

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

CENOVÁ POLITIKA INTERNETOVÉ BANKY

Autor práce: Jiří Pechar
Studijní obor: Management a marketing služeb
Forma studia: Prezenční
Vedoucí práce: Ing. Petra Jílková, Ph.D.
Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za cenné rady a vstřícný přístup při vedení této práce. Děkuji své rodině za podporu při studiu a výborné podmínky pro zpracování této práce.

ABSTRAKT

PECHAR, J. *Cenová politika internetové banky : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2015. 90 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Petra Jílková, Ph.D.

Klíčová slova: heuristický přístup, cena, cenová politika, Air bank, informace, informační věk, entropie, služby, věda služeb, vytváření hodnoty, internetová banka, technická substituce

Bakalářská práce popisuje některé aspekty, které umožnily vznik internetových bank a důvod jejich příznivé cenové politiky za užití heuristického přístupu k řešení problematice. Hlavní vliv v utváření této moderní instituce je identifikován na základě popisu charakteristiky informačního věku. Informace je současnou složkou při vytváření hodnoty a zahrnuje zapojení zákazníka. Věda služeb vytváří rámec, ve kterém současné instituce fungují. Hlavním cílem po identifikaci těchto aspektů je srovnání cenové politiky internetových a klasických bank. K tomuto účelu je užito sekundárních informací a je produkován i vlastní výzkum pro získání primárních informací. První část této práce vytváří základ v několika disciplínách (věda služeb, ekonomie, management, IT) a tento základ dále rozšiřuje popisem marketingového mixu bankovní instituce. Další kapitola je věnována specifickému subjektu – Air bank, a. s., který je popsán z hlediska nabízených služeb a cenové politiky. Pátá kapitola se zabývá sběrem a analýzou primárního výzkumu za účelem komparace internetových a klasických bank. Následující kapitola dále analyzuje toto téma a zakončuje konkluzí. V poslední kapitole jsou vyjádřeny některé implikace, které by mohly v budoucnosti ovlivňovat zkoumaný subjekt.

ABSTRACT

PECHAR, J. Pricing Policy of Internet Bank : *Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2015. 90 p. Supervisor : Ing. Petra Jílková, Ph.D.

Key words: heuristic approach, price, pricing policy, Air bank, information, information age, entropy, services, service science, value creation, internet bank, technical substitution

This bachelor thesis describes some of the aspects that enabled creation of internet banks and the reasons for its favourable pricing policy using the heuristic approach to address issues. The main influence in shaping of this modern institution is identified as the characteristic description of the information age. Information is the current element in the process of value creation that involves the customers participation. Service science creates the framework in which current institutes operate. The main goal after identification of these aspects have been made, is to compare the pricing policies of internet and classic banks. For this purpose, secondary information is used as well as the primary research is produced. The first part of this thesis creates basic foundation in several disciplines (service science, economics, management, IT), further expands this base by describing the marketing mix of banking institution. In the next chapter, there is specific subject – Air bank, a. s., being described - it's provided services and pricing policy. Fifth chapter gathers and analyses the primary research, comparing internet and classic banks. Consecutive chapter analyses this forementioned theme further and draws a conclusion. In the last chapter there are presented some of the implications that could shape the future state of the explored subject.

Obsah

Úvod.....	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce	10
2 Specifika banky v informačním věku a její autonomie.....	13
2.1 Definice internetové banky	13
2.2 Informace.....	15
2.2.1 Entropie informace a teorie hodnoty <i>nízké entropie</i>	16
2.2.2 Ekonomický šum.....	17
2.2.3 Finanční trhy a náhodné matice	17
2.3 Informační věk	19
2.4 Věda služeb - SSME.....	20
2.4.1 Cíl SSME	21
2.4.2 Řízení služeb a role T-shaped manažera.....	22
2.5 <i>Korporátní autonomie</i> internetové banky a efektivita	24
2.5.1 Pobočková síť.....	25
2.5.2 Velikost banky - úspory z rozsahu a transakční náklady	27
2.5.3 Cenová strategie <i>freemium</i>	28
2.5.4 Vývoj nových služeb.....	31
3 Marketingový mix bankovní instituce	33
3.1 Produkt a potřeby a přání zákazníka	34
3.2 Cena, cenová politika a náklady na straně zákazníka.....	37
3.2.1 Cena, cenová politika a strategie.....	38
3.2.2 Technická rizika a vliv na cenovou politiku	40
3.3 Komunikace.....	41
3.3.1 Infrastruktura komunikace internetové banky	42
3.3.2 CRM.....	44

3.3.3	Distribuce a dostupnost	44
3.3.4	Brand management.....	45
4	Služby a cenová politika vybrané internetové banky.....	47
4.1	Air bank	47
4.2	Služby.....	49
4.3	Online založení účtu	51
4.4	Cenová politika.....	52
4.4.1	Sazebník - běžný účet a služby	52
4.4.2	Neúčelový úvěr a refinancování.....	54
4.4.3	Bankovní reality test	54
5	Marketingový výzkum	58
5.1	Parametry a filozofie výzkumu	58
5.2	Vlastní výzkum.....	59
6	Analýza výhodnosti cenové politiky internetové banky a ověření hypotéz možného vývoje.....	68
	Závěr	71
	Seznam použitých zdrojů	74
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	82
	Přílohy.....	83

Úvod

S příchodem 21. století došlo k rozvoji informačních a komunikačních technologií jako prostředku lidské komunikace. V průběhu došlo k rozdělení na 2 generace – generaci narozenou před vznikem internetu (1969) a po vzniku internetu¹. Nynější generace „Y“ rozvíjí vliv nových přístupů na lidský život a vytváří hodnoty pro budoucí generace. Informační technologie přenáší postupně procesy a systémy do všech oblastí lidského snažení a nejnovější generace postupně nahrazuje produktivní společnost z generace „X“, aby mohla aplikovat nové postupy na současná řešení. Ve své podstatě, člověk je prostředníkem vnitřního faktoru změny.

“Musí být nějaká cesta pryč odsud, řekl šprýmař zloději.

Je tu příliš zmatku, nedostává se mi klidu.

Byznysmeni pili moje víno, oráči ryli mou půdu

a ani jeden z nich neví, jakou to má hodnotu”²

Z pohledu změny generace často dochází ke změně lidských a jiných hodnot. Vnímání hodnoty je rozdílné jak pro zákazníka, tak pro prodejce. Rozdílné vstupy a výstupy mohou vytvářet neshodu mezi vnímanou cenou a nastolenou cenovou politikou. Otázkou zůstává, jestli existuje způsob, jak v nynější nebo v budoucí generaci takovou hodnotu měřit, vyjádřit hodnotu komunikace se zákazníkem, přenos takové informace. Právě komunikační technologie umožňují přesun určitých činností a celých obchodních modelů na síť.

Finanční trh v současnosti stojí na infrastruktuře sítí vytvořené jako součást post-industriálního věku, počátku věku informací. Postupně se inovace přenáší i na finanční trhy. Klasické (tradiční) banky (Česká spořitelna, a. s., Československá obchodní banka, a. s., Komerční banka, a. s., aj.) spoléhají na šíři produktového portfolia a sítě poboček po celé České republice. Naopak internetové banky, jako je Air bank, a. s., Equa bank, a. s., Fio banka, a. s., mBank, a. s. a Zuno bank AG, používají primárně nové metody komunikace, ale větší část internetových bank stále odkazuje na osobní lidský

¹ CASTELLS, M. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*. 2nd ed. Malden : Wiley-Blackwell, 2010.

² Bob Dylan. *All Along The Watchtower* [online]. píseň © 1968 a 1996 Dwarf Music, web © 2015 Sony Music Entertainment, [cit. 2015-03-28, 20:34 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.bobdylan.com/us/songs/all-along-watchtower>>. vlastní překlad.

přístup, ač jejich síť poboček není tak rozsáhlá. Každá změna vykazuje přesah předchozích, současných a budoucích stavů. Jedná se o střet filozofií - je vůbec lidský přístup něco, o co člověk z generace „Y“ stojí v případě finančních institucí? Nebo si lidský přístup nechává pro svůj život, své přátele a blízké a raději by spravoval své peníze po internetu a šetřil tak čas. V zásadě lze nabízet služby na pobočkách a zároveň odpovídající správu služeb online. V moment, kdy nabídka těchto služeb bude u klasických bank a internetových bank srovnatelná, nebude nutné banky tímto způsobem rozdělovat a internetové banky by mohly ztratit svou samostatnost, diferenciaci produktu. Proto by měly dále inovovat pro zajištění své pozice na trhu a udržení výhod oproti klasickým bankám, aby si zachovaly svoji identitu. Hlavní výhodou internetových bank je cenová politika, jsou schopné s využitím nových technologií nabízet levnější produkty a služby. Současné teorie nelze objektivně použít na internetové banky, je třeba se opírat o nové charakteristiky z nového tisíciletí, které umožnily vstup takových bank na trh a určovaly jejich podobu. Jedním z dílčích cílů předkládané práce je specifikace internetových bank a bude se přitom opírat o jejich hlavní výhodu - nízkou cenu pro klienta.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Internetové banky staví na základech, které jim umožňují vlastní invenci z pohledu některých doposud neměnných vlastností bank. Jsou schopné uplatňovat agresivní cenovou politiku, kdy běžné služby jako vedení účtu se stávají bezplatné. Jakým způsobem bylo bankám umožněno takovou politiku cen prosazovat, na jakých základech staví a jejich pozice v závislosti na konkurenci jsou hlavní faktory. Analýza cenové politiky internetových bank v závislosti na konkurenci v podobě klasických bank je hlavní cíl této práce. Jako sekundární cíl je porovnání z hlediska uživatelů, tedy marketingový výzkum s cílem porovnat cenovou politiku internetových a klasických bank s názorem klientů. Protože tato práce staví na relativně novém pohledu na bankovní instituce, jako entitu v informačním věku, dojde před závěrem ke zhodnocení sekundárních informací použitých v této práci v kombinaci s vlastním podílem hodnoty vytvořené autorem. Tím dojde k naplnění posledního cíle této práce, a to formulace doporučení pro další vývoj ve zkoumané oblasti.

Před zpracováním bakalářské práce došlo k průzkumu prací zpracovaných na téma cenové politiky. Lze konstatovat, že velká část těchto prací sleduje identickou strukturu zakládající na konceptu tvorby ceny a cenových strategií. Z hlediska zaměření na služby byl zvolen přístup k problematice z několika disciplín; služby jsou obecně v publikacích autorů použitých v této práci popisovány jako obor čerpající z více disciplín. Kotler s Kellerem nahlíží ve své publikaci³ na marketing obecně (nejen na služby) s *multidisciplinární perspektivou*. Katzan ve své publikaci⁴ přímo služby přisuzuje k více disciplínám, využívá hlavně poznatků z IT⁵ jako jednoho z hlavních zdrojů nových konceptů. Tato publikace je stěžejní, protože shrnuje důležité poznatky v konceptu služeb (primárně disciplíny *vědy služeb*) za posledních 30 let. Z nejnovějších výzkumů je na služby nahlíženo jako na interdisciplinární oblast a v takové oblasti je IBM hlavní iniciátor přípravy expertů, tzv. *t-shaped profesionálů*, pro řízení a inovace ve službách (pomocí zmíněné disciplíny *vědy služeb*).⁶ Potřebu nových expertů na marketing,

³ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2012.

⁴ KATZAN, H. *Service science: concepts, technology, management*. Bloomington : iUniverse, 2008.

⁵ v této práci alteruje termín IT s ICT, je to tím, že přidání komunikace (písmeno C) bylo později a zároveň lze pojmem IT vyjádřit čistě technologie, záleží tedy na subjektivní vhodnosti.

⁶ SPOHRER, J., MAGLIO, P. P. *The Emergence of Service Science : Towards systematic service innovations to accelerate the coproduction of value* [online]. IBM Almaden Research Center. 2006 [cit. 2015-03-14]. dostupné z WWW: <<https://www.ibm.com/developerworks/community/wikis/form/anonymous/api/wiki/ad5cdad0-33a1->

manažerů pro *strategický marketing*, kteří budou schopni využívat poznatků z více oblastí, zmiňuje také Kašparovská ve své publikaci o marketingu služeb⁷ z důvodu rozsáhlých změn v prostředí služeb a z důvodu vyšší míry vzdělání zákazníka a tedy jeho vyšších nároků.

První kapitola vyjadřuje cíle této práce a metodiku k jejich dosažení.

Druhá kapitola popisuje specifika banky v informačním věku. Cílem je nalézt souvislosti mezi moderními technologiemi a zejména poznatky v několika disciplínách – celá kapitola je analogie na t-shape profesionála, který se snaží čerpat z více oborů, pro využití v konceptu internetové banky. Využití kapitoly je pro primární cíl – nalezení souvislostí cenové politiky (zejména z pohledů nákladů na tvorbu cenové politiky – pobočková síť, využití levných vstupů, identifikace informace jako jednotky komunikace), pro sekundární cíl (základ pro některé otázky v marketingovém výzkumu) a slouží též jako zdroj informací pro formulaci následných doporučení. Metoda pro splnění cíle kapitoly čerpá z heuristiky. Heuristický přístup umožňuje vytvoření vlastního metodického rámce pro řešení dané problematiky na základě návaznosti řešení problémů, hledání jejich souběžností nebo rozdílů. Porovnává informace v závislosti na čase a kombinuje více řešení a přístupů ze zdánlivě nesouvisejících témat – cílem heuristiky je takové zdánlivě neexistující souvislosti nalézt vědeckým dialogem za pomoci různých zdrojů.⁸

46bc-8cba-2102de0279ff/page/4c6bbe0b-577d-4eef-af47-5d62a83a3ad4/attachment/561d0c52-4040-4155-81a2-09cf0ed3deac/media/emergence.pdf>.

⁷ KAŠPAROVSKÁ, V. *Banky a komerční obchody*. vyd. 1. Kravaře : Marreal servis, 2010.

⁸ KISS, O. Heuristic, Methodology or Logic of Discovery? Lakatos on Patterns of Thinking. *Perspectives on Science*. [online]. 2006, vol. 14, iss. 3 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/posc.2006.14.3.302>>.

Například v *kvalitativní heuristice* lze definovat 4 základní pravidla pro vědce využívajícího takový přístup:⁹

- otevřenost novým konceptům a respektování zjištění ve výzkumu a jeho dopadu na své vlastní předsudky,
- téma výzkumu se pozměňuje v průběhu výzkumného procesu,¹⁰
- data by měla respektovat maximálně variabilitu různých pohledů,
- cílem analýzy je zjišťování podobností.

Výsledkem by tedy s využitím pohledu t-shape profesionála a metody heuristického přístupu měla být kapitola čerpající z více zdrojů, hledající různé souvislosti a s provázaností jednotlivých podkapitol.

Ve třetí kapitole jsou popsána specifika marketingového mixu bankovní instituce. Cílem je promítnout specifika z druhé kapitoly a hledat souvislosti v marketingovém mixu v návaznosti na cenu a tedy cenovou politiku.

Čtvrtá kapitola popisuje vybranou internetovou banku a analyzuje její cenovou politiku. Cílem je nalezení návazností na specifika banky v informačním věku.

Pátá kapitola realizuje vlastní marketingový výzkum pro zisk vlastních dat a průběžně tyto data analyzuje z hlediska vybrané filozofie výzkumu. Plní sekundární cíl realizace vlastního marketingového výzkumu, který v návaznosti řeší i hlavní cíl této práce v praktické podobě.

Šestá kapitola analyzuje souvislosti a zjištění v marketingovém výzkumu a staví klasické a internetové banky do juxtapozice¹¹ za pomoci profilace klientů zmíněných bank, na základě kterých je zpracována konkluze k cenové politice a dochází k formulaci doporučení.

⁹ KLEINING, G., WITT, H. The Qualitative Heuristic Approach: A Methodology for Discovery in Psychology and the Social Sciences. Rediscovering the Method of Introspection as an Example. *Forum: Qualitative Social Research*. [online]. 2000, vol. 1, iss. 1 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1123/2495>>.

¹⁰ ve skutečnosti bylo před zpracováním bakalářské práce provedeno několik preliminárních výzkumů, aby nedošlo ke změně tématu vzhledem k pozdější nutnosti respektovat zadání.

¹¹ objektivní srovnání postavením do roviny.

2 Specifika banky v informačním věku a její autonomie

Podstatou libovolné entity v informačním věku je informace. Potřebu zpracovávat, zaznamenávat a přikládat hodnotu informaci přinesla změna v lidském myšlení - informační věk, tedy vytvoření hierchie myšlenek s cílem přijetí změn způsobených rozvojem informačních a komunikačních technologií. Věda služeb je obor věnující se ekonomice z hlediska multidisciplinárních náhledů na nové koncepty a systémy služeb.

Nynější internetové banky jsou postavené na nových konceptech a čelí otázce, jestli budou schopné tyto koncepty využít, anebo se transformují do nového směru založeném na nových konceptech obohacené o nutnost podpory starších systémů. Pro potřebu takového posouzení je nejprve nutné zkoumat specifika, která ovlivnila vznik moderních bank.

2.1 Definice internetové banky

Definice internetové banky je sporná z hlediska názvosloví. Obecně je mimo termín internetová banka užíván nejčastěji název nízkonákladová banka, online banka, virtuální banka¹² a nesprávně je někdy označována jako banka podporující *přímé bankovníctví*. Přímé bankovníctví je přitom obecné označení, které banky používají pro produkt internetového bankovníctví - tedy obsluhy bankovních produktů a služeb po internetu. Nerozlišuje tedy rozdílnou podstatu internetové a klasické banky. Pravděpodobně jde o špatný překlad při příchodu online obsluhy služeb. Anglicky jsou tyto služby označovány jako *direct (přímé)* - tedy ovládané po internetu; vznikl pojem *direct banking*¹³, tedy obsluha účtu po internetu, ale zároveň vznikl pojem *direct bank*¹⁴ - banka s obsluhou pouze po internetu. Využívání internetu k prvním elektronickým transakcím nabídla v roce 1998 družstevní záložna Fio (nyní Fio banka, a. s.). První banka, která začala využívat ICT jako hlavní podobu poskytování svých služeb byla eBanka, a. s. (dříve Expandia banka, a. s.) finanční skupiny PPF a jejím hlavním nástrojem bylo přímé bankovníctví. „Základním principem přímého

¹² Ivana Ševčíková. *Tradičnímu bankovníctví zvoní hrana, nastupují banky virtuální*. [online]. Internet Info, © 1998 – 2015. 2007-10-11 [cit. 2015-03-24, 01:10 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/tradicionimu-bankovnictvi-zvoni-hrana/>>.

¹³ KB. *Direct Banking* [online]. Société Générale Group. © 2014 Komerční banka, [cit. 2015-03-24, 01:27 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.mojebanka.cz/en/>>.

¹⁴ Eric Griffith. *Five Great Internet Banks*. [online]. Ziff Davis, © 1996-2015. 2011-11-08 [cit. 2015-03-24, 01:34 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2396006,00.asp>>.

bankovníctví je obsluhovat klienty pomocí rychlých, pohodlných a bezpečných komunikačních kanálů, jakými jsou internet, mobilní telefon, pevná telefonní linka, fax a pošta.¹⁵ Později došlo ke spojení s Raiffeisenbank a. s.¹⁶

Obecně lze banku definovat jako *finančního zprostředkovatele*, finanční instituci.¹⁷ Jako instituce zabezpečuje pohyb peněz a kapitálu na finančním trhu spolu s dalšími účastníky (investiční společnosti, pojišťovny, fondy aj.). Zajišťuje tok finančních prostředků přijímáním vkladů a poskytováním úvěrů. Dále zajišťuje platební styk, poradenské služby, obchoduje na trhu cenných papírů a je prostředníkem dalších finančních služeb.¹⁸ Služby poskytované bankou jsou z hlediska vědy služeb klasifikovány jako *zpracování (procesování) informací*, jejíž činností vzniká hodnota ze základního materiálu informace (ze surových zpracovaných dat). „*Služby zpracující informace se zabývají sběrem, manipulací, interpretací a přenosem dat za účelem vytvoření hodnoty pro klienta. Účetnictví, bankovníctví, poradenství, vzdělávání, pojišťovnictví, právní služby a zpravodajství patří mezi běžné příklady služeb zpracovávajících informace.*“¹⁹

Podstatou internetových bank je širší využití samoobslužných technologií (bankomaty, call centra a přímé bankovníctví) z původu menšího množství poboček nebo jejich absence. V případě poskytování služeb obecně dochází k interakci mezi poskytovatelem služby a klientem, na základě které vzniká výsledná hodnota služby.²⁰ Protože internetové banky využívají vyššího podílu samoobslužnosti, přenáší tím část svých nákladů na poskytování služby nutných pro vytvoření hodnoty na klienta, a to jim umožňuje požadovat nižší úplatu za poskytnuté služby. U klasických bank lze pozorovat v této souvislosti pokles tzv. *klasických pracovníků* (bankovní poradci, obecně

¹⁵ eBanka. Produkty a služby. *ebanka.cz* [online]. [cit. 2015-03-13, 20:20 CET]. dostupné z WWW: <http://web.archive.org/web/20040609120831/http://www.ebanka.cz/index_IOB_1.htm/>. internetový archiv.

¹⁶ Raiffeisenbank. Aktuálně. *Raiffeisenbank.cz* [online]. [cit. 2015-03-13, 20:25 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.rb.cz/news/?content=legal-merger/>>.

¹⁷ POŠPÍŠIL, R. *Finance a bankovníctví*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 25.

¹⁸ KAŠPAROVSKÁ, V. *Banky a komerční obchody*. vyd. 1. Kravaře : Marreal servis, 2010. s. 9.

¹⁹ KATZAN, H. *Service science: concepts, technology, management*. Bloomington : iUniverse, 2008. s. [14], vlastní překlad.

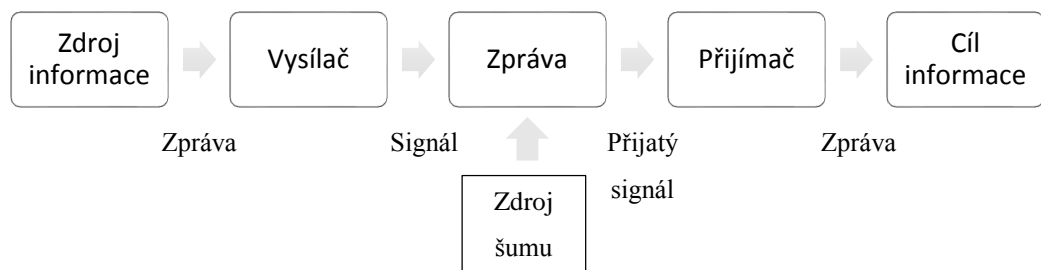
²⁰ SPOHRER, J., MAGLIO, P. P. *The Emergence of Service Science : Towards systematic service innovations to accelerate the coproduction of value* [online]. IBM Almaden Research Center. 2006 [cit. 2015-03-14]. dostupné z WWW: <<https://www.ibm.com/developerworks/community/wikis/form/anonymous/api/wiki/ad5cdad0-33a1-46bc-8cba-2102de0279ff/page/4c6bbe0b-577d-4eef-af47-5d62a83a3ad4/attachment/561d0c52-4040-4155-81a2-09cf0ed3deac/media/emergence.pdf>>.

zaměstnanci na pobočkách) v zájmu výběru a specializace obsluhy např. call center a to jen potvrzuje nový trend v oblasti komunikace klientů s bankou za pomoci technologií.²¹

2.2 Informace

Ve fyzice je informace považována jako libovolný údaj o jakémkoli stavu nebo popisu stavu, v praktickém světě je informace základní kámen komunikace. V informačním věku nahrazuje informace v některých případech produkt. Jedná se o libovolný kus dat interpretován do srozumitelné podoby pro příjemce, a k tomuto dílu dat se váže podstata nebo případná funkce. Diagram obecné komunikace vypadá následovně:²²

Obr. 1: Schéma komunikace²³



Na levé straně lze identifikovat poskytovatele dat (provider) a na pravé jejich příjemce (klient). Informace prochází ve své formě zvoleným systémem a během průběhu mezi poskytovatelem a příjemcem dochází k určitým jevům, které lze identifikovat jako šumy, které mohou pozměnit povahu zprávy. Z pohledu příjemce jsou veškeré šumy a forma informace irelevantní, protože může posuzovat pouze přijatou zprávu. Z pohledu poskytovatele je krucální nejen způsob přijetí, ale také výsledný význam; může dojít ke 3 výsledkům:²⁴

- informace je přijata jak byla zamýšlena,
- informace byla znehodnocena a nemusí být správně srozuměna,
- informace sděluje více významů, ať už chtěně nebo nevědomě.

²¹ KRÁL, M. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina : GEORG, 2009. s. 72.

²² SHANNON, C. E., WEAVER, W. *The Mathematical Theory of Communication*. 10th Printing Urbana : University of Illinois Press, 1964.

²³ vlastní zpracování a překlad schématu.

²⁴ SHANNON, C. E., WEAVER, W. *The Mathematical Theory of Communication*. 10th Printing Urbana : University of Illinois Press, 1964. s. 10-35.

Přítom posouzení zprávy je jedním z hlavních kritérií při odesílání. Zpráva je vytvořena s tím, aby jí rozuměly příjemce na samotném konci sdělovacích prostředků. Takový stav lze popsat jako *aktivní komunikaci*, kdy příjemce není pouze pasivní posluchač aby zaznamenával zprávu jako přijatá data, ale zpracovává je do informace, kterou může interpretovat různými způsoby.²⁵

2.2.1 Entropie informace a teorie hodnoty nízké entropie

Informace sama o sobě je tvořena organizací surových dat. Při takové organizaci ale nutně vzniká redundance, nadbytečnost některých dat. Jako ideální informaci považujeme takovou, která sděluje nejvíce informace - to lze měřit *entropií informace*.²⁶

Entropie je veličina určující míru neurčitosti, má zásadní vliv na to, jak informaci vnímáme. Pokud budeme předpokládat informaci, kterou již nyní známe nebo ji se 100% pravděpodobností můžeme určit, nemá žádnou neurčitost, data nesdělují žádnou novou informaci - informace má nulovou entropii. S narůstající neurčitostí - entropií, tedy např. potřebou klást otázky pro zjištění výsledku informace, jsme schopni získat větší množství informace.²⁷ V komunikaci se taková vlastnost projevuje názorem, že je správné, aby zákazník kladl otázky a projevil zájem o produkt, získává tak totiž větší množství informací a tím se mění jeho vnímaná hodnota. Spojení entropie, informace a hodnoty lze v ekonomii sledovat od poloviny minulého století. *Termoekonomie (thermoeconomics)* zkoumá z pohledu mikroekonomie ekonomickou hodnotu (a přeneseně užitek) jako fyzickou hodnotu přírodních zdrojů (*energie, materiál, informace*).²⁸ První ideu vyslovil Schrödinger, který tvrdil, že žijící bytosti vděčí své vnitřní uspořádanosti (ve významu řádu, určitosti) tomu, že se živí *nízkou entropií* ze svého okolí. Základem je vzácnost materiálů, kterými jsou energie a informace (základní jednotky). Pro možnost použitelnosti materiálu je třeba dosáhnout

²⁵ CASTELLS, M. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*. 2nd ed. Malden : Wiley-Blackwell, 2010. s. 358-365.

²⁶ What is NOT Random?. In *Youtube* [online]. 2014-01-21 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.youtube.com/watch?v=sMb00Iz-lfE#t=423>>. Kanál uživatele Veritasium.

²⁷ SHANNON, C. E., WEAVER, W. *The Mathematical Theory of Communication*. 10th Printing Urbana : University of Illinois Press, 1964. s. 48-57.

²⁸ GONG, M., WALL, G. On Exergetics, Economics and Optimization of Technical Processes to Meet Environmental Conditions. In *Thermodynamic Analysis and Improvement of Energy Systems* Beijing World : Chinese Society of Engineering Thermophysics and American Society of Mechanical Engineering, 1997. s. 453-460.

nízké entropie (vykonat *redukci entropie*).²⁹ „A tedy [ekonomická] hodnota, stejně jako informace, může být ve své obecné podobě definována jako entropie, vzhledem k tomu, že jsou matematicky totožné.“³⁰ Pokud snížíme entropii (*redukce entropie*), tedy neurčitost, zákazník dostal informaci, došlo ke snížení neurčitosti. Zatímco nárůst entropie je sponatánní, k redukci entropie je zapotřebí práce a prací vzniká hodnota.³¹

2.2.2 Ekonomický šum

Fischer Black vytvořil teorii o šumu v ekonomice, specificky popisuje vliv na finančních trzích. Zakládá na teorii o informaci a považuje šum jako opak informace. Při obchodování na finančních trzích lze do zvážení obchodu zahrnout kromě znalostí také spekulace - šum. Spekulace mohou být odhady nebo z zvláštní vůle vykonstruované nástroje jako např. hype³². Dělí tedy obchodníky na obchodníky s informacemi nebo na obchodníky se šumem. Lze tedy tvrdit, že povaha informace, respektive šumu, udává hodnotu - cenu. Problémem je vytvořená neefektivita trhu. Informace a šum se vzájemně ovlivňují a nelze vytvářet predikce na základě informací. V takovém prostředí je kompromitováno chování v deterministickém systému³³, protože nelze plně identifikovat a předvídat šumy.³⁴ Nicméně šum je něco, co ve své podstatě umožňuje některé z operací na finančních trzích. „Díky šumu jsou finanční trhy uskutečnitelné, ale také nedokonalé.“³⁵

2.2.3 Finanční trhy a náhodné matice

Změny na finančních trzích jsou předmětem kontinuálně-časového modelu. Takový model je schopen pojmout rychlé změny (nekonečně malého rozsahu) proměnných v čase, naproti diskrétně-časovému modelu - změny v rozsahu dílčích časových úseků. Black-Scholes model je nejfrekventovanější model užívaný v

²⁹ BRAN, F., IOAN, I., RADULESCU C. V. Low Entropy: Creating Physical Basis for Economic Value by Environmental Policy Tools. *Ecoforum* [online]. 2014, vol. 3, iss. 2 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/download/75/69>>.

³⁰ CHEN, J. *An Entropy Theory of Value*. New York : Social Science Electronic Publishing, 2002. [cit. 2015-03-11]. s. 5. Dostupné z WWW: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=307442>. vlastní překlad.

³¹ CHEN, J. *An Entropy Theory of Value*. New York : Social Science Electronic Publishing, 2002. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z WWW: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=307442>.

³² vyzdvihování a/nebo silná marketingová kampaň před uvedením produktu apod.

³³ systém, který lze plně popsat na základě poskytnutých dat a případně předvídat i jeho chování, neobsahuje náhodu.

³⁴ BLACK, F. Noise. *The Journal of Finance* [online]. 1986, vol. 41, iss. 3 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z WWW: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6261.1986.tb04513.x/pdf>>.

³⁵ BLACK, F. Noise. *The Journal of Finance* [online]. 1986, vol. 41, iss. 3 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z WWW: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6261.1986.tb04513.x/pdf>>, vlastní překlad.

kontinuálně časových operacích finančního trhu. Slouží k oceňování aktiv za předpokladu, že finanční trh se chová jako stochastický³⁶ proces - cena se vyvíjí náhodně, nezávisle na předchozí hodnotě a s podílem náhodných jevů. Jako základ lze chápat brownův pohyb pylových zrn.³⁷

Pro účel finančních trhů vznikl v posledních letech nový fenomén - užití náhodných matic³⁸ ke konstrukci hierarchie různých aktiv. Původem nástroj z oboru nukleární fyziky. Použití spočívá v systémech, kde není možný přesný výpočet, protože systém je stochastický. Nicméně při konstrukci matice za využití vazeb mezi náhodnými procesy je možné takový systém do určité míry předvídat. V současnosti se takový výpočet stává novou metodou pro finanční trhy ve formě korelačních matic pro výpočet cen aktiv, výpočty v pojišťovnictví, výpočet risk managementu a své zastoupení měl i ve výzkumech nedávné hospodářské krize.³⁹

S využitím této metody bylo možné porovnat data před (2003 - 2007) a během nebo těsně po hospodářské krizi (2008 - 2012). Byla vytvořena uzlová struktura mezi burzovními indexy a vytvořen graf aktiv. Korelace nalezené při takovém porovnání potvrzují funkci sítě, která existuje na celém finančním trhu. Vznik takové sítě je jedním z produktů informačního věku. Je to důkaz významného vlivu informačního věku na finanční trh, tedy i na banky. Internetová banka z původce informačního věku čerpá své výhody a je založena na technologiích, které se dále opírají o informační věk.⁴⁰ Informační věk je tedy hlavní definující faktor na povahu instituce v 21. století a informace může být produktem takové instituce. Na základě kapitoly o entropii informace můžeme tedy dojít k předpokladu, že entropie určuje hodnotu informace, cenu, která je předmětem cenové politiky banky v informačním věku.

³⁶ stochastický - opak deterministického modelu, probíhají v něm náhodné procesy, které jsou založeny na vazbách mezi nimi.

³⁷ LAMBERTON, D., LAPEYRE, B. *Introduction to stochastic calculus applied to finance*. New York : Chapman, 1996. s. 29-30.

³⁸ podmnožiny množiny matic náhodných čísel.

³⁹ AROURI, M. E. H., BOUBAKER, S., NGUYEN, D. K. *Emerging markets and the global economy: a handbook*. Oxford : Academic Press, 2014. s. 794-798.

⁴⁰ AROURI, M. E. H., BOUBAKER, S., NGUYEN, D. K. *Emerging markets and the global economy: a handbook*. Oxford : Academic Press, 2014. s. 804-809.

2.3 Informační věk

Lidské činnosti v určitém období podléhají zákonům a společným hodnotám vytvořených jako nadřazená (meta⁴¹) struktura pro definici věku působnosti člověka. Nynější věk je nazýván informační, dle základního stavebního bloku - informace. Předchozí věk byl nazýván industriální věk - jeho základním stavebním blokem byla energie. Informační věk přesto nelze považovat za dominantní, momentálně se jedná o fázi přesahu obou věků, protože některé energie nebyly ještě nahrazeny novějšími technologiemi. Někdy lze proto použít jednoduché označení post-industriální. Sociolog Manuel Castells se ve své třídílné publikaci již na konci devadesátých let (nyní značně revidovaná vydání z roku 2010)⁴² opírá o práci dalších kolegů a na nynější informační věk je nahlíženo jako na nové paradigma, zvláště z pohledu produktů a systémů. Svou povahou vytváří fundamentální základ pro síťovou společnost, ve které dochází ke změně vstupu produkce. Vstupem nadále není drahá energie, ale *levná informace*. Popisuje 3 základní charakteristiky informačního věku:⁴³

- informace je základní materiál tohoto věku,
- rozsah dopadu nových technologií - veškeré lidské aktivity jsou přímo ovlivněny a utvářeny novými technologiemi,
- logika sítí - nově vzniklé sítě procesů a činností přímo benefitují z navyšování počtu jejich uživatelů a konečný důsledek vývoje lidské činnosti vede ultimátně k připojení se do sítě; dá se považovat za neodvratný, ačkoli není obligatorní.

Lze předpokládat, že pokud je určitý prvek nový základní materiál, bude se rychlost jeho generace navyšovat a bude vyhledáván. Množství informací skutečně roste exponenciálně každý rok, to samo o sobě nutně takovou dedukci nepodporuje (bylo by třeba zahrnout více faktorů, které vedly k růstu, respektive od výsledku rozmělnit hodnotu pokroku v IT, rozšíření internetu a počítačů atd.), nicméně umožňuje užití těchto informací zamýšleným způsobem. Stále více lidských činností je doprovázeno technikou a pro zvýšení konkurenceschopnosti je nezbytná participace a kooperace v sítích, obě tato tvrzení ve zpětné racionalitě⁴⁴ podporují platnost zbylých charakteristik. Ve službách se

⁴¹ meta - značí přesah, nadřazenost, která ovlivňuje poddružně.

⁴² CASTELLS, M. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*. 2nd ed. Malden : Wiley-Blackwell, 2010.

⁴³ CASTELLS, M. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*. 2nd ed. Malden : Wiley-Blackwell, 2010. s. 70-71.

⁴⁴ aplikace racionality jako prostředku kontroly úsudku.

přechod z předchozího industriálního věku nazývá *deindustrializace* a symbolizuje růst podílů služeb na HDP země na úkor průmyslové výroby.⁴⁵

Tento pokrok v informační době umožnil v osmdesátých letech globalizaci finančních trhů. Obchody v reálném čase a v síti rozpínající se po celosvětové úrovni, čímž došlo k významnému navýšení objemů těchto transakcí. Výsledkem je vznik tzv. *nové ekonomiky* (též *síťová ekonomika* nebo „*informační*“), která se o zmíněné 3 charakteristiky opírá. Nejvíce prosperovala oblast IT a financí.⁴⁶

Informační věk z velké části zakládá na efektivitě. Místo produktu nastupuje informace a s tou jde lépe a efektivněji pracovat - její komunikace, cenění (míra entropie), tvorba její hodnoty, sdílení aj. „*Síťové informační technologie. Digitální revoluce vytvořila informační věk, jehož premisou je cesta k přesnějšímu objemu úrovně produkce, cílenější komunikaci a více odpovídajícím cenám.*“⁴⁷

Vnější faktory, působící na konstrukci entity v informačním věku, lze tedy identifikovat jako veškeré procesy a systémy související s rozvojem současného paradigmatu informačního věku, protože je nucený plnit charakteristiku o dopadu nových technologií; respektive podléhá vnějším tlakům na naplňování této charakteristiky. Například nutnost aplikace mobilního bankovníctví, nejedná se o inovaci jedné banky, ale o vnější vliv uživatelů mobilních zařízení - požadují takovou aplikaci jednoduše proto, že takovým zařízením disponují a chtějí je využívat, požadují informace zpracovávat tímto způsobem.

2.4 Věda služeb - SSME

IBM jako vedoucí inovátor přechodu industriální společnosti do post-industriální (vyšší poměr služeb k průmyslové výrobě) iniciovalo a projevilo vedení nového oboru, který by měl obsáhnout interdisciplinární poznatky pro rozvoj oboru služeb - *vědu služeb*.⁴⁸

⁴⁵ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2014. s. 14.

⁴⁶ CASTELLS, M. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*. 2nd ed. Malden : Wiley-Blackwell, 2010. s. 102.

⁴⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2012. s. 12, vlastní překlad.

⁴⁸ KATZAN, H. *Service science: concepts, technology, management*. Bloomington : iUniverse, 2008. s. [5].

2.4.1 Cíl SSME

Účelem vědy služeb je reagovat na proměnu ekonomiky a vysoký podíl sektoru služeb na HDP. Původem vzniku *vědy služeb* jako akademické disciplíny byl požadavek IBM na experta z postgraduálního studia, který by sám o sobě byl schopen řešit výzkum a řízení poskytování služeb. Do té doby bylo nutné postupovat ve sféře služeb skrze 3 oblasti - technologie, byznys (obecně) a sociální vědy; hlavní dominanty byly a jsou technologie. Již dříve vyjádřila společnost IBM do akademické sféry nutnost studia počítačových věd (matematické informatiky) a došlo k úspěchu, opakuje tedy analogicky stejný krok. Vlastním cílem IBM je kontinuální přechod z dodavatele IT na koproducenta IT řešení pro společnosti z hlediska tvorby hodnoty. Jako služba se tedy vzdává drahé produkce a novým vstupem se stává *levná informace*, využívá tedy výhod informačního věku. Cílem vědy služeb obecně je dosažení lepší funkce sektoru služeb, zavést inovace, zvýšit míru koprodukce hodnoty mezi klientem a poskytovatelem služby a celkově zlepšit efektivitu. Nástrojem je vznik oboru *SSME*.⁴⁹

- *service science* - věda služeb,
- *management* – řízení,
- *engineering* – inženýrství.

V ČR je Masarykova Univerzita jediné místo, kde se tento obor (první studenti od roku 2007) vyučuje jako *SSME - Služby - výzkum, řízení a inovace*. „Příběh oboru Service Science Management Engineering začíná změnou paradigmatu, které v posledních letech nabývá na intenzitě.“⁵⁰ Opět lze potvrdit změnu paradigmatu popisovanou i v procesu přechodu na informační věk; je to i tím, že IT jsou v *SSME* klasifikovány jako významná část oboru společně s dalšími disciplínami.

⁴⁹ SPOHRER, J., MAGLIO, P. P. *The Emergence of Service Science : Towards systematic service innovations to accelerate the coproduction of value* [online]. IBM Almaden Research Center. 2006 [cit. 2015-03-14]. dostupné z WWW: <<https://www.ibm.com/developerworks/community/wikis/form/anonymous/api/wiki/ad5cdad0-33a1-46bc-8cba-2102de0279ff/page/4c6bbe0b-577d-4eef-af47-5d62a83a3ad4/attachment/561d0c52-4040-4155-81a2-09cf0ed3deac/media/emergence.pdf>>.

⁵⁰ Masarykova Univerzita. O oboru *SSME*. *SSME FIMU* [online]. [cit. 2015-03-14, 18:49 CET]. dostupné z WWW: <<http://ssme.fi.muni.cz/student/o-oboru-ssme>>.

Obr. 2: SSME⁵¹



2.4.2 Řízení služeb a role T-shaped manažera

V ohledu na nároky kladené na multidisciplinární znalosti pro řízení služeb lze identifikovat ideálního manažera jako *t-shaped profesionála* (koncepte vznikaly od 90. let) disponujícího *t-shaped dovednostmi*; podobná koncepte je zmíněna i jako studie o „*hybridních*“ *manažerech*. T-shape (tvar T) značí širokou znalost více disciplín ve směru horizontální části písmene T (připomíná tzv. polyhistora⁵²) a specializaci na jednu z těchto disciplín ve směru vertikální části písmene T. V případě více specializací lze změnit název za jiné písmeno (např. A). Zpravidla byl do rozšíření vědy služeb považován za t-shaped profesionála IT specialistu, který zvládal i další disciplíny. Původně bylo nutné koncepty z IT získat od IT profesionála a využít hybridního manažera, který je aplikuje do řízení služeb své společnosti, lze tedy mluvit o *vizionáři*, který navrhoval nové přístupy za použití nových technologií. Jedním z možných nástrojů pro vytvoření prvních hybridních manažerů bylo studium MBA IT specialisty, kteří tím získali potřebnou širší znalostí

⁵¹ Masarykova Univerzita. Studium. *SSME FI MU* [online]. [cit. 2015-03-16, 22:27 CET]. dostupné z WWW: < <http://ssme.fi.muni.cz/student/studium>>.

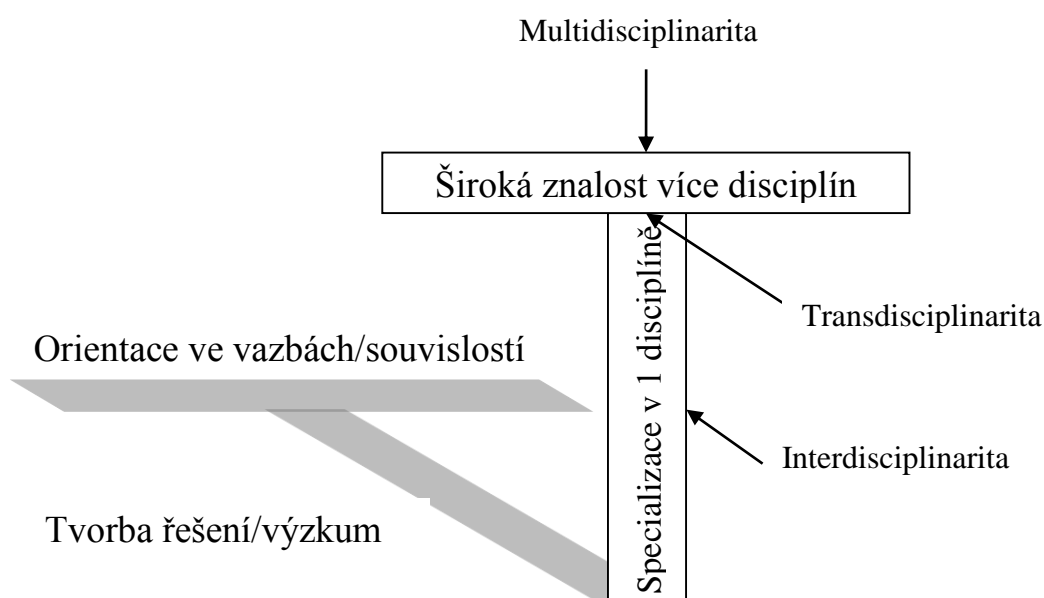
⁵² člověk, který disponuje znalostmi více disciplín; např. Leonardo da Vinci.

požadovaných disciplín. Obecně lze rozdělit požadované disciplíny t-shaped manažera dle Univerzity v Cambridge a IBM do 4 kategorií:⁵³

- *byznys a organizace* (obory primárně managementu),
- *technologie* (inženýrství, statistické teorie aj.),
- *lidé* (sociální a humanitární obory),
- *informační studia* (řízení informačních systémů, modely aj.).

Podobná kombinace lze sledovat i v tématech této práce zvláště v této 2. kapitole, která přebírá povahu horizontální šíře disciplín. Šíře znalostí základů těchto disciplín (a získaná synergie) a specializace v jedné z nich je hlavní předpoklad pro řízení a inovace služeb. Samotné široké znalosti více odborností a hluboký zájem o jednu z nich ale nejsou samy o sobě zárukou správně aplikace takových dovedností, důležité je jejich správné použití. Aplikace T-shaped dovednosti by se tedy dala definovat dle autora této práce následovně: využití multidisciplinárního přístupu (hledání řešení z více disciplín), transdisciplinarita (na těchto základech vědecko - výzkumná činnost) a interdisciplinarita (aplikace obecných souvislostí více disciplín do jednoho přístupu dle zaměření t-shaped specialisty).

Obr. 3: T-shaped aplikace dovedností⁵⁴



⁵³ ING, D. T-shaped professionals, T-shaped skills, hybrid managers. In Coevolving Innovations [online]. 6.9.2008 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z WWW: < <http://coevolving.com/blogs/index.php/archive/t-shaped-professionals-t-shaped-skills-hybrid-managers/>>.

⁵⁴ vlastní tvorba.

2.5 Korporátní autonomie internetové banky a efektivita

V případě služby, kterou využívá široká veřejnost a jejíž podoba patří mezi běžnou občanskou vybavenost, je vhodné uspokojovat do určité míry požadavky všech potenciálních zákazníků. Důležitým prvkem pro takto rozsáhlou službu je zbudování infrastruktury. V minulosti byla komunikace a obsluha zajištěna pomocí poboček bank. Nynější postoje nahrazují stále větší část této komunikace za pomoci zařízení ICT.

Problémem by mohlo být přijetí změn prosazovaných internetovou bankou klienty, kteří jsou zvyklí na tradiční komunikaci na pobočce. Poté je ohrožena autonomie internetové banky jako samostatné entity, tedy samostatnost a nezávislost internetové banky od tradičního pohledu klasických bank. Mohlo by dojít k nutnosti přizpůsobení se přání zákazníků do takové míry, že by došlo ke ztrátě totožnosti internetové banky. Příkladem může být např. otevírání poboček internetovými bankami; jakého počtu pobočky dosáhnou a do jaké míry bude pro internetovou banku taková síť efektivní a do jaké míry se bude jednat o vyhovění zákazníkovi.

Jedním ze současných trendů je už několikrát zmíněné vytváření vztahů mezi spolupracujícími subjekty, tedy např. se zákazníky. Ve smyslu těchto vztahů lze hovořit o míře kooperace a míře autonomie. Kooperace ve smyslu integrace zákazníka do více procesů a autonomie ve smyslu závislosti na volbách vykonaných zákazníkem a prodejcem. Zákazník má pak vliv na prodejce. Vlastnosti, které ovlivňují vztahy jsou především loajalita a schopnost přijmutí ceny zákazníkem. Tyto vlastnosti jsou ohroženy nabídkou konkurence na několika úrovních od produktů, cen, dostupnosti aj. Atraktivita konkurence spočívá na prvním místě v core produktu, neboli základním produktu společnosti.⁵⁵ „Není překvapením, že se existující vztahy ocitají pod tlakem, pokud konkurenti nabídnou lepší nebo levnější core produkt nebo core službu.“⁵⁶ Pro banku jde tedy o účet a jedním z témat by mohlo být vedení účtu zdarma.

⁵⁵ HOUGAARD, S., BJERRE, M. *The Relationship Marketer: Rethinking Strategic Relationship Marketing*. 2nd ed. Berlin : Springer, 2010. s. 78-94.

⁵⁶ HOUGAARD, S., BJERRE, M. *The Relationship Marketer: Rethinking Strategic Relationship Marketing*. 2nd ed. Berlin : Springer, 2010. s. 92. vlastní překlad.

Autonomií se zabýval J. W. Sutherland v roce 1980 ve svém článku o *korporátní autonomii* a x-neefektivitě.⁵⁷ Společnost o dostatečné velikosti s dostatečnou diverzifikací produktů se může do určité míry osvobodit od některých vlivů trhu; prosadit svou *korporátní autonomii* - uplatnit větší kontrolu ve svém rozhodování. Jako nevýhoda je uveden jeden z projevů x-neefektivity (neefektivita z hlediska technické neefektivity z důvodu malého tlaku konkurence) - zvýšené náklady z rozsahu (zvyšující se mezní míra nákladů na jednotku produkce při zvyšování produkce, oproti zákonu klesajících výnosů nepočítá s fixními vstupy) způsobené administrativní náročností. Příčinou je nemožnost vědeckých manažerských postupů té doby kompenzovat zvyšující se administrativní náročnost velkých podniků.

Pojem korporátní autonomie využívá a vzniká i v článku z roku 2010⁵⁸, kde dochází k analýze situace závislosti mezi dodavatelem produktu a prodejcem. V roce 2008 proběhla studie⁵⁹ efektivity bank v Malajsii zakládající na x-neefektivitě. Jedním ze způsobů jak dosáhnout lepší efektivity bank ve vynaložených nákladech je best practice. Cílem je minimalizace nákladů např. za zvýšení technické efektivity. Technická efektivita lze měřit jako maximální výstup z vynaložených vstupů nebo jako minimalizace vstupů pro objem výstupů. Oproti předchozím průzkumům je využit *stochastic frontier approach (SFA)* někdy znám také jako *econometric frontier approach (EFA)*, tedy stochastický/ekonometrický přístup k hranici produkčních možností. Tento přístup říká k výpočtu hranice produkčních možností náhodný prvek (náhodnou chybu). Lze tímto nalézt spojení s kapitolou o finančních trzích a stochastických procesech v jeho působnosti.

2.5.1 Pobočková síť

Internetové banky otvírají pobočky a „kiosky“ a to nabízí otázku, zda taková materiální expanze nekompromituje autonomii internetové banky. V uzavřené soustavě s lineárním průběhem lze poté hypoteticky tvrdit, že internetové banky dosáhnou stejného

⁵⁷ SUTHERLAND, J. Corporate autonomy and X-inefficiency. *Journal of Post Keynesian Economics* [online]. 1980, vol. 2, iss. 4 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/4537560?sid=21106007841453&uid=4&uid=3737856&uid=2>>.

⁵⁸ ROLOFF, J., ABLÄNDER, M. S. Corporate Autonomy and Buyer–Supplier Relationships: The Case of Unsafe Mattel Toys. *Journal of Business Ethics* [online]. 2010, vol. 97, iss. 4 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40929511?sid=21106077379293&uid=3737856&uid=4&uid=2>>.

⁵⁹ TAHIR, I. M., HARON, S. Technical efficiency of the Malaysian commercial banks: a stochastic frontier approach. *Banks and Bank Systems* [online]. 2008, vol. 3, iss. 4 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z WWW: <http://businessperspectives.org/journals_free/bbs/2008/BBS_en_2008_4_Haron.pdf>.

počtu poboček jako klasické, a to by kompromitovalo ICT jako jejich primární komunikační nástroj. Jedinou ryze internetovou bankou (bez pobočkové sítě; mající pouze centrálu, tedy pobočku nadnárodního stupně - pobočku ve smyslu zpřístupnění služeb v domovském či jiném státě dle požadavků zákonných norem) je Zuno bank AG. „Chystáme další novinky pro mobilní bankovníctví. Mobil je pro nás totiž pobočka, které nemáme. Je to tedy pro nás místo, kde se budeme snažit klientovi nabídnout co nejvíce produktů a služeb. Mobil by ale neměl jen prodávat, ale i radit a zvládat veškerou obsluhu účtů. Mobilní bankovníctví v našem podání tedy směřuje k tomu, že plně nahradí potřebu navštívit klasickou „kamennou“ pobočku.“⁶⁰

Mobilní bankovníctví je nastupující trend, který umožní potenciálně částečně až plně nahradit pobočku. V jeho řešení lze integrovat videokomunikační nástroj pro obsluhu zákazníka z centrálního uzlu, systém významně snižující náklad na samostatné pobočky, protože fyzická vzdálenost od providera přestane být relevantní. Banky již nyní poskytují možnost chatu přes web, svoje vlastní fórum a služby virtuálních bankéřů a poboček. Hypoteční banka získala ocenění 2. místem v soutěži *Internet Effectiveness Awards* v roce 2012 za svoji virtuální pobočku, kterou otevřela již v roce 2011. Klienti takovou službu uvítali a virtuální pobočka dosahuje plného vytížení, což se projevuje i na návratnosti. „*Návratnost investice do aplikace Virtuální pobočky byla navíc kratší než 1 měsíc.*“⁶¹

Současný model ostatních internetových bank, a potažmo klasických bank, profituje z levné komunikace přes ICT a zároveň spojuje kamenné pobočky jako další zdroj komunikace - kombinace těchto prvků známá jako *click and mortar model*.⁶²

Pro validaci míry efektivity řešení internetové banky s pobočkovou sítí byly ve výzkumu před zpracováním této práce vybrány poměry několika

⁶⁰ Jiří Hovorka. *Zuno Bank nekončí. Na obrat k zisku má tři roky.* [online]. Česká republika : Aktuálně.cz, © 1999 – 2015. 2014-01-21 [cit. 2014-01-13, 18:46 CET]. rozhovor. Peter Lakata. dostupné z WWW: <<http://zpravy.aktualne.cz/finance/zuno-bank-nekonci-na-obrat-k-zisku-ma-tri-roky/r~8c664554827511e3a964002590604f2e/>>.

⁶¹ Michal Bubák. *Noví zájemci o hypotéku mohou využít online služeb Virtuální pobočky oceněné v soutěži Internet Effectiveness Awards 2012.* [online]. Česká republika : Finparáda.cz, © Scott & Rose 2015. 2012-09-25 [cit. 2015-03-20, 01:09 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.finparada.cz/852-Novizajemci-ohypoteku-mohou-vyuzit-sluzeb-Virtualni-pobocky.aspx>>.

⁶² PASIOURAS, F. *Efficiency and productivity growth: modelling in the financial services industry.* Chichester : John Wiley & Sons, 2013. s. 54.

ukazatelů (zisk, počet poboček, počet klientů), ale z hlediska nedostatečné délky časové řady údajů internetových bank nebylo dosaženo uspokojivého výsledku.

2.5.2 Velikost banky - úspory z rozsahu a transakční náklady

Nevýhodou pobočkové sítě jsou náklady na provoz takové infrastruktury. Výhoda spočívá v oslovení více potenciálních klientů. Z hlediska banky se nabízí otázka, jestli existuje druh spojení, které by vedlo k přesvědčení, že zvětšení tržního podílu banky vede k lepší efektivitě na straně poměru nákladů, tedy úsporám z rozsahu. Dle současných celosvětových analýz takové spojení není objektivně zjištělé. „Momentálně neexistuje shoda v tom, jestli velké banky projevují úspory z rozsahu.“⁶³

Nicméně takové zjištění nemusí nutně ovlivňovat transakční náklady a náklady řízení jako samostatné složky. „Rostoucí výnosy z rozsahu se projevují, dokud je úspora transakčních nákladů větší než přírůstek nákladů řízení.“⁶⁴ Banky jsou schopné jednoduše požadovat poplatek za službu, která „dotuje“ jiný produkt, upravovat svoje sazby aj., dedukcí lze dojít k přesvědčení, že banky takovou cenovou politikou udržovaly rozvážný stav, kdy úspory z rozsahu ani později zvyšující se náklady řízení jednoduše nedosáhly zjevného efektu. Další z teorií jak jsou banky schopné udržovat takový rovnovážný vztah by mohla být povaha finančních trhů, jejich existence jako síť. Síťové organizace jsou schopné efektem z vytváření sítí částečně či plně eliminovat náklady z rozsahu vlivem lepší efektivity sítí.⁶⁵ Na banky se pak přenáší odpovědnost za jejich administrativu, např. pobočkovou síť, a v tvorbě cen mohou kompenzovat své náklady z rozsahu vzniklé vlastní schopností poskytování služeb, tedy přenesením výsledků z obchodů na finančních trzích (kde figurují efekty z vytváření sítí) do produktů pro klienty (kde figuruje hledání nejlepší efektivity produkce). Nejjednodušším vysvětlením by mohla být již dříve v této práci zmíněná teorie o korporátní autonomii a x-inefektivitě. Banky jednoduše dosáhnou vyšších výnosů z rozsahu ale ty jsou opět sraženy náklady z rozsahu, jedná se tedy o přirozený proces. Pravděpodobně je možné tvrdit i implikaci že se jedná o kombinaci tohoto přirozeného procesu a zároveň o cenovou politiku bank. Také by mohlo jít o nemožnost přesného měření z důvodu množství

⁶³ PASIOURAS, F. *Efficiency and productivity growth: modelling in the financial services industry*. Chichester : John Wiley & Sons, 2013. s. 73, vlastní překlad.

⁶⁴ HOLMAN, R. *Mikroekonomie : středně pokročilý kurs*. 2. akt. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. s. 171.

⁶⁵ Timothy B. Lee. Diseconomies of Scale vs. Network Effects. [online]. Washington, DC : Cato Institute, 2008-11-13 [cit. 2015-03-10, 23:17 CET]. dostupné z WWW: < <http://www.cato.org/blog/diseconomies-scale-vs-network-effects/>>.

náhodných (stochastických) jevů a nutnosti vhodného zvolení metodiky. Stěžejním faktorem by mohlo být i riziko které banka podstupuje a které se těžko předvídá, je také náhodné a nelze proto všechny vlivy vhodně determinovat.

Z hlediska efektivity je tedy jednodušší zabývat se snížením vstupů a jejich lepším využíváním. Také je možné zásluhou dopadu nových technologií zlevnit síť poskytování služeb, tedy za zvyšování podílu užití ICT. „Protože jsou mezní náklady produkce základní bankovní transakce velmi nízké, tak elektronické obslužné kanály projevují větší míru výnosů z rozsahu než papírové kanály (DeYoung, 2005).“⁶⁶

Už bylo stanoveno v kapitole o vědě služeb a v kapitole o informačním věku, že surovou jednotkou (vstupem) jsou data a jejich zpracováním získáme informaci, tzn. vytvoříme hodnotu. Vstupem jsou tedy data získaná při transakci s klientem. S využitím výše zmíněných znalostí z této kapitoly lze dojít k závěru, že objasnění úspor z rozsahu v minulých letech sice nebylo průkazné, ale internetové banky jsou nové subjekty a nezanechaly dostatečnou časovou řadu pro posouzení. I bez nutné analýzy lze předpokládat, že v tomto případě lze též hovořit jednoduše o technické substituci. Vstup energie a dalších faktorů (pobočka, zaměstnanci na pobočce aj.) je nahrazeno *levnou informací*. Mění se surová jednotka vstupu - data - za jinak získaná data (z informace místo z energie), která ale vytváří po zpracování stejnou informaci. „Mezní míra technické substituce (MRTS) je poměr, ve kterém může výrobce nahradit jednotku jednoho vstupu jiným vstupem tak, aby se celková produkce nezměnila.“⁶⁷ Lze tedy užít levnější informaci. Tento přístup umožnil vznik internetových bank (též nízkonákladové).

2.5.3 Cenová strategie *freemium*

S využitím levných vstupů (např. menší množství či absence poboček) lze prosazovat příznivou cenovou politiku. V současnosti je jednou z cenových strategií nabídka základního produktu poskytovatele služeb zdarma – cenová strategie *freemium*. Nízké mezní náklady na distribuci a produkci produktu po internetu umožňují nabízet základní funkce produktu zdarma, čímž dojde k zpřístupnění produktu k širokému okruhu zákazníků. Základem je tvorba širě nabízených produktů, následuje kolekce dat uživatelů - jejich vzory chování, zkušenosti a interakce s produktem. Na základě

⁶⁶ PASIOURAS, F. *Efficiency and productivity growth: modelling in the financial services industry*. Chichester : John Wiley & Sons, 2013. s. 53, vlastní překlad.

⁶⁷ HOLMAN, R. *Mikroekonomie : středně pokročilý kurs*. 2. akt. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. s. 175.

nasbíraných dat je navržen systém, jakým způsobem *zpeněžit* uživatele služby, tedy vytvoření nabídky zpoplatněných produktů na míru uživatelům služby. Při tvorbě strategie ke zpeněžení dochází k segmentaci zákazníků na platící zákazníky, potenciálně zpeněžitelné zákazníky a neplatící zákazníky, a to za pomoci dat získaných z databáze. I neplátce lze zpeněžit ve formě využití jejich poskytnutých údajů, např. Google, Inc. formou cílené reklamy zpeněžuje uživatele všech svých služeb, ač mu neplatí peníze za žádný produkt, zpeněžuje totiž data uživatelů. Důležitá je celoživotní hodnota zákazníka, proto při rozšíření produktu a získání dat následuje optimalizace a hledání řešení pro zvýšení poměru platících zákazníků, ať už inovací služeb nebo zavedením nových služeb. Významným nástrojem se stává řízení vztahu se zákazníkem za pomoci databáze – CRM.⁶⁸

Vliv strategie freemium lze pozorovat u běžných účtů. Jedním z posledních trendů v bankovníctví je vedení účtu zdarma, koncepci, kterou odstartovaly internetové (nízkonákladové) banky. Souběžně takovou koncepci nabízely i tradiční banky, původně s plněním podmínek, nyní některé i bezpodmínečně. Postupně však dochází ke zvedání poplatků souvisejících s dalšími službami. Cílem je takovou cenovou politikou donutit uživatele využívat přímé bankovníctví - zdražené poplatky se většinou týkají služeb na pobočce. Důsledkem zdražování klasických bank sledují internetové banky příliv nových zákazníků.⁶⁹ To potvrzuje citace ze začátku kapitoly, že nabídnutí lepšího core produktu vede ke ztrátě loajality zákazníků. Nastolení nižší ceny při větší míře využívání online služeb je trend, který se postupně rozvíjí do dalších oblastí služeb. Například dodavatelé energií takovou politiku cen uplatňují u některých svých tarifů a zároveň zpoplatňují jiné způsoby komunikace než online. K tomu účelu vytváří svou vlastní online službu a požadavky se zdarma vyřizují jen přes dedikovanou službu nebo při využití emailu. Při návštěvě pobočky, telefonátu a papírové komunikaci je účtován poplatek, který jinak u standardního tarifu není. Odměnou pro zákazníka

⁶⁸ SEUFERT, E., B. *Freemium economics: leveraging analytics and user segmentation to drive revenue*. Burlington : Elsevier Science, 2014.

⁶⁹ Jiří Hovorka. *Spořitelna zdražila. Vyberte si nejlepší účet bez poplatků*. [online]. Česká republika : Aktuálně.cz, © 1999 – 2015. 2014-08-15 [cit. 2014-03-18, 23:32 CET]. dostupné z WWW: <<http://zpravy.aktualne.cz/finance/sporitelna-zdrazila-vyberte-si-nejlepsi-ucet-bez-poplatku/r~97fe1eb423a111e4a7300025900fea04/>>.

je nižší fixní měsíční poplatek.⁷⁰ Analogicky je tedy vidět trend zpoplatnění poskytování služeb osobně na pobočce, oproti samoobsluze.

Phil Wainewright vyjádřil už v roce 2009 myšlenku, že *freemium*, jako termín korunovaný v roce 2006, ve skutečnosti uplatňují banky již několik let zpátky. Nejen z pohledu vedení účtu ale i z ostatních služeb; je zmíněna například kreditní karta a každoroční poplatek za její vedení – zdarma.⁷¹

Jedna z možných potíží produktů freemium obecně, je ale právě jejich označení jako produktu zdarma. Zákazníci mohou získat pocit, že za produkt nic neplatí i při využití doplňkových zpoplatněných služeb. Italské autority kvůli takovému problému došly nedávno k dohodě se společnostmi Apple, Inc., Google, Inc. a Amazon.com, Inc., aby označení „zdarma“ ze svých produktů odstranili.⁷² V paralele k vedení účtu zdarma lze dojít k podobné konkluzi. Ač je účet označen jako vedený zdarma, je někdy takové vedení podmíněno. Navíc klient může provést různé placené příkazy na účtě. Výhodou u bank je však např. souhlas se sazebníkem při podepisování smlouvy a obecně komplexnější produkt účtu. Nicméně se lze pozastavit nad vzniklou situací, kdy by vedení účtu zdarma mohlo klienta uvést v omyl, že za operace na účtu mu nebude účtován žádný poplatek.

⁷⁰ ČEZ. Ceny zpoplatněných služeb řady eTarif. *Čez.cz* [online]. [cit. 2015-03-21, 01:06 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/elektrina/etarif/cenik/2014/ceny-zpoplatnenych-sluzeb-rady-etarif.html>>.

⁷¹ Phil Wainewright. *What your bank can teach you about freemium*. [online]. CBS Interactive, © 2015. 2009-06-01 [cit. 2015-03-22, 00:27 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.zdnet.com/article/what-your-bank-can-teach-you-about-freemium/>>.

⁷² Eric Sylvers. *Apple, Google and Amazon Reach 'Freemium' Agreement*. [online]. Dow Jones & Company, © 2015. 2015-01-30 [cit. 2015-03-22, 20:27 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.wsj.com/articles/apple-google-and-amazon-reach-freemium-agreement-1422630548>>.

2.5.4 Vývoj nových služeb

Pro zvýšení atraktivity a komplexity nabídky je nutné poskytnout dostatečnou šíři produktového portfolia. Důraz by měl být kladen na zabránění vlivů x-neefektivity, zvýšení administrativních nákladů. Internetové banky by mohly využít postoje k vývoji služeb vzniklé v informačním věku. Dle vědy služeb probíhá při změně služby nebo zavedení nové tvorba tzv. *operačního rámce (framework)*, dělena do 4 hlavních kvadrantů, které určují postup implementace:⁷³

- „kvadrant změny - zavádí nebo mění služby,
- operační kvadrant - provádí každodenní operace,
- podpurný kvadrant - řeší incidenty a problémy,
- optimalizační kvadrant - zlepšuje oblasti nákladů, výkonu, kapacity a dostupnosti služeb.“

Výhodou kvadrantu, rozdělení do zmíněných částí, je jeho kontinuita. Nejedná se o striktní proces. Dřívější taktika zavádění nových služeb a produktů zahrnovala *formální* stránku projektu. Nutnost zpracovávání manuálů, návodů, určování životního cyklu aj. jsou dnes považovány za překážku před zavedením změny. Dnešní *neformální* procesy umožňují volnější vedení změn a vedou k mnohem lepším a rychlejším výsledkům bez redundance činností. Nicméně kladou zvýšené nároky na projektové vedení a důvěru.⁷⁴ Příkladem by mohla být lepší správa tvorby absolventských prací, nabídnutí lepších šablon, harmonizace systému citací ve wordu s požadavky škol nebo upustění od některých⁷⁵ formalit. Významným přechodem do neformálních procesů bylo zavedení agilního vývoje. Agilní vývoj vznikl jako odpověď na vzrůstající nesnáze vývoje softwaru. Původní systém vývoje nazývaný *vodopád* není tak efektivní. Je založen na rozsáhlé dokumentaci, je formální, sekvenční, sleduje procesy a jako vývojová metoda nepřizpůsobivý. Klasická definice vodopádu zahrnuje zpracování podkladů, návrh, implementaci, kontrolu a údržbu - jedná se o striktní skriptovaný proces. Agilní vývoj je v podstatě vývoj založený na široké spolupráci, komunikaci kterou odpadá potřeba rozsáhlé dokumentace a sdílení pokroku ve vývoji. Je to vývoj založený na odpadnutí

⁷³ KATZAN, H. *Service science: concepts, technology, management*. Bloomington : iUniverse, 2008. s. [137-138], vlastní překlad.

⁷⁴ KERZNER, H. *Project management best practices: achieving global excellence*. 2nd ed. New York : International Institute for Learning, 2010. s. 365-376.

⁷⁵ DUŠEK, J. *Metodika pro tvorbu bakalářských prací VŠERS*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2014.

rozsáhlé dokumentace a důvěru v tým a každodenní spolupráci týmu. Respektování těchto potřeb dává možnost velmi rychlé reakce ve vývoji a přizpůsobení. Problémem vodopádu je, že po započatí práce nelze příliš přizpůsobovat a vzniklý produkt nebo inovace může být nepoužitelný nebo zastaralý v době uvedení – je tak definován běžný problém velkých institucí. Malé podniky, stejně tak malé internetové banky, jsou schopné zavádět inovace mnohem rychleji a přizpůsobovat jejich vývoj „za běhu“. Místo sekvenčního postupu se tedy tým snaží splnit dané cíle v krátkých instancích nazývaných *sprint* - a postupně na těchto intervalech buduje projekt. Metodice dosažení vývoje pomocí sprintů se říká *scrum*, zahrnuje všechny potřebné nástroje pro vývoj a vykonává ji tzv. *scrum master*.⁷⁶

Problém při zavádění nové služby nebo jejich přeměny jsou tedy určitá omezení vznikající v projektech. Metodologický postup je užíván pro zajištění správné progresse projektu, ale znemožňuje variabilitu řešení a často se drží striktního procesu. Jejich pochopení a nutnost školení týmu je další negativum. Nynější postup v projektech je orientován spíše na vytvoření frameworku, určitého rámce, struktury jako podklad řešení projektu. Výhodou je využití frameworku i v jiných oblastech podniku a slouží též jako návod pro celopodniková řešení.⁷⁷

⁷⁶ RUNYAN, K., ASHMORE, S. *Introduction to Agile Methods*. Upper Saddle: Pearson Education, 2015.

⁷⁷ KERZNER, H. *Project management best practices: achieving global excellence*. 2nd ed. New York : International Institute for Learning, 2010. s. 171.

3 Marketingový mix bankovní instituce

Následující kapitola definuje marketingový mix bankovní instituce z pohledu nabízených služeb a produktů pro klienty, cenové politiky a komunikace v kontextu internetové banky. K definici bude využito komparace domácí a zahraniční literatury se zaměřením na sektor služeb.

„Vítězí ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně a s využitím efektivní komunikace.“⁷⁸

Marketingový mix je soubor hlavních složek pro provádění marketingové strategie - váže se tedy na segmentaci, positioning - jehož prekurzorem je diferenciaci, a targeting, z kterých byla strategie utvořena. Protože se jedná o podmnožinu marketingové strategie, hovoříme o taktice. Základní dělení z pohledu prodávajícího zahrnuje 4P:⁷⁹

- *product (produkt),*
- *price (cena),*
- *place (distribuce),*
- *promotion (komunikace).*

V marketingu služeb lze přidat další části marketingového mixu z důvodu specifických vlastností služeb oproti produktům (*nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a nemožnost vlastnictví*). Další části mají za úkol doplnit charakteristiku služby v praxi v interakci mezi poskytovatelem a klientem a obohatit její poskytování služby; jedná se o následovné rozšíření:⁸⁰

- *physical evidence (materiální prostředí),*
- *people (lidé),*
- *processes (procesy).*

⁷⁸ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 70, vlastní překlad.

⁷⁹ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 66-71.

⁸⁰ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2014. s. 16-23.

Marketingový mix lze sledovat i z pohledu ze strany zákazníka - 4C:⁸¹

- *customer needs and wants (potřeby a přání zákazníka),*
- *cost to the customer (náklady na straně zákazníka),*
- *convenience (dostupnost),*
- *communication (komunikace).*

Cílem banky by tedy mělo být zhmotnění služby za pomoci dílčích částí marketingového mixu a utvářet produktovou hodnotu za účasti zákazníka a jeho potřeb.

3.1 Produkt a potřeby a přání zákazníka

Produkty banky jsou předmětem řešení některých autorů. Mezi klasický názor patří *kontinuum produktu a služby v marketingu*. Založeno na tvrzení, že neexistuje čistě ryzí služba a čistě ryzí produkt - vždy je nějaký doplněk nebo charakteristika, která takové tvrzení vyvrací.⁸² Ve vědě služeb je shrnuta tato nejasnost definice - jestli banka vytváří produkty nebo služby a je vytvořeno její řešení. Dochází k rozdělení do *komponentů* - veškeré součásti, které se podílejí na konečné hodnotě. Může docházet k jejich interakci, mohou být dílčími součástmi. Celkově se soustava těchto komponentů nazývá *architektura služby*.⁸³ Z hlediska *potřeb a přání zákazníka* lze mluvit o produktech banky jako o hotových, předem připravených, pouze klienti ve formě podnikatelských subjektů mají více kritérií možnosti výběru z hlediska nutnosti variabilního posouzení. Pro běžné občany existuje rámec ve kterém se mohou pohybovat z hlediska hodnot (výše úvěru, splatnost aj.), ale chybí modulárnost produktů a jejich kombinace nemusí nutně přinášet kladný účinek; ačkoli bankovní společnosti uplatňují některé slevy při využívání více produktů - *cross selling*⁸⁴ (křížový prodej). Původ křížového prodeje a jeho charakteristika pro banky lze nalézt v rozsáhlé studii 602 Evropských bank za léta 1996-2002.⁸⁵ Konkluze studie byla taková, že banky pravděpodobně

⁸¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 15th ed. Upper Saddle : Pearson, 2014. s. 70-73.

⁸² KAŠÍK, K., HAVLÍČEK, M. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2009. s. 64.

⁸³ KATZAN, H. *Service science: concepts, technology, management*. Bloomington : iUniverse, 2008. s. [64-65].

⁸⁴ prodej dalších produktů jednomu zákazníkovi, někdy doprovázen kumulací slev.

⁸⁵ LEPETIT, L., NYS, E., ROUS, P., TARAZI, A. The expansion of services in European banking... *Journal of Banking & Finance* [online]. 2008, vol. 32, iss. 11 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z WWW: <http://www.researchgate.net/profile/Amine_Tarazi/publication/222413435_The_expansion_of_services_in_European_banking_Implications_for_loan_pricing_and_interest_margins/links/0deec521b0d45e8bc700000.pdf>.

využívaly křížový prodej při poskytování úvěrů v tom smyslu, že podceňovaly rizika spojená s poskytnutím úvěru a samotný úvěr se dal definovat jako loss leader⁸⁶ a banky vydělávaly na ostatních produktech, převážně ale na vysokých poplatcích - s těmi byl spojen nízký úrok úvěru. Taková strategie jim byla umožněna jejich rozsáhlou diverzifikací produktů. Tvorba ceny bankovních produktů je natolik detailní a obsáhlá, že samotná studie vyzývá k dalšímu výzkumu ohledně její konkluze, nicméně výše popsané korelace byly v této studii nalezeny.

Produkty banky lze popsat a vyjádřit dle jejich pozici v bilanci banky. Tedy jako uskutečňované bankovní obchody. Bankovní obchody jsou způsob jakým banka uskutečňuje svou činnost. Klasicky lze rozdělit bankovní obchody do 3 skupin na základě pozice v bilanci banky: aktivní bankovní obchody, pasivní bankovní obchody a neutrální bankovní obchody. Neutrální obchody se neobjevují v bilanci, ale protože se jejich charakter někdy blíží aktivním obchodům a někdy pasivním, je nutné je vykazovat jako podrozvahové položky. Dále lze obchody vyjádřit z klientského hlediska, na základě významu pro klienta:⁸⁷

- *finančně – úvěrové produkty,*
- *vkladové produkty,*
- *produkty platebního a zúčtovacího styku.*

Pasivní obchody bank slouží k získávání zdrojů bankou. Působí jako cizí zdroj na straně pasiv ve dvou polohách. Jako primární zdroj získaný od obyvatel, podnikatelů, organizací, státu aj. a jako sekundární zdroj jako převzatý od jiných finančních ústavů. Funguje jako zdroj bankovních obchodů a umožňuje půjčování kapitálu dalším subjektům - dle kritérií výnosu, rizika a likvidity. Hlavním pasivním obchodem určeným pro občany je vklad na viděnou - nejlikvidnější vklad na běžný účet, kdykoli lze vybírat a užívat zdroje, velmi nízký úrok. Spořicí účet nabízí vyšší úrok ale bankovní instituce podmínkami částečně limitují dispozici s prostředky pro zachování takového úroku.⁸⁸ Banka v pasivních obchodech vystupuje v roli dlužníka a platí

⁸⁶ produkt prodáváný pod cenou za účelem zvýšení prodeje dalších produktů (např. komplementárních).

⁸⁷ POSPÍŠIL, R. *Finance a bankovníctví*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 53-54.

⁸⁸ KRÁL', M. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina : GEORG, 2009. s. 128-129.

věřitelům (vkladatelům) cenu za získané zdroje vyjádřenou úrokem. Mezi základní bankovní zdroje patří:⁸⁹

- „vklady (vkladové obchody),
- dluhopisy (emisní obchody),
- úvěry od jiných bank (výpůjčky na mezibankovním trhu).“

Současným trendem je využití internetového bankovníctví jako prostředku správy služeb banky bez potřeby umístování poboček na menších lokalitách. „Dnes kombinuje většina bank internetové bankovníctví s fyzickými pobočkami, to umožňuje bankám navýšit svá depozita bez potřeby proporciálního naddimenzování poboček.“⁹⁰

Internetové banky nabízejí bankovní konto pro umístění depozit zpravidla zdarma (vedení účtu zdarma). Bankovní konto je účet, který banka zřizuje pro různé účely klientovi. Mezi tyto účely patří provádění platebního styku (běžné a kontokorentní účty - přečerpání), účty pro kapitálové vklady (úsporné vklady a termínované vklady) a účty pro čerpání úvěru (kontokorentní a úvěrový účet). Běžný účet umožňuje klientovi disponovat se svými zdroji a sledovat povahu svých operací s nimi. Umožňuje i formu výdělku z hlediska úročení běžného účtu, ale úrok je v současnosti spíše symbolický; pro takový případ je spořicí účet, u kterého jsou často různými mechanismy omezena dispoziční práva v čase (nutnost netknout částku po určitou dobu pro její výhodné úročení) jako cena za vyšší úrok. Pro založení slouží písemná forma smlouvy o založení a vedení účtu. Je dále nutné projevit vůli k založení účtu, mít právní subjektivitu k tomuto úkonu, identifikace klienta, jeho souhlas s obchodními podmínkami a jeho akceptace sazebníku poplatků.⁹¹ Schéma pasivních bankovních obchodů lze nalézt v první příloze.

Aktivní obchody bank zahrnují přeměnu zdrojů z pasivních obchodů jako zdroj investování v aktivních obchodech - banka je investuje a vydělává na nich. Poskytuje možnosti *financování* podnikatelským subjektům a převážně úvěry a revolvingové produkty fyzickým osobám - *finance*. Souhrnně je tedy zhodnocování

⁸⁹ KAŠPAROVSKÁ, V. *Banky a komerční obchody*. vyd. 1. Kravaře : Marreal servis, 2010. s. 77.

⁹⁰ PASIOURAS, F. *Efficiency and productivity growth: modelling in the financial services industry*. Chichester : John Wiley & Sons, 2013. s. 54, vlastní překlad.

⁹¹ KRÁL', M. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina : GEORG, 2009. s. 122-124.

primární proces k dosažení zisku bankovní instituce.⁹² Z hlediska klientů se jedná hlavně o úvěrové produkty. Průběh *úvěrového obchodu* vypadá následovně:⁹³

„Žádost klienta o bankovní úvěr.

1. Prověření úvěroschopnosti klienta včetně návrhu na poskytnutí (či zamítnutí) úvěru.
2. Návrh úvěrové smlouvy a její schválení oběma stranami.
3. Zajištění úvěrové pohledávky a převzetí úvěrových záruk bankou.
4. Čerpání úvěru.
5. Splácení úvěru.
6. Kontrola dodržování podmínek úvěrové smlouvy.
7. Uvolnění záruk bankou.“

Z pohledu internetových bank je nejrozšířenějším produktem neúčelový úvěr. Banky poskytují jako věřitelé dlužníkům v případě peněžního úvěru finanční obnos. Dlužník dostává jednorázovou platbu a tu se započtenou cenou (úroky) postupně splácí po dobu splatnosti úvěru. Poskytnutí úvěru s sebou nese určité riziko - *úvěrové riziko*, které je součástí výpočtu ceny úvěru. Zajištění úvěrových rizik je způsob ochrany banky před dlužníkovou neschopností dostát svým závazkům (*riziko zákazníka*). Jako první krok je *vykonání prověrky úvěrové způsobilosti klienta* - jeho právní způsobilost, osobní důvěryhodnost (např. hodnocení registrů a vztah s bankou), finanční situace a odhad jejího vývoje. Druhým krokem je *limitování úvěrů*. Banka určí klientovi *rámc*e pro své produkty pro vytyčení rozsahu poskytnutých finančních prostředků; tím minimalizuje dopady v případě nesplácení ze strany klienta. Třetím krokem je *kontrola klienta bankou* - v souvislosti například s podnikatelským úvěrem.⁹⁴ Schéma aktivních bankovních produktů lze nalézt ve druhé příloze.

3.2 Cena, cenová politika a náklady na straně zákazníka

Abychom určili cenu, je nutné objasnit, jak banka získává zdroje a jak je aktivně využívá. K tomu poslouží popis pasivních, aktivních a neutrálních bankovních obchodů. Dále je nutné rozlišovat mezi produktem a službou a jejich cenami.

⁹² KRÁL', M. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina : GEORG, 2009. s. 159-161.

⁹³ KAŠPAROVSKÁ, V. *Banky a komerční obchody*. vyd. 1. Kravaře : Marreal servis, 2010. s. 111.

⁹⁴ KRÁL', M. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina : GEORG, 2009. s. 161-162.

3.2.1 Cena, cenová politika a strategie

Cena je v bankovních institucích specifická pohybem ve 2 rovinách. Banka neposkytuje přímo ryzí službu. Poskytuje produkt vytvořený pro zákazníka na základě specifikací umožněných dle obchodování banky a zároveň poskytuje služby s produktem spojené nebo ryzí služby založené na produktu. Výsledkem pasivních a aktivních bankovních obchodů je *úroková marže*, vyjádřený rozdíl mezi přijatými úroky a vyplacenými úroky. Banka v případě svých poskytovaných produktů přejímá určité riziko a přímo jej vyjadřuje v ceně. V neutrálních obchodech je cena (za platební styk) vyjádřena poplatkem, banka dané služby poskytuje, ale nejsou pro ni rizikové.⁹⁵ Aktivní a pasivní obchody (z hlediska klienta úvěrové a vkladové produkty) mají více charakteristik produktu, v první rovině získává tedy banka úrok marží na těchto produktech. V neutrálních obchodech získává ve druhé rovině poplatky, stejně jako sdružuje poplatky i za poskytované produkty. Obě roviny mohou v určité míře sebe sama zastupovat nebo zahrnovat při tvorbě produktu pro klienta banky (tzn. úvěr zahrnuje i např. poplatky za poskytnutí nebo vedení). Je vidět vliv klasického modelu - *kontinua produktu a služby* (viz začátek kapitoly 3.1)⁹⁶. Další způsob jak rozdělit cenu produktů je na základě položek ve výnosech v konečném výkazu zisk a ztrát následovně:⁹⁷

- přijaté úroky z poskytnutých finančních prostředků,
- výnosy z cenných papírů (úrok, dividendy),
- poplatky a provize z produktů.

Problémem bank z hlediska uspokojení potřeb zákazníka je špatná komunikace cen. Z důvodu soutěživosti tříští své náklady v poměrech mezi úrok a poplatky pro zajištění nejlepších cen - z marketingového hlediska; ale konečná cena může být odlišná, proto je užíváno RPSN k určení výši ceny určených produktů.

Banka je specifická služba z pohledu ceny i ve srovnání s konkurencí - cena služeb mezi konkurencí je objektivně porovnatelná. Z povahy bankovních produktů (podíl splácení jistiny a úroku) a kontinuity poskytovaných služeb je rozdíl mezi změnou banky v průběhu splácení produktů a rozdíl ve výběru banky pro zpravidla první produkt. Klienti

⁹⁵ POSPÍŠIL, R. *Finance a bankovníctví*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 53-54.

⁹⁶ KAŠÍK, K., HAVLÍČEK, M. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2009. s. 64.

⁹⁷ BALOUŠEK, R. *Podvojný účetnictví v bankách. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha : C. H. Beck, 2007. s. 13.

jsou schopni ceny porovnávat a mají tedy volný výběr. Na určení cen se dá nahlížet u banky jako na cenovou politiku nejen z hlediska cen, ale i z cílů banky z hlediska počtu klientů, jejich segmentace, positioningu banky, rizik a jiných faktorů vycházejících z marketingového mixu a nástrojů mixu předcházejících.

Cenová politika je soubor charakteristik, na základě kterých banka determinuje cenu svých produktů. Pro moderní internetovou banku je nejvhodnější výběr v nástroji ceny *náklady na straně zákazníka*. Model 4P je z hlediska ceny vhodný pro produktově orientované společnosti, pro služby je v oblasti ceny a cenové politiky výhodnější popis 4C. Je to z hlediska využívání CRM v kontextu orientace na potřeby zákazníka, ale i z hlediska konstrukce ceny. Internetová banka užívá větší podíl *levné informace* a je tedy schopna dosahovat z benefitů modernější infrastruktury nižších mezních nákladů - na dalšího zákazníka - jako i celkových nákladů z hlediska držení infrastruktury. Cena také vyjadřuje hodnotu vztahu pro společnost s daným zákazníkem a slouží také k budování vztahu – jedná se o kvantitativní nástroj, se kterým se může zákazník ztotožnit a potvrdit ať už splnění nebo nesplnění svého očekávání.⁹⁸

Banka zpracovává informace a vytváří z nich hodnotu pro zákazníka a klient si je vědom této hodnoty, je vyjádřena v peněžní částce - objektivně z pohledu klienta.⁹⁹ Cena je významný ukazatel pro kvalitu služby u zákazníka a měla by tedy vyjadřovat hodnotu, kterou zákazník očekává a zároveň brát ohled na nákladovou stránku.¹⁰⁰ Jako nejvhodnější strategii pro oceňování produktů je tedy strategie založena na *hodnotě pro zákazníka* - zákazník je schopen vnímat hodnotu. Strategie určuje jak banka dosahuje na základě ceny svých cílů.¹⁰¹ „Cenění na základě hodnoty pro zákazníka používá vnímání hodnoty zákazníkem jako klíč k cenění.“¹⁰² Klient zná cenu služeb a produktů a je schopen plně identifikovat své náklady. Je tedy vhodné směřovat cenovou politiku na základě hodnoty poskytované klientovi. Protože klient je schopen ceny srovnávat, může pro tyto potřeby využívat i bezplatné poradenství, musí banka zároveň takové chování kompenzovat reakcí na ceny konkurence. „Cenění na základě konkurence zahrnuje

⁹⁸ KAŠÍK, K., HAVLÍČEK, M. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2009. s. 64.

⁹⁹ KATZAN, H. *Service science: concepts, technology, management*. Bloomington : iUniverse, 2008.

¹⁰⁰ VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2014. s. 22.

¹⁰¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 15th ed. Upper Saddle : Pearson, 2014.

¹⁰² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 15th ed. Upper Saddle : Pearson, 2014. s. 313, vlastní překlad.

nastavování cen na základě strategie, nákladů, cen a nabídky konkurentů.¹⁰³ Banka musí tedy uplatňovat 2 strategie - na základě srovnávání s konkurencí se snaží vytvářet co nejvýhodnější hodnotu pro klienta. Někdy je nicméně tato hodnota pokřivena důsledkem rozkladu cen na produkty a služby, tedy úročením produktů a zároveň vybírání poplatku u produktů nebo za služby. Na základě těchto definic lze stanovit cenovou politiku v zásadě na pilířích jako je hodnota pro zákazníka, strategie, náklady, ceny a nabídka konkurence.

Vedení účtu zdarma

Internetová banka by měla vést účet zdarma. Předpokladem je libovolný bankovní účet. Pokud na něm klient neprovede žádnou akci - nedostal a nevnímá hodnotu. Za využití levné informace jsou mezní náklady za vedení takového účtu při určité výši využití infrastruktury blízké nule i včetně určité míry využívání účtu. Navíc pokud klient nezaznamenává žádnou novou informaci - tedy neurčitost co se týče účtu, je entropie takové informace nulová. Pokud je entropie nulová, klient nezískal žádnou hodnotu a neměla by tedy daná informace být zpoplatněna - z hlediska hodnoty vnímané klientem. Lze tedy tvrdit že nemohlo dojít k *redukci entropie* a nedošlo tedy k vytvoření hodnoty vhodné zpoplatnění.

3.2.2 Technická rizika a vliv na cenovou politiku

Bankovní rizika jsou především předmětem podnikání banky a i když ovlivňují konečné ceny přímo i nepřímo, nemají žádný zvláštní vliv na rozdíl mezi internetovou a klasickou bankou. Rozdíl a nová problematika hlavně u internetových společností jsou technická rizika. V minulosti nebylo nutné dbát v takové míře na takové riziko, ale s příchodem informačního věku (*rychlost nástupu nových technologií a dopad*) se stává často opomíjenou hodnotou. V hodnocení technického rizika dbáme na 2 hlavní kritéria.¹⁰⁴

- „Dokážeme vyvinout technologii v rámci zavedených omezení?
- A pokud technologii vyvineme, jaké je riziko zastaralosti a kdy můžeme očekávat že nastane?“

¹⁰³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 15th ed. Upper Saddle : Pearson, 2014. s. 321, vlastní překlad.

¹⁰⁴ KERZNER, H. *Project management best practices: achieving global excellence*. 2nd ed. New York : International Institute for Learning, 2010. s. 258. vlastní překlad.

Momentálně se banky nacházejí ve dvou fázích. Ty klasické vyvinuly technologie dle jejich možností, ale problémem se stává jejich zastaralost. Protože je služba poskytovaná bankou kontinuální, a ačkoli může měnit produkty, není technicky vhodné provádět rozšířené změny v infrastruktuře specificky technologického rázu - minimálně bez potřeby restrukturalizace a dočasného výpadku služby delšího než v případě nutné údržby. Taková investice spotřebuje značné množství prostředků. Internetové banky začaly jako „tabula rasa“. Jejich změna komunikace s klientem (ICT jako primární) si vyžádala kompletně novou infrastrukturu, která podporuje nové charakteristiky informačního věku. Klasické banky právě mohou technické riziko vnímat jako negativum z důvodu změny koncepce těchto bank (*click and mortar* model) - výsledkem jsou i časté změny ceníků klasických bank, tedy snaha kompenzovat probíhající technologickou aktualizaci. Internetové banky naopak riziko vidí, jsou schopné lépe plánovat do budoucna a jejich technický a technologický progress jim umožňuje aplikovat příznivou cenovou politiku. Nevýhodou je rychlý inovační proces spojen s dnešní dobou, rizikům vzhledem k rychlému nástupu inovací není možno dobře se vyhýbat. Dnešní praxe v technologiích je *mitigace rizik*. Probíhá identifikace potenciálních rizik, ke každému je přiřazen odpovídající pracovník a ten soustavně kontroluje výskyt rizika a hlavně se snaží omezit způsobené škody. „Pro každé z identifikovaných a analyzovaných rizik je projektovým manažerem určen způsob, jakým bude dané riziko řízeno. V praxi je nejvyužívanějším přístupem *mitigace rizika*, kdy jsou provedeny kroky směřující k minimalizaci rizika, ale ne jeho úplné eliminaci.“¹⁰⁵

3.3 Komunikace

4P i 4C v nynějším věku bere v potaz směr komunikace. ICT technologie umožňují velmi jednoduchou komunikaci nejen z pohledu banky, ale i z pohledu zákazníka. Banka komunikuje hodnotu pro zákazníka a zákazník je schopen ji vnímat a podílet se na jejím zlepšování a doprovázet takovou interakci aktivní komunikací.

¹⁰⁵ KADLEC, O. Přístupy k řízení rizik v IT projektech. *IT SYSTEMS*. 2013, č. 10, ISSN 1802-615X.

3.3.1 Infrastruktura komunikace internetové banky

Infrastruktura internetové banky je poháněna zejména službami informačních a komunikačních systémů pro komunikaci poskytování služeb a ty obsahují 7 složek:¹⁰⁶

- poskytovatel (angl. provider) - poskytoval služby,
- klient (angl. client) - konečný cíl poskytovatele, iniciátor požadavku,
- messages – zprávy,
- communication – komunikace,
- information processing - zpracování informací pro získání hodnoty,
- persistent storage - úložiště, archivace,
- user interface - uživatelské prostředí (nástroj pro obsluhu).

Z hlediska směru komunikace rozlišujeme push model (poskytovatel směrem ke klientovi) a pull model (klient směrem k poskytovateli). Push model je skriptovaný¹⁰⁷ na základě předpokladů. Pull model více odpovídá zbudované platformě a efektivněji využívá dostupné zdroje. Z pohledu změny směru komunikace lze pozorovat odlišný přístup v marketingové komunikaci. Cílem společnosti není *rušení* zákazníka zprávou, o kterou nestojí, ale jeho *přitáhnutí*, nalákání ke spolupodílení se na komunikaci – zpětně z teorie o informaci lze takový způsob označit jako *aktivní komunikace*, zákazník se podílí na tvorbě hodnoty a vzniká vztah s prodejcem.¹⁰⁸ Výše popsanych 7 složek inklinuje více k tomuto modelu, tedy klient poskytuje vstup (input) k provedení požadovaného úkonu od poskytovatele. U internetové banky je takový vstup zadáván skrze GUI¹⁰⁹ přímého bankovníctví a proces se nazývá interakce. Je zaslána zpráva jako součást komunikace vstupu - input - a na základě interakce dojde ke zpracování a zpřístupnění požadované informace. Efektivita spočívá v přístupnosti malé části informace z velké databáze v požadovaný moment. V případě push modelu by docházelo k persistentnímu zpřístupnění velké části databáze a to zvyšuje náročnost na service bus¹¹⁰ a snižuje variabilitu. Také docházelo k redundanci komunikace, informace je sdělována více subjektům, které o ni

¹⁰⁶ KATZAN, H. *Service science: concepts, technology, management*. Bloomington : iUniverse, 2008. s. [4].

¹⁰⁷ scénář kroků vedoucí k provedení operace, které nelze změnit.

¹⁰⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 15th ed. Upper Saddle : Pearson, 2014. s. 39.

¹⁰⁹ graphics user interface - grafické uživatelské rozhraní pro usnadnění ovládání procesu, aplikace internetového bankovníctví.

¹¹⁰ sběrnice - komunikační linka ustálená mezi providerem a klientem.

nestojí nebo na ně nemá vliv a tím se tříští náklady na její sdělení částečně mezi nezainteresované subjekty.¹¹¹

Za užití pull směru komunikace se významným nástrojem stává CRM, řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o komplexní souhrn nástrojů pro trvalé udržení kontextu mezi zákazníkem a podnikem. Umožňuje zákazníkovi podílet se na vytváření jeho zážitku z produktu od fáze jeho prodeje, zpětné odezvy (feedback) a ideálně fáze pokračujícího vztahu a další interakce. Zároveň se stávají ICT primárně vhodným komunikačním nástrojem a zastupují i *funkci prodejního kanálu*.¹¹²

Mezi další hlavní výhody využití pull modelu oproti push modelu patří zejména *modulárnost platformy* a zaměření na inovace. Push model je založen na koncepci, alokaci zdrojů, přidělení lidí k procesům a provedení; umožňuje malou invenci, protože je založen na stabilním prostředí. Pull model zakládá na vytvoření *modulární platformy*, která reaguje na požadavky klientů přidělením vhodných a cílených zdrojů, zakládá tedy na *mobilitě zdrojů*. Protože pull model není skriptovaný, není limitováno provedení a je možné kdykoli plně inovovat, je to dáno i tím, že nezakládá na předpokládané poptávce ale přiděluje zdroje podle potřeby.¹¹³

Současným trendem v infrastruktuře je využití technologie cloud computing - umístění dat do úložiště mimo infrastrukturu klienta (banky). Poskytovatel cloudové služby zajistí zázemí a technickou vybavenost pro přenos a práci s daty. Cílem je přesunutí své technické infrastruktury do zázemí poskytovatele. Výhodou je ušetření nákladů za provoz vlastní technické infrastruktury, serverů; interakce s daty probíhá po síti. Mírněji lze technologii cloudu využít i částečně jen v některých aplikacích. Značnou výhodou je adaptabilita a škálovatelnost pro aktuální využití. Mezi první uživatele patří Raiffeisenbank, a. s., Poštovní spořitelna, a. s., ČEZ, a. s. a T-Mobile, a. s. Komerční banka, a. s. odmítla využití, protože to nepovažuje za bezpečné.¹¹⁴

¹¹¹ KATZAN, H. *Service science: concepts, technology, management*. Bloomington : iUniverse, 2008. s. [48-52].

¹¹² KAŠÍK, K., HAVLÍČEK, M. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2009. s. 31-32.

¹¹³ HAGEL, J. III., BROWN, J. S. From Push To Pull: Emerging Models for Mobilizing Resources. *Journal of Service Science - Third Quarter* [online]. 2008, vol. 1, iss. 1 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.johnseelybrown.com/Push2Pull.pdf>>.

¹¹⁴ Tomáš Volf. *Firmy v Česku míří na cloud. Průkopníky jsou T-Mobile, ČEZ nebo Poštovní spořitelna*. [online]. *Economia*, © 1996 – 2015. 2012-02-14 [cit. 2015-03-28, 10:47 CET]. dostupné z WWW: <

3.3.2 CRM

Pro prostředí banky je výhodné použití CRM - řízení vztahů se zákazníky. Klient při zakládání účtu a jeho chování jako klienta banky sděluje značné množství informací použitelných do základního nástroje CRM, tedy databáze. V databázi jsou uložena vzorce chování klienta, jeho identifikační a další údaje na základě jejichž zpracování je banka schopná zákazníkovi nabízet lepší produkty a vyvíjet vztah. Zároveň lze sledovat zaznamenanou interakci, která vedla k utváření hodnoty mezi poskytovatelem a klientem a vyhodnocovat vynaložené prostředky na konkrétní druhy interakcí.¹¹⁵

Produkt je dnes přenášen ve formě informace. V oblasti komunikace lze v tomto věku propojit ohled 4P i 4C do jedné. Klient poskytuje bance informace a ta z nich vytváří hodnotu pro zákazníka - lepší produkt. Banka poskytuje klientovi produkt v podobě informace, tedy hodnoty pro zákazníka. Jedná se o vzájemný obchod se stejným produktem - informací. Banka se s klientem podílí na vytvoření hodnoty pro klienta stejně jako klient vytváří hodnotu pro banku. Jedním z posledních konceptů s ohledem na budování vztahů a zároveň vytváření hodnoty je holistická marketingová koncepce. Zabývá se budováním vztahu se zákazníkem a zároveň prozkoumává identifikaci, vytváření a dodání hodnoty pro zákazníka s respektováním společenské odpovědnosti - jedná se tedy o komplexní přístup.¹¹⁶ Tento koncept by mohl být rozšířen o výše zmíněnou charakteristiku z hlediska hodnoty informace a její komunikace.

3.3.3 Distribuce a dostupnost

Internetové banky jsou jako primárně orientované na ICT schopné jako místo, distribuční kanál a komunikaci užít všechny takové zařízení a stejnou politiku uplatnit i na kamenných pobočkách. S použitím moderních technologií z nutnosti (neexistence poboček v určitých částech republiky) je internetová banka nejvhodnějším kandidátem pro užití direct (přímého) marketingu. Na základě databáze klientů z CRM je vytvořena cílená podpora prodeje i na nejmenší segmenty klientů, tzv. mikrosegmenty. Na základě analýzy databáze jsou určeny klíčoví a méně důležití zákazníci a dle přechodného chování zaznamenaného v databázi je vytvořena přímo cílená distribuce daných produktů.

<http://byznys.ihned.cz/c1-54707920-firmy-v-cesku-miri-na-cloud-prukopniky-jsou-t-mobile-cez-nebo-postovni-sporitelna/>>.

¹¹⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2012. s. 135-146.

¹¹⁶ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2012. s. 123.

Výhodou je nízká cena a jednoduchá měřitelnost úspěšnosti distribuce, která lze provádět přes internet, telefon nebo osobně na pobočce.¹¹⁷

V případě založení účtu jako hlavního produktu lze postupovat na základě 3 způsobů například u Air banky:¹¹⁸

- online,
- na pobočce,
- online s doručením smlouvy,

Web banky byl v preliminárním výzkumu označován ve smyslu své zbytečnosti, většina uživatelů jej používá pouze pro přihlášení k internetovému bankovníctví. Je to dáno jeho povahou u bank. Weby můžeme rozlišit na statické a dynamické. Statický web vytváří webovou prezentaci instituce a je aktualizován pouze při změně některé informace uvedené na něm nebo v případě reklamní akce. Někdy se lze setkat s umístěním novinek nebo krátkých zpráv. Dynamický web je častěji aktualizován a slouží ke komunikaci s uživateli spíše než k pouhé prezentaci. Uživatelé jsou schopni se vyjádřit nebo probíhá tzv. prolink¹¹⁹ na sociální síť kde tak mohou učinit.

3.3.4 Brand management

Význačným nástrojem z hlediska komunikace je pro banku brand management, tedy řízení značky. Po pozicování a cílení na vybrané segmenty je nutné se zařadit na cílený trh a vytvořit povahu značky, kterou zákazník vnímá. Kontinuální cíl lze shrnout do 3 parametrů:¹²⁰

- „efekt diference“;
- *podvědomí o značce*;
- *zákaznicko reakce na marketing*.“

¹¹⁷ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 79-80.

¹¹⁸ Air bank. *Jak si založit účet* [online]. Česká republika : Air bank, [cit. 2015-03-28, 17:55 CET]. dostupné z WWW: < <https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/jak-zmenit-banku/jak-si-zalozit-ucet/> >.

¹¹⁹ umístění linku (odkazu) na jinou součást webu nebo na jiný web za účelem promoce odkazovaného materiálu.

¹²⁰ KELLER, G. L., APÉRIA, T., GEORGSON, M. *Strategic brand management: a European perspective*. 2nd ed. Harlow : Prentice Hall, 2012. s. 43, vlastní překlad.

Brand management uspěje, pokud zákazník je schopen odlišit *diferenciaci* produktu banky od produktů jiných bank. Má o bance *podvědomí*, o cílech a hlavních charakteristikách. Je schopen *reagovat* na zmínky o bance, vnímá nové produkty a poznává např. slogan z reklamy nebo jejich pointu. Jako vedlejší cíl by patřila schopnost přiřadit jednotlivé prvky z reklam a promoci ke správnému subjektu. Může se stát, že zákazník např. poznává reklamu, ale není schopen určit jakého produktu nebo společnosti se týká.

Uspěchem brand managementu je, pokud zákazník je schopen mít tolik podnik v podvědomí, že automaticky porovnává svého poskytovatele služeb s konkurencí. Jedním ze způsobů je nalezení *klíčového slova* pro zafixování brandu do podvědomí zákazníka. Po vzniku vztahu dochází k identifikaci přenášených hodnot mezi zákazníkem a podnikem a zákazník je schopný lépe vnímat a hodnotit poskytovaný produkt/službu a vytváří si loajalitu k poskytovateli. „Budování značky podniku nebo jeho produktu je základem hodnotového marketingu a nejsilnějším poutem zákazníků k podniku/produktu.“¹²¹

¹²¹ KAŠÍK, K., HAVLÍČEK, M. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2009. s. 78.

4 Služby a cenová politika vybrané internetové banky

Jako vybraná internetová banka poslouží Air bank, a. s.¹²² Mezi některé z důvodů patří:

- komplexní koncepce banky včetně např. image poboček,
- její povaha která odpovídá charakteristikám informačního věku (přítomnost IT v procesech, inkluze klienta do tvorby hodnoty a zážitku z produktu, struktura vedení aj.) ,
- jednoduchá cenová politika orientovaná na zákazníka,
- jejich četná vítězství v *bankovním reality testu* (viz dále),
- *click and mortar* koncept (viz reference 61 na straně 27).

4.1 Air bank

Air bank je jedna z posledních internetových bank. Svým jménem vyjadřuje lehkost reprezentující méně formální chování, vzdušnost designu poboček, využívání ICT pro běžné činnosti - minimální využití papíru, svůj postoj k zákazníkům, otevřenost, jednoduchost aj. Služby nabízí od listopadu 2011 a do října 2014 získala 300 000 klientů lineárním tempem. Banka má vlastní grafický manuál, její pobočky jsou navrženy designérským studiem a její firemní barvy jsou zelená, bílá a černá. Jednou z filozofií je snaha srozumitelné komunikace pro klienta, banka se snaží nepoužívat pro klienta nesrozumitelných příliš odborných termínů.¹²³ „*Následně vedení skupiny PPF oslovilo pražské studio Dynamo design, aby pro banku vytvořilo logo a vizuální styl, které by odpovídaly filozofii firmy založené na zákaznický orientovaném přístupu a mladistvé dynamice banky nové generace. ... V průběhu téměř dvou let jsme pro Air Bank zpracovali kompletní grafický manuál, design platebních karet, spolupracovali jsme na designu poboček či webových stránek a zrealizovali jsme kompletní sadu formulářů, smluv či výpisů z účtů.*“¹²⁴

Jedním z charakterových rysů Air bank jsou procesy, které v mnoha případech imitují procesy v IT. Vytváření koncepcí i s přihlédnutím na grafickou

¹²² dále bude užito jednoduché označení „Air bank“ bez akciové společnosti.

¹²³ Air bank. *Kdo jsme: Historie* [online]. Česká republika : Air bank, 2014-10-21 [cit. 2015-01-18, 21:07 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/kdo-jsme/historie/>>.

¹²⁴ Dynamo design. *Air bank* [online]. Česká republika : Dynamo design, [cit. 2015-01-18, 21:12 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.dynamodesign.cz/cs/portfolio/znacka-a-vizualni-styl/air-bank/>>.

stránku a její následná provázanost se zbytkem koncepce. Blog, který informuje o dosažených mílnících a předkládá timeline pro nové produkty (funkce) vč. různých fází jako testování evokuje některé developerské procesy vzešlé z IT a používané již v některých oborech jako standard, ač původ v IT nebývá zřetelný. K tomu účelu je uzpůsobena i struktura vedení - pozice *ředitele IT* a zároveň pozice *ředitele řízení rizik a IT* - možné spojení rizik s technickými riziky a jejich mitigace.¹²⁵

Infrastruktura přímého bankovníctví Air banky je založena na platformě ARBES OBS od společnosti ARBES Technologies. „Softwarová platforma ARBES OBS dokáže pokrýt kompletní bankovní agendu včetně všech Back Office a Front Office operací, podpory vzdálených poboček, generování hlavní účetní knihy i komunikačních kanálů, jako jsou internet, email a mobilní telefony včetně smartphonů. Díky vícevrstvé architektuře a modulární koncepci lze systém velmi pružně přizpůsobit konkrétním požadavkům zákazníka, takže jej mohou využívat jak různé typy bank, tak poskytovatelé platebních služeb.“¹²⁶ Systém ARBES byl původně vybrán, protože na něm byly založeny i systémy Home Credit, a. s., který je stejně jako Air bank vlastněn finanční a investiční společností PPF. Výzvou byla dle původního ředitele Air bank Ericha Čomora nutnost pochopení IT problematiky a jeden čas na sebe musel nahlížet jako na *IT ředitele*. Různé koncepce při vzniku Air bank vzešly i z kompletně odlišných odvětví. Asi po půl roce byl zdrojový kód k systému zakoupen z důvodu problematického vývoje a byl vyvíjen interně. „Vývojáři sedí dohromady s „produktáky“; zhruba před rokem byla banka schopna přejít na „agilní“ vývoj, v rámci něhož společně a osobně procházejí nové změny v týdenních cyklech.“¹²⁷ Nejen že se při vývoji Air bank čerpala inspirace z více odvětví (připomíná t-shaped profesionála), ale také se využilo agilního vývoje. Stejně tak byla Air bank jako internetová banka přiznána jako banka s vysokým podílem a důrazem na IT procesy, několik potvrzení pro teorie z druhé kapitoly této práce, která právě specifika banky v informačním věku řešila.

¹²⁵ Air bank. *Kdo jsme* [online]. Česká republika : Air bank, [cit. 2015-03-22, 00:03 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/kdo-jsme/nas-tym/>>.

¹²⁶ SystemOnLine. *Air Banka implementovala řešení ARBES OBS* [online]. CCB spol., © 2001 - 2015. [cit. 2015-03-24, 11:00 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/zpravy/air-banka-implementovala-reseni-arbes-obs-z.htm>>.

¹²⁷ Marek Janouš. *Příběh Air Bank. Bývalý ředitel vyprávěl o jejím vzniku*. [online]. Internet Info, © 1998 – 2015. 2014-12-01 [cit. 2015-03-28, 22:46 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/pribeh-air-bank-byvaly-reditel-vypravrel-o-jejim-vzniku/>>.

4.2 Služby

Banka je založena na konceptu *click and mortar*, momentálně má otevřeno 25 poboček, plánuje jich celkem 40.¹²⁸ Nabízí následující služby:

- běžný účet a platební karta,
- spořicí účet,
- neúčelový úvěr - produkt *půjčky*,
- refinancování - produkt *převedení půjček*: 1 a více úvěrů včetně kontokorentu a kreditní karty,
- přímé bankovníctví,
- pobočky - bankomat,
- hypoteční produkt (od března 2015 první testy s klienty).
- pojištění pravidelných výdajů a pojištění pro případ úmrtí a invalidity 3. stupně,¹²⁹
- přestupní karta – Air bank vlastní varianta kodexu mobility pro přestup do jiné banky (jakékoli).

Běžný účet pro platební styk úročí bonusovou sazbou při splnění podmínek (5x zaplatit kartou), je určen až pro 10 uživatelů s vlastním přístupem do internetového bankovníctví a s okamžitým a bezplatným provedením plateb mezi nimi. K účtu lze získat 10 platebních karet, první 2 zdarma. Karty jsou bezkontaktní, lze vybrat ze 3 designů a jsou zasílány poštou s aktivací online nebo po telefonu. PIN lze změnit v bankomatu a lze ho nechat zobrazit v internetovém bankovníctví nebo poslat poštou. Na spořicímu účtu nelze využívat služeb inkasa, SIPO, výběr u sazky aj. a nabízí grafická vyjádření vývoje zůstatku a úročení a možnost dělit prostředky do tzv. obálek (na částky pojmenované klientem).

Na bankomatu lze navolit kombinace bankovek, vybírat kartou, případně kódem, a je opatřen inteligentním systémem pro systémové chyby, kdy je schopný chybu srozumitelně vypsat. Pokud klient ještě nedisponuje platební kartou nebo ji nemá, může

¹²⁸ Air bank. *V roce 2015 otevřeme pobočky i v některých okresních městech* [online]. Česká republika : Air bank, 2015-01-15 [cit. 2015-01-18, 21:30 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/novinky/v-roce-2015-otevreme-pobočky-i-v-nejkterych-okresnich-mestech/>>.

¹²⁹ Air bank. *Pojištění* [online]. Česká republika : Air bank, [cit. 2015-03-28, 22:50 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/pojisteni/>>.

si na pobočce zažádat o poskytnutí kódu pro vklad a výběr. Ten mu je zaslán na mobilní telefon a po zobrazení PIN v přímém bankovníctví jej lze použít na jednorázový výběr nebo vklad. Kromě bankomatů je možné provádět výběry u Sazky, v částce od 100 - 3000 korun až do výše 10 000 korun, za pomoci vygenerovaného kódu v přímém bankovníctví.

Materiální prostředí řešilo designerské studio. Pobočky jsou architektonicky řešené, místo židlí jsou použity sedačky, umístěné zády ke zdi, na kterých sedí bankéř s klientem. Počítač je určen pro klienta, může jej použít i bez přítomnosti bankéře. Lidé a procesy jsou propojené: bankéř přímo seznámí klienta se všemi funkcemi internetového bankovníctví a ihned je mu umožněno si je vyzkoušet. Bankéř používá tablet, podpis probíhá přes signpad¹³⁰. Po příchodu se zákazníka ujme poradce, na pobočce je uprostřed osvětlení. Do pobočky je možné vejít i se psem, zmrzlinou apod. Bankéři se snaží mluvit se zákazníky běžnou mluvou a vyhýbají se odborným výrazům pro usnadnění komunikace.¹³¹

Internetové bankovníctví poskytuje kromě standardních služeb tzv. chytré inkaso (inkaso se schvalováním transakcí), záruku spokojenosti (jakýkoli poplatek lze kliknutím na ikonku koše zrušit a požádat o vrácení peněz), možnost napsat bance zprávu s příložením dokumentu (ruší nutnost návštěvy pobočky při dodání některých dokumentů) a veškeré dokumenty klienta jsou dostupné online. Při potvrzování plateb je pouze u první platby v pořadí nutné využít autorizační SMS kód, na další platby při stejném přihlášení stačí heslo do internetového bankovníctví. Jako platforma pro přímé bankovníctví lze využít internetové bankovníctví na počítači nebo mobilní bankovníctví na mobilním telefonu nebo tabletu. Přímé bankovníctví je postaveno na nejmodernějších technologiích z hlediska obsluhy - např. *drag and drop*¹³² a z hlediska grafické akcelerace.

¹³⁰ podpis digitálního dokumentu přes zařízení na které se tlakem pera přenesou jeho pohyby.

¹³¹ poznatky z návštěvy pobočky internetové Air bank a rozhovuru se zaměstnankyní, uskutečněno 15. 11 . 2014, Praha.

¹³² manipulace kliknutím, podržením a přesunutím na příslušné políčko.

4.3 Online založení účtu

Zvolenou formou zakládání účtu je online varianta, probíhá na webu banky z PC za použití aktualizovaného prohlížeče google chrome. Následuje struktura:¹³³

- Údaje o vás,
 - upozornění na seznámení se s obchodními podmínkami,
 - Základní údaje - jméno, email, telefon,
 - Adresa - údaje z občanského průkazu a adresa trvalého pobytu,
 - souhlas s uchováním osobních údajů,
 - kód využitelný pro vrácení k rozpracované žádosti a zároveň oznámení o jeho zaslání na email,
- Služby,
 - Běžný účet - název účtu, měna, možnost platební karty a výběr adresy pro doručení, převedení účtu z jiné banky,
 - poučení o PINu - je změnitelný v internetovém bankovníctví,
 - Spořicí účet - název a měna – není nutné zřizovat,
 - *Půjčka* - osobní údaje, příjmy, zaměstnavatel, posouzení a nastavení půjčky, shrnutí – není nutné zřizovat,
- Dokončení,
 - Volba tarifu - malý a velký,
 - Způsob podpisu - na pobočce, v internetovém bankovníctví, kurýrem, poštou,
 - Vztah s bankou - účel účtu a zdroj příjmů (lze označit i ostatní - de facto bez uvedení),
 - Uživatelské jméno - dle emailu nebo vlastní (lze změnit v přímém bankovníctví),
 - Volba hesla - volba hesla a potvrzení SMS klíčem,
 - Volba obrázků - ze sady výběr 2 obrázků jako identifikace v případě zapomenutí hesla,
 - Volba obrázků II. - výběr 2 zvolených obrázků pro vyzkoušení mechanismu,
 - Rekapitulace - včetně možnosti upravení údajů.

¹³³ vlastní zpracování.

Následuje přihlášení do internetového bankovníctví (je zapotřebí přihlašovací jméno a heslo) a podepsání rámcové smlouvy nejdříve heslem a poté pomocí SMS klíče. Dalším krokem je nahrání potřebných dokumentů. Dokumenty lze oskenovat nebo vyfotit a je možné nahrát více dokumentů pro každou kategorii (např. 2 fotky občanského průkazu, zadní a přední část).

- hlavní doklad totožnosti - občanský průkaz,
- další doklad totožnosti - rodný list nebo řidičský průkaz aj.,
- doklad pro vzdálenou identifikaci - výpis z účtu nebo potvrzení o účtu nebo smlouva o vedení účtu.

Po ověření dokladů (2. den) je klient vyzván pro provedení kontrolní platby a v moment jejího obdržení je účet aktivován.

4.4 Cenová politika

Cenová politika Air bank je velmi otevřená, jednoduchá a snaží se sdělit veškeré informace pochopitelným způsobem. Sazebník je oproti ostatním bankám velmi malého rozsahu – přibližně 1 strana A4. První 3 měsíce je navíc vrácen poplatek za všechny běžné služby.

Jako významný prvek je *záruka spokojenosti*¹³⁴. Pokud klient nesouhlasí s naúčtovaným poplatkem, může v internetovém bankovníctví, na pobočce nebo po telefonu nespokojenost se službou vyjádřit a poplatek je mu vrácen. V případě prokázání nadměrného nebo neopodstatněného používání této má banka možnost na 12 měsíců zablokovat tuto funkci.

4.4.1 Sazebník - běžný účet a služby

Vedení účtu je řešeno tarifem. Pod tarif spadá vedení 10 běžných účtů pro až 10 uživatelů, 3 spořicí účty a vydání a vedení 2 platebních karet. Sazby na běžných účtech jsou předmětem častých změn - Air bank poskytuje *TOP3 garanci* - umístění mezi třemi spořicími účty s nejvyšší sazbou. Jednou z politik je výdělečnost účtu; pokud klient užívá nejvíce platební kartu, případně vybírá z vlastního bankomatu a neprovádí některé méně časté služby, může mu jeho účet vydělat v řádu několika korun. Je to dáno

¹³⁴ Air bank. Ceník a poplatky. *Airbank.cz* [online]. [cit. 2015-01-18, 22:40 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/cenik-a-poplatky/zaruka-spokojenosti/>>.

zvýšením sazby běžného účtu po uskutečnění minimálně 5 plateb debetní kartou během měsíce. Při zůstatku na účtu tak dochází k nadstandardnímu zhodnocení. Následuje část sazebníku - tarify a běžné služby; pro celý sazebník viz přílohy.

Tab. 1: Tarify a běžné služby¹³⁵

Tarif	Malý	Velký
Měsíční poplatek za tarif	zdarma	100
Vedení účtů v korunách, eurech a dolarech včetně vedení platebních karet	zdarma	zdarma
Příchozí / odchozí platba v ČR (včetně trvalých příkazů, inkas a SIPO)	zdarma	zdarma
Zadání / změna / zrušení platebního příkazu nebo inkasa	zdarma	zdarma
Zaslání SMS o pohybu na účtu	1	zdarma
Výběr / vklad peněz u našeho bankomatu	zdarma	zdarma
Výběr peněz u Sazky	10	zdarma
Výběr peněz z bankomatu nebo na pobočce jiné banky (CashAdvance) v ČR a v EU	25	zdarma
Zaslání výpisu elektronicky	zdarma	zdarma

Z pohledu běžných služeb je výhodnost velkého tarifu v případě častého vybírání z bankomatů jiných bank a výběrů u Sazky. Pokud klient využívá jen bankomat Air banky nebo je zvyklý spíše na bezhotovostní platby, není nutné platit za velký tarif - ten by se mu vyplatil za předpokladu více jak 4 výběrů do měsíce. Za situace častých výběrů z bankomatů cizích bank nebo od Sazky (nad 15 výběrů v měsíci) je Air bank umožněno na základě jejich *principu rozumného využívání*¹³⁶ převést klientův velký tarif na malý tarif. Velký tarif se tedy vyplatí při 5 až 15 výběrech.

Sazebník dále obsahuje i méně časté služby zahrnující SEPA platby, mimořádné výpisy aj. Z pohledu tarifu je rozdíl jen v příchozí a odchozí SEPA platbě a v zaslání výpisu poštou a opakovaném zaslání PIN karty (obě operace 25 korun u malého tarifu, zdarma u velkého). Velký tarif se tedy vyplatí při platebním styku při možném využití SEPA plateb. Poskytnutí, vedení *půjček*, jejich předčasné splacení a mimořádné splátky jsou zdarma u obou tarifů.

¹³⁵ Air bank. Ceník a poplatky. *Airbank.cz* [online]. [cit. 2015-01-18, 22:55 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/cenik-a-poplatky/cenik/>>. vlastní zpracování do ceníku.

¹³⁶ Air Bank. Ceník a poplatky. *Airbank.cz* [online]. [cit. 2015-01-18, 23:15 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/cenik-a-poplatky/tarify/>>.

4.4.2 Neúčelový úvěr a refinancování

Air bank svůj úvěrový produkt nazývá *půjčka*. Má stejné parametry jako refinancování, ve kterém lze kromě úvěrů převést i kreditní kartu nebo kontokorent jako jeden produkt nebo v libovolné kombinaci, a zároveň je prodloužena splatnost až na 120 měsíců.

- 5000 - 600 000 Kč,
- 6 měsíců až 96 měsíců (při převedení až 120 měsíců),
- úroková sazba 10,9 % - 27,9 % p.a.,
- u půjčky nad 200 000 Kč doklad o společném jmění manželů,
- bonusová úroková sazba 9,9 % p.a.,

Specifikem je bonusová úroková sazba. Pokud klient splácí pravidelně a neopozdí se o více než 5 dní s částkou vyšší než 100 Kč, získá nárok na bonus. V případě opoždění se bonus postupně snižuje, nezaniká při prvním opoždění. Nicméně úvěr se po celou dobu splácení úročí poskytnutou regulérní sazbou, bonusová sazba je tedy jen vyjádření úspory, splátka se nijak nesnižuje a odpovídá normální sazbě. Řešení této sazby je uskutečněno odpuštěním klientovi určitého počtu splátek na konci úvěru.¹³⁷

Krok banky s bonusovou sazbou se dá nazvat reakcí na schopnost zákazníka porovnat produkty a jeho vnímání nákladů. Pokud je zákazník schopen dodržet podmínky je odměněn vyšší hodnotou za jeho obchod s bankou. Pokud by klient nedodržel stanovené podmínky po delší dobu nebo ve více případech je bonus kompletně smazán a cena úvěru je ve srovnání s ostatními bankami průměrná.

4.4.3 Bankovní reality test

Air bank je první v pořadí nebo se dělí o první místo v průběhu již několika srovnání neúčelových úvěrů formou mystery shopping¹³⁸ uskutečňovaných serverem bankovnipoplatky.com s názvem *bankovní reality test*.

Dle metodiky je v každém kole vyprofilován testovací subjekt podle parametrů a test je prováděn jednou či více osobami. Předmětem testu je žádost o úvěr, s některými

¹³⁷ Air bank. Podmínky pro používání půjčky. *Airbank.cz* [online]. [cit. 2015-01-18, 23:37 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/dokumenty/pro-uzivatele/podminky-pro-pujcky/Contents/0/FFA7B40A7E7A04C4CF9F2379687AB521/resource.pdf>>.

¹³⁸ fiktivní zákazník, který ve skutečnosti zkoumá daný podnik ale vystupuje jako normální zákazník.

specifickými parametry. Subjekt není klientem banky, v případě potřeby pro získání úvěru si otevře účet. Dostává se až do fáze předsmulovního formuláře (nejedná se o reklamní nabídku ani orientační hodnoty ale o reálné parametry). V případě více nabídek úvěrů od jedné společnosti se zaznamenává ta s nejnižší cenou. Profil je nastaven dle kritérií uplatňovaných při scoringu¹³⁹ a v každém kole se liší. Výše úvěru pro současný ročník je stanovena na 50 000 Kč na 5 let.¹⁴⁰

Mystery shopper pro 4. kvartál roku 2014 byla svobodná bezdětná žena ve věku 24-30 let s čistým příjmem v rozsahu 17 000 - 25 000 Kč s vysokoškolským vzděláním. Zaměstnanecký poměr byl na dobu neurčitou. Velikost místa bydliště nebyla definována. Klientka neměla žádný úvěrový produkt, který by mohl ovlivnit nabídku rizikem předlužení a v registru dlužníků neměla negativního záznam. Nebyla klientkou banky, ve které žádala o úvěr. Celkově jsou v úvěrech zahrnuty bonusy jako odměna za včasné splácení, pokud bylo možné takovou informace přesně specifikovat nebo získat (bylo možné u Air Bank a Sberbank).¹⁴¹

Tab. 2: Bankovní reality test 4. kvartál 2014¹⁴²

	Sazba z webu	Úroková sazba	RPSN	Celkově zapláceno
Air Bank	9,90%	9,90%	10,40%	60 547 Kč
mBank	9,90%	9,90%	10,40%	63 710 Kč
Zuno Bank	10,90%	10,90%	11,50%	65 156 Kč
Sberbank	10,80%	10,80%	11,50%	65 140 Kč
Komerční banka	8,40%	12,00%	13,20%	67 131 Kč
Raiffeisenbank	14,90%	12,90%	13,70%	68 160 Kč
Equa bank	9,90%	14,90%	16,00%	71 220 Kč
GE Money Bank	13,60%	13,60%	17,30%	72 924 Kč
UniCredit Bank	14,40%	15,90%	18,70%	75 359 Kč
Expobank (LBBW)	14,70%	14,90%	19,00%	75 346 Kč
Česká spořitelna	18,20%	17,90%	20,30%	76 280 Kč
Poštovní spořitelna	18,90%	18,90%	20,60%	77 640 Kč
ČSOB*	11,70%	18,90%	23,30%	81 114 Kč

*ČSOB - sazba z webu se zvýhodněním, regulérní nebylo možné získat

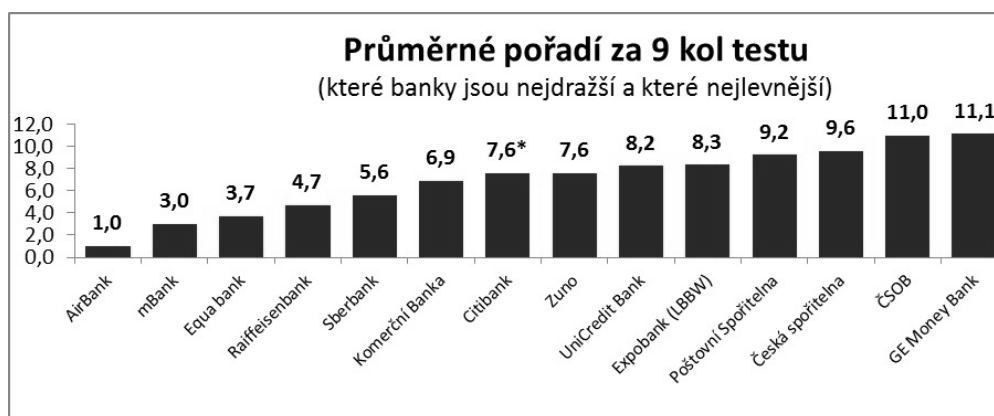
¹³⁹ posouzení žadatele o úvěr dle daných parametrů, určení rizika.

¹⁴⁰Bankovnípoplatky. METODIKA: II. Bankovní reality test – neúčelové úvěry. *bankovnípoplatky.com* [online]. © 2005 - 2015, 2014-01-21 [cit. 2015-01-19, 17:06 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.bankovnípoplatky.com/metodika-ii-bankovni-reality-test--neucelove-uvery-19199.html>>.

¹⁴¹Bankovnípoplatky. II. bankovní reality test – neúčelové úvěry 9. kolo - 4. čtvrtletí. *bankovnípoplatky.com* [online]. © 2005 - 2015, 2014-12-17 [cit. 2015-01-19, 17:10 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.bankovnípoplatky.com/ii-bankovni-reality-test-neucelove-uvery-26278>>.

¹⁴²Bankovnípoplatky. II. bankovní reality test – neúčelové úvěry 9. kolo - 4. čtvrtletí. *bankovnípoplatky.com* [online]. © 2005 - 2015, 2014-12-17 [cit. 2015-01-19, 17:15 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.bankovnípoplatky.com/ii-bankovni-reality-test-neucelove-uvery-26278>>. vlastní zpracování do tabulky, vlastní interpretace dat, odstraněna poznámka o Citibank, která již úvěr neposkytuje a odstraněno pořadí, protože vyplývá z pořadí v tabulce.

Graf 1: Průměrné pořadí za 9 kol testu¹⁴³



Až na Zuno bank AG. jsou všechny internetové banky, které jsou v testu, dlouhodobě na prvních příčkách. Zajímavý je výsledek Raiffeisenbank, a. s., protože Raiffeisen Bank International je matka pod kterou patří Zuno bank AG. Klasická banka zde podává v průměru lepší výsledek. Je to tím, že Zuno bank AG v posledních několika kolech byla buď mezi nejlepšími nebo naopak i na posledním místě. Podle posledních zpráv dochází k prodeji Zuno bank AG.¹⁴⁴

Air bank je jediná banka, kde je bonus za neopozděné splácení pro klienta nejvhodnější a zároveň nejdostupnější. Bonusy bank za včasné splácení jsou limitovány minimální částkou a odvíjejí se nebo jsou přímo závislé na délce splatnosti. Bonusy které banky poskytují nebo poskytovaly lze dělit do 3 kategorií:¹⁴⁵

- změna v úročení v průběhu splátek,
- vracení splátek v průběhu splácení klientovi (nebo banka nepožaduje splátku) nebo vyplacení určité částky na konci splácení nebo kombinace,
- odpuštění posledních splátek.

V prvním případě probíhá snižování úroku každý rok splácení nebo snížení v druhé polovině splácení. V obou případech není efekt příliš zřetelný vzhledem k tomu, že se splácením se snižuje jistina, ze které je výše úroku počítána. V druhém případě se může

¹⁴³ Bankovní poplatky. II. bankovní reality test – neúčelové úvěry 9. kolo - 4. čtvrtletí. *bankovnípoplatky.com* [online]. © 2005 - 2015, 2014-12-17 [cit. 2015-01-19, 17:15 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.bankovnípoplatky.com/ii-bankovní-reality-test-neucelove-uvery-26278>>.

¹⁴⁴ Filip Horáček. *Prodej Zuno je pro naše klienty skvělá zpráva, říká šéf ztrátové banky.* [online]. Česká republika : iDnes.cz, © 1999 – 2015. 2015-01-21 [cit. 2015-01-21, 22:22 CET]. rozhovor. Peter Lakata. dostupné z WWW: <<http://zpravy.aktualne.cz/finance/zuno-bank-nekonci-na-obrat-k-zisku-ma-tri-roky/r~8c664554827511e3a964002590604f2e/>>.

¹⁴⁵ vlastní zpracování.

stát, že klient v podstatě *dotuje* banku, protože z hlediska bonusové sazby je úvěr již splacen, ale klient dále platí v zájmu regulérní sazby a poté je mu navracena částka kterou v posledních měsících splácel bance jako forma odměny. V tomto případě, pokud bychom cenu úvěru počítali s bonusovou hodnotou, lze tvrdit, že klientovi vznikají další náklady pro splácení bonusového úvěru, které mu jsou následně vráceny. Poslední případ, který uplaňuje pouze Air bank, umožňuje klientovi získat bonus ve formě odpuštění splátek a je neoptimálnější pro rozložení splácení; mezi další přednost patří zkrácení doby splácení nutné pro získání bonusu. Poskytuje tedy lepší manévrovatelnost.¹⁴⁶

Prvenství Air bank může být připisováno respektování množství faktorů popsaných v této práci. Celkový kladný postoj Air bank z hlediska cenové politiky ve vztahu k zákazníkovi, poskytování hodnoty na základě vztahu se zákazníky (odpuštění splátek, odmítnutí poplatku aj.), procesy mající IT charakter, limitované množství plánovaných poboček apod. respektují povahu internetové banky.

¹⁴⁶ Dle srovnání sledovaných autorem od období leden/únor 2014 až po únor 2015.

5 Marketingový výzkum

Součástí práce je vlastní marketingový výzkum dotazováním – v kvantitativní formě za pomoci dotazníkového šetření. Cílem je porovnat cenovou politiku (poplatek za vedení účtu, celkový názor a výše úspory nutná pro přechod do jiné banky) a základní produkt banky – účet. Další otázky šetří pohnutky ke změně banky a závislost na existenci pobočky.

5.1 Parametry a filozofie výzkumu

Výzkum probíhal na platformě vyplnto.cz s následujícími parametry:

- název průzkumu: *Spokojenost s bankami*,
- datum šetření: 24. 01. 2015 - 14. 02. 2015,
- počet respondentů: 140,
- počet otázek: 13,
- návratnost dotazníků: 79,9 %,
- průměrná doba vyplňování: 2 minuty a 12 sekund.

Všechny uvedené grafy v této kapitole jsou výsledkem zpracování dat – vlastní tvorba. Vzhledem k velikosti dat je v příloze práce uvedena struktura dotazníku, ale pro dokument s daty je nutné navštívit odkaz.¹⁴⁷ Filozofie průzkumu je založena na hledání souvislostí mezi úspěchem a neúspěchem. V paralele ke klasickým bankám a internetovým bankám lze uvést definici úspěchu – internetové banky získávají klienty hlavně na základě příznivé cenové politiky – jak mohl napovědět bankovní reality test. Pro neúspěch tento výzkum uvádí 2 předpoklady na základě kterých proběhne analýza získaných dat z výzkumu. Tyto předpoklady (hypotézy) zní:

- ačkoli je klient nespokojen s cenami svých produktů u klasické banky, nemusí nutně přejít k internetové bance,
- tento předpoklad je založen na tom, že internetové banky neúspěch klasických bank mění ve svůj úspěch (příznivá cenová politika), ale ve skutečnosti takový úspěch znamená zisk klientů jen do určité míry.

¹⁴⁷ PECHAR, J. Spokojenost s bankami. *Vyplnto.cz* [online]. [cit. 2015-03-26, 19:35 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=45234>>. vlastní výzkum.

V moment menšího přírůstku klientů by tedy měla internetová banka vyhledávat jiné možnosti zvýšení své atraktivity než cenovou politiku, protože někteří klienti i přes úsporu za produkt nepřejdou k internetové bance. V současnosti obsluhují internetové banky celkem 1,66 mil. účtů; meziroční nárůst o přibližně 30 %. Česká spořitelna, a. s. jako největší klasická banka naopak ztratila asi 200 000 klientů, nicméně stále obsluhuje asi 5,1 mil. klientů. Jedním z trendů je vlastnění účtu jak u klasické tak u internetové banky, klienti si zřejmě neruší staré účty a využívají bezplatného vedení u nových bank.¹⁴⁸

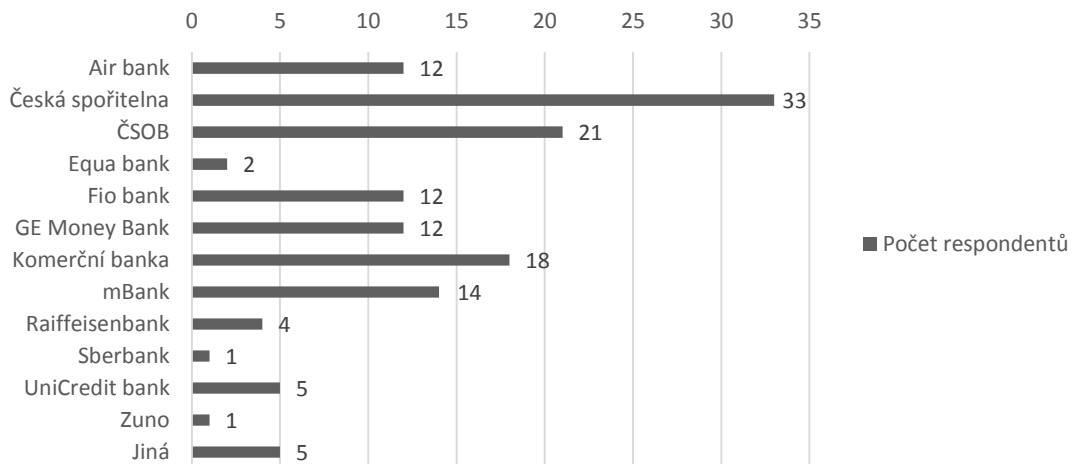
Primárním cílem marketingového výzkumu je **identifikace neúspěchu klasických bank** a tento cíl bude analyzován v následující, 6. kapitole. Sekundárním cílem je pouhé **potvrzení úspěchu internetových bank** v kontextu cenové politiky. Protože sekundární cíl má nižší prioritu a jedná se o pouhé potvrzení (existuje vyšší předpoklad) budou mít internetové banky ve výzkumu spíše referenční hodnotu (výchozí, předpokládanou, ke které se porovnává).

5.2 Vlastní výzkum

První otázka sloužila jako segmentační pro celý dotazník, otázka věku respondenta byla umístěna na konci dotazníku (viz struktura v příloze), ale v této práci se vyskytne ihned po segmentační otázce pro lepší identifikaci dotazovaných. U první otázky je využito vyjádření počtem respondentů, u všech ostatních jsou respondenti vyjádřeni v procentech. U otázek musel respondent vybrat buď jednu odpověď anebo bylo možné zvolit více odpovědí (minimálně 1), v tomto případě se tedy procenta všech odpovědí nesčítají do 100 %, ale vyjádřují kolik procent respondentů danou odpověď zvolilo. V popisech grafů je uvedeno rozdělení na internetové a klasické banky, konsolidovaný výsledek je označen jako společný (*společně*).

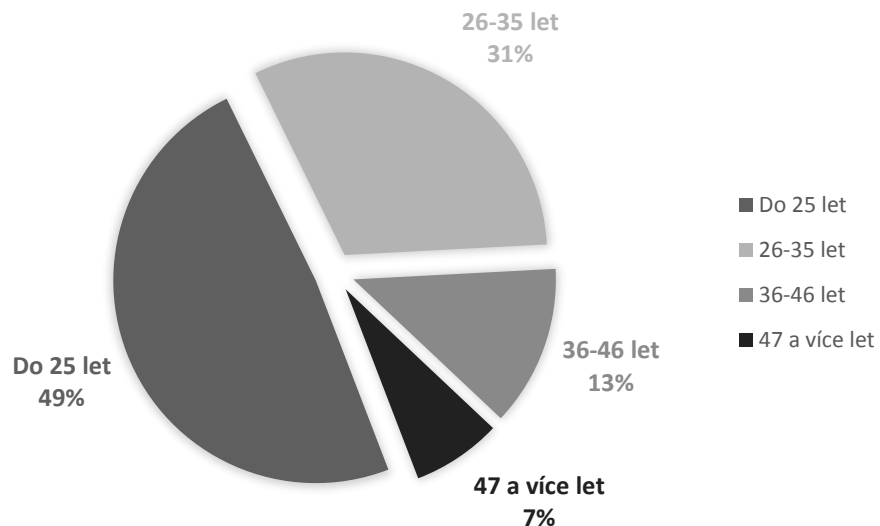
¹⁴⁸ Zdeněk Bubák, Helena Kadlecová. *Počty klientů malých bank rostou. Jak bobtnají v čase?*. [online]. Česká republika : Finparáda.cz, © Scott & Rose 2015. 2015-02-25 [cit. 2015-03-26, 23:17 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.finparada.cz/2593-Pocety-klientu-malych-bank.aspx>>.

Graf 2: U jaké banky máte hlavní účet?



Zdroj dat ve výzkumu byl náhodný z důvodu heuristického přístupu. – tento graf je pouze informativní, nebyl cílen na určitou skupinu. Důležité je rozložení, klasické banky zahrnují 99 respondentů, internetové 41, rozložení je vhodné pro danou filozofii výzkumu. Úspěch lze lépe identifikovat, protože je součástí předpokladu v této práci – tedy příznivá cenová politika internetových bank. Vyšší počet respondentů je důležitý pro identifikaci existence neúspěchu v podobě nezískávání klientů i přes výhodnější cenovou politiku.

Graf 3: Váš věk?

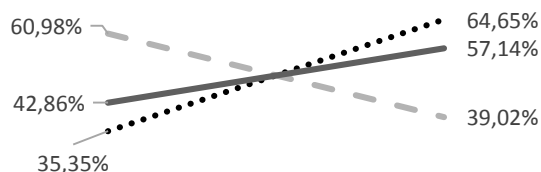


Cílem výzkumu jsou mladí lidé do věku 25 let – tzn. nejvýše studenti vysokých škol s hruba 2 letou praxí – a jejich nejbližší skupina, lidé ve věku 26-35 let. Je to paralela

na internetové banky a jejich pozici na trhu, jejich úzké nabídce produktů a probíhají diverzifikaci produktů. Věk respondentů byl dále vybrán na základě vývoje bankovníctví v ČR, aby v důležitých meznících vývoje dosahovala skupina cílového věku kolem 25 let. Pro věkovou skupinu 26-35 let byl původem rok 1990 a zavedení dvoustupňového bankovního systému (tato skupina tedy v této době splňovala skupinu do 25 let). V roce 1980 došlo ke spuštění automatizace bankovních operací (první zajištění mezibankovního platebního styku) – skupina 36-46 let. Poslední skupina je odstoupena opět o 10 let.¹⁴⁹

Graf 4: Jaký způsob zakládání účtu je pro vás nevhodnější?

Jaký způsob zakládání účtu je pro vás nevhodnější?

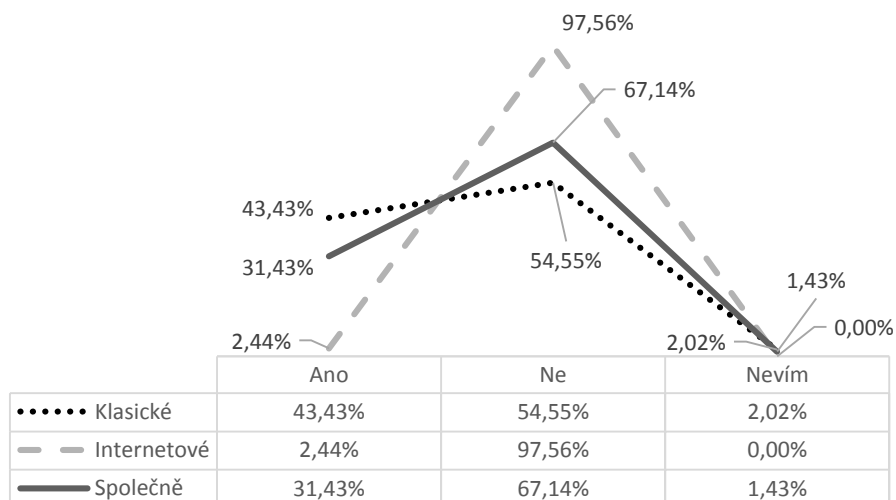


	Online	Na pobočce
••••• Klasické	35,35%	64,65%
— — Internetové	60,98%	39,02%
— Společně	42,86%	57,14%

Klienti klasických bank více preferují zakládání účtu na pobočce, může to být zvykem. Pro klasické banky je vhodné využívat existující pobočky jako nástroj pro tvorbu společného zážitku a zapojení zákazníka do tvorby hodnoty, můžou tím způsobem ospravedlňovat i některé své poplatky.

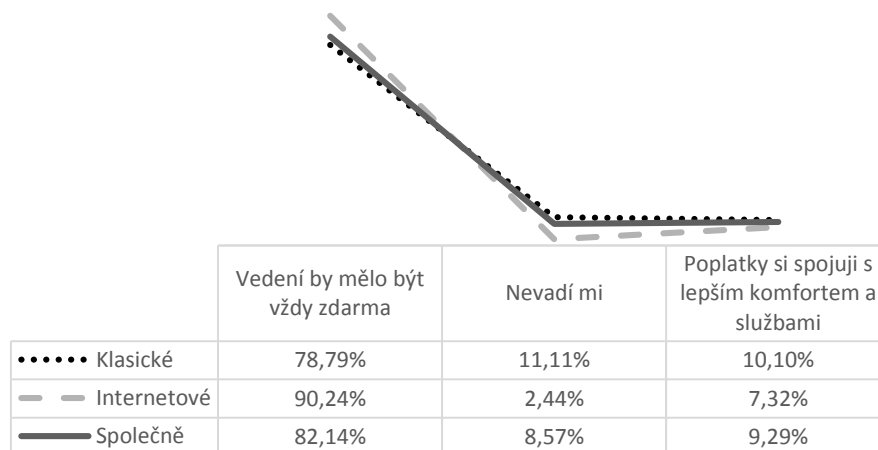
¹⁴⁹ ČNB. Historie ČNB. *Historie.cnb.cz* [online]. © Česká národní banka 2003-2015. [cit. 2015-03-27, 23:05 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.historie.cnb.cz/cs/>>.

Graf 5: Platíte poplatek za vedení účtu?



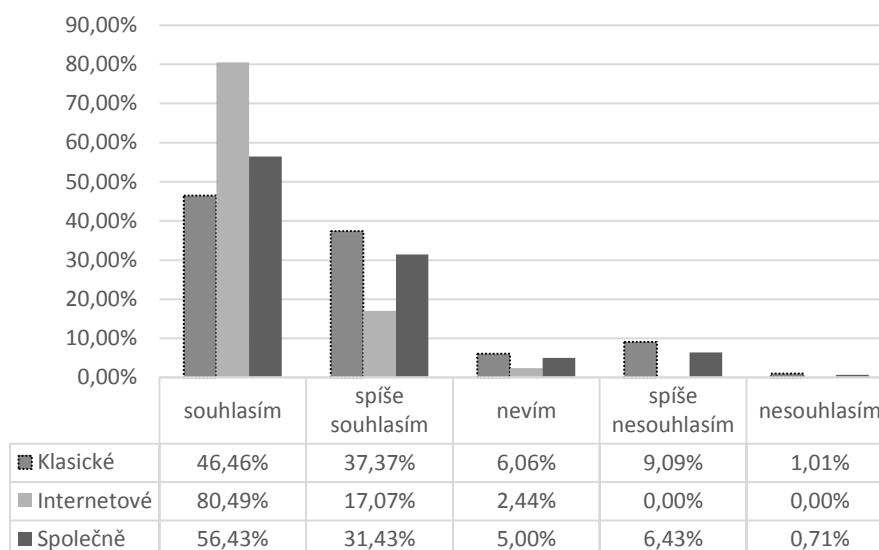
Byl brán ohled také na podmínky vedení účtu. Některé banky při splnění určitých kritérií (zůstatek na účtu, výše příchozích plateb aj.) umožňují vedení účtu zdarma nebo poplatek vyberou a poté vrátí. Respondentům bylo v úvodu otázky řečeno, aby v tomto případě rozhodovali podle skutečného stavu, tzn. pokud je jim poplatek vrácen nebo podmínky splnili – označit odpověď ne [poplatek neplatím]. Pokud podmínku ne vždy dodrží nebo za vedení platí, měli označit odpověď ano. Asi 43 % respondentů klasických bank stále platí poplatek za vedení účtu. Pro srovnání, ze 41 klientů internetových bank platí takový poplatek pouze jediný respondent a také jediný klient Zuno bank AG ve výzkumu.

Graf 6: Jaký je váš názor na poplatek spojený s vedením účtu?



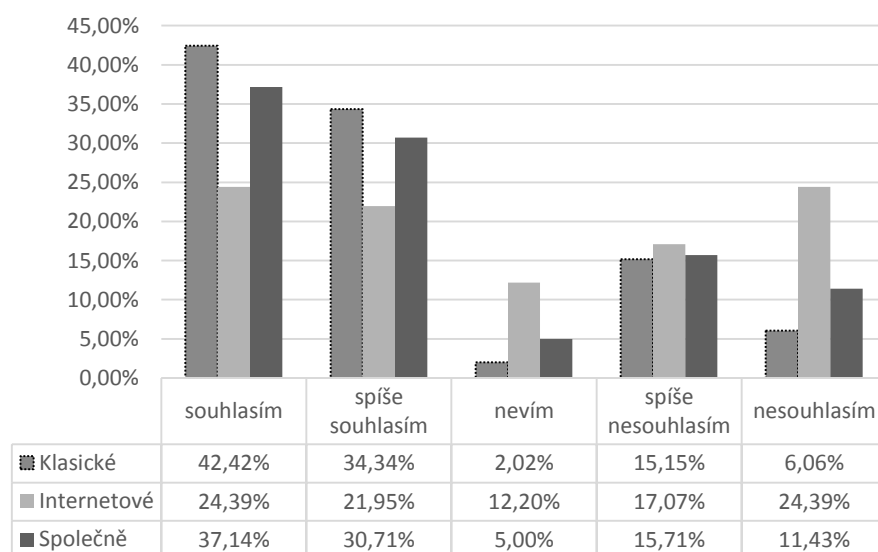
Ačkoli skoro polovina klientů klasických bank platí za vedení účtu, téměř 80 % z nich si myslí, že by mělo být vedení zdarma. Naopak desetina klientů nevdá nebo si poplatek spojuje s lepším komfortem (očekává lepší hodnotu poskytované služby).

Graf 7: U banky mi záleží především na nízké ceně - poplatky a ceny produktů (úrok u úvěrů).



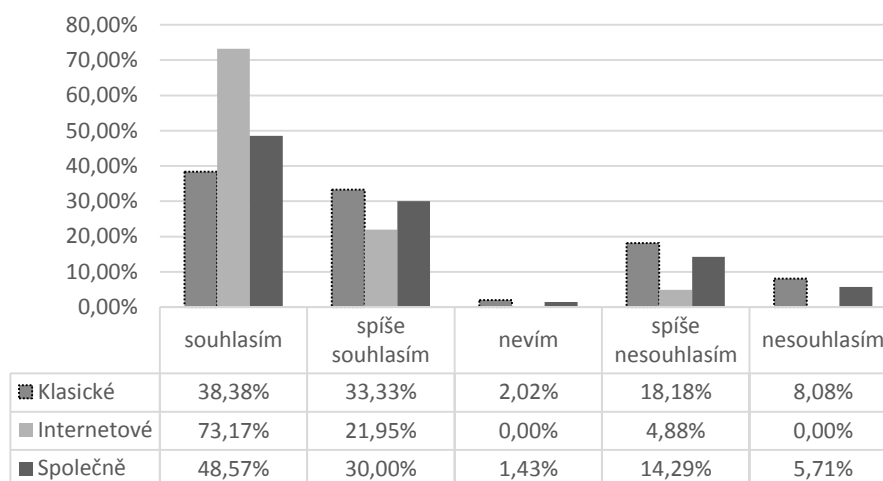
Vliv cenové politiky u bank je u dnešních klientů výrazný. Téměř 88 % všech respondentů souhlasně nebo spíše souhlasně identifikovalo nízkou cenu za významný faktor při posuzování banky. Klienti internetových bank měli opět jako u poplatku za vedení účtu velmi vyhraněný názor, tentokrát směrem k plnému souhlasu.

Graf 8: U banky je pro mě nutné, aby měla v mé blízkosti (bydliště/práce/škola) pobočku.



Tři čtvrtiny klientů klasických bank vyslovuje souhlasný a spíše souhlasný názor s potřebou pobočky ve své blízkosti, na druhou stranu u internetových bank lze sledovat opačný názor u 41 % dotázaných. Otázkou je, zda je potřeba pobočky čistě psychologická, jde o zvyk s automatickou odpovědí potřeby nebo se jedná o skutečnou potřebu. Je také možné, že si klient jednoduše nedokáže představit jak by poté fungovala obsluha a co vše je možné zařizovat online.

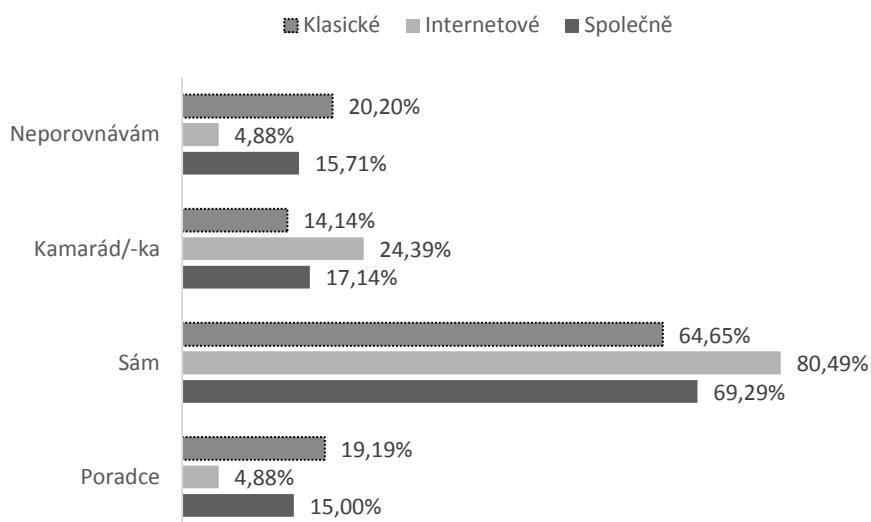
Graf 9: Se svou nynější bankou jsem spokojen/-a.



U klientů internetových bank je vidět opět výrazně kladný postoj ke službám své banky. 28 klientů¹⁵⁰ klasických bank je spíše či přímo nespokojeno se svou nynější bankou. Z předchozích i následujících otázek uvedlo 16 z těchto 28, že platí za vedení účtu, 23 že jim vadí vysoké poplatky a pro 16 klientů se jedná o první banku.

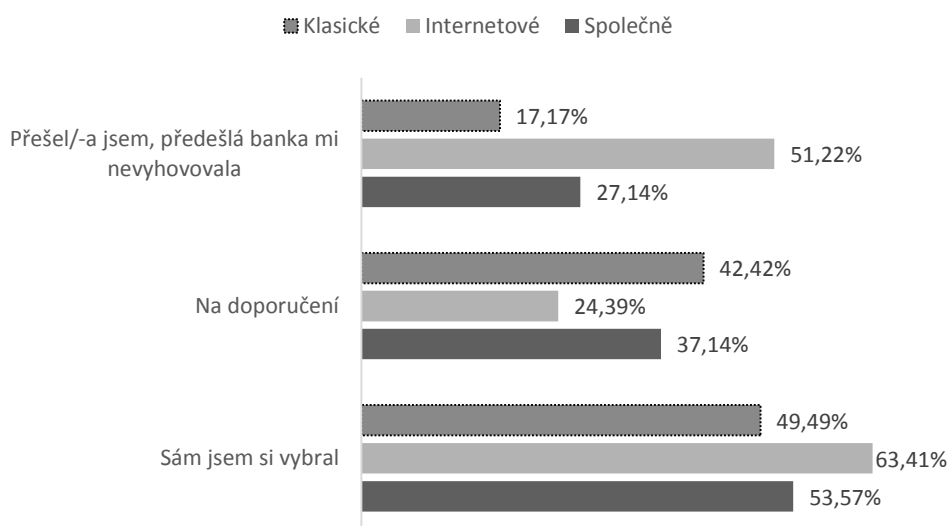
¹⁵⁰ Vyčteno z celkových dat, jinak jsou v této práci uváděny převážně procenta. Pro přístup k těmto exaktním datům (např. excelovská tabulka) je vzhledem k velkému rozsahu zdroje nutné navštívit odkaz na výzkum uváděný na začátku kapitoly.

Graf 10: Banky (jejich produkty) mezi sebou porovnávám zejména pomocí:



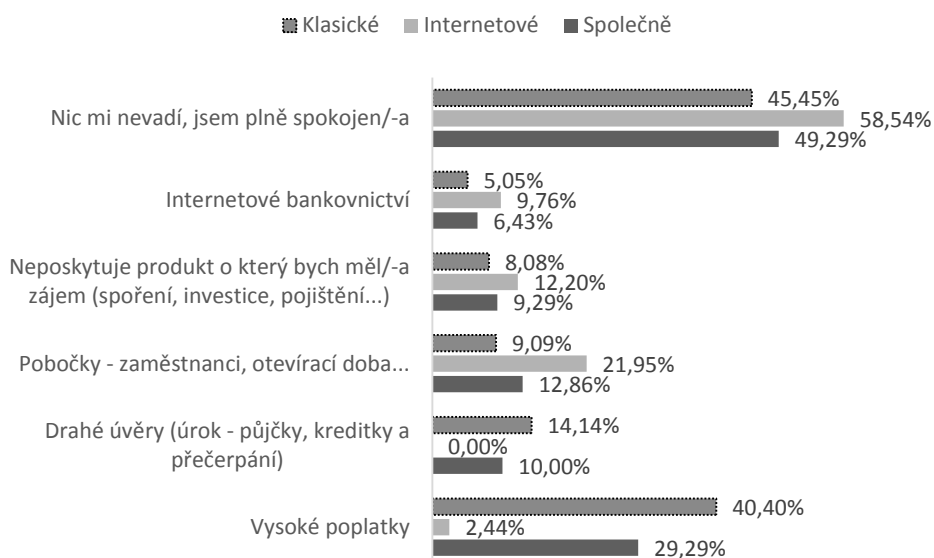
Respondenti mohli označit více odpovědí, 70 % všech respondentů porovnává banky dle vlastního úsudku, zato pětina klientů klasických banka neporovnává vůbec, pro 2 třetiny z těchto respondentů se jedná o první banku.

Graf 11: Proč jste se rozhodl/-a pro svou nynější banku?



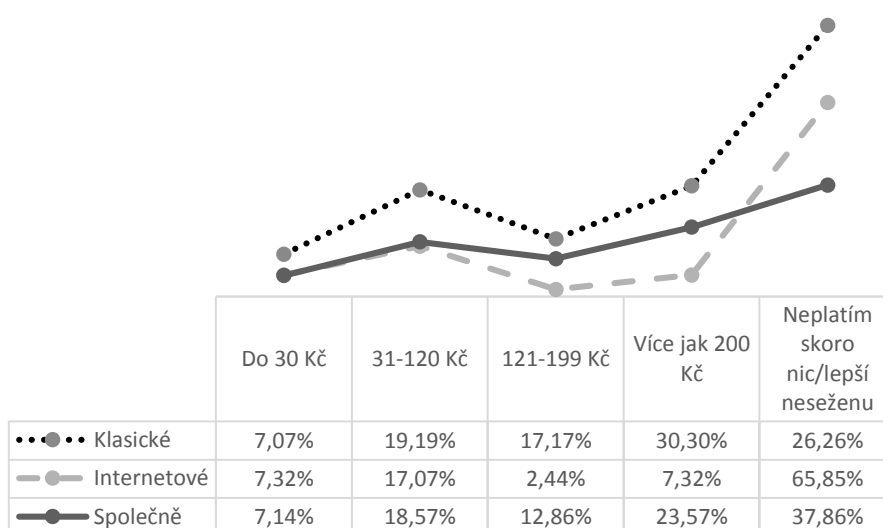
Opět bylo možné označit více odpovědí. Internetové banky získaly dle tohoto grafu a z výsledků dalších grafů nejvíce klientů z důvodu přechodu od minulé banky na základě vysokých poplatků, většina klientů je nyní spokojena a věří že lepší nabídku jinde nesežene – tito klienti jsou zastoupeni ve všech věkových kategoriích. Klasické banky si polovina klientů vybrala z vlastní vůle

Graf 12: Vadí vám něco u vaší současné banky? Něco v čem by se mohla zlepšit?



U otázky bylo možné označit více odpovědí. Polovina respondentů byla celkově spokojena se současnou bankou. Přesto 41 klientů klasických bank nebylo spokojeno ani ne tak s produkty (úvěry) jako s poplatky. Z těchto 41 klientů jich 34 označilo souhlasnou nebo spíše souhlasnou formou jejich orientaci na nízkou cenu, 27 platí za vedení účtu a pro 24 respondentů je jejich nynější banka první, u které mají účet.

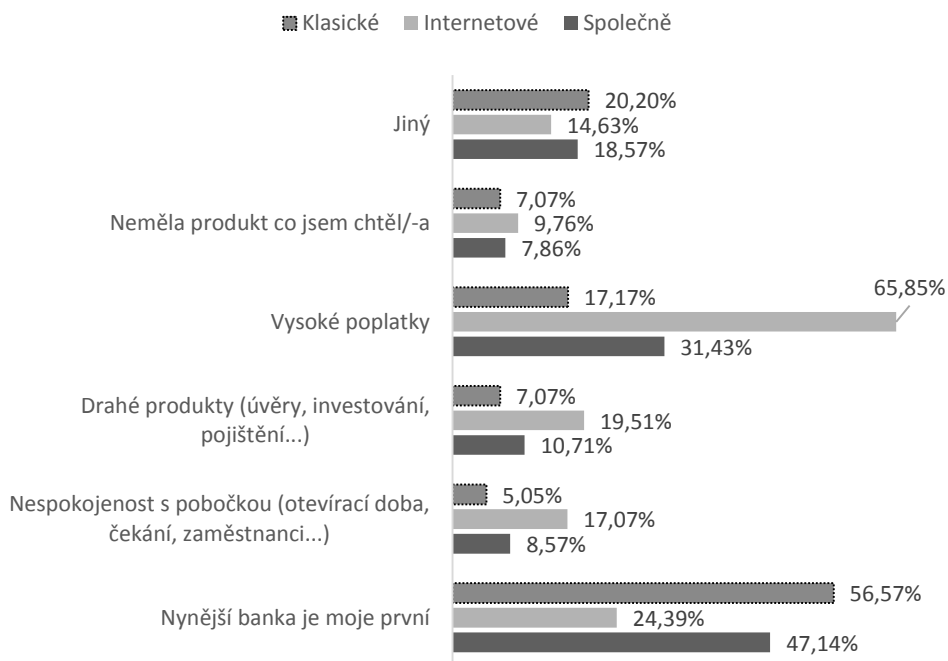
Graf 13: Kolik měsíčně byste musel/-a ušetřit, abyste přešel/-a do jiné banky?



Vůle ušetřit je u každého člověka spojena s určitou částkou, která by byla signálem pro přechod k lepší nabídce, a je pokaždé jiná. Asi čtvrtina klientů klasických bank si

myslí, že lepší nabídku nedostane nebo již nyní neplatí skoro nic, zato u internetových bank to jsou 2 třetiny. Na menší částky jsou různí klienti stejně citliví, při částce mezi 121 - 199 Kč se objevuje rozdíl.

Graf 14: Důvod odchodu od předešlé banky.



Internetové banky lákají na nižší poplatky a lidé jsou spokojeni. U klasických je něco přes polovinu respondentů jejich první zkušenost. Dvě třetiny těchto klientů upřednostňuje založení účtu na pobočce a 43 % z nich vadí vysoké poplatky. Je možné, že tito klienti si založili účet u klasické banky čistě z důvodu přítomnosti pobočky.

6 Analýza výhodnosti cenové politiky internetové banky a ověření hypotéz možného vývoje

Vlastní marketingový výzkum se převážně zabýval tématy z druhé kapitoly této práce a z hlediska ceny obecně a pro účel základního produktu banky – účtu. Pro posouzení cenové politiky bylo nutné také posoudit nabídku vybraného úvěrového produktu. Takový výzkum je ale značně náročný z hlediska variant řešení a pro získání relevantních údajů. Proto byl využit sekundární zdroj takového výzkumu z renomovaného serveru, který se věnuje bankovníctví v kapitole o Air bank, a. s. Na základě kombinace zjištění z těchto výzkumů je provedena finální konkluze k cenové politice pomocí vypracování profilu klientů internetových a klasických bank a zhodnocení sekundárních informací.

Na základě provedených výzkumů je zpracován profil klientů internetových a klasických bank (z důvodu formátování až na další straně), který reflektuje zvolené odpovědi respondentů v marketingovém výzkumu. Důvodem je srovnání pro nalezení souvislostí. Klienti obou bank se shodovali ve 2 rovinách, jsou spokojeni se svou bankou a zároveň je pro ně důležitá cena. Úspěch internetových bank je snadno identifikovatelný. Méně poplatků a levné produkty na základě nízkonákladové struktury upevnily pozici internetových bank na trhu, s narůstajícím počtem klientů a pomalým přesunem do zisku. Problémem je, pokud se koncepce bude dále vyvíjet na tomto úspěchu. Brzy dosáhne své hranice a s rozrůstající pobočkovou sítí se zvýší administrativní náklady a x-neefektivita. Důležitý je proto **neúspěch klasických bank**. Zhruba více jak třetina klientů je nespokojena ať už s vysokými poplatky nebo s cenami produktů. To potvrzuje, že internetové banky svůj úspěch neumí plně využít a na tyto klienty by se měly zaměřit, a to ne za pomoci cenové politiky. V jednom případě v marketingovém výzkumu bylo zjištěno, že větší část nespokojených klientů je u klasické banky jako u své první banky. Je možné, že po vyzkoušení online založení účtu a nějakého produktu by takový klient měl vůli přejít. Výzkum potvrzuje lepší využití online služeb u internetových bank, klienti mají kladný postoj, může to být dáno již zmíněnou zkušeností například s online založením účtu. S předpoklady z filozofie výzkumu lze nalézt souvislosti a potvrdit jejich potenciál.

Klient internetové banky

- nevadí mu založení účtu online,
- neplatí za vedení účtu,
- mělo by totiž být zdarma,
- důležitá je cena,
- polovina klientů nepotřebuje pobočku,
- většina je spokojena s bankou,
- banky porovnává sám/s přáteli,

- sám si vybral banku, předešlá nevyhovovala - z důvodu vysokých poplatků,
- celkově je spokojen s výběrem,

- věří, že má nejlepší nabídku v kontextu ceny,
- spíše odešel z předchozí banky z důvodu vysokých poplatků (ze dvou třetin).

Klient klasické banky

- spíše preferuje založení účtu na pobočce,
- asi polovina klientů platí za vedení účtu,
- i když věří, že by mělo být zdarma,
- důležitá je cena,
- 75 % klientů se nechce vzdát pobočky,
- většina je spokojena s bankou,
- 20 % klientů banky neporovnává a stejný počet klientů porovnává s pomocí poradce, jinak sami,
- banku si vybral na doporučení nebo sám,

- je spíše spokojen ale zároveň mu částečně vadí poplatky,

- je ochoten ušetřit,

- první banka klienta.

Cílem této práce bylo také dodat některá doporučení v ohledu budoucího vývoje, tomu se budou věnovat následující odstavce.

Tvorba hodnoty je interakce, na které by se měl podílet poskytovatel služby společně s klientem na základě klientovo inputu. Formátem by měla být aktivní komunikace a klient by měl být také pravidelně zapojován do inovací jako součást řešení. Informací může být v komunikaci dosaženo ekonomické hodnoty ve smyslu správně komunikace produktů a zvyšování podílu vytvářené hodnoty produktu za pomoci samoobslužnosti od klienta.

Při vývoji nových služeb a produktů by bylo vhodné pokračovat v testování společně s klienty. Proces vývoje by mohl odpovídat agilnímu vývoji a mohl by být veden scrum masterem. Pro optimální výzkum dané problematiky by mohlo být využito služeb t-shaped specialisty. Neformální procesy za pomoci rámcového vývoje služeb mohou pomoci s omezením vlivů x-neefektivity.

Pro otevření nových poboček se jako vhodné řešení jeví nejprve rozšíření nabídky produktů na základě socioekonomických analýz budoucích obchodních míst poboček pro výběr lokality s ideálním portfoliem potenciálních klientů pro danou službu. V případě poskytování služeb zdarma jako je vedení účtu vytvořit ekosystém např. na cenové strategii freemium. Zajistit si loajalitu zákazníků core službou.

Zlepšit cílenou komunikaci za pomoci databáze z nástroje CRM a rozvíjet vztahy s klienty přes direct marketing pro zahájení koncepce vývoje virtuální pobočky a v tomto ohledu uvážit možnosti cloudových řešení technické infrastruktury či jejích částí. Spojit direct marketing, cílenou komunikaci za pomoci vzorců získaných z CRM databází a využít pull způsob komunikace. Zajistit efektivní sdílení informace.

Významným způsobem jak dosáhnout větší klientské základy je pro internetovou banku zhmotnění služby. Je nutné nahradit vnímaný pocit existence pobočky. Web banky by měl poskytovat více informací a klást si otázku: co klienti řeší na pobočce? Větší informovanost o procesech při sjednávání produktů by mohla napomoci přiblížit přímý prodej klientům.

Závěr

Informační věk přinesl mnohé do procesu tvorby hodnoty. Rozšířil možnosti vytváření, sdílení a pochopení informace jako nového vstupu, který může nahradit drahou práci nebo energii. Vytvořil sítě které benefitují ze své samotné existence a spojení. A započal změnu paradigmatu. ICT si postupně nacházejí cestu do všech odvětví a přináší s sebou inovace formou znovuoobjevení daného systému. Často je největším přínosem právě levná informace, v tomto případě vznik internetových bank bez potřeby rozsáhlých pobočkových sítí. Pro potřeby této práce bylo nutné vymezit disciplínu, která by takové inovace pojmla. Tou se stala věda služeb. T – shaped specialista, který čerpá ze široké znalosti více disciplín je analogicky druhá kapitola této práce. Postupně se zaměření zužuje až dosáhne požadované konkluze. Při takové rešerši se vyplatil heuristický přístup k vytváření této práce.

Heuristický přístup s sebou přináší množství nevýhod. Značné množství rešerše pro získání výsledků, které přitom nemusí být vždy exaktní. Část práce se nedostane do finálního zpracování, protože souvislosti nevedou směrem k cíli. Podléhá **značné náročnosti na abstraktní myšlení** nejen při zpracování, ale i po následné kompletaci a interpretaci samotné práce s nutností posuzování práce jako celku s obsáhnutím všech souvislostí. Výhodou jsou objevená řešení, ke kterým se striktními metodami nelze snadno dopracovat. Během zpracování dochází často k návratu k předešlým tématům a doplňování o nové poznatky. Provázanost je vidět i na struktuře práce, návaznosti jednotlivých kapitol. Dá se říci, že konečná struktura práce po finálním zpracování kopíruje myšlenkovou mapu autora a návaznost konceptů, a to záměrně. Výchozím bodem byla informace a hledáním na první pohled jednoduchých návazností vznikly složité konexe, které umožnily vyslovit několik specifík banky v informačním věku a podstatná část z nich byla potvrzena na příkladu konkrétní internetové banky. IT inspirované procesy, agilní vývoj, čerpání ze široké báze odvětví, spolupráce, sdílení hodnoty s klientem a jeho podíl na vzniklé hodnotě (z druhé strany např. schopnost vrátit poplatek za službu nemá mezi bankami v České republice obdoby) jsou některé z příkladů.

Hlavním cílem práce bylo analyzovat cenovou politiku internetové banky v závislosti na konkurenci. Z pohledu tvorby hodnoty lze u internetových bank sledovat lepší využití výhod z informačního věku. Tvorba hodnoty za pomoci komunikace levného vstupu, informace, na jejíž tvorbě se podílí zákazník za využití větší míry samoobslužnosti vytváří výhody na obou stranách v procesu prodeje. Klienti vnímají internetové banky jako levnou alternativu a dle výzkumu jsou s cenami spokojeni.

Náklady na poskytování služeb jsou nižší a je umožněno takovou atraktivní cenovou politiku skutečně prosazovat. Tomu odpovídá i strategie internetových bank, nicméně jak je možné pozorovat v marketingovém výzkumu, vyskytují se klienti klasických bank nespokojení s vysokými poplatky, kteří přesto svou banku neopouští. Nelze se tedy soustředit pouze na úspěch nízkých cen, je nutné do strategie zapojit i jiné nástroje. Z pohledu nabídky konkurence jsou klasické banky atraktivní existencí poboček po celé republice a šíří nabízených produktů. To je však kompenzováno náklady, které je nutné krýt např. zvyšováním poplatků za úkony prováděné na pobočce. Problémem při přenesení efektů změny paradigmatu do praxe je nepřizpůsobení současných uživatelů. Klienti klasických bank vidí pobočku jako nutnost, ač si stěžují na vyšší poplatky, z nichž se ultimátně provoz pobočky platí. Internetové banky získaly levná depozita bez nutnosti existence pobočky v každém městě a z povahy své existence je v jejich vlastním zájmu inovovat své procesy pro větší využití informačních technologií. Vytvořily tlak na klasické banky jednoduchým vedením účtu zdarma a odhalily tím x-neefektivitu, kterou klasické banky trpěly – neměly konkurenta, který by je nutil inovovat technologie, protože nechtěly přijít o svůj obchodní model pobočkových sítí. Přitom banky obecně oceňují své produkty na základě (bankovního) rizika a v současnosti je často přehlíženo riziko technické. Právě trend zvyšování cen při osobním jednání místo online správy potvrzuje riziko technologií ve více směrech. Cena by tedy měla obsáhnout náklady na technologicko-ekonomickou variantu nejen v procesu tvorby produktu dle konceptu 4P, ale dle konceptu 4C i v moment vytváření hodnoty a souběžně inovovat technologickou zastaralost. Některé procesy lze přesunout např. na cloudové služby a částečně tak mitigovat technická rizika. Právě infrastruktura může určit cenu důležitého core produktu, u internetových bank hlavně infrastruktura komunikace, protože v tomto případě se jedná ve větší míře také o prodejní a distribuční kanál. Entropie informace by mohla přiblížit proces vnímání ceny za informaci. Lepší určování cen a levnější core produkt může mít pozitivní vliv na loajalitu zákazníků.

Celkově lze tedy dnešní proces tvorby cenové politiky vyjádřit vznikem hodnoty pro zákazníka a vlastnostmi, které takovou hodnotu doprovázejí; čímž dochází ke srovnání s konkurencí a též vyjádření nákladů na zmíněný proces.

Protože práce využila heuristický přístup, jehož charakteristikou je nejen provázanost postupných řešení, ale i jejich průběžné hodnocení, následuje konkluze k sekundárnímu cíli (realizace vlastního marketingového výzkumu) za kapitolou marketingový výzkum. Cíl je splněn za pomoci tvorby profilů klientů internetových a klasických bank. Následně je vzhledem k tématu cenové politiky formulováno několik doporučení, které se opírají hlavně o spoluvytváření hodnoty, tedy přeneseně uspokojením ze strany nákladů pro zákazníka, a dále rozvíjí některé poznatky pro lepší efektivitu a zhmotnění služby, opět pro zvýšení hodnoty pro zákazníka a efektivitu poskytování služeb.

Bude zajímavé sledovat vývoj internetových bank a jestli během otevírání dalších poboček neztratí svoji identitu. Neměly by hledět na svůj úspěch, ale měly by pracovat s neúspěchem klasických bank a vyhnout se přiblížení k jejich povaze, aby dále mohly čerpat ze svých výhod. Využití předkládané práce by mohlo být čerpáním z nalezlých souvislostí a jejich vhodná aplikace dle doporučení.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. AROURI, M. E. H., BOUBAKER, S., NGUYEN, D. K. *Emerging markets and the global economy: a handbook*. Oxford : Academic Press, 2014. 875 s. ISBN 978-0-12-411549-1.
2. CASTELLS, M. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*. 2nd ed. Malden : Wiley-Blackwell, 2010. 597 s. ISBN 14-051-9686-4.
3. DUŠEK, J. *Metodika pro tvorbu bakalářských prací VŠERS*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2014. 66 s.
4. GONG, M., WALL, G. On Exergetics, Economics and Optimization of Technical Processes to Meet Environmental Conditions. In *Thermodynamic Analysis and Improvement of Energy Systems* Beijing World : Chinese Society of Engineering Thermophysics and American Society of Mechanical Engineering, 1997. ISBN 7-5062-3264-Z.
5. HOLMAN, R. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs*. 2. akt. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 592 s. ISBN 978-80-7179-862-0.
6. HOUGAARD, S., BJERRE, M. *The Relationship Marketer: Rethinking Strategic Relationship Marketing*. 2nd ed. Berlin : Springer, 2010. 223 s. ISBN 978-3-642-03243-1.
7. KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2
8. KAŠÍK, K., HAVLÍČEK, M. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2009. 256 s. ISBN 978-807-4080-227.
9. KAŠPAROVSKÁ, V. *Banky a komerční obchody*. vyd. 1. Kravaře : Marreal servis, 2010. 172 s. ISBN 978-80-254-6779-4.
10. KATZAN, H. *Service science: concepts, technology, management*. Bloomington : iUniverse, 2008. 202 s. ISBN 978-0-595-52519-5.
11. KELLER, G. L., APÉRIA, T., GEORGE, M. *Strategic brand management: a European perspective*. 2nd ed. Harlow : Prentice Hall, 2012. 940 s. ISBN 978-027-3737-872.

12. KERZNER, H. *Project management best practices: achieving global excellence*. 2nd ed. New York : International Institute for Learning, 2010. 684 s. ISBN 978-0-470-52829-7.
13. KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
14. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 15th ed. Upper Saddle : Pearson, 2014. 720 s. ISBN 978-0-273-78699-3.
15. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2012. 657 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
16. KRÁL', M. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina : GEORG, 2009. 265 s. ISBN 978-80-89401-07-9.
17. LAMBERTON, D., LAPEYRE, B. *Introduction to stochastic calculus applied to finance*. 1st ed. New York : Chapman, 1996. 185 s. ISBN 04-127-1800-6.
18. PASIOURAS, F. *Efficiency and productivity growth: modelling in the financial services industry*. Chichester : John Wiley & Sons, 2013. 268 s. ISBN 978-1-119-96752-1.
19. POSPÍŠIL, R. *Finance a bankovníctví*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 139 s. ISBN 978-80-244-1712-7.
20. RUNYAN, K., ASHMORE, S. *Introduction to Agile Methods*. Upper Saddle: Pearson Education, 2015. 336 s. ISBN 978-032-1929-563.
21. SEUFERT, E., B. *Freemium economics: leveraging analytics and user segmentation to drive revenue*. Burlington : Elsevier Science, 2014. 254 s. ISBN 978-012-4166-981.
22. SHANNON, C. E., WEAVER, W. *The Mathematical Theory of Communication*. 10th Print. Urbana : University of Illinois Press, 1964. 125 s. ISBN 978-0252725487.
23. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Elektronické zdroje

1. Air bank. Ceník a poplatky. *Airbank.cz* [online]. [cit. 2015-01-18, 22:40 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/cenik-a-poplatky/zaruka-spokojenosti/>>.
2. Air bank. Ceník a poplatky. *Airbank.cz* [online]. [cit. 2015-01-18, 22:55 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/cenik-a-poplatky/cenik/>>.
3. Air Bank. Ceník a poplatky. *Airbank.cz* [online]. [cit. 2015-01-18, 23:15 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/cenik-a-poplatky/tarify/>>
4. Air bank. *Kdo jsme* [online]. Česká republika : Air bank, [cit. 2015-03-22, 00:03 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/kdo-jsme/nas-tym/>>.
5. Air bank. *Kdo jsme: Historie* [online]. Česká republika : Air bank, 2014-10-21 [cit. 2015-01-18, 21:07 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/kdo-jsme/historie/>>.
6. Air bank. Podmínky pro používání půjčky. *Airbank.cz* [online]. [cit. 2015-01-18, 23:37 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/dokumenty/pro-uzivatele/podminky-pro-pujcky/Contents/0/FFA7B40A7E7A04C4CF9F2379687AB521/resource.pdf>>.
7. Air bank. *Pojištění* [online]. Česká republika : Air bank, [cit. 2015-03-28, 22:50 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/pojisteni/>>.
8. Air bank. *V roce 2015 otevřeme pobočky i v některých okresních městech* [online]. Česká republika : Air bank, 2015-01-15 [cit. 2015-01-18, 21:30 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/novinky/v-roce-2015-otevreme-pobocky-i-v-nekterych-okresnich-mestech/>>.
9. Bankovní poplatky. II. bankovní reality test – neúčelové úvěry 9. kolo - 4. čtvrtletí. *bankovnipoplatky.com* [online]. © 2005 - 2015, 2014-12-17 [cit. 2015-01-19, 17:10 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.bankovnipoplatky.com/ii-bankovni-reality-test-neucelove-uvery-26278>>.
10. Bankovní poplatky. II. bankovní reality test – neúčelové úvěry 9. kolo - 4. čtvrtletí. *bankovnipoplatky.com* [online]. © 2005 - 2015, 2014-12-17 [cit. 2015-01-19, 17:15 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.bankovnipoplatky.com/ii-bankovni-reality-test-neucelove-uvery-26278>>.

11. Bankovní poplatky. METODIKA: II. Bankovní reality test – neúčelové úvěry. *bankovnipoplatky.com* [online]. © 2005 - 2015, 2014-01-21 [cit. 2015-01-19, 17:06 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.bankovnipoplatky.com/metodika-ii-bankovni-reality-test--neucelove-uvery-19199.html>>.
12. BLACK, F. Noise. *The Journal of Finance* [online]. 1986, vol. 41, iss. 3 [cit. 2015-01-12]. ISSN 1540-6261. Dostupné z WWW: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6261.1986.tb04513.x/pdf>>.
13. Bob Dylan. *All Along The Watchtower* [online]. píseň © 1968 a 1996 Dwarf Music, web © 2015 Sony Music Entertainment, [cit. 2015-03-28, 20:34 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.bobdylan.com/us/songs/all-along-watchtower>>.
14. BRAN, F., IOAN, I., RADULESCU C. V. Low Entropy: Creating Physical Basis for Economic Value by Environmental Policy Tools. *Ecoforum* [online]. 2014, vol. 3, iss. 2 [cit. 2015-03-11]. ISSN: 2344 – 2174. Dostupné z WWW: <<http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/download/75/69>>.
15. ČEZ. Ceny zpoplatněných služeb řady eTarif. *Čez.cz* [online]. [cit. 2015-03-21, 01:06 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/elektrina/etarif/cenik/2014/ceny-zpoplatnenych-sluzeb-rady-etarif.html>>.
16. Dynamo design. *Air bank* [online]. Česká republika : Dynamo design, [cit. 2015-01-18, 21:12 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.dynamodesign.cz/cs/portfolio/znacka-a-vizualni-styl/air-bank/>>.
17. eBanka. Produkty a služby. *ebanka.cz* [online]. [cit. 2015-03-13, 20:20 CET]. dostupné z WWW: <http://web.archive.org/web/20040609120831/http://www.ebanka.cz/index_IOB_1.htm/>. internetový archiv.
18. Eric Griffith. *Five Great Internet Banks*. [online]. ZiffDavis, © 1996-2015. 2011-11-08 [cit. 2015-03-24, 01:34 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2396006,00.asp>>.
19. Filip Horáček. *Prodej Zuno je pro naše klienty skvělá zpráva, říká šéf ztrátové banky*. [online]. Česká republika : iDnes.cz, © 1999 – 2015. 2015-01-21 [cit. 2015-01-21, 22:22 CET]. rozhovor. Peter Lakata. dostupné z WWW: <<http://zpravy.aktualne.cz/finance/zuno-bank-nekonci-na-obrat-k-zisku-ma-tri-roky/r~8c664554827511e3a964002590604f2e/>>.

20. HAGEL, J. III., BROWN, J. S. From Push To Pull: Emerging Models for Mobilizing Resources. *Journal of Service Science - Third Quarter* [online]. 2008, vol. 1, iss. 1 [cit. 2015-03-16]. ISSN: 2093-0739. Dostupné z WWW: <<http://www.johnseelybrown.com/Push2Pull.pdf>>.
21. CHEN, J. *An Entropy Theory of Value*. New York : Social Science Electronic Publishing, 2002. [cit. 2015-03-11]. 22 s. Dostupné z WWW: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=307442>.
22. ING, D. T-shaped professionals, T-shaped skills, hybrid managers. In *Coevolving Innovations* [online]. 6.9.2008 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://coevolving.com/blogs/index.php/archive/t-shaped-professionals-t-shaped-skills-hybrid-managers/>>.
23. Ivana Ševčíková. *Tradičnímu bankovníctví zvoní hrana, nastupují banky virtuální*. [online]. Internet Info, © 1998 – 2015. 2007-10-11 [cit. 2015-03-24, 01:10 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/tradicnimu-bankovnictvi-zvoni-hrana/>>.
24. Jiří Hovorka. *Spořitelna zdražila. Vyberte si nejlepší účet bez poplatků*. [online]. Česká republika : Aktuálně.cz, © 1999 – 2015. 2014-08-15 [cit. 2014-03-18, 23:32 CET]. dostupné z WWW: <<http://zpravy.aktualne.cz/finance/sporitelna-zdrasila-vyberte-si-nejlepsi-ucet-bez-poplatku/r~97fe1eb423a111e4a7300025900fea04/>>.
25. Jiří Hovorka. *Zuno Bank nekončí. Na obrat k zisku má tři roky*. [online]. Česká republika : Aktuálně.cz, © 1999 – 2015. 2014-01-21 [cit. 2014-01-13, 18:46 CET]. rozhovor. Peter Lakata. dostupné z WWW: <<http://zpravy.aktualne.cz/finance/zuno-bank-nekonci-na-obrat-k-zisku-ma-tri-roky/r~8c664554827511e3a964002590604f2e/>>.
26. KB. *Direct Banking* [online]. Société Générale Group. © 2014 Komerční banka, [cit. 2015-03-24, 01:27 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.mojebanka.cz/en/>>.
27. KLEINING, G., WITT, H. The Qualitative Heuristic Approach: A Methodology for Discovery in Psychology and the Social Sciences. Rediscovering the Method of Introspection as an Example. *Forum: Qualitative Social Research*. [online]. 2000, vol. 1, iss. 1 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1123/2495>>. ISSN 1438-5627.

28. KLEINING, G., WITT, H. The Qualitative Heuristic Approach: A Methodology for Discovery in Psychology and the Social Sciences. Rediscovering the Method of Introspection as an Example. *Forum: Qualitative Social Research*. [online]. 2000, vol. 1, iss. 1 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1123/2495>>. ISSN 1063-6145.
29. LEPETIT, L., NYS, E., ROUS, P., TARAZI, A. The expansion of services in European banking: Implications for loan pricing and interest margins. *Journal of Banking & Finance* [online]. 2008, vol. 32, iss. 11 [cit. 2015-03-23]. ISSN 03784266. Dostupné z WWW: <http://www.researchgate.net/profile/Amine_Tarazi/publication/222413435_The_expansion_of_services_in_European_banking_Implications_for_loan_pricing_and_interest_margins/links/0deec521b0d45e8bc7000000.pdf>.
30. Marek Janouš. *Příběh Air Bank. Bývalý ředitel vyprávěl o jejím vzniku*. [online]. Internet Info, © 1998 – 2015. 2014-12-01 [cit. 2015-03-28, 22:46 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/pribeh-air-bank-byvaly-reditel-vypravel-o-jejim-vzniku/>>.
31. Masarykova Univerzita. O oboru SSME. *SSME FI MU* [online]. [cit. 2015-03-14, 18:49 CET]. dostupné z WWW: <<http://ssme.fi.muni.cz/student/o-oboru-ssme>>.
32. Masarykova Univerzita. Studium. *SSME FI MU* [online]. [cit. 2015-03-16, 22:27 CET]. dostupné z WWW: <<http://ssme.fi.muni.cz/student/studium>>.
33. Michal Bubák. *Noví zájemci o hypotéku mohou využít online služeb Virtuální pobočky oceněné v soutěži Internet Effectiveness Awards 2012*. [online]. Česká republika : Finparáda.cz, © Scott & Rose 2015. 2012-09-25 [cit. 2015-03-20, 01:09 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.finparada.cz/852-Novizajemci-ohypoteku-mohou-vyuzit-sluzeb-Virtualni-pobocky.aspx>>.
34. PECHAR, J. Spokojenost s bankami. *Vyplnto.cz* [online]. [cit. 2015-03-26, 19:35 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=45234>>. vlastní výzkum.
35. Phil Wainewright. *What your bank can teach you about freemium*. [online]. CBS Interactive, © 2015. 2009-06-01 [cit. 2015-03-22, 00:27 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.zdnet.com/article/what-your-bank-can-teach-you-about-freemium/>>.

36. Raiffeisenbank. Aktuálně. *Raiffeisenbank.cz* [online]. [cit. 2015-03-13, 20:25 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.rb.cz/news/?content=legal-merger/>>.
37. ROLOFF, J., ABLÄNDER, M. S. Corporate Autonomy and Buyer–Supplier Relationships: The Case of Unsafe Mattel Toys. *Journal of Business Ethics* [online]. 2010, vol. 97, iss. 4 [cit. 2015-03-11]. ISSN: 1573-0697. Dostupné z WWW: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40929511?sid=21106077379293&uid=3737856&uid=4&uid=2>>.
38. SPOHRER, J., MAGLIO, P. P. *The Emergence of Service Science : Towards systematic service innovations to accelerate the coproduction of value* [online]. IBM Almaden Research Center. 2006 [cit. 2015-03-14]. dostupné z WWW: <<https://www.ibm.com/developerworks/community/wikis/form/anonymous/api/wiki/ad5cdad0-33a1-46bc-8cba-2102de0279ff/page/4c6bbe0b-577d-4eef-af47-5d62a83a3ad4/attachment/561d0c52-4040-4155-81a2-09cf0ed3deac/media/emergence.pdf>>.
39. SUTHERLAND, J. Corporate autonomy and X-inefficiency. *Journal of Post Keynesian Economics* [online]. 1980, vol. 2, iss. 4 [cit. 2015-03-03]. ISSN 0160-3477. Dostupné z WWW: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/4537560?sid=21106007841453&uid=4&uid=3737856&uid=2>>.
40. SystemOnLine. *Air Banka implementovala řešení ARBES OBS* [online]. CCB spol., © 2001 - 2015. [cit. 2015-03-24, 11:00 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/zpravy/air-banka-implementovala-reseni-arbes-obs-z.htm>>.
41. TAHIR, I. M., HARON, S. Technical efficiency of the Malaysian commercial banks: a stochastic frontier approach. *Banks and Bank Systems* [online]. 2008, vol. 3, iss. 4 [cit. 2015-03-16]. ISSN 1991-7074. Dostupné z WWW: <http://businessperspectives.org/journals_free/bbs/2008/BBS_en_2008_4_Haron.pdf>.
42. Timothy B. Lee. Diseconomies of Scale vs. Network Effects. [online]. Washington, DC : Cato Institute, 2008-11-13 [cit. 2015-03-10, 23:17 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.cato.org/blog/diseconomies-scale-vs-network-effects/>>.

43. Tomáš Volf. Firmy v Česku míří na cloud. Průkopníky jsou T-Mobile, ČEZ nebo Poštovní spořitelna. [online]. *Economia*, © 1996 – 2015. 2012-02-14 [cit. 2015-03-28, 10:47 CET]. dostupné z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/c1-54707920-firmy-v-cesku-miri-na-cloud-prukopniky-jsou-t-mobile-cez-nebo-postovni-sporitelna/>>.
44. What is NOT Random?. In *Youtube* [online]. 2014-01-21 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.youtube.com/watch?v=sMb00lz-IfE#t=423>>. Kanál uživatele Veritasium.
45. Zdeněk Bubák, Helena Kadlecová. *Počty klientů malých bank rostou. Jak bobtnají v čase?*. [online]. Česká republika : Finparáda.cz, © Scott & Rose 2015. 2015-02-25 [cit. 2015-03-26, 23:17 CET]. dostupné z WWW: <<http://www.finparada.cz/2593-Pocty-klientu-malych-bank.aspx>>.

Ostatní zdroje

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity následující materiály:

- I. Analýzy zpracované během stáže v Unicredit bank
- II. Poznatky během realizace preliminárních výzkumů v oblasti komunikace, rozvoje pobočkové sítě internetové banky a předběžný marketingový výzkum srovnání klasických a internetových bank pro zjištění potenciálu dílčích části hypotéz.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma komunikace	15
Obr. 2: SSME.....	22
Obr. 3: T-shaped aplikace dovedností.....	23

Seznam tabulek

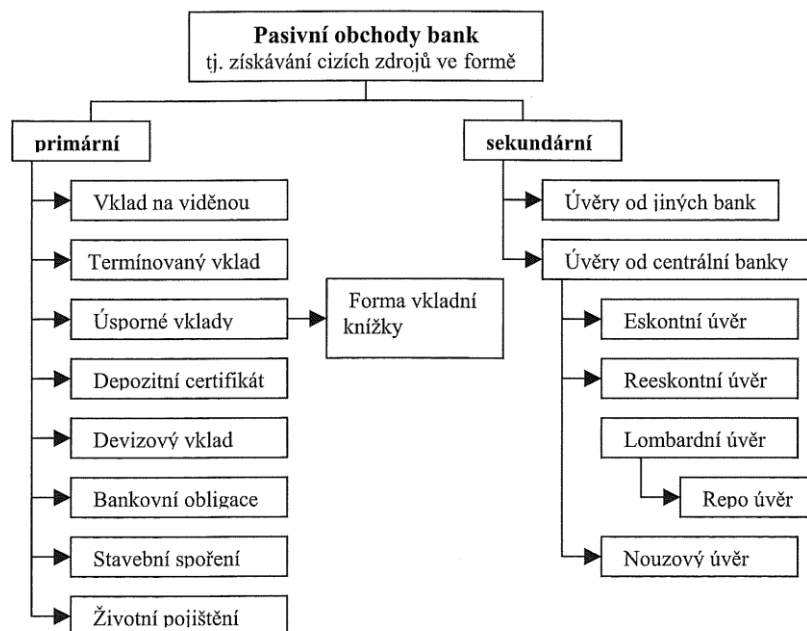
Tab. 1: Tarify a běžné služby	53
Tab. 2: Bankovní reality test 4. kvartál 2014	55

Seznam grafů

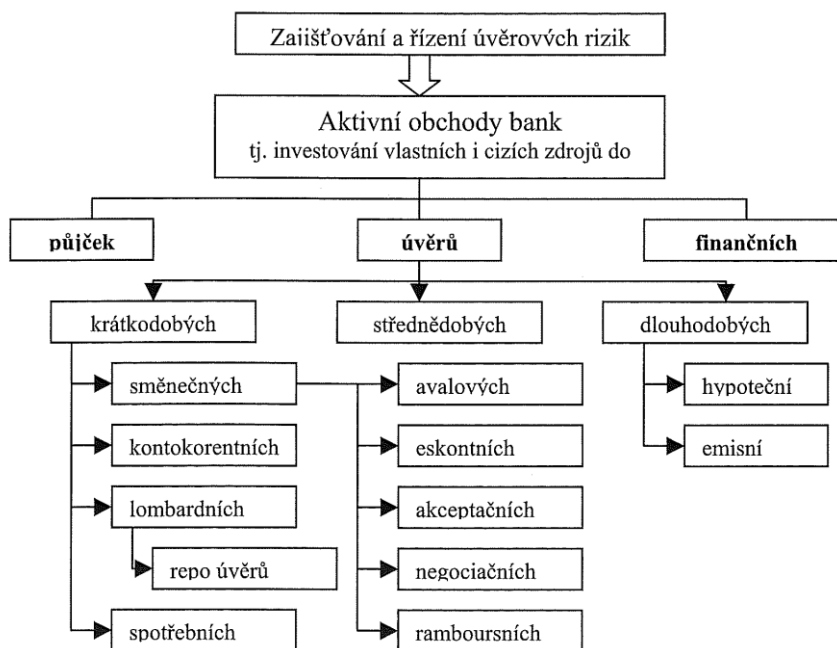
Graf 1: Průměrné pořadí za 9 kol testu	56
Graf 2: U jaké banky máte hlavní účet?.....	60
Graf 3: Váš věk?.....	60
Graf 4: Jaký způsob zakládání účtu je pro vás nejvhodnější?.....	61
Graf 5: Platíte poplatek za vedení účtu?	62
Graf 6: Jaký je váš názor na poplatek spojený s vedením účtu?	62
Graf 7: U banky mi záleží především na nízké ceně - poplatky a ceny produktů (úrok u úvěrů).	63
Graf 8: U banky je pro mě nutné, aby měla v mé blízkosti (bydliště/práce/škola) pobočku.	63
Graf 9: Se svou nynější bankou jsem spokojen/-a.	64
Graf 10: Banky (jejich produkty) mezi sebou porovnávám zejména pomocí:	65
Graf 11: Proč jste se rozhodl/-a pro svou nynější banku?.....	65
Graf 12: Vadí vám něco u vaší současné banky? Něco v čem by se mohla zlepšit?	66
Graf 13: Kolik měsíčně byste musel/-a ušetřit, abyste přešel/-a do jiné banky?	66
Graf 14: Důvod odchodu od předešlé banky.	67

Přílohy

- I. Pasivní obchody bank
- II. Aktivní obchody bank
- III. Sazebník Air bank a. s., vlastní zpracování do tabulky
- IV. Vybraná data z dotazníkového šetření

PASIVNÍ OBCHODY BANK¹⁵¹

¹⁵¹ KRÁL', M. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina : GEORG, 2009. s. 128.

AKTIVNÍ OBCHODY BANK¹⁵²

¹⁵² KRÁL', M. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina : GEORG, 2009. s. 159.

PŘÍLOHA III.

Zpracováno z webových stránek pro neoptimálnější zobrazení a využití
prostoru v Microsoft Word.¹⁵³

Tarif	Malý	Velký
Měsíční poplatek za tarif	zdarma	100
Služby, které běžně potřebujete		
Vedení účtů v korunách, eurech a dolarech včetně vedení platebních karet	zdarma	zdarma
Příchozí / odchozí platba v ČR (včetně trvalých příkazů, inkas a SIPO)	zdarma	zdarma
Zadání / změna / zrušení platebního příkazu nebo inkasa	zdarma	zdarma
Zaslání SMS o pohybu na účtu	1	zdarma
Výběr / vklad peněz u našeho bankomatu	zdarma	zdarma
Výběr peněz u Sazky	10	zdarma
Výběr peněz z bankomatu nebo na pobočce jiné banky (CashAdvance) v ČR a v EU	25	zdarma
Zaslání výpisu elektronicky	zdarma	zdarma
Méně časté služby		
Příchozí / odchozí SEPA platba (v eurech mezi bankami umožňujícími SEPA platby)	25	zdarma
Příchozí / odchozí zahraniční platba, která není SEPA platba	100	100
Výběr peněz z bankomatu nebo na pobočce jiné banky (CashAdvance) mimo EU	100	100
Vystavení potvrzení včetně mimořádného výpisu na Vaši žádost	100	100
Vydání třetí a další platební karty (první dvě karty jsou zdarma)	300	300
Zaslání upomínky	300	300
Změna PINu na bankomatu	zdarma	zdarma
Zaslání výpisu poštou / opakované zaslání PINu ke kartě poštou	25	zdarma
Půjčky		
Poskytnutí a vedení půjčky	zdarma	zdarma
Předčasné splacení a mimořádné splátky	zdarma	zdarma

„Příchozí zahraniční platby s typem poplatku SHA a BEN, odchozí zahraniční platby s typem poplatku OUR a výběry na pobočkách jiných bank mohou být spojeny s poplatky třetích stran a my je bohužel nemůžeme ovlivnit.

...

Ceny jsou v českých korunách.

Tento ceník je účinný od 8. 7. 2014. ¹⁵⁴

¹⁵³ Air bank. Ceník a poplatky. *Airbank.cz* [online]. [cit. 2015-01-18, 22:55 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/cenik-a-poplatky/cenik/>>.

¹⁵⁴ Air bank. Ceník a poplatky. *Airbank.cz* [online]. [cit. 2015-01-18, 22:55 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/cenik-a-poplatky/cenik/>>.

Vybraná data z dotazníkového šetření - dle počtu odpovědí¹⁵⁵

	Celkově	Internetové	Klasické
1) U jaké banky máte hlavní účet?			
Air bank	12	12	0
Česká spořitelna	33	0	33
ČSOB	21	0	21
Equa bank	2	2	0
Fio bank	12	12	0
GE Money Bank	12	0	12
Komerční banka	18	0	18
mBank	14	14	0
Raiffeisenbank	4	0	4
Sberbank	1	0	1
UniCredit bank	5	0	5
Zuno	1	1	0
Jiná	5	0	5
2) Jaký způsob zakládání účtu je pro vás nejvhodnější?			
Online	60	25	35
Na pobočce	80	16	64
3) Platíte poplatek za vedení účtu?			
Ano	44	1	43
Ne	94	40	54
Nevím	2	0	2

¹⁵⁵ PECHAR, J. Spokojenost s bankami. *Vyplnto.cz* [online]. [cit. 2015-03-26, 19:35 CET]. dostupné z WWW: <<https://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=45234>>. vlastní výzkum.

4) Jaký je váš názor na poplatek spojený s vedením účtu?			
Vedení by mělo být vždy zdarma	115	37	78
Nevadí mi	12	1	11
Poplatky si spojuji s lepším komfortem a službami	13	3	10
5) U banky mi záleží především na nízké ceně - poplatky a ceny produktů (úrok u úvěrů).			
souhlasím	79	33	46
spíše souhlasím	44	7	37
nevím	7	1	6
spíše nesouhlasím	9	0	9
nesouhlasím	1	0	1
6) U banky je pro mě nutné, aby měla v mé blízkosti (bydliště/práce/škola) pobočku.			
souhlasím	52	10	42
spíše souhlasím	43	9	34
nevím	7	5	2
spíše nesouhlasím	22	7	15
nesouhlasím	16	10	6
7) Se svou nynější bankou jsem spokojen/-a.			
souhlasím	68	30	38
spíše souhlasím	42	9	33
nevím	2	0	2
spíše nesouhlasím	20	2	18
nesouhlasím	8	0	8

8.1 - 8.4) Banky (jejich produkty) mezi sebou porovnávám zejména pomocí			
Poradce	21	2	19
Sám	97	33	64
Kamarád/-ka	24	10	14
Neporovnávám	22	2	20
9.1 - 9.3) Proč jste se rozhodl/-a pro svou nynější banku?			
Sám jsem si vybral	75	26	49
Na doporučení	52	10	42
Přešel/-a jsem, předešlá banka mi nevyhovovala	38	21	17
10.1 - 10.6) Vadí vám něco u vaší současné banky? Něco v čem by se mohla zlepšit?			
Vysoké poplatky	41	1	40
Drahé úvěry (úrok - půjčky, kreditky a přečerpání)	14	0	14
Pobočky - zaměstnanci, otevírací doba...	18	9	9
Neposkytuje produkt o který bych měl/-a zájem (spoření, investice, pojištění...)	13	5	8
Internetové bankovníctví	9	4	5
Nic mi nevadí, jsem plně spokojen/-a	69	24	45

11) Kolik měsíčně byste musel/-a ušetřit, abyste přešel/-a do jiné banky?			
Do 30 Kč	10	3	7
31-120 Kč	26	7	19
121-199 Kč	18	1	17
Více jak 200 Kč	33	3	30
Neplatím skoro nic/lepší neseženu	53	27	26
12.1 - 12.6) Důvod odchodu od předešlé banky.			
Nynější banka je moje první	66	10	56
Nespokojenost s pobočkou (otevírací doba, čekání, zaměstnanci...)	12	7	5
Drahé produkty (úvěry, investování, pojištění...)	15	8	7
Vysoké poplatky	44	27	17
Neměla produkt co jsem chtěl/-a	11	4	7
Jiný	26	6	20
13) Váš věk?			
Do 25 let	68	17	51
26-35 let	44	15	29
36-46 let	18	7	11
47 a více let	10	2	8