24.4.2007  
<http://www.penize.cz/produkty/kreditni-karty/>
17. Internetové stránky finančního portálu Peníze.cz, [www.penize.cz](http://www.penize.cz), V zahraničí je nejlepší platit kartou, staženo 27.6.2007

- <http://www.penize.cz/info/zpravy/zprava.asp?IDP=1&NewsID=5211>
18. Internetové stránky mezinárodního portálu Market and Research, [www.researchandmarket.com](http://www.researchandmarket.com), Credit and Other Finance Cards Market Report, staženo 20.3.2007  
[http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat\\_id=0&report\\_id=3593&q=credit%20cards&p=1](http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=0&report_id=3593&q=credit%20cards&p=1)
  19. Internetové stránky mezinárodního portálu Market and Research, [www.researchandmarket.com](http://www.researchandmarket.com), Snapshots Singapore Credit Cards 2007, staženo 20.3.2007  
[http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat\\_id=0&report\\_id=452931&q=credit%20cards&p=1](http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=0&report_id=452931&q=credit%20cards&p=1)
  20. Internetové stránky mezinárodního portálu Market and Research, [www.researchandmarket.com](http://www.researchandmarket.com), Premium Credit Cards in Asia-Pacific 2006, staženo 21.3.2007  
[http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat\\_id=0&report\\_id=339251&q=credit%20cards&p=1](http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=0&report_id=339251&q=credit%20cards&p=1)
  21. Internetové stránky mezinárodního portálu Market and Research, [www.researchandmarket.com](http://www.researchandmarket.com), Credit Cards In China: A Market Analysis, staženo 21.3.2007  
[http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat\\_id=0&report\\_id=42573&q=credit%20cards&p=2](http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=0&report_id=42573&q=credit%20cards&p=2)
  22. Internetové stránky mezinárodního portálu Market and Research, [www.researchandmarket.com](http://www.researchandmarket.com), Credit Cards in the United States 2006 , staženo 2.5.2007  
[http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat\\_id=0&report\\_id=310926&q=credit%20cards&p=2](http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=0&report_id=310926&q=credit%20cards&p=2)
  23. Internetové stránky a Výroční zprávy konkurenčních bank, 2004-2006
  24. Internetové stránky Asociace MasterCard, [www.vicemastercard.cz](http://www.vicemastercard.cz), Tiskové centrum, staženo 30.4.2007  
<http://www.vicemastercard.cz/aktualne-tiskove-centrum-novinky.php>
  25. KOTLER, P.: Marketing management, Grada Praha 2001, ISBN 80-7169-600-5
  26. KOVÁŘ, F.,- ŠTRACH P.: Strategický management, VŠE Praha 2000, ISBN 80-245-0504-5
  27. PORTER M. E.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, Praha 1994, ISBN 80-85605-11-2
  28. PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda, Grada, Praha 1996, ISBN 80-85605-12-0

29. Zpravodajský server ČTK, [www.ceskenoviny.cz](http://www.ceskenoviny.cz), Co dělat, aby mě půjčky nevysvlékly z kůže?, staženo 10.7.2007

[http://www.ceskenoviny.cz/vyhledavani/index\\_view.php?id=261217](http://www.ceskenoviny.cz/vyhledavani/index_view.php?id=261217)

## **13. Přílohy**

1. Procentní podíl na trhu kreditních karet v letech 2003 – 2006 (bankovní subjekty)
2. Počet kreditních karet na trhu v letech 2003 – 2006
3. Podíl na trhu kreditních karet v roce 2006
4. Procentní růst konkurence na trhu kreditních karet v letech 2003 – 2007 (údaje za 1. q 2003-2007)
5. Prognóza podílu konkurence na trhu kreditních karet v letech 2008 – 2010
6. Prognóza tržního podílu Citibank na trhu kreditních karet v letech 2008 – 2010
7. Současná organizační struktura Citibank
8. Navrhovaná organizační struktura Citibank
9. Stávající organizační struktura marketingového oddělení
10. Navrhovaná organizační struktura marketingového oddělení

Příloha č. 1

**Procentní podíl na trhu kreditních karet v letech 2003 – 2006 (bankovní subjekty)**

<b>Název banky</b>	<b>2003 (%)</b>	<b>2004 (%)</b>	<b>2005 (%)</b>	<b>2006 (%)</b>
Česká spořitelna	46,39%	52,38%	47,92%	44,32%
HVB Bank	15,81%	9,28%	6,19%	5,03%
Komerční banka	17,01%	16,92%	10,08%	13,30%
Raiffeisenbank	0,81%	1,82%	2,11%	2,25%
Živnostenská banka	0,36%	0,19%	0,11%	0,08%
Interbanka	2,02%	1,02%	0,51%	0,32%
GE Money bank	4,59%	4,99%	19,28%	17,54%
ČSOB	0,46%	4,84%	3,94%	4,18%
Other	1,38%	0,13%	0,43%	0,43%
Citibank	11,18%	8,43%	9,43%	12,54%
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Interní data Citibank, 2007



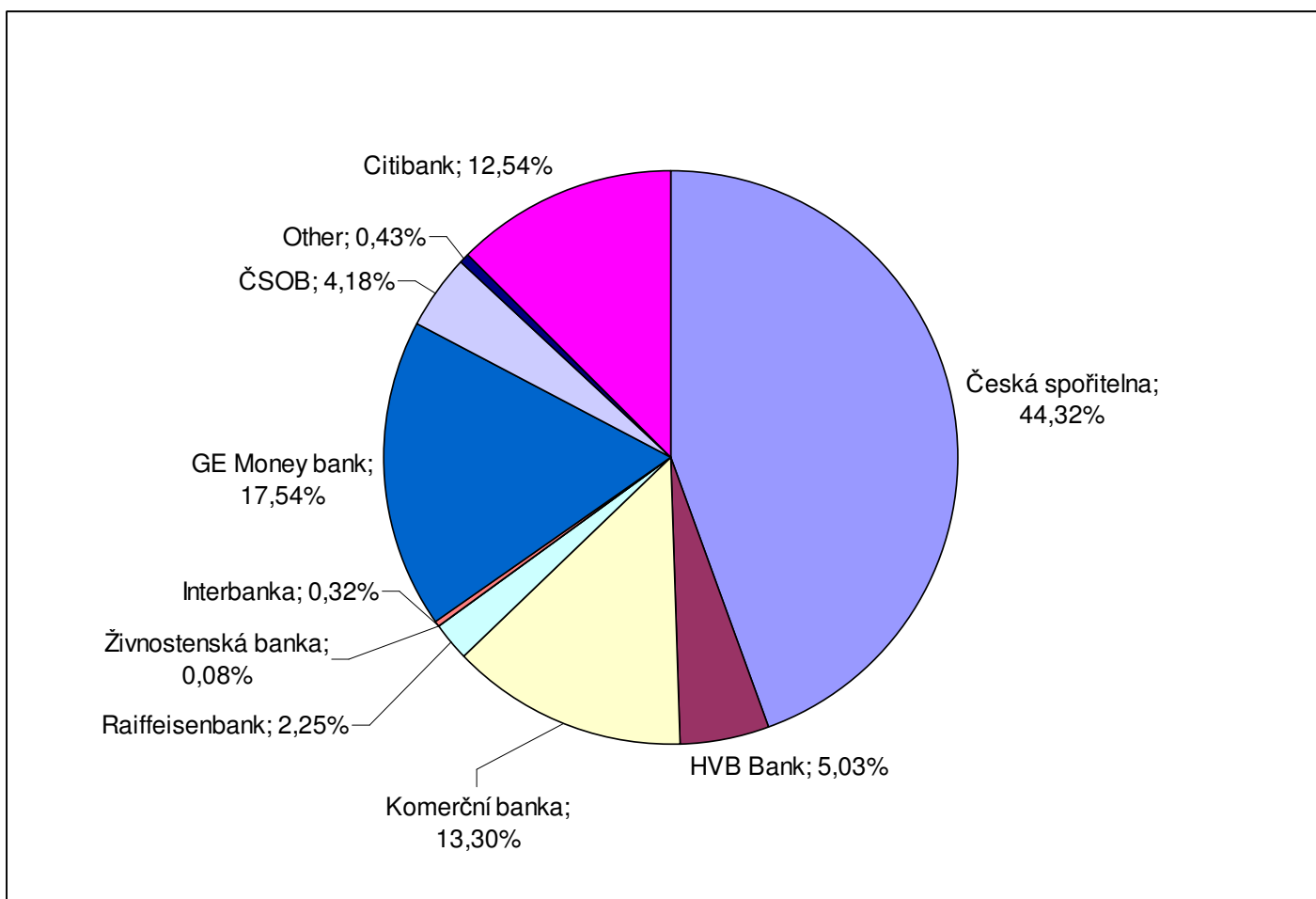
## Příloha č. 2

**Počet kreditních karet na trhu v letech 2003 – 2006**

<b>Název banky</b>	<b>12/2003 (#)</b>	<b>12/2004 (#)</b>	<b>12/2005 (#)</b>	<b>12/ 2006 (#)</b>
Česká spořitelna	101 155	204 585	340 510	447 100
HVB Bank	34 473	36 238	43 991	50 744
Komerční banka	37 074	66 100	71 659	134 135
Raiffeisenbank	1 759	7 109	15 007	22 695
Živnostenská banka	792	761	786	829
Interbanka	4 409	3 982	3 613	3 220
GE Money bank	10 000	19 500	137 000	177 000
ČSOB	1 000	18 893	28 000	42 201
Other	3 000	500	3 039	4 381
Citibank	24 368	32 945	67 000	126 561
<b>Celkem</b>	<b>218 030</b>	<b>390 613</b>	<b>710 604</b>	<b>1 008 868</b>

Zdroj: Interní data Citibank, 2007

### Podíl na trhu kreditních karet v roce 2006



Zdroj: Interní data Citibank, 2007

Příloha č. 4

**Procentní růst konkurence na trhu kreditních karet v letech 2003 – 2007 (údaje za 1. q 2003-2007)**

<b>Název banky</b>	<b>2003 -2004</b>	<b>2004 - 2005</b>	<b>2005 - 2006</b>	<b>2006 - 2007</b>
Česká spořitelna	83,20%	94,77%	65,30%	27,62%
HVB Bank	-5,24%	6,14%	26,74%	15,24%
Komerční banka	45,69%	68,60%	45,31%	32,30%
Raiffeisenbank	150,57%	277,60%	117,90%	38,13%
Živnostenská banka	8,75%	-3,84%	2,45%	4,77%
Interbanka	20,02%	-10,44%	-10,35%	-11,03%
GE Money bank	53,33%	291,30%	222,22%	33,79%
ČSOB	340,97%	57,09%	69,76%	28,77%
Other	-11,63%	-73,33%	263,13%	69,12%
Citibank	54,69%	28,89%	134,12%	100,36%
<b>Celkem bankovní subjekty</b>	<b>54%</b>	<b>76%</b>	<b>81%</b>	<b>36%</b>

Zdroj: Interní data Citibank, 2007

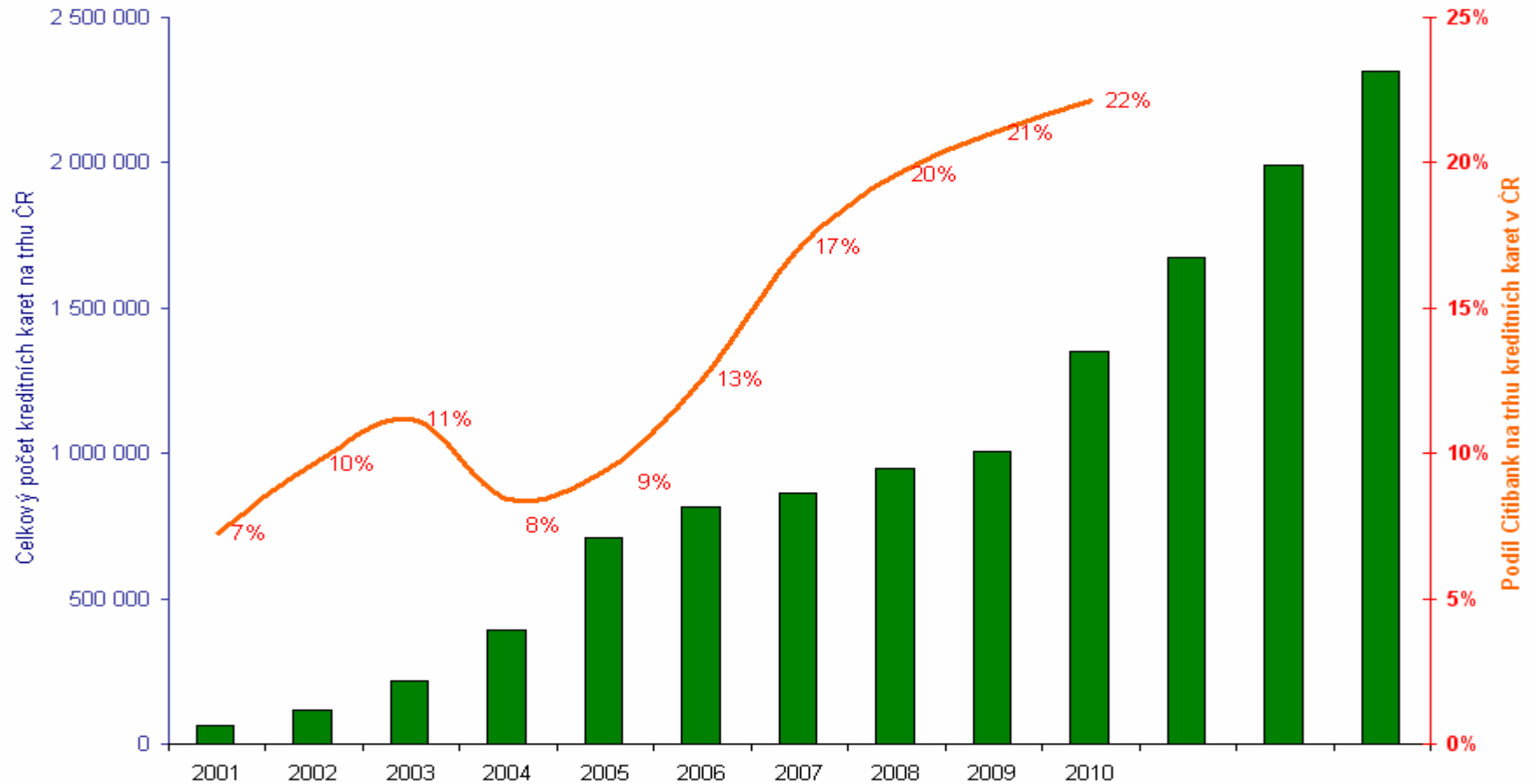
Příloha č. 5

**Prognóza podílu konkurence na trhu kreditních karet v letech 2008 – 2010**

<b>Název banky</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Česká spořitelna	41%	41%	40%
HVB Bank	4%	4%	4%
Komerční banka	12%	12%	12%
Raiffeisenbank	2%	2%	2%
Živnostenská banka	0%	0%	0%
Interbanka	0%	0%	0%
GE Money bank	16%	16%	16%
ČSOB	4%	4%	4%
Other	0%	1%	1%
Citibank	20%	21%	22%
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

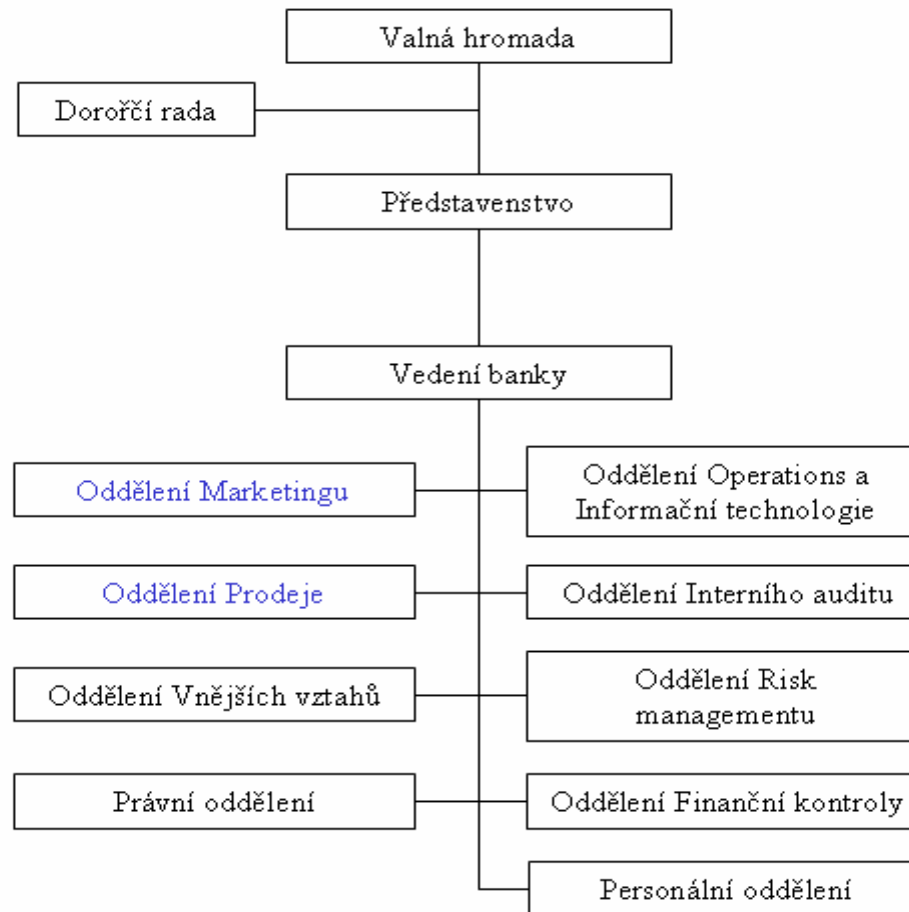
Zdroj: Interní data Citibank, 2007

**Prognóza tržního podílu Citibank na trhu kreditních karet v letech 2008 – 2010**



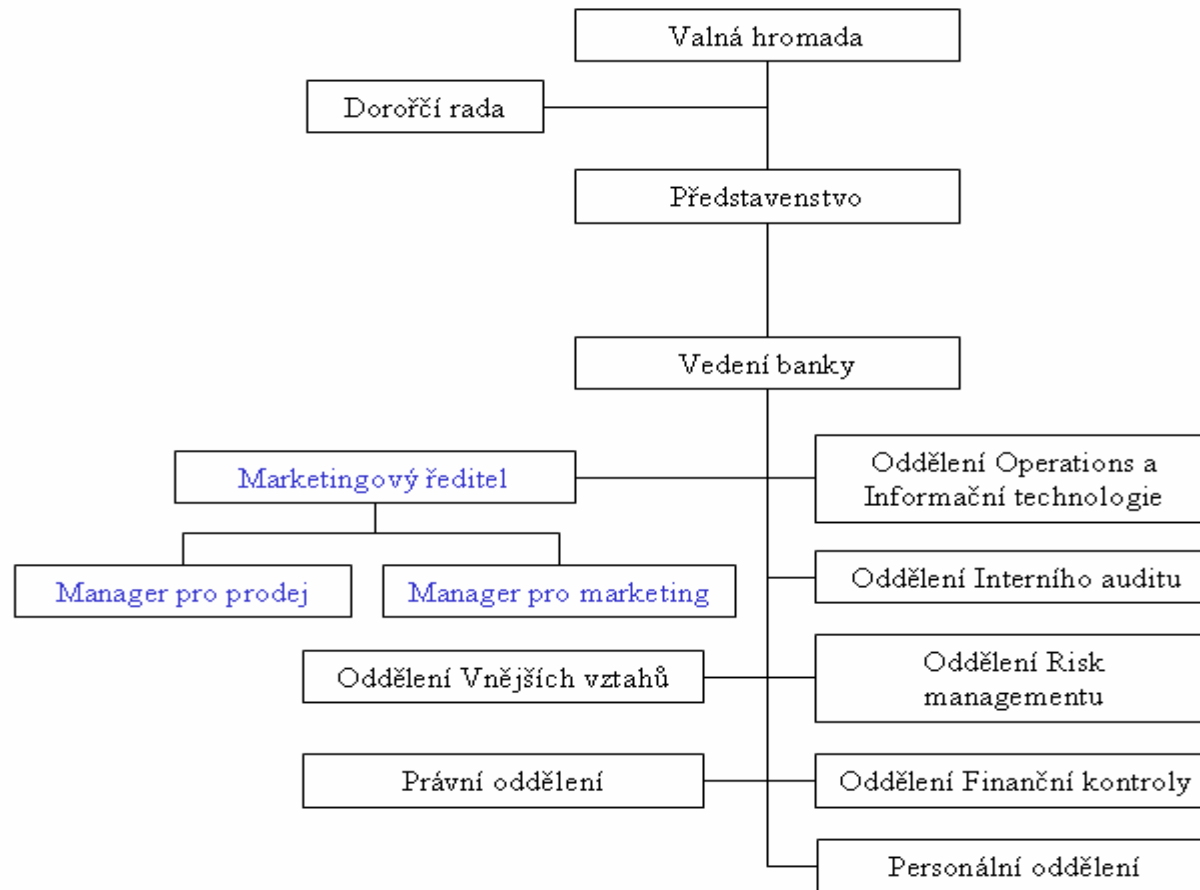
Zdroj: Interní data Citibank, 2007

## Současná organizační struktura Citibank



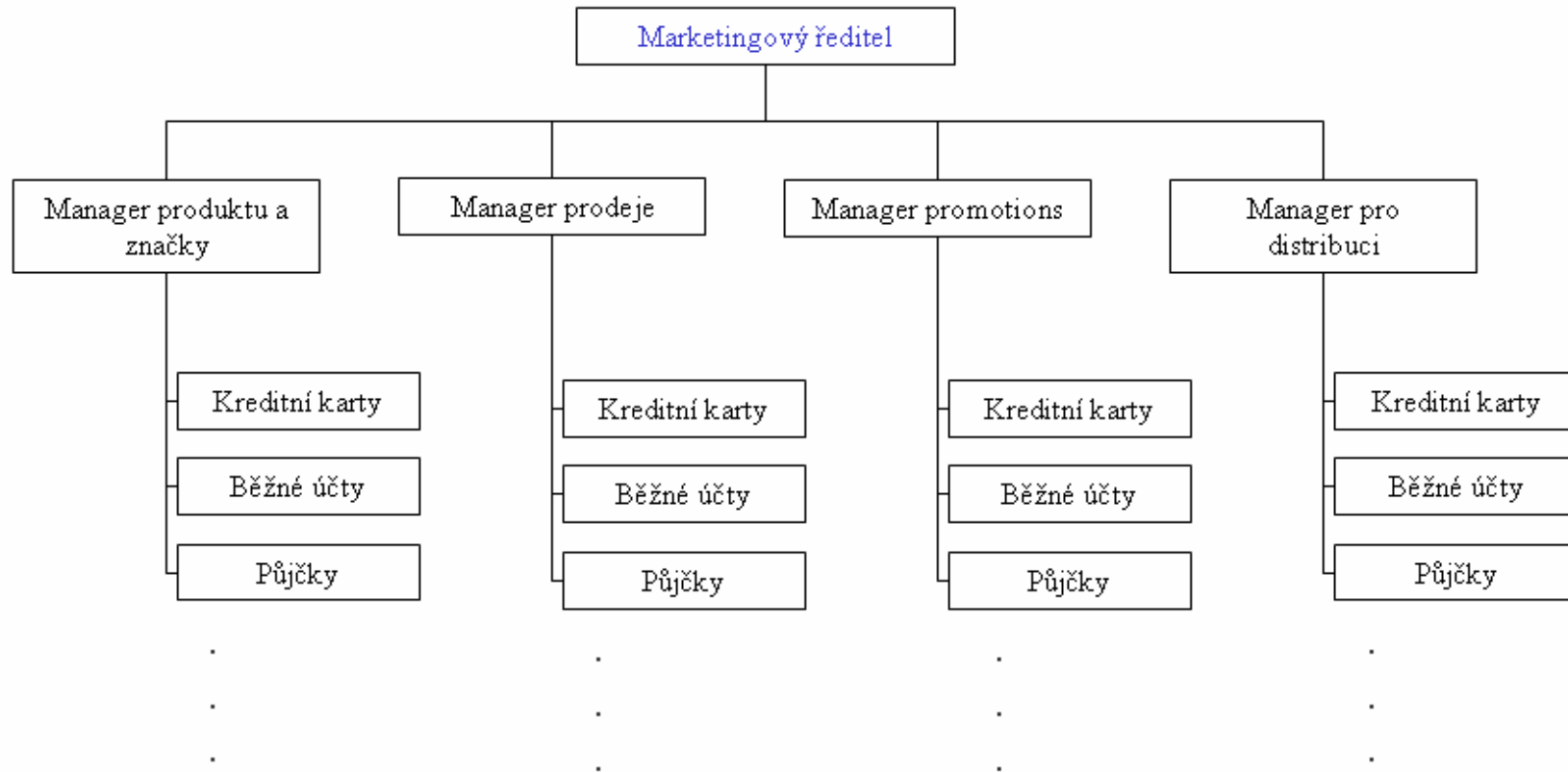
Zdroj: Interní data Citibank, 2007

### Navrhovaná organizační struktura Citibank



Zdroj: Vlastní data

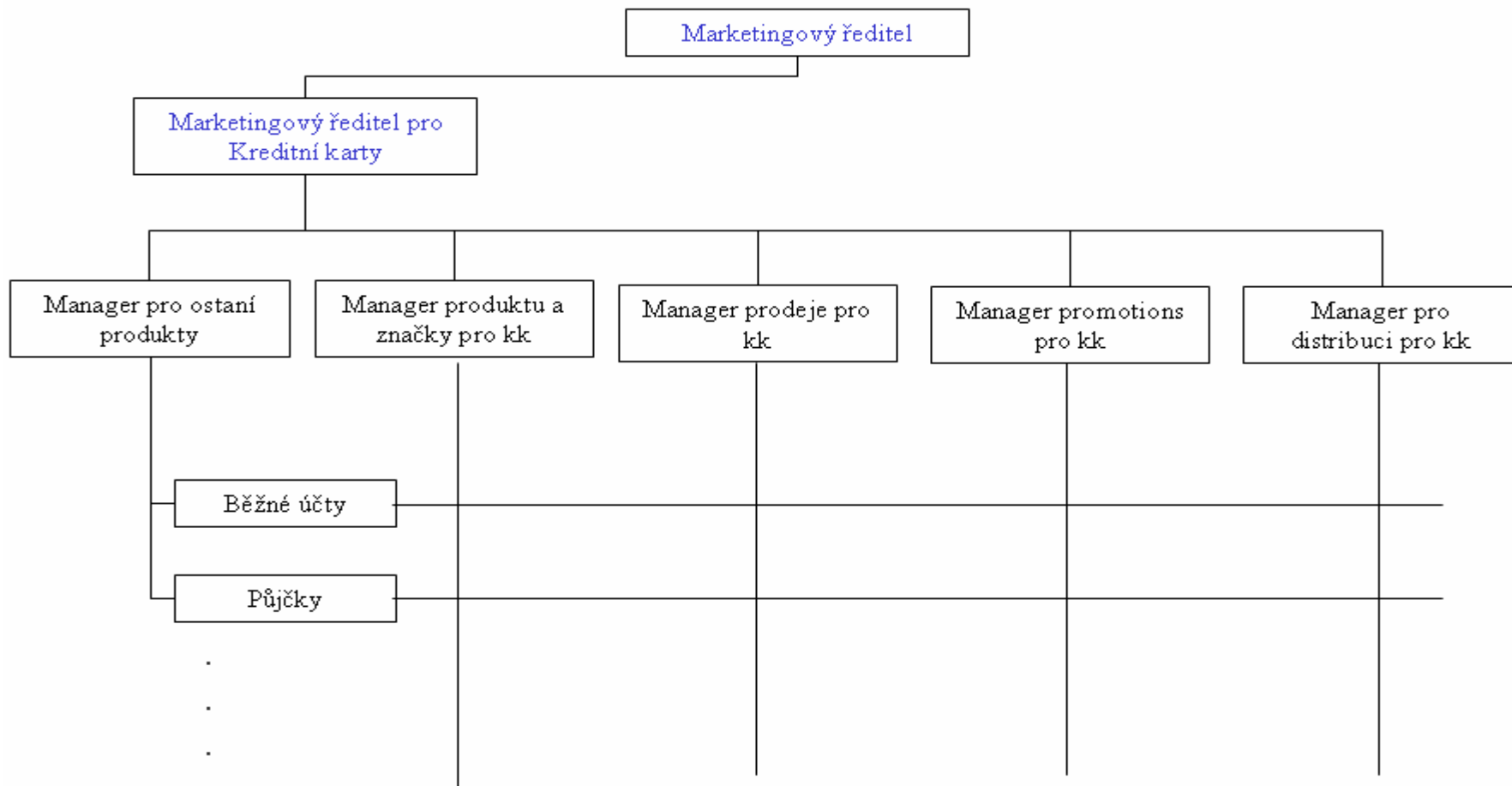
### Stávající organizační struktura marketingového oddělení



Zdroj: Interní data Citibank, 2007



### Navrhovaná organizační struktura marketingového oddělení



Zdroj: Vlastní data