

Budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank, a.s.

Bc. Žaneta Reková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Žaneta Reková**
Osobní číslo: **K11379**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty společnosti Raiffeisenbank, a.s.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretická východiska k tématu diplomové práce se zaměřením na budování a řízení vztahu s konkrétním segmentem klientů banky.**
- 2. Analyzujte stávající proces budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty v konkrétní organizaci.**
- 3. Zpracujte portfoliovou analýzu, analýzu konkurence a segmentaci pro verifikaci stanovených pracovních hypotéz a nastavení nového efektivního procesu budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty konkrétní organizace.**
- 4. Vyvodte závěry a doporučení pro efektivní koncept budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty v konkrétní organizaci.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- BIRD, D. *Commonsense Direct & Digital Marketing*. 5th Edition. London: Kogan Page Limited, 2008. Number of pages 420. ISBN 978-0 7494-4760-1.
- BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. Second Edition. UK: Taylor & Francis, 2008. Number of pages 522. ISBN 978-1856175227.
- DE PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2009. Počet stran 600. ISBN 80-247-0254-1.
- DYCHÉ, J. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. UK: Addison-Wesley Professional, 2011. Number of pages 336. ISBN 978-0201730623.
- KINCAID, J. *Customer Relationship Management: Getting It Right!* 1 Edition. USA: Prentice Hall, 2002. Number of pages 512. ISBN 978-0130352118.
- RITTER, D. *Relationship Banking: Cross-Selling the Banks Products & Services to Meet Your Customers Every Financial Need*. USA: Probus Publishing Co., 1993. Number of pages 264. ISBN 978-1557383815.
- STONE, M., FOSS, B. *CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work*. London: Kogan Page, 2002. Number of pages 700. ISBN 978-0749436964.
- ŠTARCHOŇ, P., FALTYS, J., DZUGAROVÁ, J. *Priamy marketing*. Bratislava: Direct Marketing Beta, 2004. Počet stran 338. ISBN 80-969078-5-9.
- TAPP, A. *Principles of direct and database marketing*. Third Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2005. Number of pages 489. ISBN 978-0-273-68355-1.
- TSIPTSIS, K., CHORIANOPOULOS, A. *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation*. 5th Edition. USA: Wiley, 2010. Number of pages 372. ISBN 978-0470743973.
- WUNDERMAN, L. *Direct marketing, Reklama, která se zaplatí*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. Počet stran 252. ISBN 80-247-0731-4.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Mgr. Peter Štarchoň, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 11. 5. 2015

Zuzana Beková
.....
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce shrnuje teoretická východiska řízení vztahu se zákazníky v bankovníctví prostřednictvím marketingového procesu Customer Relationship Management (CRM) z pohledu strategického, analytického i komunikačního. Tento přístup je konkrétně představen analýzou stávajícího procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank. Ta, spolu s analýzou transakčního chování držitelů a jejich segmentací, tvoří nástroje pro nastavení nového efektivnějšího procesu budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank, zohledňujícího životní cyklus klienta a růst hodnoty vztahu. Výsledkem nasazení nového procesu CRM je růst hodnoty segmentu držitelů kreditní karty a posílení jména Raiffeisenbank, jako zákaznický orientované společnosti schopné uspokojovat individuální potřeby svých klientů.

Klíčová slova:

Customer Relationship Management, přímý marketing, databázový marketing, životní cyklus klienta, segmentace, držitelé kreditní karty, Raiffeisenbank

ABSTRACT

This dissertation summarizes the theoretical basics of Customer Relationship Management (CRM) in the banking sector from the perspective of strategic, analytical and communication. This approach is specifically introduced by analysis of the current process of managing the relationship with the holders of credit cards Raiffeisenbank. Together with the analysis of transactional behavior of the portfolio and their segmentation consists of tools for setting up a new process of building and managing the relationship with the holders of credit cards Raiffeisenbank takes into account the life cycle, and supporting the growth of the relationship. The result of the process of deploying a new CRM is a rise in the value segment of the holders of credit cards and enhances names Raiffeisenbank as a customer-oriented company, able to meet individual needs of its clients.

Keywords:

Customer Relationship Management, direct marketing, database marketing, customer life cycle, segmentation, credit card holders, Raiffeisenbank

Poděkování:

Chci poděkovat projektovému týmu, který mi dodával inspiraci a potřebná data, Peteru Štarchoňovi za vedení práce a konstruktivní kritiku, Tomášovi za trpělivost, rodičům za podporu, ředitelce Ústavu marketingových komunikací Olze Juráškové za motivaci a celé UTB za možnost zde studovat a poznat výjimečné osobnosti.

Motto:

Dosáhnout svého cíle může jen ten, kdo má trpělivost a pevnou vůli.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG, jsou totožné. Práce obsahuje 108 stran vlastního textu včetně zadání, prohlášení, abstraktu, obsahu, úvodu, tabulek, obrázků, grafů, závěru a seznamů. Vlastní text práce má 154 091 znaků bez mezer. Dále se práce skládá z 32 stran příloh o 46 280 znacích bez mezer.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 MARKETING V BANKOVNICTVÍ.....	13
1.1 MARKETINGOVÁ SPECIFIKA V BANKOVNICTVÍ	14
1.2 AKVIZIČNÍ ČINNOST BANK.....	16
1.2.1 Plánování akviziční činnosti banky.....	16
1.2.2 Klienti bank a bankovní klientské segmenty	16
1.2.3 Realizace aktivit akviziční činnosti banky	17
2 CUTOMER REALTIONSHIP MANAGEMENT	19
2.1 RELATIONSHIP BANKING A PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	21
2.1.1 Kreditní karty	23
2.2 TŘI PŘÍSTUPY CRM V BANKOVNICTVÍ	24
2.2.1 Strategické CRM.....	24
2.2.2 Operativní CRM.....	24
2.2.3 Analytické CRM	25
2.3 CÍLE A PŘÍNOSY CRM	26
2.4 PROCES TVORBY A REALIZACE STRATEGICKÉHO A OPERATIVNÍHO CRM.....	27
2.5 PLÁNOVÁNÍ CRM PROGRAMŮ V ZÁVISLOSTI NA DÉLCE VZTAHU	29
2.6 AKTIVITY CRM	31
2.7 CRM KOMUNIKAČNÍ PROGRAMY	32
2.8 ŘÍZENÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU ZÁKAZNÍKA.....	32
2.9 PŘÍMÝ MARKETING JAKO NÁSTROJ CRM	33
3 PŘÍMÝ MARKETING JAKO NÁSTROJ CRM V BANKOVNICTVÍ.....	34
3.1 PŘÍMÝ MARKETINGU JAKO SOUČÁST INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE BANKY	34
3.2 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY PŘÍMÉHO MARKETINGU	35
3.3 DATABÁZOVÝ MARKETING.....	37
3.3.1 Databáze.....	37
3.3.2 Zdroje tvorby databáze.....	38
3.3.3 Budování a využití databáze	38
3.3.4 Vztah CRM, přímého marketingu a databázového marketingu.....	39
4 CÍL, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA	40
4.1 HLAVNÍ CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	40
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
4.3 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
5 PROFIL SPOLEČNOSTI RAIFFEISENBANK.....	43
5.1 POSTAVENÍ RAIFFEISENBANK NA TRHU KREDITNÍCH KARET	44
5.2 KLIENTI RAIFFEISENBANK.....	45
5.3 PRODUKTY A SLUŽBY RAIFFEISENBANK.....	46
5.3.1 Portfolio kreditních karet	47

5.3.2	Věrnostní program Exclusive.....	48
6	CRM V RAIFFEISENBANK.....	50
6.1	STRATEGIE A PROCES CRM V RAIFFEISENBANK	50
6.2	ANALYTICKÉ CRM V RAIFFEISENBANK.....	51
6.2.1	CRM technologie SAS Customer Intelligence Studio	52
6.2.2	Řízení kampaně v CI Studiu	52
6.3	CRM PROGRAMY	53
6.3.1	Cross-sell.....	54
6.3.2	Up-sell.....	54
6.3.3	Rozbankovávací a aktivační CRM programy	55
6.3.4	Loajaltní a věrnostní CRM programy	55
6.3.5	Retenční program	56
6.4	PŘÍMÝ MARKETING JAKO NÁSTROJ CRM V RAIFFEISENBANK.....	56
7	ŘÍZENÍ VZTAHU S DRŽITELI KREDITNÍ KARTY	58
7.1	SEGMENTY DRŽITELŮ KREDITNÍ KARTY	58
7.2	STÁVAJÍCÍ CRM PROCES ŘÍZENÍ VZTAHU S DRŽITELI KREDITNÍ KARTY.....	59
7.3	CRM KOMUNIKAČNÍ PLÁN S DRŽITELI KREDITNÍ KARTY.....	59
7.3.1	Stádium Příchod – CRM program aktivace kreditních karet	60
7.3.2	Stádium Poznání a Zkušenost – rozčerpání a CLIP	63
7.3.2.1	Rozčerpání neaktivních držitelů	63
7.3.2.2	CLIP – automatické navýšení limitu karty	64
7.3.3	Aktuálně využívané komunikační kanály	66
7.4	VÝCHODISKA PRO PROJEKT ŘÍZENÍ VZTAHU S DRŽITELI KREDITNÍ KARTY.....	66
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	68
8	PROJEKT ŘÍZENÍ VZTAHU S DRŽITELI KREDITNÍ KARTY	69
8.1	ÚČEL PROJEKTU	69
8.2	CÍLE PROJEKTU.....	70
8.3	CÍLOVÁ SKUPINA PROJEKTU	71
8.4	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU.....	71
8.5	PROJEKTOVÝ TÝM A ROZPOČET	71
8.6	VNITŘNÍ PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY PROJEKTU	73
9	NOVÁ SEGMENTACE DRŽITELŮ KREDITNÍ KARTY RAIFFEISENBANK	74
9.1	PORTFOLIO ANALÝZA DRŽITELŮ KREDITNÍ KARTY	75
9.1.1	Portfolio držitelů dle stavu karty a aktivity	75
9.1.2	Transakční pohled na držitele s otevřenou kartou.....	76
9.1.3	Schválené limity a míra čerpání portfolia držitelů s otevřenou kartou	77
9.1.4	Produktový a segmentový pohled na portfolio držitelů	78
9.1.5	Hodnotový a výnosový pohled na portfolio držitelů, kteří kartu používají.....	78
9.1.6	Hlavní zjištění důležitá pro segmentaci držitelů a nový komunikační plán.....	79

9.2	IDENTIFIKACE POTŘEBNÝCH DAT A KRITÉRIÍ PRO SEGMENTACI.....	80
9.3	POSTUP SEGMENTACE DRŽITELŮ KREDITNÍ KARTY	81
9.4	PROFILY SEGMENTŮ V RÁMCI STÁDIA PŘÍCHOD	81
9.5	PROFILY SEGMENTŮ V RÁMCI STÁDIA POZNÁNÍ	84
9.5.1	Segment: Využívají pro splácení bezúročného období.....	85
9.5.2	Segment: Příležitostně využívají bezúročného období	85
9.5.3	Segment: Nikdy nevyužili bezúročného období	87
9.5.4	Segment: Nepoužívají kartu	88
9.6	PROFILY SEGMENTŮ V RÁMCI STÁDIA ZKUŠENOST.....	89
10	NOVÝ CRM KOMUNIKAČNÍ PLÁN	90
10.1	MOTIVACE K PRVNÍ TRANSAKCI A AKTIVACI.....	91
10.2	MOTIVACE PO PRVNÍ TRANSAKCI	93
10.3	CLIP – AUTOMATICKÉ NAVÝŠENÍ LIMITU KREDITNÍ KARTY	94
10.4	ROZČERPÁNÍ	94
10.5	ZVYŠOVÁNÍ PROFITABILITY DRŽITELŮ VYUŽÍVAJÍCÍCH BEZÚROČNÉ OBDOBÍ	95
10.6	PREDIKTIVNÍ RETENCE	96
10.7	AKTIVNÍ RETENCE	97
10.8	LOAJALITNÍ KAMPAŇ.....	98
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM GRAFŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Tématem diplomové práce je „Budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank“. Raiffeisenbank má ve svém produktovém portfoliu různé typy kreditních karet a každý držitel kartu využívá různým způsobem, na různé potřeby. Cílem banky je naučit držitele takovému transakčnímu chování, které generuje nejvyšší výnos. Někdo kartu drží jako finanční rezervu, někdo pro výběr z bankomatu, jiný pro nákup dražšího zboží a někdo s ní platí každodenní platby v obchodech. Jak by měli klienti kartu používat, aby bance přinesli nejvyšší výnos? Jak držitele motivovat k výnosnému chování? Jaké marketingové nástroje mohou podpořit spokojenost, profitabilitu a chuť kartu využívat? Odpovědi nejen na tyto otázky budou předmětem této práce.

Hlavní cíl práce je prostřednictvím portfoliové analýzy a segmentace nastavit komplexní proces budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank, který bude efektivní a profitabilní pro obě strany a bude zohledňovat délku vztahu držitele kreditní karty s bankou.

Proto, aby bylo možné hlavní cíl práce naplnit, musí být nejprve zpracována teoretická východiska. V první části diplomové práce budou představena specifika marketingu v bankovníctví a akviziční činnosti. Úspěšná realizace marketingu banky představuje nejen optimální nastavení 4 P marketingového mixu, ale také klientský přístup prostřednictvím koncepce Customer Relationship Management (CRM). Z tohoto důvodu bude v druhé kapitole diplomové práce uvedena detailní charakteristika CRM. CRM představuje marketingový postup a korporátní filozofii sloužící k identifikaci cílových zákazníků, porozumění jejich potřebám, segmentaci a budování hodnotného vztahu. K tomu se v CRM využívá různých strategií, programů, disciplín a nástrojů, a jedním z nich je i přímý marketing. V další kapitole teoretické části diplomové práce se proto zaměřím na přímý marketing, který prostřednictvím různých kanálů šíří konkrétní sdělení konkrétnímu zákazníkovi. Pro efektivní cílení vhodného sdělení je nutné pracovat s daty uvedenými v databázi klientů, proto také představím databázový marketing a práci s databází.

Zmíněnou teorii promítnu do praktické a projektové části. V současném procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank komunikace nezohledňuje celý životní cyklus klienta ve vztahu s bankou. Komunikace není řízena za účelem naučit držitele využívat kartu tím nejprofitabilnějším způsobem a nejsou využívány nové moderní nástroje komunikace s držiteli kreditní karty. Kampaně na zvyšování profitability jsou realizovány naho-

dile, bez kontinuální návaznosti a bez důkladného zmapování transakčního chování cílové skupiny. Proto pro nastavení komplexního procesu komunikace nejprve v praktické části zmapuji stávající CRM proces s držiteli kreditní karty v Raiffeisenbank. Z toho vyvodím fakta pro následný projekt, ve kterém provedu portfoliovou analýzu transakčního chování a dle zjištěných dat navrhnu novou segmentaci. Pro každý segment budou navrženy konkrétní CRM programy s jasnými cíli směřujícími ke zvýšení hodnoty portfolia, které budou podpořeny nástroji přímého marketingu se zohledněním jejich dosahu a finanční náročnosti. Závěr práce shrne naplnění hlavního cíle a výzkumných otázek diplomové práce, které jsou navrženy v závěru teoretické části práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING V BANKOVNICTVÍ

Bankovníctví je odvětví, které ovlivňuje životy milionů lidí. Většina z nás si již neukládá vydělané peníze pod polštář, ale na účet v bance, která má za úkol uložené peníze spravovat, zhodnocovat a bezpečně chránit. Banka je také firma podnikající na konkurenčním trhu a jejím cílem je prodávat produkty a služby s cílem uspokojení potřeb klientů a dosažení zisku. Banka je finanční zprostředkovatel, který na ziskovém principu realizuje tok finančních prostředků mezi ekonomickými subjekty. „*Základní formou bankovního zprostředkování je přijímání vkladů od ekonomických subjektů a jejich alokace ve formě bankovních úvěrů. Bankovní podnikání je tak realizováno na dvou základních, spolu souvisejících principech: na principu návratnosti a na ziskovosti.*“ (Kašparovská, 2006, s. 1)

Primárním cílem banky je nákup vkladů a prodej peněz v podobě úvěrů na principu návratnosti, aby mohla dosahovat zisku, který je předpokladem existence banky na bankovním trhu. (Kašparovská, 2006, s. 1-2)

Jedním ze strategických procesů, který bance pomáhá produkty prodávat, je marketing. Marketing v bankovníctví je proces, který je zaměřen na identifikování profitabilních trhů, zhodnocení potřeb klientů, nastavení obchodních plánů, vytvoření strategií, jak jich dosáhnout prostřednictvím vhodných nabídek produktů a služeb a komunikace s cílem dosahovat zisku.

Aplikace marketingu v bance znamená:

- identifikaci finančních potřeb klientů,
- vytvoření vhodných produktů a služeb k uspokojení potřeb,
- nastavení konkurenceschopných a profitabilních cen produktů a služeb,
- nastavení přístupu k produktům a službám prostřednictvím různých distribučních kanálů jako: pobočky, internetové bankovníctví, mobilní bankéř, infolinka a další,
- marketingovou komunikaci propagující produkty a služby novým i stávajícím klientům. (Kašparovská, 2006, s. 253-257)

Požadavky klientů na finanční služby jsou stále náročnější a liší se dle klientských potřeb a trhů (Kašparovská, 2006, s. 253). Někteří vyžadují od své banky možnost rychlého půjčení peněz, jiní zase vysoké zhodnocení jejich volných finančních prostředků, bezpečné služby, širokou síť poboček, bankomatů, neustálý přístup ke svým penězům prostřednictvím internetového bankovníctví nebo individuální přístup bankéře. Požadavky klientů jsou

náročnější, což je dáno změnami v oblasti bankovní klientely. „*Klíčové změny v chování zákazníků jsou zejména v oblasti informovanosti, náročnosti a loajality.*“ (Kašparovská, 2006, s. 54)

Díky internetu roste finanční gramotnost, informace o bankovních produktech jsou snadno dostupné. Banky se setkávají s tím, že na pobočky přichází klienti již s jasnou představou, jak uspokojit svou potřebu. Dynamika internetu má vliv na rychlost a kvalitu poskytovaných bankovních služeb a neomezený přístup k penězům prostřednictvím internetového bankovníctví a dalších elektronických kanálů jako mobilní či telefonní bankovníctví. Klienti žádají produkty na míru jejich potřebám, individuální přístup a očekávají odborné znalosti pracovníků banky. Rostoucí informovanost klientů má jak pozitivní, tak negativní dopady například v podobě klesající loajality. Klienti jsou ochotni změnit banku za cenu uspokojení jejich náročných požadavků a hledají v bance partnera, který jim splní současné i budoucí požadavky týkající se jejich osobních či firemních financí za cenu nižší než konkurence. Pro efektivní uspokojování těchto požadavků je důležité poznat své potenciaální i stávající klienty a zařadit je do segmentů, ve kterých jsou jedinci s podobnými finančními potřebami. To umožní bance efektivnější vývoj produktů a služeb, komunikaci a uspokojování potřeb klientů. (Kotler, 2001, s. 255)

Současné bankovní prostředí je vystaveno změnám v konkurenci a začíná se projevovat globalizace finančních trhů. Integrací bankovních subjektů klesá jejich počet na jednom trhu, což má za důsledek větší konkurenci v oblasti poskytování finančních služeb. Primárním cílem všech bank působících v České republice je i, jako v jiných oborech, zvýšit podíl na trhu, získat nové klienty, odlišit se oproti konkurenci, nabídnout konkurenční výhodu i v tak homogenním prostředí služeb a udržet si stávající klienty všech segmentů.

Na změny v bankovním prostředí reagují banky pomocí obchodní strategie podpořené marketingem. Ve své strategii si banky nastaví hlavní a vedlejší obchodní cíle a ty naplňují prostřednictvím své akviziční činnosti, která zahrnuje aktivity zaměřené na segmentaci trhu, získávání nových klientů, udržování a zvyšování profitability stávajících klientů. Cíle si banky určují a mění v závislosti na obchodní strategii, období, aktuálním vývoji výnosů a trhu, konkurenci či hospodářském výsledku.

1.1 Marketingová specifika v bankovníctví

Marketing v bankovníctví má za cíl, stejně jako v jiných odvětvích, uspokojovat potřeby klientů s cílem dosažení zisku. Úspěšný marketing může být jen ten, který na základě prů-

zkumu klientských potřeb nabízí produkty, které klientům poskytnou hodnotu a uspokojení. Pro udržení tržního podílu a dosažení marketingových cílů na cílovém trhu banky optimalizují marketingový mix, který tvoří soubor nástrojů: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Navíc je potřeba se při optimalizaci orientovat na klienta a zohlednit při plánování marketingových aktivit prospěch, celkové náklady a pohodlí klienta. Banky tak aplikují sociálně marketingovou koncepci jako svou podnikatelskou filozofii, která je má dovést k zisku. (Kotler, 2001, s. 24-43)

„Úkolem organizace využívající sociálně marketingovou koncepci je určovat potřeby, přání a zájmy cílových trhů a poskytovat žádoucí uspokojení potřeb účinněji a efektivněji než konkurenti způsobem, který zachovává nebo zvyšuje blahobyt spotřebitele a společnosti.“ (Kotler, 2001, s. 43) Tato Kotlerova definice je základem filozofie marketingového procesu CRM, kterou se bude autorka diplomové práce zabývat v dalších kapitolách.

Marketing banky musí kromě potřeb klientů respektovat specifické vlastnosti bankovních produktů:

- bankovní produkty není možné vidět nebo se jich dotknout,
- produkt a prodávající jsou od sebe neoddělitelní,
- bankovní produkty jsou vytvořeny a doručeny ve stejný čas, nejsou skladovatelné a kontrolovatelné před dodáním,
- jsou variabilní a nestandardizované. (Kašparovská, 2006, s. 298)

Banky svůj marketing zaměřují na stávající klienty, kteří si již založili nějaký produkt. Druhou cílovou skupinou bankovního marketingu jsou potenciaální klienti, kteří zatím nejsou ve smluvním vztahu s bankou, ale jsou ochotní a schopní takový vztah navázat. Stávají se cílovou skupinou akviziční činnosti bank s cílem je získat mezi stávající klienty. Marketingové programy se v závislosti na uvedených dvou cílových skupinách liší. Na potenciaální klienty banky zaměřují většinou všechny disciplíny marketingové komunikace. Se stávajícími klienty banky komunikují nejčastěji kanály přímého v rámci procesu CRM. (Kašparovská, 2006, s. 286)

„Moderní pojetí marketingu v bankovníctví zohledňuje při veškerých činnostech roli zákazníka a soustřeďuje se na budování a rozvíjení dlouhodobých vztahů se stávajícími zákazníky pomocí koncepce CRM (Customer Relationship Managementu).“ (Kašparovská, 2006, s. 258)

1.2 Akviziční činnost bank

Pod akviziční činností v bankovníctví se chápou všechny aktivity směřující ke zvyšování zisku banky. Tyto akce jsou zaměřené na prodej produktů a služeb banky stávajícím či potenciaálním klientům. Dle cílového segmentu můžeme rozlišit extenzivní akviziční činnost, která je zaměřena na získávání nových klientů a intenzivní zaměřenou na udržování a zvyšování profitability stávajících klientů banky. (Korauš, 2000)

1.2.1 Plánování akviziční činnosti banky

Plánování akviziční činnosti je součástí marketingového plánu. Stanovuje se na základě dlouhodobé předpovědi, analýz dosavadního vývoje a stanovených cílů. (Korauš, 2000)

Hlavní funkcí akviziční činnosti je cílená podpora prodeje produktů a služeb banky. Aby tato podpora byla efektivní, je nutné identifikovat cílové segmenty, připravit jim nabídku na míru a tu jim doručit vhodným komunikačním sdělením a kanálem. Konkrétní segmenty, na které se chce banka zaměřit, si určí ve své obchodní strategii. Pro každý segment si pak naplánuje vhodný strategický akviziční plán činnosti. Pro jednotlivé naplánované aktivity v rámci zvolené akviziční činnosti je nutné nastavit prodejní cíl a způsob měření úspěšnosti.

1.2.2 Klienti bank a bankovní klientské segmenty

Klienti bank jsou stálí zákazníci, se kterými má banka navázaný vztah na základě smlouvy. Dále lze za klienty považovat potenciaální zákazníky, kteří nejsou ve vztahu s bankou, ale jsou schopní a ochotní využívat její produkty a služby (Kašparovská, 2006, s. 253). V akviziční činnosti se banky zaměřují na obě zmíněné skupiny klientů konkrétními aktivitami a prostřednictvím cílené komunikace.

Bankovní produkty a služby jsou určeny téměř celé populaci v České republice. Banky obsluhují klienty různých demografických, geografických, psychografických či behaviorálních vlastností a dle nich rozdělují klienty do různých homogenních skupin, kterým nabízí specifické produkty a služby. Banky provádí segmentaci klientů, která je nezbytná pro efektivní hospodaření a pro dokonalé zacílení v komunikaci. Některé banky se zaměřují na jeden, jiné na více klientských segmentů v závislosti na obchodní strategii konkrétní banky. (Kotler, 2001, s. 255)

Dle zkušeností autorky diplomové práce a na základě analýzy trhu je možné konstatovat, že většina bank své stávající klienty dělí na dva hlavní segmenty. Prvním jsou soukromé osoby tzv. Retail Banking, velké a střední firmy tzv. Commercial Banking a nadnárodní společnosti tzv. Corporate Banking. Každý z těchto tří obecných segmentů se dělí pro efektivnější cílení na menší subsegmenty nejčastěji podle demografických znaků jako příjem u soukromých osob a obrat v případě firemních klientů. Uvnitř segmentu Retail Banking se nejčastěji rozlišují dva subsegmenty dle výše příjmu, který si klienti zasílají na běžný účet: Mass a Affluent klienti. V případě segmentu Commercial Banking se obvykle firmy dělí na menší subsegmenty dle jejich ročního obratu či dle počtu zaměstnanců na Micro, Small či Medium firmy. Uvedená základní segmentace klientů se liší v závislosti na konkrétní bance či finanční společnosti. Uvedené segmenty vycházejí z analýzy trhu a definují nejčastější výskyt. Rozdílné jsou také definice kritérií pro tvorbu zmíněných segmentů a subsegmentů. (Kašparovská, 2006)

Segmentaci banka využívá pro:

- efektivní cílenou komunikaci,
- sestavení specifických produktů a služeb,
- přidělení vhodné bankovní péče klientovi,
- nastavení prodejních plánů,
- stanovení strategie,
- vytvoření adekvátní bankovní obsluhy a dodatečných služeb,
- vyhodnocování podílu na zisku,
- sledování a vyhodnocování výnosnosti segmentu.

Detailní rozdělení klientů banky do segmentů je pro úspěch aktivit akviziční činnosti nevyhnutelné, protože napomáhá sestavit nabídku lépe na míru konkrétní skupině klientů. Například klientům, kteří mají dostatek vlastních peněz, doporučí banka vhodný investiční produkt pro jejich bezpečné zhodnocení. Naopak klientům s nižšími příjmy nabídne úvěrový produkt na věci, které potřebují, ale nemají na ně dostatek vlastních finančních zdrojů.

1.2.3 Realizace aktivit akviziční činnosti banky

Naplánované aktivity akviziční činnosti se realizují v několika krocích. V případě aktivit zaměřených na jeden konkrétní segment se nejprve vytvoří marketingová akviziční strategie, která určí, zda se banka zaměří na růst počtu klientů v daném segmentu, zvyšování

spokojenosti stávajících klientů v segmentu či zamezení odchodu klientů ze segmentu. Dále následuje zmapování informací o klientech, určení současných a budoucích potřeb klientů, návrh nabídky konkrétního produktu či služby. Posledním krokem v realizaci akviziční činnosti je oslovení zvoleného segmentu klientů vhodným komunikačním kanálem, kterým může být direct mail, telefon, osobní schůzka či email (Korauš, 2000).

V případě strategie zaměřené na získávání nových klientů se většinou komunikace zaměřuje na více segmentů nebo celý masový trh. Při realizaci takové činnosti je vybíráno z komunikačních kanálů, které mají široký dosah jako například televize, tisk, rádio a další nástroje public relations a reklamy. Každá marketingová aktivita vyžaduje průběžné vyhodnocování a závěrečné zhodnocení dosažení svého cíle. Výsledky slouží pro zvýšení efektivnosti budoucí podobné aktivity nebo jako příklad úspěšné aktivity, kterou má cenu realizovat pravidelně.

2 CUTOMER REALTIONSHIP MANAGEMENT

Jak již z názvu vyplývá Customer Relationship Management (CRM) je o vztahu a o zákazníkovi. Vztah je příběh interakcí mezi několika subjekty. Interakce má svůj začátek a konec. Skládá se z různých způsobů komunikace, akcí a reakcí. Zákazník je účastníkem vztahu s firmami na spotřebitelském trhu, kde je v roli zájemce o jejich produkty. Zákazník je lidská bytost, která je schopná provádět nákupní rozhodnutí. Je to každý, kdo má kompetenci učinit finanční rozhodnutí o koupi, kdo ovlivňuje jiné ke koupi i ten, kdo je vlastním uživatelem koupeného produktu. Každý z nás je zákazníkem s určitými potřebami a požadavky. Firmy na spotřebitelském trhu reagují na tyto potřeby zákazníků produkcí vhodných produktů, služeb a úrovní servisu. Tyto požadavky se mění s vývojem nových technologií, prostředí, vztahu a se zákaznickou zkušeností. Zkušenost zákazníka tvoří výsledky interakcí s konkrétní firmou ovlivněné dalšími vlivy a vztahy na trhu. Zákaznická zkušenost je pro firmy důležitá, protože říká, zda interakce splňuje očekávání a požadavky klienta. Je tedy pro firmu zpětnou vazbou ze vztahu, který je čím dál rychlejší a náročnější. (Buttle, 2008, s. 24-43)

Lidé v současné době čelí stále sílící globalizaci, rostoucí automatizaci, rychlosti a širokým možnostem přístupů k informacím. Práce je hnací silou populace a volného času pro rodinu a spotřebu je čím dál méně. Díky všem inovacím, rychlosti a nedostatku času vyhledávají zákazníci rychlé a jednoduché příležitosti, jak uspokojit své potřeby. Často jídlo, drogerii a další služby objednávají online. Internet změnil nákupní chování a zákazníci očekávají jednoduchost, rychlost, přitažlivost a jasnou hodnotu spotřeby. Firmy se musí na tyto požadavky zákazníků zaměřit a odhalit je, aby zvýšili pravděpodobnost jejich uspokojení a dosáhli jejich spokojenosti. K odhalení zákaznických potřeb přispívají firmám aktivity v rámci procesu CRM – budování a řízení vztahu se zákazníky. Konkrétní CRM programy pomáhají analyzovat a rozhodovat o zacílení na konkrétní segment zákazníků, který je natolik zajímavý, že se firmě vyplatí, díky zvýšení výnosů, investovat do jeho získání a budování jeho věrnosti.

Aby firmy mohly čelit konkurenci a dosahovaly kladných hospodářských výsledků, musí přizpůsobovat své služby a produkty náročným zákazníkům a vynakládat hodně prostředků na zvyšování jejich spokojenosti a věrnosti. Věrnost zákazníků je v současné době velmi těžké získat a je pro firmy velmi drahá. (Kincaid, 2002, s. 8-9)

„Zákaznická věrnost je chování vybudované na pozitivních zkušenostech a hodnotách. Toto chování představuje opakovaný nákup našich produktů a nemusí se jednat o racionální rozhodnutí.“ (Kincaid, 2002, s. 10) Věrní zákazníci cítí, že produkty, které kupují, jsou lepší než konkurenční a substituční produkty.

„Hlavní podstatou CRM je vztahový marketing, tedy dialog, lidská interakce, identifikace vzájemných výhod, společné ideály a udržení dohod a slibů.“ (Tapp, 2005, s. 210)

CRM je marketingový koncept a strategie, kterou firmy zaměřují hlavně na udržení, posilování věrnosti a zvyšování profitability stávajících zákazníků. Z uvedené definice vyplývá označování CRM také jako Customer Relationship Marketingu. (Tapp, 2005, s. 237)

CRM je infrastruktura strategií, aktivit, kampaní, které umožňují poznat a zvyšovat hodnotu pro zákazníka a správnými prostředky je motivovat k loajalitě a opakovanému nákupu. CRM není jen sledování chování zákazníků, ale má potenciál měnit jejich chování, aby bylo pro firmu výnosnější. CRM je schopnost řídit vztah a budovat věrnost zákazníků, což je základ úspěchu firmy na konkurenčním trhu.

CRM je primárně podnikatelská filozofie, která se promítá do všech firemních procesů, vztahů a činností. CRM filozofie využívají CRM technologie a systémy, které napomáhají k automatizaci mnoha CRM procesů a tím firma šetří čas, peníze i síly, které může vynaložit na jiné strategické činnosti. Úspora peněz je tak po zvyšování výnosů ze zákazníka další hlavní předností CRM. (Tapp, 2005)

CRM koncept je doporučen využívat a je nejčastěji aplikován v sektorech a oborech, kde:

- existují časté interakce se zákazníkem,
- je vyžadována vysoká úroveň odborných znalostí pro nákupní rozhodování,
- zákazníci mohou nakupovat a využívat více produktů a služeb. (Tapp, 2005, s. 237)

Příkladem takového sektoru je bankovníctví. CRM je běžnou součástí podnikatelských filozofií bank a dalších finančních společností. Z pohledu banky jde o budování a řízení dlouhodobého vztahu s klienty. Cílem vztahu je zvyšování hodnoty jak pro klienty, tak pro banku. Pro klienty je hodnotou cena a kvalita produktů a služeb banky. Například bankovní účet musí klientovi umožňovat provádět transakce, zhodnocovat peníze, zadávat inkasa a realizovat převody. Za kvalitní službu považuje také ochotu bankéře. Pro každého klienta je hodnotou něco jiného a cílem CRM procesu banky je mimo jiné poznání hodnototvorného procesu klienta. (Kašparovská, 2006, s. 265)

„Hodnototvorný proces je proces, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou hodnotu vztahu.“ (Kašparovská, 2006, s. 259)

Banky potřebují CRM pro jeho analytickou schopnost řídit odchodovost klientů a navrhovat vhodné cross-sellové nabídky a programy. Analytické schopnosti CRM představují mimo jiné data miningové techniky, které pomáhají odhalit nespokojené klienty nebo klienty s tendencí odejít. S tím souvisí návrh vhodných CRM programů pro takto definované segmenty, což se děje prostřednictvím operativní stránky procesu. V rámci komplexního CRM konceptu je možné identifikovat několik CRM přístupů, dle toho, na jaký proces se v bance zaměřují či jaké techniky ve své činnosti používají. Detailní pohled na CRM přístupy bude uveden v kapitole 2.2.

2.1 Relationship Banking a produktové portfolio

Jako Relationship Banking se označuje CRM strategie v bankovním sektoru. Banky využívají CRM strategii ke zvýšení ziskovosti tím, že cross-sellují (nabízejí) produkty a služby stávajícím zákazníkům s cílem posílit vztah s klienty a zvýšit jejich loajalitu. Relationship Banking spočívá v nabízení široké škály finančních produktů a služeb. (Ritter, 1993)

Produktové portfolio CRM v bankovníctví zahrnuje:

- Depozitní produkty – běžné účty, spořicí účty, termínované vklady.
- Debetní karty – jsou nástroje pro ovládání běžného účtu, proto jsou vydávány k tomuto produktu a ne samostatně. Slouží k výběru hotovosti z účtu klienta prostřednictvím bankomatů nebo pro bezhotovostní platby přímo u obchodníků.
- Alternativní distribuční kanály – internetové, mobilní a telefonní bankovníctví slouží ke správě financí klientem. Klient má díky těmto kanálům přístup ke svým financím 24 hodin denně online prostřednictvím internetu nebo telefonu.
- Úvěrové produkty – splátkové úvěry, kontokorentní úvěry, kreditní karty, investiční firemní úvěry, provozní podnikatelské kontokorenty.
- Hypotéky – úvěry poskytované na nákup nemovitosti, rekonstrukci, výstavbu, koupi pozemku a další účely týkající se financování bydlení.
- Pojištění vázané k úvěrům, platebním kartám či samostatné poskytované ve spolupráci s pojišťovnami.

- Investiční produkty – podílové fondy, cenné papíry, dluhopisy, hypoteční zástavní listy sloužící pro uložení a zhodnocení volných finančních prostředků klienta. (*Finance*, [online])

Produkty mají pro klienta či banku svou cenu, kterou za ně platí. Ceny mohou být:

- Úroky – v případě úvěrových produktů úroky ze zapůjčených peněz hradí klient bance, u depozitních a investičních produktů zase banka hradí úroky z vkladů klientovi.
- Poplatky – banky účtují celou řadu poplatků: za vedení produktu, za poskytnutí či nastavení určité služby, za provedení transakce, za výběry z bankomatu, sankční poplatky, poplatky za předčasné splacení úvěru atd.
- Další prémie a bonusy – například různé platby v rámci věrnostního programu, provize třetím stranám, pojišťovnám atd. (*Raiffeisenbank*)

Nejprofitabilnější skupinou produktů jsou pro banku úvěrové produkty, protože z nich plynou výnosy v podobě poplatků a hlavně úroků po celou dobu, kdy klient úvěr splácí. Druhou skupinou ve výnosnosti jsou běžné účty. Banky se tak zaměřují na cross-sell hlavně těchto produktů při zohlednění délky vztahu, aktuálních potřeb klienta, vlastněných produktů a transakčního chování. Jednotlivé produkty spravují v bance produktové týmy pracovníků, kteří v rámci svých plánů plnění výnosů dané produktové skupiny plánují aktivity k jejich dosažení. Jednou z těchto aktivit je CRM strategie, která má za úkol identifikovat potřeby klientů, poznat jejich chování a nabídnout jim vhodný produkt či službu pro naplnění naplánovaných produktových výnosů.

Banky kromě standardních produktů vyvíjejí služby a doplňkové produkty, které zvyšují pohodlí a komfort klientů při jejich ovládání či usnadňují jejich splacení. Samozřejmě tyto doplňkové a inovativní služby jsou vyvolány potřebou klientů na rychlou a efektivní správu svých financí. S nástupem internetu banky vytvořili internetové bankovníctví, které umožňuje klientům spravovat svůj běžný účet přes internet bez omezení otevírací doby pobočky či call centra. Mají 24 hodin denně přístup ke svým penězům uloženým na běžném účtu a mohou provádět platby a další transakce. V současné době roste obliba tzv. chytrých mobilních telefonů a banky zavádějí mobilní bankovníctví, které klientům umožňuje ovládat svůj běžný účet prostřednictvím mobilního telefonu a tedy mobilních telefonních sítí. Kromě ovládání účtu může klient pomocí mobilního telefonu vyhledat nejbližší bankomat nebo pobočku.

Doba si vyžaduje rychlost, efektivitu a inovace. Na základě pozorování trhu, banky toto respektují ve vývoji doplňkových služeb v rámci stávajících produktů. Tyto služby slouží jako výhody pro komunikaci při cross-sellu produktů v rámci různých CRM programů.

2.1.1 Kreditní karty

Kreditní karty patří do skupiny revolvingových úvěrových produktů a jsou produktem s nejvyšší roční úrokovou sazbou. Úroková sazba je významný zdroj výnosů tohoto produktu. Hlavní výhodou kreditní karty pro klienta je to, že za čerpané peníze z karty nemusí platit úroky, pokud je splatí celé v bezúročném období, které představuje období od provedení transakce, kdy je klient osvobozen od placení úroků z čerpání. (*Finance*, [online])

Profitabilita kreditní karty je řízena několika komponenty:

1. Výnosy z poplatků a úroků:
 - a. roční poplatky za vedení karty,
 - b. intechange fee – poplatky za mezibankovní platby,
 - c. úroková sazba,
 - d. sankční poplatky.
2. Transakční chování držitelů kreditní karty:
 - a. míra aktivace karet,
 - b. frekvence a objemy čerpání limitu karty,
 - c. míra zavírání karet,
 - d. výběry z bankomatu,
 - e. placení v obchodech.
3. Náklady:
 - a. provize za výběry z bankomatu a jejich servis,
 - b. náklady na výrobu a personalizaci plastů karet,
 - c. náklady na skladování plastů,
 - d. náklady na benefity v rámci CRM a marketingové podpory,
 - e. provize a náklady plynoucí z odměn v rámci věrnostního programu a jeho provoz.
4. CRM a marketing - Úkolem CRM je řízení aktivního transakčního chování držitelů kreditní karty s cílem zvyšování výnosů z poplatků a úroků vyplývajících z používání karty. Programy CRM pokrývající kompletní životní cyklus klienta ve vztahu

s bankou by měly zohledňovat návratnost investic vložených do jejich realizace. (Raiffeisenbank, Lifecycle Marketing Cards, 2012)

2.2 Tři přístupy CRM v bankovníctví

CRM vychází ze strategie banky a je odrazem její filozofie. Při své práci využívá různých technik, dat, informací a procesů. Můžeme rozlišit tři přístupy CRM, které se liší dle toho na jaké procesy a taktiky se v rámci řízení vztahu s klientem zaměřují. Jednotlivé druhy nestojí v procesech banky samostatně, ale jsou vzájemně propojené, aby dosahovaly hodnototvorného vztahu z pohledu zákazníka i banky.

2.2.1 Strategické CRM

Strategické CRM je zaměřeno na vývoj a řízení zákaznický orientované podnikatelské kultury. Takto řízená banka dokáže získat a udržovat hodnotu zákazníka lépe než konkurence. Zákaznický orientovaná kultura se projevuje jak v řízení lidí, přístupu ke klientům, tak v procesech a celkové filozofii banky. Konkrétně banka investuje významné zdroje do kvality svých služeb, realizuje programy odměňování zaměstnanců za účelem zvýšení jejich loajality, která se promítne do vyšší spokojenosti zákazníků a další. Spokojenost je způsobena zejména tím, že zákazníkovi vyhovují produkty a jeho cena. Z toho vyplývá další orientace banky, která musí svou pozornost a zdroje orientovat nejen na zákazníka, ale také na produkt, procesy a prodej. Produkt musí nést očekávanou kvalitu, procesy musí být efektivní z hlediska potřeb cílového trhu a nákladů. Prodej by měla banka podpořit reklamou, propagací, PR a dalšími nástroji marketingové komunikace. Až vhodná kombinace těchto prvků tvoří komplexní zákaznický orientovanou podnikatelskou kulturu. Zákaznický orientovaná podnikatelská kultura předpokládá jasný koncept CRM. Úkolem strategického CRM je vytvoření plánu základního konceptu CRM, jehož součástí je návrh aktivit operativního CRM a analytického CRM. (Buttle, 2008, s. 4)

2.2.2 Operativní CRM

Operativní CRM je zaměřeno na oblasti, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. Dá se říci, že se zabývá interakcí v rámci jednotlivých míst kontaktu klienta s produkty, službami či samotnou bankou. Navrhuje konkrétní CRM strategie a programy naplňující strategické cíle banky. Řeší efektivní kontakt a komunikaci se zákazníkem, která může nastat na různých místech jako: call centrum, webové stránky, obchodní místo, pobočka, přímý prodej, email, poštovní zásilka, SMS a další online a offline kanály komunikace. Pro

svou práci využívá výsledky analytického CRM, zejména pro návrh či predikci vhodné cílové skupiny pro navržené CRM programy. (Buttle, 2008, s. 6)

2.2.3 Analytické CRM

Analytické CRM se zabývá zachycením, získáváním, ukládáním, integrací, zpracováním a distribucí dat o zákaznících s cílem využít je pro posílení zákaznickovi a firemní hodnoty. Banky v rámci analytického CRM shromažďují a pracují s interními klientskými daty, jako: nákupní data (historie nákupů), finanční data (platební historie, druhy transakcí, platby kartou, objemy transakcí, kreditní stav), marketingová data (historie oslovení, odezvy na kampaně, data z věrnostních programů) a servisní data (osobní údaje o klientovi, obsluha klienta, přidělený prodejce, preference distribučních kanálů). Interní data propojují banky s externími zdroji dat, jako jsou různé obecné demografické či life style studie vztažené na populaci či dílčí segmenty, které provádí výzkumné a business intelligence agentury na českém i světové trhu. Interní a externí data jsou poté pomocí data miningových technik využívajících nejčastěji softwarové technologie v procesech analytického CRM zpracovány a odpovídají firmě na otázky, které si klade operativní CRM: Jaký segment zákazníků má tendenci přejít ke konkurenci? Kdo jsou nejprofitabilnější klienti? Jaký segment držitelů nevyužívá kartu efektivně? Jakému segmentu se hodí naše nabídka? Jaký komunikační kanál daný segment preferuje? Analytické CRM ukazuje bankám, že klienti mají podobné spotřebitelské chování a je efektivní je seskupit do segmentů a na každý je třeba zaměřit jinou CRM strategii. Například zákazník, který přináší bance velký výnos, je vhodné kontaktovat osobně a nejlépe jim přidělit stálého obchodníka a poskytnout jim individuální péči. Musí cítit, že banka si cení hodnoty, kterou jí přináší, aby ve svém výnosném chování setrvali, co nejdéle. (Buttle, 2008, s. 9)

Z uvedených tří definic vyplývá vzájemná závislost všech tří přístupů CRM. Pokud by banka nevyznávala ve své filozofii zákaznický přístup, nemohla by realizovat operativní ani analytické aktivity CRM. Programy navrhované v rámci operativního CRM by nemohly vzniknout či být účinné bez analytických informací o zákaznících. Důležitost pochopení hodnoty zákazníka či sklonů ke koupi je základem pro vyřešení mnoha úkolů operativního CRM. Analytické CRM bance nabízí prostředky pro účinnější CRM programy navrhované operativním CRM.

2.3 Cíle a přínosy CRM

CRM má své zásadní místo v celém komunikačním procesu řízení vztahu s potencionálními a následně stávajícími klienty. „*Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého hodnototvorného vztahu se zákazníky.*“ (Lehtinen, 2007, s. 16)

CRM jako řízení vztahů se zákazníky má za úkol tento vztah budovat, udržovat a zvyšovat jeho hodnotu. Definice a nastavení způsobu měření hodnoty vztahu je úkolem managementu firmy a měla by být součástí firemní strategie. Míra hodnoty vztahu se liší dle oboru podnikání a velikosti firmy. Například pro banky je hodnotou vztahu nejen jeho ziskovost, ale do měření hodnoty vztahu vstupují další ukazatele jako: doba trvání vztahu, podíl zákazníka na výnosech banky a spokojenost zákazníka s produkty a službami banky. (Lehtinen, 2007, s. 87-90)

Ziskovost vztahu se měří za určité časové období zpravidla kalendářní rok a je rozdílem příjmů ze vztahu a nákladů na něj včetně investice do jeho vzniku. „*Ziskovost vztahu se vyvíjí zvyšováním tržby docílené v rámci vztahu a snižováním nákladů, které se vztahují k jeho udržení.*“ (Lehtinen, 2007, s. 26)

Každá banka by měla pečlivě a pravidelně analyzovat vývoj ziskovosti vztahu s klienty a zaměřovat se aktivitami CRM na zvyšování málo hodnotných a udržování výnosných segmentů. Délku vztahu je nutné chápat hlavně z pozice schopnosti zákazníka vztah s firmou zachovat, udržet a schopnosti firmy tento vztah v průběhu trvání ziskově rozvíjet a řídit. Spokojenost zákazníka má zásadní vliv na ziskovost vztahu. Spokojeností se rozumí míra uspokojení zákaznických potřeb produkty a službami firmy (Kincaid, 2002, s. 9).

Úkolem CRM je porozumět spokojenosti, zjistit co jí ovlivňuje a jaký dopad má do zisku firmy. Spokojenost, loajalita a setrvání zákazníků u firmy jsou zásadní prvky ovlivňující zisk firmy. Pro efektivní řízení vztahů směrem ke zvyšování loajality a spokojenosti je aplikace diferencované CRM strategie. To znamená rozdělení zákazníků do segmentů, dle míry dosahované profitability, aktivity či spokojenosti a dle stavu těchto proměnných navrhnout CRM program a cílenou komunikaci. (Kincaid, 2002, s. 9)

Nespokojenost klientů se odráží do zisku firmy, díky útlumu aktivity, ze které plyne výnos, a odchodu. Neuspokojení potřeb zákazníků má dopad i do vnějšího prostředí na trhu, protože nespokojený zákazník velmi rád upozorní své přátele, známé, rodinu a další účastníky

směny na trhu. Cílem bank a všech firem na trhu by mělo být udržet stávající zákazníky zvyšováním jejich spokojenosti a zabránit jim v odchodu. Tomu bankám pomáhají CRM programy, protože dokáží kvantifikovat chování klientů. Banky mají k dispozici obrovské množství transakčních dat svých klientů, ze kterých se dají vysledovat různé tendence chování a díky tomu je možné CRM koncept nastavit a cíle CRM programů efektivně naplňovat. (Uldrich, Moderní řízení, 9/2012)

CRM koncept řídí a zvyšuje hodnotu vztahu, ať už z pohledu ziskovosti a spokojenosti prostřednictvím CRM programů, které zohledňují také délku vztahu se zákazníkem. Cíle aktivit CRM programů, jako ukazatele míry hodnoty vztahu, se liší dle oboru a druhu podnikání, ale některé lze najít všude.

Mezi hlavní cíle CRM programů a strategií patří:

- Důkladné poznání a porozumění potřebám a přáním zákazníků.
- Snižování odchodu zákazníků a rušení produktů zvyšováním jejich spokojenosti.
- Motivace zákazníků k pravidelným nákupům nebo používání produktu firmy s cílem dosažení vyššího výnosu.
- Zvyšování úspěchu CRM kampaně cílením na ty správné zákazníky či segmenty.
- Zlepšení obsluhy a péče o zákazníka.
- Zaujetí zákazníka, díky personalizované komunikaci.
- Zvýšení využívání produktů a služeb.
- Motivace k větší frekvenci nákupů.
- Zvyšování atraktivity vztahu.
- Zvyšování spokojenosti zákazníků.
- Budování věrnosti.
- Generování a tvorba hrubých příjmů a zisku.

Jednotlivé cíle jsou definovány pro jednotlivé CRM aktivity a programy navržené v jednotlivých stádiích vztahu firmy a zákazníka. Každý cíl má své měřitelné ukazatele v podobě dosažení určitého počtu prodaných produktů, objemu poskytnutých úvěrů, počtu získaných nových klientů či zachráněných klientů apod., což dává firmě zpětnou vazbu jejich efektivity, účinnosti a významu v procesu budování a zvyšování hodnoty vztahu.

2.4 Proces tvorby a realizace strategického a operativního CRM

V procesu návrhu základní strategie CRM je třeba zohlednit:

- obor podnikání,
- vnější a vnitřní prostředí firmy,
- konkurenci,
- obchodní a marketingovou strategii firmy,
- hospodářské cíle jako zisk, výnosy dle produktů, míru spokojenosti zákazníků atd.

Pro poznání vnějšího a vnitřního prostředí firmy a konkurence se provádí různé druhy analýz. Konkurenci lze analyzovat pomocí Porterova pěti faktorového modelu, který charakterizuje konkurenční prostředí a přitažlivost trhu z pohledu pěti sil, které ovlivňují dlouhodobou ziskovost firmy a její postavení na trhu (Soukalová, 2004, s. 68-69).

O konkurenci je dále vhodné vědět, kdo jsou hlavní konkurenti, jaké mají strategie, jaké jsou jejich cíle, přednosti a slabiny a odhadnout možné reakce na naši komunikaci či interakci. Informace o konkurenci se často zjišťují pouze ze sekundárních zdrojů, které jsou levnější a rychlejší. Jsou jimi zkušenosti, reference, online média, veřejně dostupné průzkumy, webové stránky konkurence, tisk, návštěva akcí konkurentů a konferencí. Primárním zdroje informací o konkurenci jsou průzkumy mezi zákazníky. (Soukalová, 2004)

Proces realizace jednotlivých aktivity operativního CRM probíhají v několika krocích. Maximální možné kroky jsou:

- identifikace potřeby CRM programu,
- nápad a myšlenka realizace konkrétní kampaně,
- návrh plánu realizace,
- určení komu je program určen a definice cílové skupiny (segmentu),
- vytvoření hodnotové nabídky a obsahu sdělení na míru segmentu,
- návrh způsobu doručení nabídky a výběr kanálů cílené komunikace,
- realizace a produkce vybraného řešení komunikace,
- výběr cílové skupiny v rámci aktivit analytického CRM,
- testování,
- spuštění hlavního kanálu komunikace,
- nastavení ukazatele hodnocení úspěšnosti programu,
- reporting a průběžné vyhodnocování odezvy,
- spuštění follow-up kanálu komunikace,
- realizace reminder kanálu pro připomenutí kampaně,

- konečné vyhodnocení odezvy,
- zpětná vazba a aplikaci doporučení do budoucích programů. (Buttle, 2008, s. 6-10)

Aplikace jednotlivých kroků v procesu přípravy a realizace CRM programu závisí na nápadu, cílové skupině, nabídce a konkrétním plánu.

V rámci tohoto procesu probíhají jednotlivé aktivity CRM programů, mezi které patří hlavně analytické a komunikační praktiky. Nástrojem CRM programu je i návrh, realizace a měření konkrétní cílené komunikace, která představuje v přeneseném slova smyslu zhmotnění CRM strategie pro konkrétní segment a konkrétní cíl a program.

2.5 Plánování CRM programů v závislosti na délce vztahu

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, při vytváření základního CRM konceptu v rámci strategického CRM je nutné zvážit interní i externí vlivy a informace. Z pohledu interních zdrojů je nutné při plánování vzít v úvahu celkovou strategii firmy vycházející z aktuálního stavu hospodaření a analýzy budoucího vývoje. Toto by mělo pomoci k nastavení strategického CRM, v rámci kterého se nastaví konkrétní aktivity a programy operativního CRM zohledňující informace o zákaznících a délku vztahu. (Lehtinen, 2007)

„Hodnota vztahu se zákazníkem může být maximalizována tehdy, byl-li zvolen správný zákazník pro správnou strategii vztahu.“ (Lehtinen, 2007, s. 80)

Proces řízení vztahů se zákazníky vyžaduje analýzu vztahů z různých pohledů a tvorbu programů a strategií pro jejich navázání, rozvoj a udržování v průběhu času. Často se řízení vztahů děje v závislosti na délce vztahu neboli tzv. životním cyklu. Životní cyklus zákazníka je celková doba, po kterou je zákazník ve vztahu s firmou a v každé části vztahu prožívá jiné zkušenosti (Dyché, 2011). Životní cyklus zákazníka se skládá ze tří stádií:

- nákup - zákazník uzavírá s firmou smlouvu či jiný obchod a vstupuje do vztahu,
- rozvoj - zákazník poznává sjednaný produkt, učí se ho používat,
- užívání - zákazník se rozhoduje, zda bude produkt nadále užívat nebo odejde.

Můžeme tak identifikovat aktivity řízení vztahu ve stádiu navázání vztahu, jeho rozvíjení a ukončení. Firma by měla v každé fázi životního cyklu aplikovat takové CRM programy, které jsou zacíleny na konkrétní potřeby jak klienta, tak firmy. (Dyché, 2011, s. 49)

Ve stádiu vstupu se odehrávají aktivity CRM zaměřené na získání nových zákazníků, uzavření obchodu, přivítání a nastartování zákazníků k aktivnímu využívání produktů a slu-

žeb, které si sjednal. V rámci získávání nových zákazníků je důležité přimět zákazníky, aby vztah resp. nabízený produkt či službu vyzkoušeli. Úspěch vztahu je závislý na tom, zda si firma získá místo v zákaznickově srdci již při zrodu vztahu. Také investované úsilí do vzniku vztahu musí odpovídat jeho očekávané hodnotě, aby se dalo uvažovat o jeho rozvoji. Toto vše se odráží v navržených CRM programech a dalších akvizičních marketingových disciplínách firmy, které nesou jednu komunikační strategii v rámci integrované marketingové komunikace firmy. V rámci CRM programů nejen ve stádiu vstupu, ale i ostatních, se využívá cílené direct marketingové komunikace prostřednictvím kanálů blízkých potenciálním zákazníkům.

Stádium rozvíjení vztahu je charakteristické udržováním nastartovaného užívání produktů zákazníky a zaměřuje se na nabídku dalších produktů či doplňkových služeb. Dále se realizují aktivity na podporu spokojenosti a loajality zákazníka a zavádějí inovace produktů a služeb pro růst profitability vztahu. Pro dosažení ziskového vztahu je nutné realizovat aktivity na podporu spokojenosti zákazníka a současně programy motivující k využívání produktů firmy takovým způsobem, který bude pro firmu generovat tak velký výnos, pro který se vyplatí vztah řídit a budovat. CRM programy se soustřeďují na řízení ziskového nákupního chování zákazníků. K tomu je zapotřebí zachovávat a zvyšovat hodnotu produktu, který zákazník využívá. Musí mu stále přinášet takovou hodnotu, kvůli které se produkt rozhodl na vstupu koupit. Firma musí ovšem reagovat na nové trendy a potřeby zákazníka prostřednictvím inovací produktu nebo zaváděním nových či doplňkových produktů a služeb. Musí tedy v rámci řízení vztahu se zákazníkem, řídit produktové portfolio.

Pokud se z jakéhokoli důvodu dostane vztah do stádia ukončení, je nutné mít nastaven CRM program retence, jehož cílem je vyhodnotit, zda je reálné a efektivní vztah zachránit. Při vyhodnocování se mimo jiné bere v úvahu důvod ukončení vztahu, kterým může být nespokojenost zákazníka, domněnka vyšší hodnoty vztahu u konkurence nebo důvod není zcela jasný. Také se vyplatí využívat prediktivní modely pro odhad bodu ukončení vztahu a reagovat včas, kdy je ziskový vztah ještě možné s velkou pravděpodobností zachránit. Prediktivní modely jsou velmi účinnými nástroji analytického CRM nejen pro predikci odchodu klienta, ale i v jiných stádiích, například na odhad prodeje dalších produktů a služeb zákazníkovi ve stádiu rozvoje vztahu (Buttle, 2008, s. 258).

Obecně je možné říci, že *„řízení vztahů se zákazníkem předpokládá, že společnosti znají své zákazníky a jejich procesy natolik dobře, že jsou schopny předvídat jejich ochotu ke spolupráci a zájem s dostatečným předstihem.“* (Lehtinen, 2007, s. 76)

2.6 Aktivita CRM

Jednotlivé aktivity CRM jsou nastaveny v procesu strategického CRM a odrážejí jednak úroveň CRM ve firmě, finanční možnosti a obor podnikání. V bankovníctví je důležitá práce s daty pomocí data miningových technik a segmentace, které pak slouží k návrhu efektivních CRM programů. Výsledky aktivit analytického CRM jako data mining či segmentace je možné aplikovat do aktivit operativního CRM, čímž interakce se zákazníkem stane efektivnější a personalizovaná.

Mezi hlavní aktivity CRM patří:

- Data mining – je proces zaměřený na získávání znalostí a vhledu do vztahů a chování zákazníků prostřednictvím analýzy velkých objemů dat.
- Segmentace – „je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity.“ (Pelsmacker, 2003, s. 128)
- CRM programy – jsou aktivity operativního CRM a jsou navrhovány a realizovány se zohledněním transakčního chování a odrážejí potřebu komunikace, interakce, satisfakce, důvěry či retence s klientem. Mezi nejvyžívanější programy patří akvizice, cross-sell, up-sell, loajalita a retence. Cílem programů je spokojenost klienta prostřednictvím naplnění jeho potřeb ze zkušenosti a vztahu s firmou. (Dyché, 2011, s. 31-32)
- Měření – pokud firma dělá strategické CRM rozhodnutí sloužící k řízení konkrétního segmentu je v jejím zájmu měřit podíl tohoto segmentu zákazníků na jejich nákupech, tedy kolik peněz u nich utrácejí ve srovnání s konkurencí. V rámci CRM můžeme tak měřit několik ukazatelů: share of wallet (vyjadřuje loajalitu zákazníků firmy prostřednictvím procentního podílu na jejich nákupech), hodnota vztahu (vyjadřuje jeho obchodní potenciál), návratnost investic (vyjadřuje přínos konkrétní přímé marketingové kampaně), response rate (počet klientů, kteří projeví zájem o nabídku) a conversion rate (počet klientů, kterým byla nabídka schválena, nebo si ji opravdu pořídili).

Detailní popis jednotlivých aktivit, jejich proces a způsob výpočtu je uveden v příloze PI: Přehled aktivit CRM.

2.7 CRM komunikační programy

CRM komunikační programy jsou výsledkem strategického plánu CRM a vycházejí z provedených data miningových analýz. Prediktivní a cluster analýzy se mohou provádět pro každý z uvedených programů, protože umožňují realizovat personalizovanou komunikaci tak, že:

- v rámci programu retence cílíme na klienty s potenciálem odchodu a pouze na ty, kteří mají pro banku hodnotu,
- při cross-sellu či up-sellu nabídneme klientovi produkt, který splňuje největší pravděpodobnost naplnění dalších klientových potřeb,
- z cílené komunikace vyloučíme klienty rizikové,
- navrhne nabídku či nové produkty přesně dle specifik a potřeb vytvořených klientových segmentů.

Základní přehled všech používaných CRM programů, jejich účel a způsob vyhodnocení je uveden v příloze PII: Přehled CRM programů.

2.8 Řízení životního cyklu zákazníka

Jednotlivé CRM programy se doporučují realizovat v závislosti na životním cyklu zákazníka, což posiluje jejich efektivnost a pokrytí všech potřeb vycházejících ze vztahu.

Life Cycle Management (LCM) nebo také Life Cycle Marketing je CRM přístup nebo také model, který řídí a realizuje jednotlivé CRM programy v čase, tedy v závislosti na délce vztahu zákazníka se společností či produktem. (Kincaid, 2002, s. 45)

Řízení vztahu se zákazníky při aplikaci modelu LCM se děje v těchto po sobě jdoucích aktivitách:

1. cílená akvizice,
2. uvítání,
3. poznání prvních potřeb a aktivace,
4. cross-sell, up-sell,
5. motivace k aktivnímu nákupnímu či transakčnímu chování,
6. prediktivní retence,
7. aktivní retence

Jednotlivé programy jsou popsány v příloze PII: Přehled CRM programů.

2.9 Přímý marketing jako nástroj CRM

CRM je řízený koncept a proces, který má za cíl zlepšit a vést výhodný a hodnotný vztah mezi firmou a zákazníkem. K tomu se v CRM využívá různých strategií, programů, disciplín a nástrojů a jedním z nich je i zmíněný přímý marketing. Přímý marketing je systém, který umožňuje plnit CRM marketingové plány pomocí využívání zákaznických dat, tedy pomocí databázového marketingu.

Proto, aby firma mohla začít budovat vztah se zákazníkem, potřebuje mít kvalitní informace o zákazníkovi shromážděné v databázi. Tyto informace o zákazníkovi musí umět využít při návrhu a realizaci cílené nabídky produktů a služeb, aby uspokojili přání zákazníků a byli lepší než konkurence. To znamená, že v přímém marketingu se využívá databázového marketingu, aby bylo dosaženo efektivního zacílení.

Jak tyto dvě disciplíny spolupracují se CRM? Přímý marketing je marketingový koncept napomáhající naplňovat CRM filozofii. CRM koncept je často zaměňován s databázovým marketingem, je však důležité pochopit, že ho lze spojit pouze s jedním přístupem CRM, a to analytickým CRM. Databázový marketing, stejně jako analytické CRM, pracuje se zákaznickými daty. Firmy sbírají, ukládají, využívají klientská data z interních i externích zdrojů. Tato data využívají pro různé marketingové účely jako je segmentace, cílení, návrh nabídky či přímou komunikaci. CRM jako komplexní koncept tak tvoří analytické CRM v podobě zpracování dat, zákaznickou orientaci celé společnosti v podobě strategického CRM a efektivní CRM programy využívající přímého marketingu navrhované v rámci operativního CRM. (Tapp, 2005, s. 243)

3 PŘÍMÝ MARKETING JAKO NÁSTROJ CRM V BANKOVNICTVÍ

Přímý marketing je koncepce a jedna z disciplín marketingu. „*Marketing je umění prodávat produkty. Je to proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.*“ (Kotler, 2001, s. 25)

Přímý marketing se jako koncepce marketingu zaměřuje na využívání databází pro personalizovanou komunikaci se zákazníky s cílem je zaujmout, uspokojit a motivovat k odezvě. V tomto smyslu je možné přímý marketing definovat jako „*proces interaktivní marketingové komunikace využívající dostupné komunikační média a umožňující měřitelnou odezvu se záměrem vytvoření dlouhodobých, oboustranně výhodných vztahů mezi organizací a individualizovanou cílovou skupinou.*“ (Štarchoň, 2004, s. 23) Přímý marketing lze vysvětlit také slovy Alana Tappa jako „*jakoukoli aktivitu, která vytváří a rozvíjí přímý vztah mezi vámi a vašimi zákazníky jako jednotlivci.*“ (Tapp, 2005, s. 8)

Uvedené definice jsou vybrané z mnoha dalších, obsahujících podobná vysvětlení.

3.1 Přímý marketingu jako součást integrované marketingové komunikace banky

Banky využívají pro komunikaci se stávajícími i potencionálními klienty různé disciplíny marketingového komunikačního mixu, kterými jsou reklama, public relations, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing. Tento mix tvoří integrovanou marketingovou komunikaci, ve které má každá disciplína svůj cíl přispívající k naplnění hlavní strategie komplexní integrované komunikace. Strategie zahrnuje specifikaci hlavní cílové skupiny trhu, na kterou se chce banka primárně zaměřit, určení plánu výnosů plynoucích z jednotlivých produktů, stanovení zisku a klientského zaměření ve smyslu zvýšení spokojenosti klientů, získání nových klientů nebo zamezení odchodu klientů.

Jednotlivé disciplíny komunikačního mixu mají v marketingové strategii svou hlavní roli. Reklama jako forma placené neosobní masové komunikace má za úkol budovat značku banky a produktů. Public relations neboli vztahy s veřejností, využívají banky pro vytváření pozitivních vztahů s veřejností, dodavateli a dalšími stakeholders a k budování dobrého jména a image. Podpora prodeje dává podnět k nákupu a hraje významnou roli v místě prodeje na pobočkách banky. Přímý marketing je nástrojem řízení vztahu s klienty. Osobní prodej představuje individuální komunikaci mezi bankéřem a klientem a je konečným

a nejdůležitější článkem marketingových kampaní v rámci ostatních disciplín. Reklama, přímý marketing, public relations a podpora prodeje mají motivovat, zaujmout, přesvědčit a přinutit klienta k akci. Touto akcí je ve většině případů nákup produktu, který se děje primárně na pobočkách při osobním prodeji. (De Pelsmacker, 2009)

Z uvedeného zaměření disciplín vyplývá definice, která klade důraz na jejich vzájemnou propojenost. „*Marketing je tvořen mnohými aktivitami, vzájemně se prolínajícími, přičemž žádná z nich nemůže vystupovat samostatně, ale jen jejich vzájemnou souhrou může organizace při jeho uplatňování dojít k úspěchu.*“ (Štarchoň, 2004, s. 29-30)

Přímý marketing je součástí integrované marketingové komunikace a konkrétně v bance je nástrojem operativního CRM. Je nejdůležitější součástí marketingového mixu z pohledu plnění strategie a podílu na zisku banky. Musí být sladěn s ostatními využívanými disciplínami komunikačního mixu, aby jako celek dokázaly plnit marketingovou strategii.

Vzájemným propojením komunikačních nástrojů lze působit na všechny cílové skupiny banky homogenně, čímž sdělení dosahuje vyššího dosahu a účinku. „*Hlavní přínos integrované marketingové komunikace spočívá v tom, že konzistentní soubor sdělení a informací je předáván všem cílovým skupinám všemi vhodnými prostředky a informačními kanály.*“ (De Pelsmacker, 2009, str. 29)

K účinnosti marketingového sdělení přispívá nejen kombinace a propojení nástrojů marketingové komunikace, ale také relevantní obsah nabídky. Proto je důležité porozumět cílové skupině, úloze jednotlivých nástrojů marketingové komunikace a jejich vzájemným vazbám. „*Odesílatel sdělení musí přesně vědět, komu chce sdělení poslat a jakou reakci má u něj vyvolat. Musí zakódovat své sdělení tak, aby odpovídalo obvyklému způsobu dekódování.*“ (Kotler, 2001, s. 542)

Přímý marketing je ve svém jádru integrovanou komunikací, protože v rámci jedné kampaně se často využívá více kanálů pro znásobení účinku, kterými jsou např. direct mail, telemarketing, SMS zprávy, email či zpráva v internetovém bankovníctví.

3.2 Komunikační kanály přímého marketingu

Přímý marketing využívá k šíření sdělení klientům adresné a neadresné kanály. Prostřednictvím nich navazuje banka kontakt se zvolenou cílovou skupinou klientů, který může být klienty přijat, odmítnut nebo ponechán bez reakce. Úspěšnost kampaně může

podpořit výběr kanálu, který je cílové skupině dostupný a preferovaný. Kladnou reakci na šířené sdělení může posílit kombinace několika kanálů v průběhu jedné kampaně.

Výběru vhodného kanálu předchází analýza několika faktorů:

- Cílová skupina musí být daným kanálem dosažitelná.
- Cíl a účel kampaně. Pokud chci kampaní prodat, zvolím kombinaci více kanálů.
- Druh sdělení musí zvolený kanál doručit cílové skupině srozumitelně a jasně.
- Kanál musí zohlednit délku sdělení a typ sdělení. Například finanční služby jsou velmi osobní téma a lépe se prodávají cíleným direct mailem a ne teleshoppingem v televizi, který důvěryhodnost sdělení může snížit.
- Reakce klientů na realizované kampaně využívající různé kanály.
- Testování kanálů v rámci jedné kampaně nebo na vzorku cílové skupiny.
- Demografické, behaviorální a preferenční charakteristiky cílové skupiny.
- Očekávaný dopad pomocí cost benefit analýzy, která řekne, zda kampaň při použití zvoleného kanálu finančně vyplatí a vypočítá návratnost vložených investic.
- Interní technické možnosti pro realizaci. (Tapp, 2005, 358)

Kanály přímé komunikace se dělí na adresné, které oslovují konkrétní osobu, a neadresné. Adresné jsou účinnější a jsou využívány primárně jako nástroje CRM. Nejvyužívanější adresné kanály jsou direct maily, aktivní telemarketing, SMS zprávy, emailové zprávy a věrnostní programy. Mezi hlavní neadresné kanály patří reklama s možností přímé odezvy v tiskovém inzerátu, pasivní telemarketing či drop mail. I když jsou neadresné kanály méně účinné, protože neumí dobře zasáhnout konkrétní cílovou skupinu a měřitelnost je omezená, tak napomáhají sbírat informace o klientech, které se využívají pro cílené nabídky šířené adresnými kanály.

Banky využívají adresné kanály, protože mají k dispozici informace o klientech z databáze umožňující cílení nabídky, jsou měřitelné, testovatelné a efektivně kombinovatelné. Pro kontaktování stávajících klientů využívají banky hlavně direct mail a telefon. I když roste využití elektronických kanálů tak ve finančním sektoru je třeba tento kanál velmi dobře zabezpečit a zvážit jaké informace jím komunikovat. V poslední době se objevilo hodně podvodných emailů adresovaných jménem různých bank, pomocí kterých se bylo možné nabourat na účty klientů. Z tohoto důvodu jsou klienti hodně obezřetní při otevírání emailové komunikace bank. Detailní popis a výhody jednotlivých adresných kanálů přímého marketingu jsou uvedeny v příloze P III: Adresné kanály přímého marketingu.

3.3 Databázový marketing

Přímý marketing je nástrojem cílené komunikace v rámci operativního CRM, který spojením s databázovým marketingem vytváří plnohodnotný nástroj strategického CRM. Databázový marketing představuje práci s databází, ukládání, aktualizaci a analyzování informací o klientech (Nash, 2003, s. 514). V prostředí CRM se označuje jako analytické CRM a bez něj by nebylo možné realizovat cíle strategického a aktivity operativního CRM.

Databázový marketing je prodejním procesem založeným na využívání dat o zákaznících. Je postaven na tvorbě databází, které shromažďují nejrůznější údaje o současných a potencionálních zákaznících a jsou podkladem pro jejich analýzu, segmentaci, udržování, podporu či výběr do kampaní. „*Marketingová databáze je nástrojem klíčové důležitosti pro přímou marketingovou komunikaci, a proto je nutné, aby byla správně řízena.*“ (De Pelsmacker, 2003, s. 399)

Co to je databázový marketing lze vysvětlit také rozborem dvou slov, ze kterých se skládá první část názvu tohoto marketingového procesu. Data jsou konkrétní informace, která jsou k dispozici o každém zákazníkovi a na základě kterých probíhá výběr cílového segmentu pro komunikaci. Sběr a vytváření těchto dat je klíčem databázového marketingu. Báze vyjadřuje místo, kde se má začít. Dohromady tedy lze říci, že databáze je nástroj, který by měl být vytvářen a aktualizován tak, aby dosahoval prodejních cílů. To znamená, že by měl obsahovat taková data, která přinesou zisk. (De Pelsmacker, 2003, s. 389-401)

3.3.1 Databáze

Databáze obsahují nejen preference klientů na kanál komunikace, ale hlavně všechny, demografické, transakční a behaviorální informace využívané při výběru relevantní cílové skupiny pro konkrétní nabídku.

Jestliže chceme z databáze vytěžit maximum, neměly by v ní chybět údaje o klientovi jako: kontaktní historie, údaje o nákupním chování, využívaných produktech či službách a odezvy z předchozích marketingových nabídek. Všechny tyto informace a další lze začlenit do jedné ze tří obecných skupin získávaných údajů:

- tržní – ty můžeme dále rozčlenit na informace o zákazníkovi (osobní, geografické, sociodemografické, životní styl) a o firmě (obor podnikání, velikost, obrat),
- vztahové – obsahují informace o oslovení zákazníka marketingovou nabídkou, jeho spokojenost, reakce na nabídky, stížnosti, reklamace, provedené nákupy atd.,

- firemní – představují data o produktech zákazníka, které si od společnosti objednal nebo aktuálně využívá, dále jednotlivá oddělení vstupující do kontaktu s klientem, prodejní techniky, postupy, tým atd. (Tapp, 2005, s. 31-36)

Zmíněná data musí splňovat i určitý formát a základní vlastnosti pro jejich možnou archivaci, aktualizaci a následné využití při výběru do kampaní. Zákaznické databáze jsou obvykle uloženy v CRM databázích jako je Access, Oracle, které používají pro výběry SQL strukturovaný jazyk založený na dotazech, které umožňují spojení mezi jednotlivými údaji databáze nebo sofistikovanější nástroje například od společnosti SAS.

3.3.2 Zdroje tvorby databáze

Každá společnost může pro tvorbu databáze využít interní zdroje, které si o zákazníkovi eviduje či je schopná vytvořit. Na základě těchto interních dat vytváří výběry pro oslovení stávajících zákazníků další nabídkou či vylepšením stávajícího produktu. Pro akvizici nových zákazníků se využívají externí zdroje, které lze nakoupit od marketingových agentur či získat na základě partnerské spolupráce. Kvalita kampaní závisí na kvalitě použité databáze. „*Jde zejména o správné zacílení kampaně, aby jednotlivci dostali takové sdělení, které bude iniciovat reakci a minimalizovat možnost popuzení*“ (De Pelsmacker, 2003, s. 398). Odpovídajícího zacílení lze dosáhnout zejména při oslovení stávajících loajálních zákazníků, pokud se využije pro jejich oslovení všech dostupných informací a správná segmentace. U externích zdrojů by se mělo na kvalitu dat nahlížet mnohem detailněji.

3.3.3 Budování a využití databáze

Budování databáze zákazníků je strategickou nutností, aby společnost mohla ovládnout část či celý vybraný tržní segment a dosahovat profitability na stávajícím portfoliu klientů. „*Firmy, které jako první odhalí a reagují na potřeby zákazníků správným produktem, ve správný čas a vhodným distribučním kanálem, získávají konkurenční výhodu.*“ (De Pelsmacker, 2003, s. 401)

Způsoby a možnosti práce s daty:

- Necílená rozesílka - využívá externí zdroje dat, na základě definice marketingového manažera, pro masovější oslovení potenciálních zákazníků, kteří jsou identifikováni jako vhodná cílová skupina pro nabízený produkt či službu.
- Cílení dle produktu - oslovení založené na produktové databázi, kdy se využívá vlastnictví produktů k výběru vhodných klientů pro další produkty či služby. Je

cílenější a přináší zákazníkům relevantnější nabídky a umožňuje zefektivnit výsledky a náklady na oslovení.

- Cílení dle klienta - zohledňuje vztahy s individuálním klientem. Výběr do kampaní probíhá na základě životního cyklu a hodnoty zákazníka, což předpokládá schopnost odhadovat ziskovost zákazníka.
- Kombinace přímých kanálů - zohledňuje poznatky o preferovaných kanálech a aktivitách na zákazníka již realizovaných.
- Zohlednění aktuálnosti potřeb zákazníků - aby databáze přinesla maximální úspěšnost nastaveného cíle kampaně, je nutné poslat nabídku správného produktu, správnému zákazníkovi, správným kanálem a přesně v moment, kdy má potřebu daného produktu. Nejlépe v okamžik, kdy je potřeba naléhavá a zákazník bude reagovat ihned. Odhadnout aktuálnost potřeb je alchymie. Objevují se často v souvislosti s životními událostmi jako změna zaměstnání, koupě domu, sjednání hypotéky, narození dítěte, přestěhování nebo vyplývají z historií vztahu. Je proto vhodné sledovat změny potřeb zákazníků prostřednictvím jejich aktivity a reakcí. (De Pelsmacker, 2009)

Databáze klientů je velmi cenný zdroj informací o potřebách klientů. Umění práce s těmito daty je úkol analytického CRM. Pro efektivní práci s daty je vhodné vytvořit a aktualizovat seznam všech informací, které o zákazníkovi máme. Pokud chybí údaje o jeho chování, předchozích nákupech a transakční historii, pak toto vše je dobré do databáze doplnit nebo začít evidovat. Data o chování zákazníka a jeho kontaktní historie je to nejdůležitější pro identifikaci jeho potřeb. A maximalizaci efektivnosti práce s daty podpoří odborníci CRM a moderní technologická řešení.

3.3.4 Vztah CRM, přímého marketingu a databázového marketingu

Propojením přímého a databázového marketingu získáme komplexní marketingový systém, který poskytuje ucelenou metodu analýzy, plánování, realizace a kontroly marketingových obchodních aktivit. Přímý marketing je řízen zákaznickou databází, tedy databázovým marketingem. Přímý marketing je současně nástrojem operativního CRM a databázový marketing představuje v tomto vztahu analytické CRM. (Tapp, 2005)

4 CÍL, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA

V poslední kapitole teoretické části diplomové práce si autorka práce určí hlavní cíl, výzkumné otázky a postup jejich naplnění a zodpovězení v praktické a projektové části práce.

4.1 Hlavní cíl diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout komplexní proces budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank, který zohledňuje všechna stádia životního cyklu klienta ve vztahu s bankou a zaměřuje se na růst hodnoty vztahu a výnosu z daného segmentu klientů.

4.2 Výzkumné otázky

Autorka diplomové práce bude pomocí analýzy stávajícího procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty, portfoliové analýzy a segmentace odpovídat na čtyři základní výzkumné otázky.

- Jak prakticky funguje vztah CRM, přímého marketingu a databázového marketingu v marketingové komunikaci Raiffeisenbank?
- Proč je důležité řídit vztah s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank v závislosti na jejich životním cyklu?
- Jak portfoliová analýza a segmentace mohou pomoci odhalit vhodné segmenty pro jednotlivé CRM programy v rámci procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank?
- Jaké nástroje přímého marketingu jsou nejvhodnější pro účinné naplnění cílů jednotlivých CRM programů?

4.3 Metodika diplomové práce

Diplomová práce využívá ve své metodice sekundární zdroje dat vycházející z kvantitativního výzkumu odchodovosti a portfoliové analýzy transakčního chování držitelů kreditní karty. Jelikož se pohybujeme na poli CRM, které je založeno na práci s daty a informacemi o zákaznících, je tento postup nejvhodnější. Zjištěná data ze sekundárních zdrojů autorka diplomové práce analyzuje a provádí na základě nich segmentaci a navrhuje nový CRM komunikační plán v rámci řízení vztahu s držiteli kreditní karty.

Diplomová práce dále využívá srovnávací analýzu současného stavu řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank, ze které budou vyvozeny důvody pro jeho změnu v následném projektu s cílem jeho zefektivnění.

Realizace diplomové práce je rozdělena do dvou částí. První je praktická část, ve které bude krátce představen projekt. Primárně se zaměří na představení společnosti Raiffeisenbank, její postavení na trhu, konkurenci a analýzu současného stavu CRM, přímého marketingu a řízení vztahu s držiteli kreditní karty. Dále popíše klientské segmenty a portfolio kreditních karet a představí aktuální aktivity realizované v rámci řízení vztahu s držiteli kreditní karty. Závěr praktické části shrne zjištěná východiska a z nich vyplývající důvod realizace následného projektu.

Projekt diplomové práce má za cíl vytvořit nový komunikační plán v rámci budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty, a to pomocí dat zjištěných z portfoliové analýzy chování držitelů kreditní karty. Na základě této analýzy bude provedena nová segmentace držitelů, která pomůže k nastavení nového CRM procesu a komunikačního plánu v rámci řízení vztahu s držiteli kreditní karty.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI RAIFFEISENBANK

Cílem praktické části diplomové práce je představit společnost Raiffeisenbank a zmapovat její současný stav z pohledu CRM, přímého marketingu a řízení vztahu s držiteli kreditní karty. Praktická část poskytne po teoretické části další východiska pro následný projekt, který má za cíl navrhnout efektivnější CRM strategie s držiteli kreditní karty.

Raiffeisenbank je finanční společnost, která poskytuje bankovní služby fyzickým a právnickým osobám v České republice již od roku 1993. Je to banka, která se profiluje vůči svým klientům, obchodním partnerům i zaměstnancům jako odborný partner a profesionál. V ČR zaměstnává téměř 2 000 pracovníků a ve svém portfoliu má kolem 400 tisíc klientů. (Raiffeisenbank, [online])

Raiffeisenbank ČR je součástí mezinárodní finanční skupiny Raiffeisen Bank International, která působí na 17 trzích střední a východní Evropy. Vedle svých obchodních aktivit se skupina ve všech zemích věnuje sociální angažovanosti, což vyplývá z její 140leté tradice jména Raiffeisen. Tradičním znakem skupiny Raiffeisen je architektonický prvek „dvě zkřížené koňské hlavy (tzv. Giebelkreuz), který je symbolem ochrany rodin shromážděných pod společnou střechou před zlem a ohrožením. Tento emblém se stal značkou skupiny a je využíván v rámci Corporate Identity na všech trzích kde působí. Celkově skupina zaměstnává téměř 60 000 pracovníků, spravuje finanční portfolio více než 14 milionům klientů a provozuje kolem 3 000 poboček. (Raiffeisen Bank International, [online])

Na obrázku (Obr. 1) je uvedena mapa zemí, ve kterých skupina Raiffeisen působí:



Obr. 1. Mapa působnosti skupiny Raiffeisen.

(RBI, [online])

Raiffeisenbank je z pohledu celkových ročních výnosů pátou největší bankou v České republice. (Bubák, CZECH TOP 100, 19. 6. 2012 [online])

5.1 Postavení Raiffeisenbank na trhu kreditních karet

Na českém trhu bylo k lednu roku 2012 vydáno všemi bankami téměř 2,3 milionů kreditních karet (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012). To představuje 22 % z celkového počtu obyvatel České republiky. Podíl vydaných kreditních karet Raiffeisenbank, které jsou současně otevřené, činí pouze 2 % z celkového počtu vydaných kreditních karet na trhu. *K 1. 6. 2012 měla Raiffeisenbank ve svém portfoliu celkem 46 688 držitelů otevřených a aktivních kreditních karet.* (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Tab. 1. Vývoj počtu kreditních karet na trhu v ČR.
(Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Rok	Počet kreditních karet
2003	203 274
2004	372 933
2005	614 542
2006	885 266
2007	1 212 401
2008	1 276 714
2009	1 224 814
2010	1 564 430
2011	2 233 438
2012	2 269 397

Jaký je trend na českém trhu kreditních karet? Potenciál držitelů se rychle vyčerpává. Téměř každá banka nabízí tento úvěrový revolvingový produkt a polovina z nich dokonce několik typů zohledňujících ve svých parametrech náročnost klientů a jejich životní styl. Kreditní karta prodávaná pouze jako finanční produkt již není dostatečně konkurenční a banky mezi sebou bojují různými doplňkovými službami a věrnostními programy spojenými s kartou. Banky se snaží vytěžovat vlastní portfolio klientů pro prodej karty. Obecně je na trhu trend snižovat náklady a nejinak tomu je i v rámci prodeje karet a i v rámci procesu řízení portfolia karet a držitelů. Redukuje se počet typů karet, hledají se efektivnější

cesty prodeje, distribuce a vytvářejí se nové CRM programy pro zvýšení profitability a loajality stávajících držitelů kreditní karty. Raiffeisenbank jde stejným směrem a jejím cílem pro rok 2012 je vytvořit opravdu komplexní proces budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty pro vytěžení jejich maximálního potenciálu výnosnosti.

Hlavní konkurencí Raiffeisenbank v oblasti kreditních karet jsou banky Citibank a GE Money Bank, které mají dlouholeté zkušenosti s tímto produktem a mají vybudované silné jméno odborníka na kreditní karty (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012). Z pozorování marketingové komunikace produktu Kreditní karta těchto dvou konkurentů bylo zjištěno, že Citibank realizuje aktivní podporu prodeje produktu v nákupních centrech a vybraných místech velkých měst. GE Money Bank se spíše zaměřuje na venkovní reklamu na billboardech a podporu prodeje v místě poboček. Raiffeisenbank se ve své obchodní strategii aktuálně zaměřuje na získávání nových klientů prodejem běžných účtů a kreditní karty podporuje primárně přímým marketingem.

5.2 Klienti Raiffeisenbank

Raiffeisenbank své klienty rozděluje do několika základních skupin, které určují mimo jiné hodnotu klienta. Segmentace slouží pro účely návrhu produktů, služeb, obsluhy a pro nastavení a měření podílu příspěvku do celkového plánovaného zisku banky. Vstupuje také do návrhu marketingové komunikace a CRM aktivit, ale ve spojení s detailnější behaviorální segmentací, zohledňující chování klientů v rámci konkrétního vlastněného produktu.

Obecná klientská segmentace Raiffeisenbank je zaměřena zvláště na retailové klienty a firemní klienty. Segmentace retailových klientů (soukromých osob) je vytvořena na základě obrátu klienta na běžném účtu ve spojení s výší uložených depozit a objemem úvěrů. Firemní segmentace zohledňuje výši deklarovaného nebo reálně provedeného ročního obrátu firmy. Klientská segmentace slouží k obecnému rozdělení klientů do skupin pro efektivní segmentový a produktový management. Pomáhá také při návrhu komunikace ve spojení s dalšími druhy segmentace. Pro každý obecný segment jsou tvořeny očekávané i rozšířené produkty, služby, procesy, strategie, nastavovány výnosové cíle a podíly do plánovaného zisku banky. Každý segment je řízen segmentovým manažerem, jehož úkolem je zvyšovat profitabilitu segmentu a splnit nastavené finanční výnosové a hodnotové cíle.

Retailové klientské segmenty Raiffeisenbank (segmentace soukromých osob):

- Mass - klienti s průměrným kreditním příjmem na běžném účtu za posledních 6 měsíců menším než 15 000 Kč.
- Mass Affluent – klienti, kteří mají průměrný kreditní příjem na běžném účtu za posledních 6 měsíců ve výši 15 000 Kč včetně až 24 999 Kč.
- Affluent – klienti, kteří mají průměrný kreditní příjem na běžném účtu za posledních 6 měsíců větší nebo roven 25 000 Kč nebo mají v Raiffeisenbank uložena depozita (vklady peněz) větší nebo rovny 500 000 Kč nebo mají hypotéku větší než 2 miliony korun včetně. Každý klient nacházející se v tomto segmentu má svého osobního bankéře a jsou po VIP klientech nejvýnosnějším retailovým segmentem.
- VIP – klienti se specifickými potřebami a vysokým objemem uložených depozit. Jsou částí Affluent klientů a jejich průměrný obrat na běžném účtu za posledních 6 měsíců je větší než 75 000 Kč a současně mají uložena depozita větší než 2 miliony korun. (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

SME klientské segmenty Raiffeisenbank (segmentace firemních klientů):

- Micro – firemní klienti s ročním obratem do 10 milionů korun včetně.
- Small – firmy s ročním obratem od 10 do 30 milionů korun včetně.
- Medium – firmy s ročním obratem od 30 do 50 milionů korun.
- Corporate – korporace s ročním obratem nad 50 milionů korun včetně. (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

Do jednotlivých segmentů se klienti kvalifikují ihned při splnění podmínek. Aktualizace segmentů a přerazování mezi segmenty probíhá na měsíční bázi.

Kreditní karty Raiffeisenbank poskytuje pouze retailovým klientům, tedy soukromým osobám. Proto v následné portfoliové analýze budou zkoumány pouze držitelé v rámci všech retailových segmentů.

5.3 Produkty a služby Raiffeisenbank

Raiffeisenbank nabízí speciální produkty pro jednotlivé retailové klientské segmenty. Každý segment má jiné potřeby a nároky na kvalitu produktů, druh produktů, rozsah nabízených doplňkových služeb a úroveň servisu. Raiffeisenbank své produkty zařazuje do širší produktové skupiny a každý produkt je vytvořen pro uspokojení konkrétní potřeby v rámci správy osobních financí. Produktovou skupinu řídí zkušený produktový manažer, který má

za úkol řídit portfolio produktů směrem k dosažení výnosů a uspokojení potřeb klientů například modernizací produktů, zrušením nevýnosných produktů či komunikací. V rámci produktového managementu se využívají různé nástroje, mezi které patří marketingové disciplíny a CRM podpořený přímým marketingem. Produktový manažer tak úzce spolupracuje se CRM manažerem a snaží se propojit řízení vztahu s klienty a řízení produktového portfolia směrem k maximalizaci zisku banky.

Raiffeisenbank nabízí klientům běžné účty, platební debetní karty, úvěrové produkty, spořicí účty, termínované vklady, investice a hypotéky. Detailní popis a parametry všech produktů Raiffeisenbank jsou uvedeny v příloze P IV: Produkty Raiffeisenbank nabízené soukromým osobám.

5.3.1 Portfolio kreditních karet

Raiffeisenbank vydává celkem třináct různých typů kreditních karet. Kreditní karty jsou revolvingovým úvěrovým produktem, který přináší bance výnosy z poplatků a úroků z čerpané částky z karty. Hlavním cílem banky je proto motivovat držitele k aktivnímu využívání karty k platbám přímo u obchodníků. Tato motivace je úkolem CRM, protože lidé si nejčastěji pořídí kreditní kartu jako finanční rezervu pro neočekávané výdaje či jako peníze navíc na dovolenou a cesty. Při prodeji karty benefit flexibilního platebního nástroje určeného pro běžné nákupy nefunguje.

V akvizici banka komunikuje hlavně tyto obecné výhody produktu Kreditní karta:

- Finanční rezerva pro neočekávané výdaje, na dovolenou či cestování.
- Jednoduchý a okamžitý přístup k penězům.
- Při nákupech používáte peníze banky, ne vlastní.
- Peníze používáte zdarma po dobu až 45 nebo 55 dní (tzv. bezúročné období).
- Nízká měsíční splátka čerpaných prostředků – pouhých 3,5 % z čerpané částky, minimálně však 300 Kč.
- Možnost nastavení 100% inkasa, které zaručí včasné splácení celé čerpané částky.
- Možnost navýšení limitu karty po 6 měsících od schválení a řádného chování.

(Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

Raiffeisenbank nabízí ve své akviziční činnosti a má ve svém portfoliu šest typů bankovních kreditních karet a sedm typů co-brandových kreditních karet (vydávaných ve spolupráci s externím partnerem výlučně pro zákazníky partnera). Dva typy jsou vydávány ve

spolupráci s mezinárodní asociací MasterCard a ostatní s asociací VISA. A právě odborníci společnosti MasterCard poskytli podporu autorce diplomové práce při tvorbě nového procesu řízení vztahu s držiteli kreditních karet.

Společnost MasterCard spravuje portfolio platebních karet MasterCard, MasterCard Electronic a Maestro. Sdružuje a spolupracuje s bankami a finančními institucemi jak v oblasti poskytování těchto karet klientům bank, ale také v oblasti odborné podpory řízení portfolia. (MasterCard, [online])

Přehled a detailní parametry všech třinácti typů kreditních karet Raiffeisenbank jsou uvedeny v příloze P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.

5.3.2 Věrnostní program Exclusive

Věrnostní program Exclusive je benefitem pro držitele vybraných typů kreditních karet. Je založen na principu sbírání bodů za bezhotovostní transakce provedené kreditní kartou. Cílem programu je podpořit aktivní transakční chování klientů a jejich spokojenost s produktem a bankou. Karty s tímto programem jsou označeny logem programu, které je zobrazeno na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Logo programu Exclusive.

(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Nosičem věrnostního programu je kreditní karta a každý držitel je automaticky zapojen do programu a za každou platbu kartou v kamenných či internetových obchodech v České republice i zahraničí automaticky získává body. Body se klientovi kumulují na bodovém kontu, které má každý člen programu veden online na webových stránkách www.exclusiveprogram.cz, kde si je může kontrolovat a měnit za odměny.

Program je založen na spolupráci více partnerů z různých oborů, jde tedy o multipartnerský věrnostní program. Zákazníci získávají body za každou platbu od banky a navíc další body od partnerů programu. Partneri jsou z oborů cestování, volný čas, sport, zdraví a další. Partneri v hlavních kategoriích, kteří pokrývají denní nákupy, mají zajištěnu exkluzivitu a jsou jimi za oblast pohonných hmot společnost Benzina a za drogerii a kosmetiku

společnost Schlecker (nyní již Teta). Na začátku roku 2012 měl program 101 aktivních partnerů s celorepublikovým působením a regionálního charakteru.

Body může člen věrnostního program Exclusive získávat dvěma cestami:

- Od Raiffeisenbank získává člen programu body za každou bezhotovostní transakci provedenou u jakéhokoli obchodníka v České republice i v zahraničí. Za každou utracenou 1 Kč získá 1 bod.
- K bodům od banky sbírá další extra body od partnerů programu. Takže při nákupu u partnera programu člen získá body od banky ve zmíněném poměru plus od partnera za 1 Kč další body. Například klient zaplatí nákup kreditní kartou v hračkářství Bambule v hodnotě 200 Kč. Za tento nákup získá 200 bodů od banky a dalších 1200 bodů od partnera Bambule, který nabízí navíc za 1 Kč hned 6 bodů.

Kombinace dvou možností sbírání bodů má za cíl motivovat klienta k častějšímu využívání karty při běžných nákupech. V současné době držitelé zapojení do programu Exclusive nejvíce platí kreditní kartou u partnerů Benzina, Schlecker (nyní Teta) a Fischer. (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

Klient může sbírat body také za různé speciální akce, například může získat bonusové body za aktivaci karty, provedení určitého počtu či objemu transakcí v rámci cílených kampaní realizovaných na základě CRM programů. Karty s věrnostním programem jsou často zpočátku méně aktivní, protože se jedná většinou o partnerské karty, které byly klientům vnuceny silnou prodejní kampaní. Proto je CRM strategie pro jejich rozpohybování velmi nutná a zatím není plně nastavena, což autorka diplomové práce uvede v části popisující stávající stav CRM aktivit realizovaných na portfolio držitelů kreditní karty.

6 CRM V RAIFFEISENBANK

CRM v Raiffeisenbank je součástí marketingové strategie. Řízení vztahu s klienty vykonává tým pracovníků složený z třinácti osob. Šest z nich jsou kampaňoví manažeři, kteří mají na starosti operativní CRM a navrhování CRM programů a realizaci kampaní v rámci přiděleného segmentu klientů. Každý manažer má na starosti jeden klientský segment a ve spolupráci s produktovým manažerem řídí vztah s daným segmentem směrem k maximalizaci jeho hodnoty a dosažení jeho spokojenosti. Sedm dalších osob v týmu jsou analytici, kteří mají rozdělené aktivity analytického CRM. Celému týmu pak pomáhají CRM technologie pro efektivní data mining a řízení kampaní.

6.1 Strategie a proces CRM v Raiffeisenbank

Strategií CRM v Raiffeisenbank je budování segmentově orientované komunikace se stávajícími klienty banky. V rámci jednotlivých klientských segmentů realizuje banka CRM programy se zohledněním vlastněných produktů a transakčního chování. Zaměřuje se primárně na zvyšování hodnoty a spokojenosti jednotlivých segmentů, z čehož vyplývají využívané CRM programy, které autorka diplomové práce uvede v následující kapitole. Realizace CRM strategie probíhá procesně od strategie banky až po zpětnou vazbu z jednotlivých kampaní. Jejím nastavení předchází a v rámci realizace probíhají tyto aktivity:

1. Návrh marketingové strategie banky.
2. Rozdělení cílů vyplývajících ze strategie mezi jednotlivá oddělení marketingu.
3. Nastavení cílů a strategie CRM vyplývajících z marketingové strategie.
4. Návrh plánu CRM kampaní dle klientských segmentů.
5. Koordinace kampaní s manažery odpovědnými za produkty, segmenty a risk.
6. Realizace požadavků na prediktivní modelování a tvorbu segmentací.
7. Návrh konceptů, kanálů a komunikace kampaní dle plánu CRM.
8. Výběr databáze klientů prostřednictvím SAS CI studia pro jednotlivé kampaně, na základě detailních riskových a marketingových kritérií pro danou kampaň.
9. Průběžný reporting kampaně.
10. Zpětná vazba z odezvy na kampaň pro budoucí nastavení kampaně.
11. Zpětná vazba z odezvy na kampaň na použitý prediktivní model či segmentaci a jejich případné odladění a úprava.
12. Konečné vyhodnocení a vyvození dopadu na plánovaný cíl kampaně a celkovou CRM a marketingovou strategií.

6.2 Analytické CRM v Raiffeisenbank

Analytické CRM neboli databázový marketing je v Raiffeisenbank součástí strategického CRM konceptu. Řeší dvě oblasti aktivit. První je zaměřena na data mining a s tím spojené navrhování prediktivních modelů a segmentací. Druhá oblast se věnuje výběru klientů do CRM kampaní. Tato kampaňová část aktivit analytického CRM často využívá právě navržené prediktivní modely a segmentace pro cílení sdělení těm správným klientům. Data mining vytváří v Raiffeisenbank tři analytici na základě zadání kampaňových manažerů, vedoucího CRM oddělení a požadavků vycházejících z různých sekundárních zdrojů, průzkumů či reportů banky. Modely vytvářejí prostřednictvím technologií SAS, do kterých vstupují data o klientech a jejich chování z datového skladu a dalších systémů banky. Datový sklad nazvaný ADS je centrální databází informací o klientech a obsahuje: demografické, psychografické údaje a data o vlastněných produktech a transakčním chování. Dále obsahuje informace o roční a měsíční finanční hodnotě klienta, spočítané jako suma výnosů ze všech produktů, které klient vlastní a ponížená o provozní, akviziční náklady a rizikový faktor. Tento údaj banka používá pro měření hodnoty klienta a sleduje vývoj této hodnoty i v závislosti na realizovaných kampaních. Vstupními daty pro data mining a výběr cílových skupin do kampaní jsou také informace ze systému, který spravuje věrnostní program Exclusive. (Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Raiffeisenbank je finanční společnost, pro kterou je nezbytné pracovat s klientskými daty a jejich transakčním chováním. Aktuálně se zaměřuje na analýzu informací o způsobu a frekvenci využívání kreditních karet pro nastavení efektivnějšího procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty. Pro nastavení tohoto procesu bude autorka diplomové práce zpracovávat portfoliovou analýzu a novou segmentaci držitelů kreditních karet s cílem navrhnout pro každý segment adekvátní CRM program zaměřující se na slabinu či podporu požadovaného chování směřujícího ke zvýšení hodnoty segmentu.

Pro generování databází klientů pro jednotlivé CRM kampaně banka využívá moderní CRM technologii SAS Customer Intelligence Studio. Tento systém umožňuje kampaňovému manažerovi výběr cílové skupiny do kampaně dle různých atributů a umožňuje aplikaci navržených prediktivních modelů a segmentací. Výsledkem je pak cílová skupina pro kampaň, která je exportována přímo do vybraného kanálu komunikace např. přímo do tiskárny v případě direct mailu. Jak funguje technologie, která umožňuje komplexní správu, tvorbu, vyhodnocování přímých kampaní a výběry klientských segmentů pro oslovení?

6.2.1 CRM technologie SAS Customer Intelligence Studio

SAS Customer Intelligence Studio (CI Studio) je uživatelská aplikace pro kampaně manažery Raiffeisenbank, ve které je možné založit kampaň, provést výběr cílové skupiny a exportovat ji do datového souboru pro zvolený komunikační kanál. Je to řešení, které pomáhá udržovat a zlepšovat vztahy s klienty. Poskytuje bance znalosti umožňující působit na ty správné klienty, ve správný čas a přes správné komunikační kanály (SAS, [online]).

6.2.2 Řízení kampaně v CI Studiu

Založení a realizace CRM kampaně v CI Studiu obnáší několik kroků, které je možné vidět na vizualizaci ukázkové kampaně na obrázku v příloze P VI: Ukázka založení kampaně v SAS CI Studiu.

Kampaň je v SAS CI Studiu realizována v těchto na sebe navazujících krocích:

1. Vyplnění briefu kampaně: Představuje zadání základních parametrů kampaně ve struktuře jako klasické briefy pro reklamní agentury. Jedná se o definování informací jako: jméno kampaně, kód kampaně, cíl kampaně, definice cílové skupiny, typ a priorita kampaně, frekvence, platnost, odpovědná osoba, popis nabídky, nabízené produkty a vybrané komunikační kanály. Tato část kampaně slouží pro následný reporting a přehled o realizovaných kampaních pro další pracovníky banky.
2. Práce s daty – výběr cílové skupiny do diagramu kampaně: Nejdůležitějším krokem v založení kampaně v CI Studiu je výběr cílové skupiny, samotná práce s klientskými daty. Do CI Studia jsou předem importována a spravována všechna klientská data o transakčním chování, demografické údaje, informace o využívaných produktech a kontaktní historie. S těmito daty lze při výběru cílové skupiny pracovat na jednom místě a dosáhnout efektivního zacílení a úspěšnosti kampaně.
3. Výběr komunikačního kanálu: CI Studio dokáže vybrat cílovou skupinu pro kampaň dle zvolených výběrových kritérií v diagramu kampaně. Dokáže automaticky sestavit potřebná data pro zvolený komunikační kanál a tato data doručit přímo dodavateli, který zajišťuje pro banku produkční zpracování kampaně. Pokud je například zvolen jako komunikační kanál direct mail, pak CI Studio identifikuje nutná data pro doručení nabídky klientům tímto kanálem (titul, jméno, příjmení, oslovení v 5. pádě, adresa, nabídka) a celou vybranou databázi klientů s nutnými daty odešle na cílové uložení reklamní agentury nebo přímo do tiskárny.

CI Studio umožňuje a přináší hned tři hlavní výhody:

- Evidenci a přehled parametrů realizovaných CRM kampaní v čase.
- Automatizaci v práci s klientskými daty a možnost využívat všech dostupných klientských dat najednou.
- Automatizaci předávání databází pro jednotlivé komunikační kanály mezi bankou a dodavatelem (tiskárna, call centrum, SMS brána).
- Vyšší frekvenci realizace kampaní, díky eliminaci kapacit lidských zdrojů. (SAS, [online])

Díky implementaci SAS CI Studia může Raiffeisenbank realizovat kampaně ve větší frekvenci a zaměřovat se individuální komunikací i na malé segmenty klientů. Toto řešení je velmi důležité pro komunikaci s držiteli kreditní karty, jejichž chování vykazuje největší rozdíly, a tudíž vyžaduje celkem detailní segmentaci a personalizaci kampaní. Rozmanitost v chování držitelů kreditní karty ukáže portfoliová analýza v projektové části této práce.

6.3 CRM programy

Raiffeisenbank řídí vztah s klienty samostatně dle jednotlivých klientských segmentů. V rámci každého segmentu při návrhu konkrétních CRM programů zohledňuje produktové vlastnictví a transakční chování klientů. CRM programy banka zatím nerealizuje z pohledu životního cyklu klienta, ale do budoucna chce CRM Life Cycle Management koncept ve své činnosti nastavit. Prvním segmentem, na který se chce, z pohledu životního cyklu Raiffeisenbank zaměřit, jsou držitelé kreditní karty, a to mimo jiné z důvodu toho, že vykazují největší odchodovost a je nutné se komplexně na řízení vztahu s tímto segmentem zaměřit (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012). Autorka diplomové práce zpracovává návrh nového procesu řízení vztahu s držiteli v projektové části této práce.

V současné době banka jednotlivé CRM programy zaměřuje na menší subsegmenty v rámci hlavního retailového segmentu a až ten se stává tou hlavní cílovou skupinou pro konkrétní CRM program. Raiffeisenbank realizuje pravidelné i jednorázové CRM programy, které reagují například na konkurenční nabídku či situaci na trhu. Přehled pravidelných CRM programů v rámci retailového segmentu klientů představí autorka diplomové práce v následujících kapitolách.

6.3.1 Cross-sell

Raiffeisenbank v rámci cross-sellu do stávajícího portfolia klientů realizuje tyto pravidelné kampaně:

- Nabídka předschválené Rychlé půjčky a Povoleného debetu klientům, kteří mají pouze běžný účet a nemají na něm nebo na spořicíh či investičních produktech uloženou částku vyšší než 500 000 Kč.
- Nabídka předschválené Rychlé půjčky klientům, kteří právě jednu půjčku doplatili nebo doplatí za maximálně tři měsíce.
- Nabídka Rychlé půjčky klientům využívajícím Povolený debet, kteří nemají žádný úvěr v bance a mají depozita nižší než 500 000 Kč.
- Nabídka Povoleného debetu klientům s Rychlou půjčkou, kteří nemají žádný kontokorent a mají v bance depozita nižší než 500 000 Kč.
- Nabídka kreditní karty klientům, kteří mají Rychlou půjčku a žádný jiný revolvingový úvěrový produkt.
- Nabídka spořicího účtu eKonto Flexi nebo Plus klientům, kteří nemají úvěr a mají na běžném účtu uloženo více než 200 000 Kč.
- Nabídka hypotečních zástavních listů nebo podílových fondů klientům segmentu Affluent, kteří mají na běžném a spořicíh účtu uloženo více než 500 000 Kč.
- Nabídka předschválené hypotéky klientům s běžným účtem. (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

6.3.2 Up-sell

Programy na zvyšování angažovanosti klienta na vlastněném produktu realizuje Raiffeisenbank z pohledu délky vlastnictví a transakčního chování. Pravidelné up-sellové kampaně:

- Navýšení limitu Povoleného debetu klientům, kteří tento produkt aktivně využívají a splňují risková kritéria pro navýšení úvěrové angažovanosti.
- Navýšení Rychlé půjčky klientům, kterým zbývá doplatit méně než 50 % původní nominální hodnoty půjčky a nebyli v průběhu splácení nikdy v prodlení se splátkou.
- Navýšení schváleného limitu kreditní karty klientům, kteří aktivně kartu používají. Detailněji se o této stávající kampani autorka diplomové práce zmíní v kapitole 7.

- Nabídka debetní karty klientům s běžným účtem.
- Nabídka internetového bankovníctví klientům, kteří mají starší typ běžného účtu, ke kterému se tento distribuční kanál nezakládá automaticky.
- Nabídka běžného účtu klientům se spořicími účtem a investičními produkty, ke kterým není povinnost zakládat běžný účet.
- Nabídka dodatkové debetní karty. (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

6.3.3 Rozbankovávací a aktivační CRM programy

Kampaně zaměřené na aktivaci či rozbankování klientů v rámci jejich produktů se neděje v závislosti na životním cyklu klienta, ale pouze na základě aktuálního splnění podmínek neaktivity pro danou kampaň. Raiffeisenbank realizuje pravidelně tyto aktivační programy:

- Rozbankování klientů s běžným účtem povinně sjednaným k úvěru, kreditní kartě či hypotéce. Tyto účty jsou většinou neaktivní (klient si na ně neposílá příjmy a neprovádí transakce), protože byly podmínkou pro sjednání úvěrového produktu.
- Aktivace kreditních a debetních karet. Stávající proces této kampaně bude detailněji popsán v kapitole 7.
- Motivace k aktivnímu používání kreditní karty. Stávající kampaň bude detailněji analyzována v kapitole 7.
- Motivace k využívání Povoleného debetu. (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

6.3.4 Loajaltní a věrnostní CRM programy

Raiffeisenbank realizuje CRM programy, které mají primárně posílit věrnost klientů a díky tomu zvýšit jejich hodnotu. Mezi pravidelné kampaně patří:

- Nabídka zpracování finančního plánu zdarma Affluentním klientům, kteří mají v bance uložena depozita vyšší než 500 000 Kč. Jde o servis navíc pro tento velmi výnosný segment klientů, jinak je finanční plán zpoplatněn.
- Informace o nově přiděleném osobním bankéři Affluentním klientům.
- Vánoční kampaň – poděkování vybraným nejprofitabilnějším klientům.
- Newsletter Raiffeisenbank, který je měsíčně zasílám všem klientům a jeho cílem je informovat o nových produktech, službách a akcích.
- Věrnostní hovory s cílem zjištění spokojenosti a potřeb klientů. (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

6.3.5 Retenční program

Retenční programy mají Raiffeisenbank pomoci udržet klienty a případně je přesvědčit, aby neodcházeli. Aktuálně banka realizuje tyto kampaně v rámci retenčního programu:

- Retence klientů, kterým se blíží otočka hypotéky – cílem je zamezit odchodu ke konkurenci, která může klientovi nabídnout lepší úrokovou sazbu.
- Aktivní retence klientů, kteří podali žádost o zrušení kreditní karty a běžného účtu. Aktuální podoba retence držitelů kreditní karty bude detailněji analyzována v kapitole 7.
- Retence klientů, kterým se blíží splatnost Rychlé půjčky s cílem nabídnout klientovi další půjčku či jiný produkt tak, aby po doplacení půjčky z banky neodešli.
- Uvedené pravidelné CRM programy jsou realizovány prostřednictvím nástrojů přímého marketingu. (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

6.4 Přímý marketing jako nástroj CRM v Raiffeisenbank

Raiffeisenbank využívá přímý marketing ve spojení se CRM strategií. Nerealizuje nahodilé přímé kampaně, ale vždy mají svůj účel a cíl vycházející z konkrétního CRM programu a konceptu. Při výběru komunikačních kanálů přímého marketingu pro jednotlivé CRM programy se řídí několika pravidly:

- Při cross-sell kampaních násobit odezvu komunikace použitím několika kanálů v čase za sebou. Nejčastější model cross-sell programů v Raiffeisenbank je multi-kanálová komunikace: direct mail jako první kanál komunikace, následně za týden od odeslání direct mailu je realizován telemarketingový follow-up a měsíc před koncem platnosti nabídky jsou osloveným klientům zaslány SMS nebo emailové zprávy jako připomenutí nabídky. Většina kampaní má platnost tři měsíce. Tímto Raiffeisenbank dosahuje maximalizace zásahu prodejní kampaně z pohledu použitých kanálů, protože každý klient preferuje a je dostupný na jiném kanálu komunikace. Prodejní kampaně jsou pro banku hlavní pro generování zisku a růstu hodnoty klienta, proto se do nich investují větší finanční náklady.
- Up-sell kampaně, které jsou realizovány přístupem opt-out (není nutný souhlas klienta pro sjednání či nastavení nabídky, ale klient musí zaslanou nabídku odmítnout v definovaném čase, například automatické navýšení limitu kreditní karty), využívají pasivnějších kanálů jako internetové bankovníctví či direct mail.

- Up-sell kampaně, které jsou realizovány přístupem opt-in (je nutný souhlas klienta ke sjednání nabídky) využívají multikanálovou komunikaci stejně jako cross-sell programy. Využívá se kombinace: direct mail jako první kanál komunikace, následně telemarketing a připomínková SMS zpráva.
- Věrnostní a loajaltní kampaně vyžadují osobní přístup, aby jejich účel klient opravdu pocítil. Proto jsou realizovány primárně telemarketingem či v případě Affluentních klientů voláním osobních bankéřů, kteří si těmito kampaněmi budují osobní vztah s klientem.
- Kampaně informační, jako newsletter, jsou šířeny levnými kanály, kterými jsou email, internetové bankovníctví a výpis z bankovního účtu. Banka využívá vlastní emailovou bránu pro rozesílky.
- Retenční kampaně vyžadují osobní diskusi s klienty a detailní zjištění jejich potřeb, aby bylo možné nabídnout takovou nabídku, která jim zabrání odchodu z banky. Tyto CRM programy se realizují pouze telemarketingem a voláním osobních bankéřů, a to na základě detailního call skriptu, který obsahuje predikci reakcí klienta a připravené argumenty.
- Rozbankovávací a aktivační kampaně musí klienta zaujmout, vyvolat touhu ke změně jejich chování. Raiffeisenbank pro tyto kampaně využívá direct mail či email, kde je možné pracovat s kreativitou kampaně, která v zaujetí, vyvolání zájmu a akce hraje významnou roli. (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

Přímý marketing je v Raiffeisenbank hlavním nástrojem pro komunikaci se stávajícími klienty. Výběr kanálů je důležitým krokem, který má dopad jak na odezvu kampaně, tak na návratnost investic do ní vložených. Raiffeisenbank výběr realizuje dle zkušeností a někdy se kampaně nevyplatí z důvodu volby drahého kanálu, přičemž levnější kanál by mohl přinést stejnou odezvu. V rámci projektu nového procesu řízení vztahu s držiteli kreditních karet, budou pro jednotlivé aktivity navrženy kanály i s ohledem na finanční efektivitu, nejen na přínos pro zvýšení hodnoty klienta.

7 ŘÍZENÍ VZTAHU S DRŽITELI KREDITNÍ KARTY

Raiffeisenbank začala řídit vztah s držiteli kreditních karet v roce 2008. V této době postupně nasadila několik CRM programů primárně s cílem aktivace karet a rozpočívání neaktivních držitelů. Nasazení těchto aktivit nepředcházela žádná velká analýza portfolia, pouze se vycházelo a při realizaci vychází z reportu držitelů, který sleduje míru aktivovaných karet z celkového počtu schválených karet, aktivitu v podobě utilizace (procenta vyčerpaného limitu), počet a objem transakcí za posledních šest měsíců, tři měsíce a měsíc a aktuální dostupný zůstatek na kartě. Report také sleduje vývoj hodnoty portfolia držitelů ukazatelem GI (gross income = hrubý příjem), který je spočítán jako rozdíl výnosů vygenerovaných držiteli (součet poplatků, úroků a interchange fee) a nákladů na získání a udržování klienta (náklady na kampaně, proces a kontakt s klientem). (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

7.1 Segmenty držitelů kreditní karty

Raiffeisenbank aktuálně rozděluje držitele kreditních karet do čtyř segmentů na základě behaviorální segmentace:

- **Revolvers** – držitelé kreditní karty, kteří kartou provedli jakoukoli transakci v posledních třech měsících a vyčerpanou částku spláceli minimálně dvakrát za toto období částečně (ne celou čerpanou částku najednou).
- **Transactors** – držitelé kreditní karty, kteří kartou provedli jakoukoli transakci v posledních třech měsících a vyčerpanou částku splatili vždy v celé své výši (využívají pravidelně bezúročné období).
- **Swingers** – držitelé kreditní karty, kteří se v každém ze třech posledních měsíců chovali rozdílně. V jednom jako transaktoři, v druhém jako revolveri nebo naopak.

Neaktivní – držitelé kreditní karty, kteří v posledních třech měsících kartou neprovedli žádnou transakci bez ohledu na to, zda v předchozích obdobích vykazovali chování transaktorů či revolverů. (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

Uvedená segmentace je tvořena na základě sledování dvou atributů:

- Počet a objem bezhotovostních a hotovostních transakcí kartou.
- Způsob čerpání a splácení schváleného limitu kreditní karty – tedy zda klient splácí čerpanou částku celou nebo postupně ve sledovaném období.

Pro účely aktuálních CRM kampaní uvedených dále v této práci je segmentace doplněna o sledování těchto atributů chování portfolia:

- Utilizace – procento vyčerpaného limitu karty.
- Schválený celkový finanční limit na kreditní kartě.
- Balance – aktuální dostupná částka k čerpání (nevyčerpaný limit). (Raiffeisenbank, CRM, 2011-2012)

S uvedenými segmenty banka pracuje v současných CRM programech a komunikaci zaměřených na zvyšování profitability, kterou je kampaň na navyšování limitů kreditní karty. Segment klienta vstupuje do logiky výpočtu procenta navýšení limitu jeho karty. Logika výpočtu nezohledňuje relevance navýšeného limitu a potřebu klienta, ale pouze splnění podmínek segmentu a poté další risková kritéria. Aktuálně je pro banku nejméně rizikovým segmentem segment transactors, kteří čerpají aktivně a vždy čerpanou částku splatí celou v bezúročném období. Ovšem z pohledu profitability není tento segment tak výnosný jako například revolvers. Klienti, kteří čerpají pravidelně a pravidelně čerpanou částku postupně splácí, platí kromě poplatků také úroky a díky tomu přináší do výnosů portfolia mnohem větší přínos. Cílem banky by mělo být z pohledu růstu hodnoty portfolia motivovat klienty k revolvingovému chování, což nyní žádná z aktivit primárně nepodporuje. Segmenty v kombinaci se zohledněním utilizace dále vstupují do kampaně na podporu používání karty tzv. Rozčerpání. Přesnou definici cílové skupiny pro tuto kampaň uvede autorka diplomové práce v kapitole 7.3.2.

7.2 Stávající CRM proces řízení vztahu s držiteli kreditní karty

Cílem současného procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty je aktivovat kartu, protože míra aktivace je velmi nízká (Raiffeisenbank, CRM, 2012). Dále se aktuální aktivity zaměřují na motivaci k používání karty a růstu profitability portfolia prostřednictvím automatického navyšování limitů karty. Výběr kanálů pro komunikaci vychází z historických zkušeností. Konkrétní cílová skupina je definována pro každou kampaň a bude uvedena u každého stávajícího programu v dalších kapitolách diplomové práce.

7.3 CRM komunikační plán s držiteli kreditní karty

Aktuálně Raiffeisenbank realizuje pouze některé z doporučených aktivit v rámci řízení vztahu s držiteli kreditní karty. Doporučení jsou všem bankám předávána z mezinárodních asociací VISA a MasterCard. Přehled stávajících CRM programů se segmentem držitelů

kreditní karty bude dále uveden, pouze pro srovnání s novým procesem, z pohledu jednotlivých životních stádií klienta ve vztahu s bankou. Aktuálně Raiffeisenbank životní cyklus klienta v kampaních nezohledňuje.

7.3.1 Stádium Příchod – CRM program aktivace kreditních karet

V rámci stádia Příchod (délka vztahu 0-6 měsíců) Raiffeisenbank v současné době realizuje CRM program na podporu aktivace kreditních karet. Tento proces obsahuje několik na sebe navazujících kroků realizovaných v období od 10. do 180. dne od schválení karty. Cílem programu je oslovit držitele s neaktivovanou kartou a aktivovat ji. Motivátorem pro aktivaci je edukace a zopakování výhod kreditní karty a konkrétních dle typu karty.

Cílová skupina: Výběrovým kritériem do jednotlivých kroků této kampaně je ukazatel aktivovaná karta resp. neaktivovaná karta. Cílovou skupinou jsou držitelé nově vydaných kreditních karet (ne karet s obnovenou platností), kteří kartu v době výběru cílové skupiny do kampaně nemají aktivovanou. Komunikační plán se liší v závislosti na skupině kreditní karty, které jsou pro účely této kampaně dvě:

- Držitelé s vyžádanou kreditní kartou – klienti, kteří si o kartu požádali z vlastního rozhodnutí na pobočce.
- Držitelé s vnucenou kreditní kartou – těmto klientům byla karta doslova vnucena. Kartu si sjednali na základě silného marketingového tlaku v rámci některé z akvizičních kampaní či nabídkou přes partnery v případě co-brandových karet. Obecně je míra aktivace u těchto držitelů nižší než u klientů s vyžádanou kartou, proto je i komunikační plán programu aktivace na tuto skupinu intenzivnější.

Kanály oslovení a komunikace: V rámci programu aktivace je realizováno několik aktivit využívajících kanálů přímého marketingu, ve kterých je klient v krátkém sdělení vyzván k aktivaci karty. Přehled komunikačních kroků a kanálů v rámci programu aktivace pro skupinu vyžádaných a vnucených karet je uveden v tabulce (Tab. 2). Písmeno D v tabulce znamená den schválení karty. Do sedmi dnů od schválení je odeslána klientovi karta jako součást uvítacího balíčku.

Tab. 2. Komunikační plán stávajícího programu aktivace kreditních karet. (Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Období kontaktu	D+7	D+15	D+30-60	D+61-90	D+121-150	D+151-180
Frekvence kampaně	jednorázově	týdně	týdně	týdně	denně	měsíčně
Vnucené	Uvítací balíček	Telemarketing	Telemarketing	Telemarketing	SMS varující před zrušením karty	Rušení neaktivovaných karet
Vyžádané	Uvítací balíček	SMS		Telemarketing	SMS varující před zrušením karty	Rušení neaktivovaných karet

Při podpoře programem dosahuje Raiffeisenbank míry aktivace v období do 150 dní 79 % ze schválených karet. Do 30 dní aktivuje 60 % držitelů. (Raiffeisenbank, CRM, 2012)

30 dní od schválení karty je nejdůležitější období pro aktivaci, na které by se banka měla primárně k plánu zaměřit. Klienti, kteří aktivují do 30 dnů, jsou dle reportu aktivnější ve využívání kreditní karty do budoucna. Mírou aktivace se rozumí počet nebo procento klientů, kteří kontaktovali call centrum banky nebo call centrum je s cílem aktivovat kartu. Přehled celkové míry aktivace dle období realizace jednotlivých kroků (dle životního cyklu klienta) je uveden v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Míra celkové aktivace dle období vztahu. (Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Aktivace	Do 30 dní	Do 60 dní	Do 90 dní	Do 120 dní	Do 150 dní
Celkem	63 %	72 %	77 %	78 %	79 %

U vnucených kreditních karet je míra aktivace nižší, což dokládá rozpad míry aktivace dle těchto dvou skupin v tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Míra aktivace dle skupin kreditních karet. (Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Aktivace	Do 30 dní	Do 60 dní	Do 90 dní	Do 120 dní	Do 150 dní
Vnucené	47 %	57,4 %	63 %	64,9%	65,6 %
Vyžádané	72,1 %	81,2 %	84,4 %	85,5 %	86 %

Současný proces využívá pouze kanály telemarketing a SMS zprávy. Navíc pro jednotlivé skupiny karet se kanály liší. Telemarketing je nasazen téměř ve všech krocích u vnucených karet, což je dobře vzhledem ke kvalitám daného kanálu, ale hrozí tu nezastižení těch klientů, kteří telefony z neznámých čísel nezvedají nebo jsou v okamžiku hovoru nedostupní. Současný proces komunikuje pouze aktivaci. Ve stádiu Příchod chybí záměrná motivace k provedení první transakce po aktivaci karty. Mírou první transakce se rozumí procento nebo počet držitelů kreditní karty, kteří ve sledovaném období kartu aktivovali a provedli s ní první bezhotovostní transakci. Jak ukazuje tabulka (Tab. 5), míra první transakce je o desítky procent nižší než míra aktivace.

Tab. 5. Míra první transakce dle období vztahu. (Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Aktivace	Do 30 dní	Do 60 dní	Do 90 dní	Do 120 dní	Do 150 dní
Celkem	33%	43 %	47 %	50 %	52 %

Jaké jsou příležitosti pro zvýšení úspěšnosti a zefektivnění programu aktivace, na které by se nový proces mohl zaměřit?

- Zapojit více různých kanálů v komunikaci s držiteli s vnucenou kartou pro zajištění maximalizace dosažitelnosti klientů v kampani. Otestovat také kanály s nízkými náklady SMS a email zprávy pro zvýšení profítability kampaní i z pohledu finanční náročnosti a návratnosti investic. Případně je otestovat se stávajícími a zjistit, zda nepřinesou stejnou nebo i vyšší úspěšnost kampaně.
- Zapojit do programu aktivace kampaň na podporu provedení první transakce kartou ihned po aktivaci. Popřípadě propojit kampaň na aktivaci a první transakci a komunikovat bonus za provedenou první transakci do určitého období a ne za aktivaci.
- Zvýšit míru aktivace a první transakce u obou skupin držitelů a speciálně u držitelů s vnucenou kartou změnou kanálů a přidáním bonusů za první transakci. Testovat různé druhy motivačních bonusů, které zvýší míru aktivace resp. míru první transakce. Komunikovat bonus již v uvítacím balíčku atraktivní kreativní formou.
- Nastavit pro všechny kroky aktivačního programu kontrolní skupinu, pro otestování jeho účinnosti a dopadu na hodnotu portfolia. Kontrolní skupinou se rozumí klienti splňující podmínky pro daný krok kampaně, ale nebudou aktivně osloveni.
- Zavést nejen motivátory pro první transakci, ale i další kampaně pro udržení nastartované aktivity.

- Zapojit do programu také držitele s převydanou kartou (kartou s obnovenou platností), u kterých bude období pro daný krok komunikace počítán od data vydání obnovené karty.

7.3.2 Stádium Poznání a Zkušenost – rozčerpání a CLIP

V současné době Raiffeisenbank v následných CRM aktivitách po stádiu Příchod nezohledňuje životní cyklus klienta. Klienti, kteří jsou ve vztahu s bankou déle než 6 měsíců a splňují výběrové podmínky pro cílovou skupinu, mohou být osloveni ve dvou CRM programech, kterými jsou rozčerpání neaktivních držitelů a automatické navýšení limitu karty aktivním držitelům (Raiffeisenbank, CRM, 2012).

7.3.2.1 Rozčerpání neaktivních držitelů

Raiffeisenbank realizuje ročně čtyři rozčerpávající kampaně, jejichž účelem je motivovat klienty k častějšímu využívání kreditní karty k bezhotovostním platbám v obchodech. Cílem těchto kampaní je nárůst počtu i objemu prováděných transakcí kreditní kartou u těch držitelů, kteří jsou neaktivní nebo málo aktivní. CRM program má cíl zvýšit profitabilitu stávajícího portfolia držitelů kreditní karty zvýšením výnosů z interchange fee a úroků plynoucích z používání karty.

Cílová skupina: Držitelé jakéhokoli typu kreditní karty ze segmentů revolvers, swingers a neaktivní, kteří mají aktivovanou kartu a v posledních třech měsících neprovedli žádnou bezhotovostní transakci. Mají vyčerpáno maximálně 50 % schváleného limitu na kartě.

Kanály oslovení: Kampaň je realizována prostřednictvím direct mailu s následným telefonickým follow-upem. Jsou využity finančně nejnákladnější kanály přímého marketingu.

Motivátor komunikace: Pro motivaci jsou využívány po celý rok téměř totožné nabídky ve smyslu: utrat' a získej. Výhoda pro motivaci se liší dle toho, zda má držitel kreditní kartu s věrnostním programem Exclusive či nikoli. Kampaň má dvě verze motivátorů. Držitelé karet s programem Exclusive jsou motivováni nabídkou dvojnásobných bodů za všechny platby v určitém období. Držitelé karet bez programu mohou získat peněžní poukaz v hodnotě 200 Kč na nákup pohonných hmot u společnosti Benzina za to, že kartou provedou transakce v objemu 6 000 Kč v období jednoho měsíce od oslovení. Motivace je zaměřena na objem, ne na počet transakcí. Průměrná response rate (odezva) na získání benefitu je 18 % z celkem oslovených klientů (Raiffeisenbank, CRM, 2012).

Jaké jsou příležitosti pro zvýšení úspěšnosti a zefektivnění programu Rozčerpání, na které by se nový proces mohl zaměřit?

- Otestovat i jiné motivátory k vyšší aktivitě. Pohonné hmoty nemusí každého zajímat a ne každý má automobil. Nabídka unifikovaného benefitu pro všechny segmenty držitelů není efektivní. Každý segment vykazuje jiné chování a má jiné potřeby, a proto vyžadují i jiný způsob a jiný druh motivace (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).
- Dvojnásobné body jako motivátor u držitelů s kartou Exclusive má pozitivní response, ale malý dopad do výnosů. Zkusit otestovat jiné motivátory.
- Zapojit do této kampaně i další segmenty. Například klienty s navýšeným limitem karty na základě poslední realizované kampaně na CLIP.
- V komunikaci výhod a výběru cílové skupiny zohlednit i jiné atributy chování klienta, jako například počty transakcí. Někdo může dělat málo větších transakcí a někdo více malých. Cílem banky je, aby klienti dělali hodně menších transakcí, protože téměř za každou platbu získává výnos v podobě interchange free (mezibankovních plateb) a úroků z čerpání, protože klienti s tímto chováním jsou často revolveři (čerpají a splácí limit karty po částech a jsou tak nejvýnosnějším segmentem).
- Vhodné by bylo pro tuto kampaň vytvořit roční komunikační kalendář, který bude v komunikovaných motivátorech zohledňovat nejen segment, ale také období komunikace a aktuální události na trhu např. vánoční nákupy, Valentýn či první jarní den. Tyto známé události mohou pomoci kreativitě a komunikaci.
- Vedle stávajících kanálů otestovat i levnější kanály jako výpis z kartového účtu, email či SMS zprávu.

7.3.2.2 CLIP – automatické navýšení limitu karty

Navyšování limitu kreditní karty je realizováno přístupem opt-out. To znamená, že klientům jsou karty navyšovány automaticky, pokud klient do určitého data nevyjádří nesouhlas. Kampaň je realizována čtvrtletně.

Cílová skupina: Při výběru klientů do kampaně na navyšování limitů jsou jako první aplikována risková kritéria. Klienti pro navýšení musí splňovat tyto riskové atributy chování:

- Nesmí být v prodlení se splátkou na jakémkoli úvěrovém produktu Raiffeisenbank více než 30 dní za posledních 6 měsíců.

- Nesmí být v prodlení se splátkou na jakémkoli úvěrovém produktu Raiffeisenbank více než 90 dní.
- Nesmí být 30 dní po splatnosti v posledních 12 měsících.
- Nebyla jim kreditní karta navýšena v posledních 6 měsících.
- Do kampaně jsou zahrnuti všichni klienti bez ohledu na aktuální segmentaci.

Kanály oslovení a komunikace: Nabídka je klientům šířena prostřednictvím direct mailu, kde je nabídka komunikována krátce ve stylu: „Vážený kliente, splňujete podmínky pro navýšení limitu vaší kreditní karty. Pokud do konkrétního data nevyjádříte nezájem s navýšením, bude vám karta ke konkrétnímu datu navýšena.“ (Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Dosahovaná odezva: V průměru byla v roce 2011 odezva na kampaně CLIP 99 %. Jen 1 % klientů navýšení odmítlo. Průměrné procentní navýšení v každé kampani bylo 15 %, což je pro některé segmenty velmi málo (Raiffeisenbank, CRM, 2012).

Jaké jsou příležitosti pro zvýšení úspěšnosti a zefektivnění programu CLIP, na které by se nový proces mohl zaměřit?

- Větší relevance navyšování limitů výběrem pouze některých segmentů a klientů, kteří vyšší limit potřebují a budou ho čerpat. Nyní se na aktivitu nekouká a oslovují se všechny segmenty pouze na základě marketingových a riskových kritérií.
- Zvážit větší frekvenci navyšování a zapojení levnějších kanálů komunikace jako internetové bankovníctví a výpis z běžného účtu.
- Upravit komunikaci a připojit k ní i motivaci k rychlému využití navýšeného limitu. Připojit podobný benefit na provedení určitého počtu či objemu transakcí jako u rozčerpávacích kampaní.

Jaké aktivity v rámci stádia Poznání a Zkušenost úplně chybí a jsou potenciálem pro zvýšení hodnoty portfolia držitelů kreditní karty?

- Chybí aktivity na podporu loajality a retence.
- V rámci programu Retence je nutné zavést jak aktivity prediktivní, tak aktivity aktivně bránící odchodu.

7.3.3 Aktuálně využívané komunikační kanály

Raiffeisenbank využívá v rámci CRM programů pro komunikaci s držiteli kreditní karty primárně kanály direct mail a telemarketing. V používaných kanálech přímého marketingu má velmi úzké zaměření a díky tomu ztrácí dosah na klienty, kteří tyto dva kanály nevyužívají či nepreferují. Také jde o nejdražší komunikační nástroje, což ukazuje přehledná tabulka v příloze P VII: Komunikační kanály využívané v rámci CRM s držiteli kreditní karty v roce 2011.

Z přehledu kanálů využívaných v rámci stávajících CRM programů, který je uveden v příloze P VII: Komunikační kanály využívané v rámci CRM s držiteli kreditní karty v roce 2011, je patrné, že nejvíce klientů (téměř 70 %) je za rok osloveno v rámci programu na aktivaci kreditní karty. Nejvyužívanějšími kanály jsou direct mail a telemarketing a pokrývají téměř 96 % finančních nákladů na kanály. Email není využíván vůbec, i když má Raiffeisenbank vlastní technologii na odeslání emailů.

K růstu efektivity CRM programů může přispět nejen doporučené procesní a komunikační aktivity uvedené u jednotlivých kampaní výše, ale také otestování a zapojení dalších levnějších kanálů komunikace jako SMS zprávy, email, výpis z karetního účtu a internetové bankovníctví.

7.4 Východiska pro projekt řízení vztahu s držiteli kreditní karty

Praktická část diplomové práce měla za úkol představit společnost Raiffeisenbank, ukázat její postavení na trhu v oblasti kreditních karet, představit CRM proces a zmapovat stávající CRM programy v rámci budování a řízení vztahu se segmentem držitelů kreditní karty. Je východiskem pro zpracování projektu, který má za cíl popsaný proces řízení vztahu s držiteli kreditní karty upravit tak, aby pokrýval celý životní cyklus klienta v bance a přispěl ke zvýšení hodnoty portfolia držitelů kreditní karty.

Jaká fakta vypovídají o důvodu realizace projektu? Proč by se Raiffeisenbank měla zaměřit na proces řízení vztahu s držiteli kreditní karty?

Raiffeisenbank čelí v oblasti kreditních karet velké konkurenci. Téměř každá banka nabízí kreditní karty a jejich penetrace je velmi vysoká. V roce 2012 bylo vydáno 2 269 397 kreditních karet, což vypovídá o velmi omezených možnostech získávání nových klientů pro tento produkt (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012). Proto se Raiffeisenbank správně zaměřuje na řízení vztahu se stávajícími držiteli kreditní karty s cílem maximali-

zovat hodnotu tohoto vztahu. Měla by se tedy zaměřovat na neustálé inovace, testování a zefektivňování tohoto procesu, aby hodnota vztahu s tímto segmentem opravdu rostla.

Jak může projekt zvýšit hodnotu portfolia?

- Segmentace držitelů kreditní karty nezohledňuje všechny důležité atributy, které vypovídají o potřebách klientů pro následné CRM programy. Nepracuje s počtem transakcí, objemem transakcí, délkou vztahu v plné míře, frekvencí využívání limitu karty a dalšími. Nejen tyto atributy transakčního chování mohou pomoci vytvořit segmentaci držitelů, dle které bude možné nastavit efektivnější proces CRM.
- Raiffeisenbank neřídí portfolio držitelů kreditních karet komplexním procesem zohledňujícím životní cyklus klienta. Díky tomu neaplikuje a nerealizuje všechny CRM programy a přichází tak o příležitosti pro růst hodnoty segmentu.
- Neexistuje CRM program Retence, který má za cíl snížit odchodovost držitelů kreditní karty. Snížením odchodovosti a záchranou držitelů rozhodnutých odejít je možné zvýšit hrubý příjem segmentu a zisk banky.
- V programu Aktivace se nepracuje s držiteli s obnovenou kartou. Zapojením těchto držitelů vzroste procento míry aktivace a díky tomu potenciál pro aktivní používání karty a růst zisku.
- Banka využívá nejčastěji drahé komunikační kanály a nevyužívá příležitosti nových technologií. Zapojením SMS zpráv a emailů je možné zvýšit odezvu CRM programů a kampaní v případě jejich využití jako připomínkových kanálů. Dále mohou nahradit některé stávající kanály a zvýšit tak finanční profitabilitu kampaní.
- Raiffeisenbank má k dispozici technologii SAS CI Studio, která umožňuje automatizaci a vyšší frekvenci CRM kampaní. Toto je příležitost pro využití v rámci řízení vztahu s držiteli kreditní karty, protože vyšší frekvence kampaní v rámci CRM programu aktivace využívající levné kanály může být velmi přínosná.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 PROJEKT ŘÍZENÍ VZTAHU S DRŽITELI KREDITNÍ KARTY

CRM Life Cycle Management proces postavený na portfoliové analýze a segmentaci je silný nástroj ke zlepšení profitability portfolia držitelů kreditní karty a nástroj efektivního vynaložení marketingových výdajů. Proto se Raiffeisenbank rozhodla tento komplexní projekt uskutečnit s tím, že očekává zvýšení profitability a hodnoty daného segmentu. Projekt je realizován ve spolupráci se společností MasterCard Europe, která do projektu vstupuje pouze jako konzultant navrhovaných aktivit a změn autorkou diplomové práce. Autorka diplomové práce je zástupcem společnosti Raiffeisenbank a tento projekt řídí, na základě konzultací vytváří segmentaci, navrhuje nový CRM komunikační plán a bude odpovědná za implementaci nového procesu do stávající CRM strategie Raiffeisenbank.

8.1 Účel projektu

Východiskem a důvodem pro realizaci projektu je analýza současného postavení a CRM procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank. V analýze bylo zjištěno, že banka nemá aktuálně nastaven proces řízení vztahu s držiteli jako kontinuální proces. Komunikace s držiteli nepokrývá celý životní cyklus klienta a banka tak přichází o příležitosti pro růst profitability portfolia držitelů kreditní karty a hodnoty vztahu. Raiffeisenbank nemá zmapované detailní chování držitelů kreditní karty a nevede je cíleně k aktivnímu využívání karty. Sleduje pouze celkovou výnosnost portfolia, míru aktivace a základní atributy chování z důvodu realizace rozčerpávacích kampaní.

Projekt je realizován z důvodu nutnosti analýzy chování držitelů kreditní karty, na základě které bude možné držitele rozdělit do homogenních skupin. Segmentace ukáže silné a slabé stránky jednotlivých segmentů a bude tak možné vytvořit CRM strategii a komunikaci pro každý segment s cílem eliminovat jeho slabá místa a motivovat k požadovanému chování vedoucímu ke zvýšení jeho profitability a obecně hodnoty vztahu. Nový proces má zefektivnit komunikaci z pohledu automatizace kampaní, výběru komunikačních kanálů a frekvence realizace kampaní.

Projekt má svůj důvod také z pohledu čísel. Jak bylo uvedeno v praktické části práce, stávající portfolio držitelů kreditní karty vykazuje nízkou míru aktivace do 30 dní od schválení karty, která činí pouze 63 %. Také míra první transakce je nízká a v období do 150 dní činí pouze 54 %. Odchodovost klientů je v průměru 300 držitelů kreditní karty měsíčně a profitabilita portfolia nedosahuje stanoveného cíle.

8.2 Cíle projektu

Projekt má své základní cíle vycházející z jeho účelu, kterými jsou:

- Vytvořit segmentaci držitelů kreditní karty dle stádií jejich životního cyklu ve vztahu s bankou.
- Identifikovat příležitosti pro růst hodnoty portfolia držitelů kreditní karty pochopitelným jejich stávajícím chováním a potřeb.
- Na základě zjištěných příležitostí a vytvořených segmentů navrhnout CRM programy v rámci jednotlivých stádií životního cyklu klienta.
- Pro jednotlivé CRM programy navrhnout komunikační plán kampaní využívající nástroje přímého marketingu.
- Zvýšit profitabilitu a hodnotu portfolia držitelů kreditní karty prostřednictvím zlepšení míry aktivace, první transakce, aktivity a odchodovosti.

Projekt si na základě analýzy stávajícího CRM procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty klade další detailní cíle:

- Zavést aktivity na podporu první transakce již ve stádiu Příklad, tedy do 6 měsíců vztahu. Naučit klienty kartu používat již na začátku vztahu má potenciál aktivního používání karty do budoucna.
- Navrhnout a nastavit aktivity na podporu aktivace a provedení první transakce držitelů, kterým byla vydána již druhá a další karta s obnovenou platností. Na tyto držitele Raiffeisenbank nezaměřuje stávající aktivity programu aktivace.
- Snížit finanční náklady na kampaně kombinací a využíváním levnějších kanálů.
- Zvýšit relevanci navyšování limitů karty. Navyšovat těm, kteří to opravdu potřebují a vyšší limit využijí. Banka vydělává hlavně na tom, že klienti limit používají.
- Snížit odchodovost držitelů zavedením programu Retence, který nerealizuje.
- Identifikovat a vybrat všechny potenciální cílové segmenty pro program Rozčerpání a kampaně na motivaci k používání karty.
- Navrhnout a testovat motivátory pro aktivaci neaktivních držitelů. Využít partnery věrnostního programu Exclusive pro poskytnutí odměn pro motivaci.
- Zavést věrnostní kampaň pro všechny držitele, nejen neaktivní.
- Zvýšil celkovou míru aktivace kreditních karet v období do 30 dní od schválení karty z 63 % na 72 % a v období do 150 dní ze 79 % na 85 %.

- Zvýšil míru první transakce kartou do 150 dní od aktivace z 54 % na 65 %.
- Snížil odchodovost klientů z 29 % na 15 %.
- Zvýšil roční profitabilitu portfolia měřenou ukazatelem gross income o 24 %.

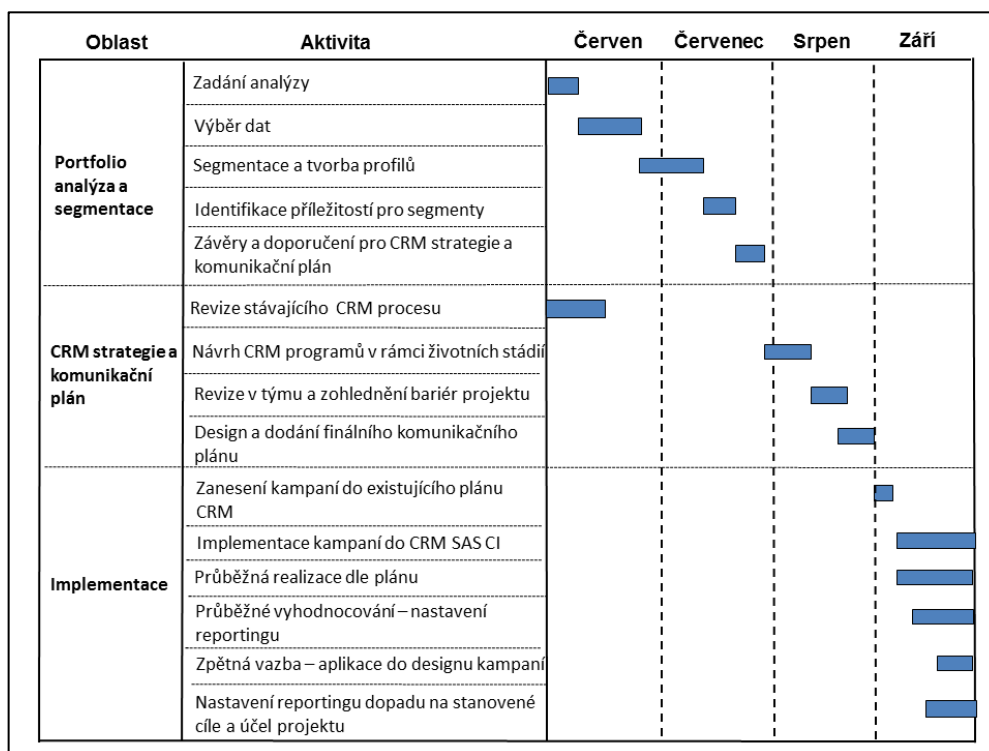
8.3 Cílová skupina projektu

Cílovou skupinou pro analýzu a segmentaci je celkem 46 688 aktivních držitelů kreditní karty (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012). Navržený nový proces CRM, který bude výsledkem projektu, bude určen pro stávající i nově získané držitele jakéhokoli typu kreditní karty Raiffeisenbank.

8.4 Časový plán projektu

Realizace projektu je rozložena na období tří měsíců. Harmonogram projektu je rozdělen do tří oblastí a patnácti aktivit navazujících na sebe tak, jak ukazuje tabulka (Tab. 6).

Tab. 6. Harmonogram projektu a implementace. (Autorka práce)



8.5 Projektový tým a rozpočet

Na projektu se podílí celkem tři manažeři za Raiffeisenbank a jeden konzultant ze společnosti MasterCard Europe.

Hlavní CRM projektový manažer je autorka diplomové práce, kterou je Žaneta Reková, která je v Raiffeisenbank odpovědná na portfolio kreditních karet z pohledu řízení vztahu. Transakční, portfoliová, produktová a segmentová data pro analýzu a segmentaci dodává analytik Tomáš Habenicht, který je součástí týmu analytického CRM v Raiffeisenbank. Supervizi nad projektem drží ředitel CRM oddělení Tomáš Eder. MasterCard zastupuje Peter Weisberg, který dodává do projektu doporučení ve smyslu, co by měla analýza zkoumat pro sestavení vhodných segmentů pro komunikaci. Dále provádí revizi vytvořených segmentů a komunikačního plánu jako odborník v oboru kreditních karet.

Hlavní činnosti autora diplomové práce na tomto projektu jsou:

- Revize stávajícího procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty a vyvození východisek pro zlepšení, která byla provedena v praktické části.
- Zadání výběru dat o portfolio do oddělení analytického CRM v Raiffeisenbank pro možnost sestavení nové segmentace a úpravu procesu.
- Analyzování dodaných produktových, segmentových a transakčních dat o portfolio držitelů kreditní karty ve spolupráci s analytikem projektu.
- Návrh nových segmentů pro řízení vztahu s držiteli.
- Návrh konkrétního komunikačního plánu s konkrétními segmenty v závislosti na životním cyklu klienta.
- Následná realizace a řízení navrženého CRM procesu a kampaní.
- Vyhodnocení a zpětná vazba.

Rozpočet na projekt se skládá z nákladů na samotný projekt zahrnující analýzy a konzultace. Většina nákladů je interních mzdových nákladů, které jsou již zahrnuty v celkových procesních nákladech banky. Všichni zástupci projektu za Raiffeisenbank na projektu pracují v rámci své liniové náplně práce. Externí náklady v projektu tvoří konzultace ze společnosti MasterCard. Hodina konzultace je navržena na 5 000 Kč a očekávaný počet hodin strávených na projektu byl schválen na 50 hodin. Celkem tedy externí náklady projektu činí 250 000 Kč. Dále jsou počítány náklady na následnou realizaci navrženého nového komunikačního plánu, které jsou odhadovány dle historických zkušeností (byly uvedeny v praktické části v kapitole 7.3.3.), finanční náročnosti stávajícího procesu s ohledem na cíl zapojit i levnější komunikační kanály na 2 500 000 Kč. Celkem tedy hovoříme o nákladech na projekt a následnou realizaci jeho výstupů ve výši 2 750 000 Kč.

Návratnost nákladů na projekt a nákladů na nový proces jsou odhadovány do jednoho měsíce od nasazení všech kampaní v rámci nového komunikačního CRM plánu s držiteli kreditní karty.

Doba návratnosti byla spočítána s ohledem na cíl projektu zvýšit hrubý příjem portfolia kreditních karet do jednoho roku od nastavení nového procesu o 24 %. Projekt by měl přinést přínos, tedy zvýšit roční hrubý příjem portfolia držitelů kreditní karty o 54 480 000 Kč (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012). Náklady projektu by se tak měly vrátit v navýšených příjmech hned v prvním měsíci od nasazení nového CRM komunikačního plánu.

8.6 Vnitřní příležitosti a hrozby projektu

Příležitostmi pro tento projekt, které nabízí vnitřní prostředí Raiffeisenbank, jsou:

- Technologie CRM SAS Customer Intelligence Studio, která umožňuje automatizaci a vysokou frekvenci realizace kampaní.
- Věrnostní program Exclusive, který umožňuje spolupráci s partnery programu zejména v oblasti odměn pro klienty v rámci CRM programů Aktivace, Rozčerpání a Retence.
- Již existující základ procesu CRM řízení vztahu s držiteli kreditní karty.
- Produktové portfolio a procesy.

Hrozby a limitace projektu:

- Systémové limitace - Raiffeisenbank například neumí automatický systémový převod typu karty na jiný v případě, že klient je se stávajícím nespokojen. Změna vyžaduje zrušení původní karty a uzavření smlouvy pro nový typ. To může působit pro klienty jako bariéra a v rámci programu retence není možné tento velmi dobrý benefit pro záchranu klientů používat.
- Kapacity call centra, které nemusí vyšší frekvenci kampaní zvládnout obsloužit.
- Výpis z karetního účtu neumožňuje personalizaci nabídky pro konkrétního klienta.
- Nevyzkoušené levné kanály SMS a emailové zprávy.

9 NOVÁ SEGMENTACE DRŽITELŮ KREDITNÍ KARTY RAIFFEISENBANK

Úkolem segmentace je rozdělit portfolio držitelů kreditní karty do skupin s podobným transakčním chováním a vlastnostmi s cílem řídit každý segment k maximalizaci profitability. Výnosnost tohoto produktu je založena primárně na měsíčních poplatcích a úroku z čerpané částky. Banka se snaží držitele motivovat, aby kartu využívali i pro běžné nákupy a spláceli půjčené peníze až po uplynutí bezúročného období, kdy začne banka účtovat úroky z nesplacené vyčerpané částky z karty.

Každý držitel kartu používá jiným způsobem. Někdo jako splátkový úvěr a vybere celou částku na kartě, kterou postupně splácí. Jiní zase kreditní kartou vybírají převážně z bankomatu a další platí jen v obchodech. Banka musí vyvíjet různé CRM strategie a v rámci nich realizovat kampaně s využitím kanálů přímého marketingu, které budou motivovat k využívání karty takovým způsobem, který je pro banku, ale i klienta nejvýhodnější a zvyšovat tak klientovu hodnotu. Aby banka věděla, na koho se zaměřit s jakou CRM strategií a přímou komunikací, musí nejprve poznat chování držitelů kreditních karet a na základě několika kritérií chování si je rozdělit do segmentů s podobnými vlastnostmi a na takto vytvořené segmenty zaměřit vhodnou strategii a komunikaci. Segmentace pomůže k efektivnějšímu řízení vztahu s držiteli kreditních karet a v rámci něho k efektivnější cílené komunikaci.

Tato nová segmentace bude sloužit pro efektivní budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty s ohledem na životní cyklus klienta ve vztahu s bankou. Hovoříme tak o procesu CRM Customer Lifecycle Management.

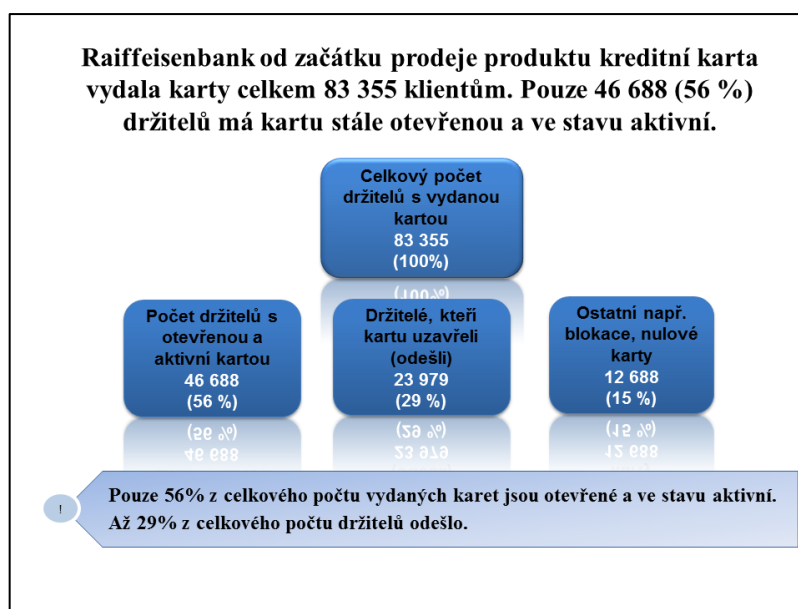
Segmentace má pomoci poznat držitele kreditních karet, způsob jak kartu využívají, jakou jednotlivé segmenty mají pro banku hodnotu a pro každý segment určit vhodnou CRM strategii, která pomůže zvýšit hodnotu a spokojenost držitelů v daném segmentu. K segmentaci pomůže analýza portfolia držitelů kreditních karet, která bude jejím prvním krokem. V procesu tvorby segmentace budou dále určena potřebná data a kritéria chování držitele kreditní karty, která se budou pro segmentaci využívat, a na základě kterých budou jednotlivé segmenty tvořeny. Dále autorka práce rozdělí držitele kreditních karet dle délky vztahu s bankou a určí životní stádia vztahu držitele karty s bankou a v rámci těchto stádií dle navržených kritérií chování budou navrženy jednotlivé segmenty.

9.1 Portfolio analýza držitelů kreditní karty

Částečně bylo transakční chování držitelů kreditní karty představeno v praktické části práce v rámci revize stávajícího procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty a jeho dosahovaných výsledků. V této části autorka diplomové práce ve spolupráci s analytikem projektu odhalí pomocí portfoliové analýzy kolik držitelů je vhodných k segmentaci a jaké vykazují chování dle několika kritérií jako počet prováděných transakcí, druhy transakcí, odchodovost a další. Analýza ukáže rozdíly v transakčním chování držitelů dle typu vlastněné karty a segmentu. Podívá se na profitabilitu držitelů ukazatelem gross income z pohledu typů karet a zjistí, jak jednotlivé části výnosů přispívají do celkové profitability a jaké jsou nejdůležitější. Výstupy analýzy a kritéria chování budou použita v následné segmentaci.

9.1.1 Portfolio držitelů dle stavu karty a aktivity

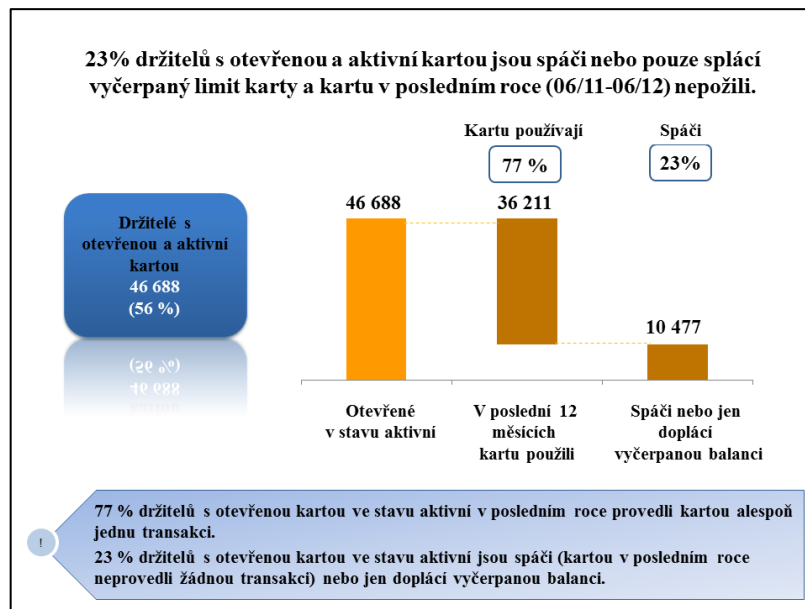
Raiffeisenbank od počátku působení na českém trhu vydala kreditní kartu celkem 83 355 klientům. Z grafu (Graf. 1) je zřejmé, že k červnu 2012 má pouze 56 % držitelů otevřenou kartu ve stavu aktivní (není zavřená či blokována). Tato část je vhodná pro segmentaci a řízení vztahu. 29 % držitelů z celkového počtu již zavřelo kartu a 65 % z nich z vlastního rozhodnutí. (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)



Graf. 1. Počet držitelů kreditní karty Raiffeisenbank. (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Z dalšího Grafu (Graf. 2) vyplývá, že jen 77 % držitelů s otevřenou kartou ve stavu aktivní svou kartu v posledním roce (měřené od června 2011 do června 2012) použilo. Tato skupi-

na klientů bude dále zkoumána z pohledu dalších kritérií transakčního chování, hlavně z pohledu způsobu splácení čerpaného limitu, s cílem vytvoření segmentů pro efektivní řízení jejich chování směrem k růstu profitability.



Graf. 2. Míra používání karty: (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

9.1.2 Transakční pohled na držitele s otevřenou kartou

Nyní se autorka práce podívá na transakční chování a finanční hodnotu celkového portfolia držitelů s otevřenou kartou ve stavu aktivní, kterých je 46 688.

Tab. 7. Transakční chování portfolia 46 688 držitelů s otevřenou kartou za období jednoho roku (06/11-06/12). (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Atribut chování	Hodnota
Počet transakcí	1 129 300
Průměrná výše jedné transakce	1 634
Průměrný počet transakcí na jednoho držitele	31
Průměrná výše čerpaného limitu jednoho držitele celkem	50 984 Kč
Průměrná výše čerpání jednoho držitele s kartou s programem Exclusive	46 400 Kč
Průměrná výše čerpání jednoho držitele s kartou bez programu Exclusive	53 578 Kč

Podíl bezhotovostních transakcí	66 %
Podíl hotovostních transakcí (výběrů z bankomatů či na pobočce)	34 %

Z transakčního pohledu je patrné, že držitelé s bankovními kartami jsou aktivnější (většina je bez programu Exclusive). Podíl bezhotovostních transakcí, které generují nejvyšší výnosy, je pouze 66 %. V aktivačních kampaních by tak bylo vhodné zaměřit se na motivaci provádění bezhotovostních transakcí u držitelů s kartou s programem Exclusive.

9.1.3 Schválené limity a míra čerpání portfolia držitelů s otevřenou kartou

Průměrná výše schváleného limitu na celkovém portfoliu 46 688 držitelů s otevřenou kartou ve stavu aktivní je 48 781 Kč a průměrný čerpaný limit je 35 %. Karty partnerské mají obecně nižší schválený limit, což je dáno jejich vyšší rizikovostí a nižší vyčerpaný limit, což je dáno tím, že karta jim byla vnučena silnou prodejní kampaní.

Z průměrného čerpání uvedeného v tabulce (Tab. 8) by se mohlo zdát, že držitelé mají hodně volného limitu k čerpání, což je potenciál pro motivaci v rámci programů Rozčerpání. Jedná se ovšem o průměrnou hodnotu. V portfoliu je skupina držitelů, kteří opravdu čerpají málo, ale jsou tam také klienti, kteří čerpají hodně a jistě by ocenili vyšší limit karty. Toto vyžaduje detailnější pohled na portfolio v rámci následné segmentace dle jednotlivých životních stádií.

Tab. 8. Průměrné limity a čerpání držitelů dle typu karty. (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Typ kreditní karty	Průměrná výše schváleného limitu v Kč	Průměrný vyčerpaný limit v procentech
MC Animal Life	77 647 Kč	39 %
VISA Classic Exclusive	53 863 Kč	31 %
VISA Classic Extra	41 903 Kč	39 %
VISA Classic	44 557 Kč	38 %
VISA Gold	168 593 Kč	31 %
VISA Premium Banking	45 326 Kč	56 %
VISA Electron Generali	25 960 Kč	41 %
VISA Electron CRA	38 838 Kč	24 %
VISA Electron Exclusive RSTS	30 519 Kč	17 %

VISA Classic UNIQA	28 155 Kč	23 %
VISA Electron BILLA	31 213 Kč	14 %
VISA Classic Exclusive OVB	30 000 Kč	0 %
MC United Auto	26 183 Kč	8 %

9.1.4 Produktový a segmentový pohled na portfolio držitelů

Produktový pohled, uvedený v Příloze VIII: Produktový a segmentový pohled na portfolio držitelů za období 06/11 - 06/12, ukazuje, že odchodovost je vyšší u držitelů s kreditními kartami s věrnostním programem Exclusive, která činí 32 % za období jednoho roku měřeno od června 2011 do června 2012. Dle typů karet odcházejí více karty partnerské, které jsou spojeny s programem Exclusive. Ze segmentového pohledu vycházejícího z aktivity měřené počtem transakcí provedených ve sledovaném roce, je pouze 19 % aktivních a až 46 % málo aktivních nebo neaktivních spáčů. Téměř polovina držitelů jsou potenciální klienti k odchodu a je nutné se na ně zaměřit v programu retence.

9.1.5 Hodnotový a výnosový pohled na portfolio držitelů, kteří kartu používají

Držitelé, kteří kartu v posledním roce použili, kterých je 36 211, jsou hlavní tvůrci výnosů a hodnoty portfolia. Celkem všichni tito držitelé vygenerovali hrubý příjem ve sledovaném roce (06/11-06/12) ve výši 227 milionů korun. Nejvyšší část příjmů až 46 % tvoří úroková sazba z čerpání, která přinesla výnosy v objemu 105 milionů Kč. Poplatky a úroky z prodlení ve splácení čerpané částky činí 32 % z celkových hrubých příjmů a mezibankovní poplatky 6 %. Menší část pak tvoří měsíční poplatky za vedení karet, výběry z bankomatů a další. (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Nejvyšší část příjmů tvoří úroky z čerpání plynoucí z aktivního používání karty. Nastartování aktivního chování je tak cíl ke zvýšení hodnoty portfolia.

Průměrný roční hrubý příjem na jednoho držitele činí 5 563 Kč. Příjem se však výrazně liší dle typů držené kreditní karty. Nejvyšší příjem tvoří klienti s bankovní kreditními kartami MasterCard Animal Life, Gold, Extra a Classic. Držitelé partnerských karet jako VISA Generali, RSTS, UNIQA, BILLA generují až sedmkrát méně příjmů než držitelé bankovních karet. Podpora používání karty by tak měla být vyšší u karet partnerských s programem Exclusive.

9.1.6 Hlavní zjištění důležitá pro segmentaci držitelů a nový komunikační plán

Výsledky portfoliové analýzy autorka práce shrnuje do čtyř oblastí, ze kterých vyvodí závěry pro následnou segmentaci a komunikační plán:

Portfolio:

- Jen 56 % držitelů z celkového počtu držitelů s vydanou kreditní kartou mají stále kartu otevřenou ve stavu aktivní (není zavřená či blokována).
- Míra odchodovosti celkového portfolia otevřených karet ve stavu aktivní je 23 %.
- Až 61 % držitelů jsou klienti z retailového segmentu Affluent, takže osoby s vyššími příjmy.
- Průměrná výše schválených limitů na kartě je mezi 25 000 Kč a 77 000 Kč.
- Průměrné procento vyčerpaného limitu je nízké 35 %.

Doporučení pro následnou segmentaci je identifikovat skupinu klientů, kterým stávající limit nestačí a také ty, kterým je limit navyšován zbytečně, protože ho nevyužijí. V komunikačním plánu se pak programem Rozčerpání zaměřit i na segmenty s navýšeným limitem a celkově na podporu aktivního používání kreditní karty k běžným nákupům jak na začátku, v průběhu, tak i na konci vztahu.

Odchodovost:

- Odchodovost na celkovém počtu držitelů s vydanou kartou je 29 %.
- Až 65 % klientů uzavřelo svou kartu z vlastního rozhodnutí.
- Vyšší míru odchodovosti vykazují držitelé s partnerskými kreditními kartami s programem Exclusive.

Doporučení pro následnou segmentaci je identifikovat klienty s potenciálem odchodu a zaměřit na ně aktivity posilující spokojenost. Segmentace by měla také identifikovat segment vhodný pro záchranu.

Produkt:

- Držitelé karet VISA Gold jsou velmi aktivní, ale je jich v portfoliu pouze 4 %.
- Bankovní karty jsou v počtu i objemu transakcí aktivnější než partnerské karty.

Z produktového pohledu analýza doporučuje zaměřit se na případnou úpravu produktových parametrů partnerských karet i na jejich prodejní proces s cílem motivovat potencionální

držitele k aktivnímu používání karty již při prodeji. Testovat různé odměny pro motivaci k používání karty u držitelů s partnerskými kartami, protože je bude těžší přesvědčit.

Hrubý příjem:

- Úroková sazba z čerpaných částek limitu karet tvoří nejvyšší část příjmů, až 46 %.
- Nejvyšší příjmy generují držitelé s bankovními kartami, protože jsou obecně aktivnější.

Podporovat aktivní používání kreditní karty k běžným nákupům již na začátku vztahu a následně v průběhu celého procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty.

9.2 Identifikace potřebných dat a kritérií pro segmentaci

Z portfoliové analýzy vyplývá nutnost detailnějšího zaměření na transakční chování a způsob čerpání a splácení schváleného limitu karty držitelů v rámci jednotlivých stádií jejich životního cyklu ve vztahu s Raiffeisenbank. Do segmentace budou zahrnuti držitelé, kteří mají kartu otevřenou ve stavu aktivní, kterých je 46 688.

V prvním kroku segmentace budou držitelé kreditní karty rozděleni dle délky vztahu s bankou (dle životního stádia) měřenou ukazatelem: MOB – Moths on Book (počet měsíců ve vztahu s bankou od podpisu smlouvy o vydání kreditní karty).

Další kritéria vstupující do segmentace:

- Počet aktivních držitelů kreditní karty (držitelé, kteří provedli minimálně jednu transakci v posledních 3 měsících).
- Aktivace karty.
- První transakce kartou do tří měsíců od aktivace.
- Počet a objem bezhotovostních transakcí kartou – plateb v obchodech (POS).
- Počet a objem hotovostních transakcí kartou – výběrů z bankomatu (ATM).
- Průměrná výše čerpané částky – průměrná výše pohledávky.
- Utilizace – vyčerpaný schválený limit na kartě v procentech.
- Schválený celkový finanční limit na kreditní kartě.
- Výnos karty – součet poplatku za vedení, úroků z transakcí a interchange fee (mezi bankovní poplatek, placený z každé transakce kartou u obchodníka a hradí ho banka obchodníka, jež vlastní terminál bance zákazníka, která vydala danou kartu).
- Balance – aktuální částka limitu kreditní karty volná k čerpání (nevyčerpaný limit).

- Volume – průměrný objem jedné transakce.
- Způsob čerpání a splácení schváleného limitu kreditní karty (tento ukazatel může nabývat hodnot: využívá bezúroční období a neplatí tak úroky z čerpání nebo splácí čerpání postupně a platí úroky).

9.3 Postup segmentace držitelů kreditní karty

Na základě portfolio analýzy chování držitelů kreditní karty provedené v předchozí kapitole bylo zjištěno, že držitelů s otevřenou a aktivní kartou je 46 688. Tito držitelé jsou vhodní pro segmentaci, protože vykazují chování a lze u nich zjistit potřebná data k segmentaci.

První fází segmentace je rozdělení držitelů do jednotlivých stádií životního cyklu ve vztahu s bankou. V rámci jednotlivých stádií bude dále analyzováno detailní transakční chování, na základě kterého budou navrženy segmenty a doporučené komunikační cíle.

Raiffeisenbank má k 1. 6. 2012 celkem 46 688 držitelů s otevřenou kartou ve stavu aktivní. Držitele je možné dle délky vztahu s bankou rozdělit do těchto tří skupin:

1. EMOB (Early Months on Book) - Příchod – délka vztahu 0 – 6 měsíců: 6 492 držitelů karet (14 % celkového portfolia).
2. Account Management - Poznání – délka vztahu 6 až 18 měsíců: 16 306 držitelů karet (35 % celkového portfolia).
3. Backbook - Zkušenost – délka vztahu 18 měsíců a více: 23 890 držitelů karet (51 % celkového portfolia).

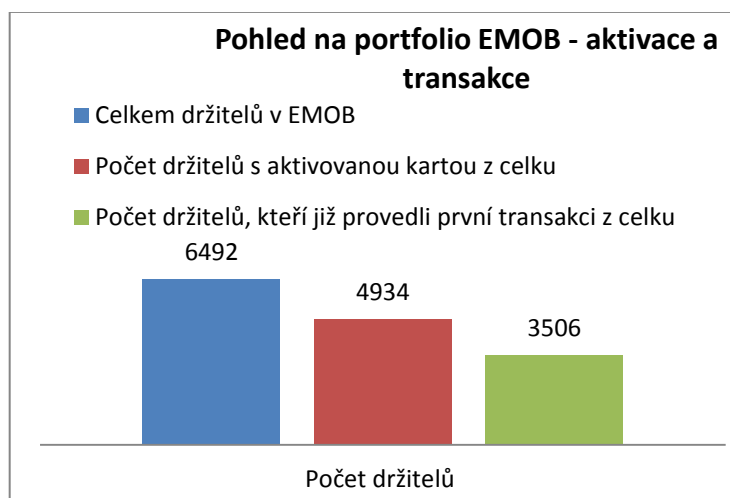
První fáze segmentace dle ukazatele MOB je důležitá, jelikož v každém stádiu má banka jiné cíle a držitelé se vyznačují odlišným chováním. Držitelé kreditní karty vyžadují v každém definovaném stádiu individuální CRM přístup a komunikační plán.

9.4 Profily segmentů v rámci stádia Příchod

Hlavním cílem banky do 6 měsíců vztahu s klientem je aktivace jejich kreditní karty a nastartování transakčního chování držitelů kreditní karty. Z tohoto faktu vyplývá chování držitelů a následná segmentace, dle kritérií uvedených v kapitole 2.1. Budeme segmentovat **6 492 držitelů**, což je 14 % z celkového počtu držitelů vhodných pro segmentaci.

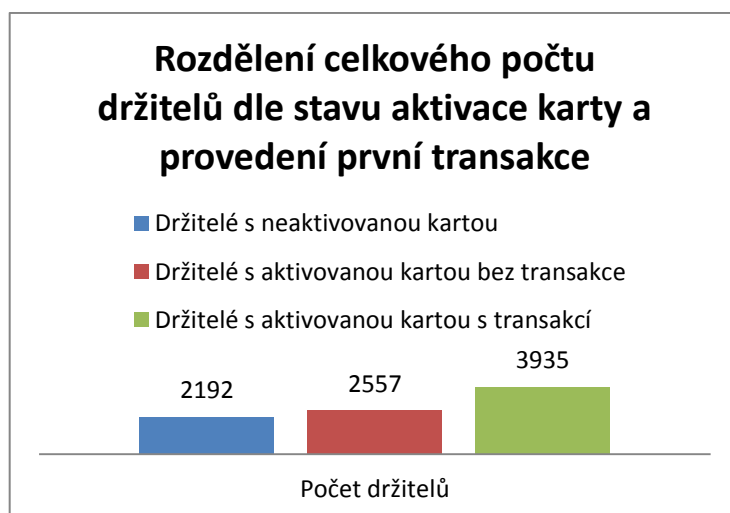
Hlavním cílem stádia Příchod je motivovat držitele k aktivaci karty a provedení první transakce. Pro růst hodnoty držitele je důležité, aby kartu použil v prvních 3 měsících

a v aktivním používání karty nadále pokračoval. V následujícím grafu (Graf. 3) je vidět kolik držitelů z celku kartu aktivovalo a kolik povedlo první transakci.



Graf 3. Aktivace a transakce EMOB. (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Jak je z dalšího grafu (Graf. 4) patrné, pouze 76 % držitelů, kterým byla schválena kreditní karta, tuto kartu aktivovalo. A pouze 54 % držitelů provedlo první transakci do 3 měsíců od schválení karty. To znamená, že 48 % představuje pro banku ztrátu, kterou je třeba snížit a držitele aktivovat a motivovat k vyšší profitabilitě. Z tohoto zjištění vychází rozdělení držitelů ve stádiu Příchod na tři hlavní segmenty:



Graf 4. Segmenty držitelů stádia Příchod. (Autorka a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Analýzou a segmentací byly zjištěny tři hlavní segmenty s jasným cílem:

- Držitelé s neaktivovanou kartou – cílem je motivace k aktivaci a první transakci.
- Držitelé s aktivovanou kartou bez transakce – cílem je motivace k první transakci.
- Držitelé s aktivovanou kartou s transakcí – cílem je zmapovat chování a aktivitu v používají kreditní karty po aktivaci a identifikovat další subsegmenty, u kterých je nutné pracovat na zvyšování hodnoty a profitability určitého atributu jejich chování.

Průměrné transakční chování držitelů s aktivovanou kartou s transakcí v období prvních 3 měsíců od aktivace karty (3 935 držitelů z celkového počtu karet v tomto stádiu):

Průměrný počet transakcí: 16

Průměrně vyčerpaná částka z celkového limitu karty: 19 954 Kč

Průměrné procento čerpání schváleného limitu: 47 %

Nyní se ještě detailněji v rámci segmentace podíváme v tabulce (Tab. 9) na aktivitu držitelů v prvních 3 měsících po aktivaci karty a dle druhu, počtu transakcí a výnosu identifikujeme další subsegmenty pro cílenou komunikaci zaměřenou na zvyšování hodnoty držitele.

Tab. 9. Transakční chování a výnos aktivovaných karet s transakcí stádia Příchod. (Autorka a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Transační chování 3 měsíce po aktivaci karty	<6 trn jen POS	<6 trn POS i ATM	Jen ATM trn.
Počet držitelů	1 101	1 447	1 387
Výnos (hrubý příjem) na jednu kartu za 3 měsíce od aktivace	363 Kč	1 852 Kč	1 777 Kč

Z tabulky (Tab. 9) je patrné, že držitelé, kteří za 3 měsíce od aktivace karty provedli méně než 6 bezhotovostních transakcí vykazují nejnižší výnos. Proto je nutné se v tomto stádiu v rámci aktivovaných karet s transakcí zaměřit hlavně na tento subsegment a motivovat je vhodnými benefity k používání karty na POS pro dosažení vyššího hrubého příjmu.

Shrnutí portfolia analýzy a výsledek segmentace držitelů kreditních karet ve stádiu Příchod:

V segmentaci byly stanoveny tři hlavní segmenty, na které je nutné se v komunikaci zaměřit a zvýšit jejich profitabilitu.

- Držitelé s neaktivovanou kartou.
- Držitelé s aktivovanou kartou bez transakce.
- Držitelé s aktivovanou kartou, kteří za 3 měsíce od aktivace karty provedli méně než 6 bezhotovostních transakcí.

Navrhované CRM komunikační strategie na tyto tři segmenty:

1. Aktivace a první transakce

Segmenty: Držitelé s neaktivovanou kartou a držitelé s aktivovanou kartou bez transakce.

Cíl kampaně: zvýšení procenta držitelů s aktivovanou kartou do 150 dní od schválení karty na 84 % ze 76 % a zvýšení procenta držitelů s aktivovanou kartou s první transakcí na 65 % z 54 %.

2. Motivace po první transakci

Segment: Držitelé s aktivovanou kartou, kteří za 3 měsíce od aktivace karty provedli méně než 6 bezhotovostních transakcí.

Cíl kampaně: Zvýšení počtu provedených transakcí měsíčně a zvýšení výnosů z úrokové sazby z čerpání v rámci hrubého příjmu.

9.5 Profily segmentů v rámci stádia Poznání

Hlavním cílem banky v období 6-18 měsíců ve vztahu s klientem je rozvíjení a podpora profitabilního transakčního chování držitelů kreditní karty.

V tomto stádiu je k 1. 6. 2012 celkem **16 306 držitelů kreditní karty** (35 % z celkového počtu držitelů vhodných pro segmentaci), které bude autorka práce segmentovat, dle kritérií uvedených v kapitole 2.1 (Raiffeisenbank, Lifecycle Marketing portfolio analýza, 2012). Nejprve si rozdělí držitele do čtyř hlavních segmentů dle způsobu splácení čerpané částky limitu na kartě a dle aktivity z pohledu toho, zda provedli transakci v posledních šesti měsících. Tyto dva atributy jsou ukazateli profitability a identifikují hodnotné klienty a ty, které je nutné motivovat k vyšší aktivitě a výnosům. Tyto segmenty si dále rozdělí na

menší subsegmenty a na nich bude sledovat kritéria: utilizace (procento vyčerpaného limitu karty), výši celkového schváleného limitu na kartě, procento navýšení limitu, transakční chování a výnos za poslední 3 měsíce. Na základě této analýzy autorka práce identifikuje nejvýnosnější segmenty a také ty, u kterých je nutné profitabilitu zvýšit. Dále určí segmenty s potřebou vyššího limitu a ty, kterým je navyšována karta zbytečně, protože limit nečerpají. V následujících kapitolách jsou identifikovány jednotlivé segmenty a jejich profily.

9.5.1 Segment: Využívají pro splácení bezúročného období

Držitelé, kteří čerpali limit karty v posledních 6 měsících a splácí čerpanou částku vždy celou v bezúročném období. Nikdy neplatí úroky z čerpané částky a bance generují velmi malý výnos. Celkem jde o 2 931 držitelů (18 % z celkového počtu držitelů ve stádiu Poznání). Průměrná výše schváleného limitu na kartě je 63 000 Kč, průměrná výše vyčerpaného limitu je pouze 19 %, průměrný výnos na kartu je pouze 434 Kč za poslední 3 měsíce a původně schválený limit byl navýšen o 1 % od začátku vztahu s bankou, což je adekvátní jejich chování. Mají neustále volný limit k čerpání.

9.5.2 Segment: Příležitostně využívají bezúročného období

Držitelé, kteří čerpali limit karty v posledních 6 měsících, ale ne vždy celou čerpanou částku splatili v bezúročném období. Někdy zaplatili úrok z čerpání a pro banku jsou tak zajímavým segmentem profitability. Celkem jde o 2 603 držitelů (16 % z celkového počtu držitelů ve stádiu Poznání).

Tento segment bude rozdělen na další subsegmenty na základě způsobu čerpání a splácení limitu karty v posledních 6 měsících, takto:

New Balance – 709 držitelů, kteří v posledních 3 měsících čerpají z aktuálního zůstatku limitu na kartě, ale před tím 3 měsíce nečerpali nic (karty nepoužili).

Balance Builder – 1 128 držitelů, kteří v posledních 3 měsících splácí o 20 % více, než čerpají z limitu na kartě (zůstatek na kartě volný k čerpání držitel navyšuje).

Balance Retainer – 106 držitelů, kteří v posledních 6 měsících splácí a čerpají stabilně podobnou částku z aktuálního zůstatku limitu karty (zůstatek na kartě mají stabilně stejný).

Balance Reducer – 341 držitelů, kteří v posledních 3 měsících čerpají o 20 % více limitu na kartě, než splácí (zůstatek na kartě volný k čerpání jim klesá).

No Balance – 316 držitelů, kteří v posledních 3 měsících nečerpali limit karty, ale v předchozích 3 měsících čerpali a spláceli (zůstatek na kartě volný k čerpání mají již téměř v původní schválené výši).

K těmto subsegmentům budou dále v tabulce (Tab. 10) doplněny průměrné hodnoty vztahující se k limitu karty, navyšování limitu a další transakční kritéria. Dle tohoto portfoliového přehledu určí autorka práce CRM komunikační strategii a konkrétní zacílení.

Tab. 10. Transakční chování subsegmentů segmentu Příležitostně využívající bezúročné období ve stádiu Poznání. (Autorka a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Segment	New Balance	Balance Builder	Balance Retainer	Balance Reducer	No Balance
Průměrná výše schváleného limitu	47 000 Kč	44 000 Kč	46 000 Kč	48 000 Kč	69 000 Kč
Utilizace (procento vyčerpaného limitu)	49 %	77 %	41%	31 %	17 %
Průměrné procento navýšení limitu od sjednání karty	2,3 %	1,4 %	2,7 %	1,5 %	2,5 %
Průměrný počet transakcí za poslední 3 měsíce	13	9	12	13	18
Průměrný výnos z karty za poslední 3 měsíce	1 394 Kč	2 145 Kč	1 573 Kč	1 425 Kč	585 Kč

Doporučení pro CRM komunikační strategii pro první dva segmenty:

Z uvedené analýzy segmentu vyplývá, že v CRM strategii na zvýšení hodnoty držitele kreditní karty je nutné zaměřit se hlavně na segment první, tedy držitele, kteří čerpají často a velké částky, ale pro splácení využívají bezúročné období. Naopak u segmentu Příležitostně využívající bezúročné období, nejvyšší výnos dosahuje segment Balance Builder a Balance Retainer, u kterých je zase potřeba nadále podporovat aktivitu v čerpání a splá-

cení mimo bezúročné období věrnostními a rozčerpávajícími kampaněmi. U Balance Builderů je nutné zrevidovat kritéria pro navyšování limitu na kartě, protože na základě analýzy jejich chování jim stávající limit nestačí, což dokazuje ukazatel průměrného vyčerpaného limitu (utilizace), který je 77 %. To znamená, že mají již jen 23 % schváleného limitu volného k čerpání.

Navyšování limitů karty banka provádí v průběhu vztahu automaticky, když s navýšením nevyjádří držitel karty nesouhlas na základě riskových kritérií. Kritérium „Procento navýšení schváleného limitu“, uvedené v tabulce (Tab. 10) říká, o kolik procent se za dobu vztahu s bankou držitel navýšil původně schválený limit. Tento ukazatel je v analýze sledován z důvodu zjištění, zda jsou kritéria navyšování nastavena správně a navyšuje se dostatečně a opravdu těm, kteří poté limit využijí a pravidelně kartu používají.

9.5.3 Segment: Nikdy nevyužili bezúročné období

Držitelé, kteří čerpali limit karty v posledních 6 měsících a nikdy nesplatili čerpanou částku celou v bezúročném období. Vždy platí úroky z čerpané částky a pro banku jsou nejvýnosnějším segmentem. Celkem obsahuje 3 689 držitelů (23 % z celkového počtu držitelů ve stádiu Poznání).

Na základě provedené Lifecycle portfolio analýzy lze v tomto nejvýnosnějším segmentu stádia Poznání definovat tři subsegmenty, které se již objevily u předchozího segmentu:

Balance Builder – 857 držitelů, kteří splácí více, než čerpají a mají stále dostatek limitu karty k čerpání. Tento subsegment vykazuje dále toto transakční chování: průměrná výše schváleného limitu je 55 000 Kč, průměrně vyčerpaný limit karty je 82 %, průměrný počet transakcí za poslední 3 měsíce je pouze 9, průměrné procento navýšení limitu je 1,1 % a výnos za poslední 3 měsíce je 3 012 Kč.

Balance Retainer – 2 671 držitelů, kteří čerpají a splácí podobnou částku a jejich dostupný limit je stále stejný. Subsegment vykazuje toto transakční chování: průměrná výše schváleného limitu je 43 000 Kč, průměrně vyčerpaný limit karty je 92 %, průměrný počet transakcí za poslední 3 měsíce je pouze 5, průměrné procento navýšení limitu je 1,6 % a výnos za poslední 3 měsíce je 2 923 Kč.

Balance Reducer – 161 držitelů, kteří čerpají více, než splácí a mají čím dál méně volného zůstatku na kartě. Subsegment vykazuje toto transakční chování: průměrná výše schváleného limitu je 49 000 Kč, průměrně vyčerpaný limit karty je 56 %, průměrný počet

transakcí za poslední 3 měsíce je 12, průměrné procento navýšení limitu je 1,2 % a výnos za poslední 3 měsíce je 1 990 Kč.

Doporučení pro CRM komunikační strategii pro třetí segment:

Uvedená data o jednotlivých subsegmentech vypovídají o tom, že Balance Builder a Balance Retainer mají nedostatek volného limitu karty k čerpání a současně mají celkem nízké procento navýšení limitu od začátku vztahu. U nich je nutné zrevidovat kritéria pro navýšení a poskytnou jim vyšší částku limitu k čerpání. Je nutné u nich nadále podporovat jejich pozitivní aktivitu v čerpání a splácení mimo bezúročné období speciálními benefity ke zvýšení počtu provedených transakcí např. za 10 transakcí v tomto měsíci dostanete 1000 Kč zpět na kartu. Součástí cíle podpory aktivního využívání karty je udržení včasného splácení bez nutnosti vymáhání.

9.5.4 Segment: Nepoužívají kartu

Držitelů, kteří kartu nepoužili v období posledních tří, šesti nebo dvanácti měsíců je celkem 7 083 (43 % z celkového počtu držitelů ve stádiu Poznání). (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Přinášejí Raiffeisenbank výnos pouze z poplatku za vedení karty a jsou nejméně výnosným segmentem. Celkem jde o 7 083 držitelů (43 % z celkového počtu držitelů ve stádiu Poznání). U tohoto segmentu, nazývaného také jako spáči, je těžké nastartovat znovu pozitivní aktivitu využívání karty a zvýšit tak jejich hodnotu, ale i tak by banka měla na tyto segmenty komunikovat a pokusit se je znovu aktivovat. Je to velmi početná skupina, kterou lze dále rozdělit dle délky neaktivity na tři subsegmenty.

- **Krátkodobí spáči** – 1 400 držitelů, kteří kartu nepoužili v posledních 3 měsících. Subsegment má celkem velkou část vyčerpaného limitu, což je průměrně 49 %. Za poslední 3 měsíce neprovedli žádné transakce a výnos je ještě slušný ve výši 1 574 Kč, díky tomu, že ještě splácí vyčerpanou částku.
- **Střednědobí spáči** – 1 386 držitelů, kteří kartu nepoužili v posledních 6 měsících. Subsegment má nízké průměrné procento vyčerpaného limitu jen 35 % a nižší výnos za poslední 3 měsíce jen 763 Kč. Zde je patrné, že jen doplácí zbytek vyčerpaného limitu a nevykazují žádnou jinou aktivitu.
- **Dlouhodobí spáči** – 4 297 držitelů, kteří kartu nepoužili v posledních 12 měsících. Tento subsegment nevykazuje již žádnou aktivitu, nečerpají, ani nesplácí a je tu

velká pravděpodobnost, že kartu zavřou a odejdou z banky. Toto jsou hlavní kandidáti pro CRM strategii retence. (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Doporučení pro CRM komunikační strategii:

Z uvedeného popisu profilů jednotlivých subsegmentů vyplývá, že jde o neaktivní klienty a velmi málo profitabilní skupiny držitelů kreditní karty. Pro banku je to velká výstraha, protože v těchto subsegmentech se nachází nejvíce klientů ve stádiu Poznání. Hlavním cílem pro tyto tři subsegmenty je motivace k používání karty vhodnými benefity, protože jsou to potencionální kandidáti, že brzy kartu zavřou a odejdou z banky. Jsou tedy cílovou skupinou pro prediktivní retenci. Navyšování limitů je bezpředmětné, protože ani stávající limit nečerpají. Cílem je také zamezit odchodu klienta z banky a pokud je důvodem neaktivity na kreditní kartě nezájem o tento produkt, tak klientovi nabídnout jiný produkt, který lépe uspokojí jeho potřeby.

9.6 Profily segmentů v rámci stádia Zkušenost

Hlavním cílem banky v období 18 a více měsíců vztahu je stimulace a udržování profitabilního transakčního chování, aktivace těch, kteří kartu přestali aktivně využívat a aktivní retence (záchrana) klientů, kteří se již rozhodli kartu zavřít.

V tomto stádiu je k 1. 6. 2012 celkem **23 890 držitelů** kreditní karty (51 % z celkového počtu aktivních držitelů kreditní karty Raiffeisenbank), které budeme segmentovat stejným způsobem ve stádiu Poznání. Při segmentaci klientů v této fázi životního cyklu byly identifikovány stejné segmenty a doporučení pro CRM komunikační plán jako u stádia Poznání. Z tohoto důvodu je detailní analýza a segmentace uvedena v Příloze IX: Segmentace držitelů kreditní karty ve stádiu Zkušenost.

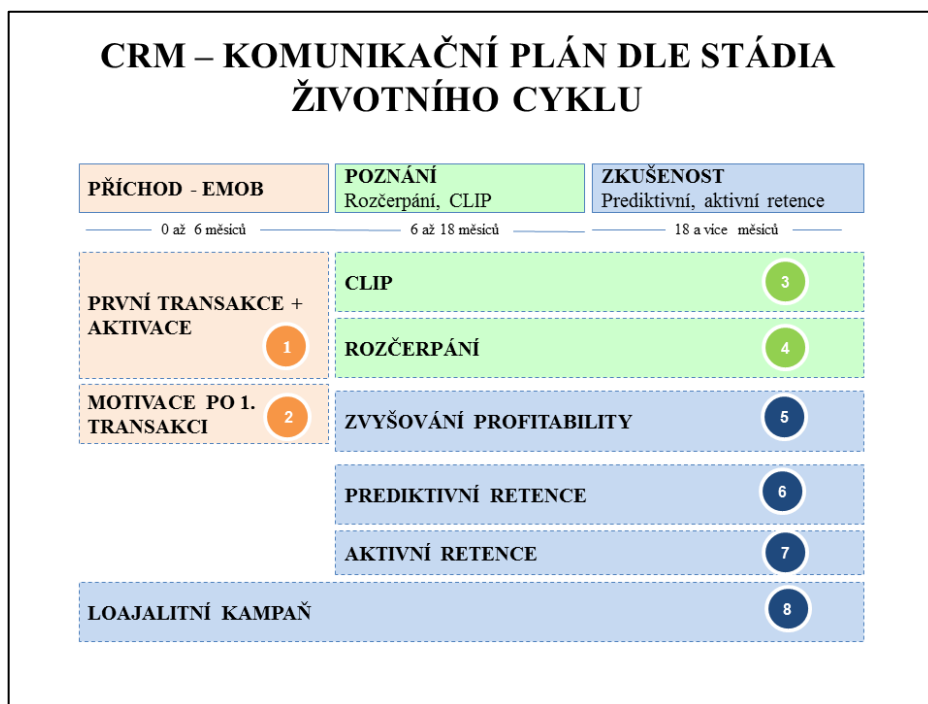
10 NOVÝ CRM KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Nový CRM komunikační plán pokrývá celý životní cyklus držitele kreditní karty a skládá se z osmi kampaní. Jejich frekvence je až na denní úrovni, díky možnosti automatizace v CRM SAS Customer Intelligence Studiu. Vždy jsou při výběru cílové skupiny pro konkrétní kampaň aplikována výběrová kritéria, risková a také kontaktní politika, která hlídá, aby klient nebyl osloven více jak jednou za 3 měsíce.

První dvě kampaně nového procesu řízení vztahu s držiteli kreditní karty budou realizovány v prvním stádiu Příchod. Vzhledem k podobnosti transakčního chování držitelů ve stádiích Poznání a Zkušenost je v dalších šesti kampaních společně cíleno na vybrané segmenty nacházející se v těchto dvou životních stádiích.

1. Motivace k první transakci spojená s aktivací karty – oslovujeme držitele s novou i obnovenou kreditní kartou, kteří nemají aktivovanou kartu nebo mají, ale neprovedli ve sledovaném období první transakci.
2. Motivace po první transakci – oslovujeme držitele s méně než šesti transakcemi v prvních třech měsících vztahu.
3. CLIP – navýšení limitu kreditní karty – oslovujeme aktivní držitele, kteří kartu používají a mají vyčerpáno více než 50 % schváleného limitu.
4. Rozčerpání – motivace k aktivnějšímu používání karty – oslovujeme držitele, kteří kartu používají, ale aktuálně jen doplácí vyčerpanou částku a jejich limit volný k čerpání kontinuálně roste nebo držitele, kteří mají vyčerpáno méně než 50 % schváleného limitu karty.
5. Zvýšení profitability a hodnoty segmentu držitelů, kteří využívají bezúročné období a přináší malý podíl do hrubého příjmu portfolia.
6. Pro-aktivní retence – oslovujeme střednědobé a dlouhodobé spáče s cílem motivace k používání karty.
7. Aktivní retence – záchrana držitelů, kteří se rozhodli kartu zavřít.
8. Loajaltní kampaň – oslovujeme všechny držitele novinkami z banky a věrnostního programu Exclusive spojené se soutěží či jinou motivací k použití karty.

V grafickém pohledu vypadá rozdělení kampaní dle životních stádií vztahu takto:



Obr. 3. Nový komunikační plán. (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

10.1 Motivace k první transakci a aktivaci

Kampaň vychází z existujícího programu aktivace. Nový proces je postaven na jiném hlavním cíli, do cílové skupiny jsou přidáni držitelé s obnovenou kartou a upraveny jsou i kanály komunikace. Kampaň se skládá z šesti navazujících kroků ve zkráceném období od 10. do 120. dne oproti stávajícímu procesu z důvodu nastartování aktivního transakčního chování klienta, co nejdříve od schválení karty.

Cíl kampaně: Motivovat klienta k provedení první transakce kreditní kartou v rámci sledovaného období. Sekundární cíl je aktivace kreditní karty.

Cílová skupina: Držitelé s neaktivovanou kartou a držitelé s aktivovanou kartou bez první transakce. Komunikační plán je odlišný pro držitele s vyžádanou a vnucenou kartou. Obnovené karty jsou zahrnuty do skupiny vnucené, kvůli tomu, že kartu mají již déle a je nutné je znovu edukovat a motivovat kartu aktivně využívat. Pro otestování funkčnosti celého procesu je vytvořena kontrolní skupina v počtu 500 klientů, která splňuje podmínku cílové skupiny, ale nebude na ně cílená žádná aktivní komunikace.

Kanály: Pro držitele s vnučenou kartou je zvolen již na začátku procesu telemarketing, protože je nutné tuto skupinu k aktivaci i první transakci více přesvědčovat. Držitelé s vyžádanou kartou často aktivují kartu sami, proto proces začíná SMS zprávou. Detailní přehled zvolených kanálů v průběhu celého procesu je zobrazen v tabulce (Tab. 11).

Frekvence: Kampaň má šest kroků v období od 10. do 120. dne od schválení karty. Detailní přehled frekvencí jednotlivých kroků je v následující tabulce.

Komunikační myšlenka a idea: Komunikace začíná poděkováním za sjednání kreditní karty. Následuje motivační část k provedení první transakce, a to zopakováním hlavních výhod klientovi karty a komunikací motivačního bonusu. Klientům s kartou s programem Exclusive je navržen bonus 12 500, 25 000 nebo 37 500 bodů v závislosti na kroku komunikace. Držitelům s kartou bez programu je nabízen bonus 100 Kč, 200 Kč nebo 300 Kč, které klient dostane po transakci zpět na účet karty. Podmínkou pro získání bonusu je transakce v objemu min. 1 000 Kč do 20 dní od kontaktu (počítá se do dalšího kroku).

Tab. 11. Komunikační plán nového programu První transakce a aktivace. (Autorka práce)

Období kontaktu	D+10	D+15	D+31-37	D+61-67	D+91-97	D+120
Frekvence	jednorázově	denně	týdně	týdně	týdně	denně
Vnučené karty (nové i obnovené)	Uvítací balíček	Telemarketing a volání osobních bankéřů	SMS nebo email	Telemarketing a volání osobních bankéřů	Email	SMS (poslední výzva)
Vyžádané karty (nové i obnovené)	Uvítací balíček	SMS zpráva	SMS nebo email	Telemarketing a volání osobních bankéřů	Email	SMS (varování zavření karty)
Motivační bonus karty s Exclusive	12 500 bodů	12 500 bodů	25 000 bodů	25 000 bodů	25 000 bodů	37 500 bodů
Motivační bonus karty bez Exclusive	100 Kč zpět na kartu	100 Kč zpět na kartu	200 Kč zpět na kartu	200 Kč zpět na kartu	200 Kč zpět na kartu	300 Kč zpět na kartu

10.2 Motivace po první transakci

Druhou komplexní kampaní v rámci prvního stádia životního cyklu klienta ve vztahu s bankou je motivace aktivního využívání karty po provedené první transakci. Jejím účelem je podporovat aktivní používání karty, naučit a přesvědčit klienta platit kreditní kartou běžné nákupy místo debetní. Tedy platit penězi banky a své vlastní uložit na spořicí produkt a nechat je zhodnocovat.

Cíl kampaně: Hlavním cílem kampaně je nastartovat aktivní transakční chování do budoucna, proto se motivace zaměřuje na počet provedených bezhotovostních transakcí v rámci tří následujících měsíců. Konkrétní cíl je, aby minimálně 20 % oslovených dosáhlo v období kampaně více než 50 % vyčerpaného limitu. V reportu kampaně se sleduje počet transakcí, objem transakcí a utilizace v období kampaně a následně 3 měsíce poté, pro vyšetření dopadu kampaně na budoucí chování.

Cílová skupina: Držitelé s aktivovanou kartou, kteří za 3 měsíce od aktivace karty provedli méně než 6 bezhotovostních transakcí. Dle portfoliové analýzy uvedené v kapitole 9.4. a tabulce (Tab. 9) se jedná o 1 101 klientů.

Kanály: Vzhledem k malému počtu potenciálních klientů pro komunikaci je zvolen levný kanál email.

Frekvence: Pro nasbírání dostatečného počtu klientů pro oslovení je vhodná čtvrtletní frekvence kampaně.

Komunikační myšlenka a idea: Komunikaci je navrženo zaměřit na edukaci a motivaci ve smyslu „Vážený kliente, používej kreditní kartu místo své debetní, je to výhodnější a navíc pokud v následujících dvou měsících zaplatíš kartou alespoň pět nákupů, získáš zpět na kartu bonus 200 Kč“. V kreativním návrhu emailu budou ukázány možnosti, kde kartou platit např. benzin, potraviny, restaurace a drogerie. Tato zobrazení mají klientovi říci, že nejen debetní, ale i kreditní karta je pro běžné každodenní nákupy. Budou testovány dva bonusy: 200 Kč za pět bezhotovostních transakcí v následujících dvou měsících a 200 Kč za pět bezhotovostních transakcí v každém z následujících dvou měsíců. Pokud budou mít stejnou odezvu, pak druhý bonus je účinnější pro budoucí aktivní používání karty, protože nutí klienta kartu použít v každém z dvou měsíců.

10.3 CLIP – automatické navýšení limitu kreditní karty

Kampaň je zaměřena na nejprofitabilnější klienty s cílem ještě více zvýšit jejich hodnotu tím, že jim banka dá vyšší limit karty a motivuje je k jeho čerpání. Proto je kampaň rozdělena do dvou navazujících komunikací. První komunikuje navýšení limitu a druhá následuje měsíc po navýšení karty pouze na ty držitele, kteří zatím navýšený limit nečerpali s cílem motivovat je k jeho čerpání. Navýšení je realizováno procesem opt-out, tedy limit je navýšen, pokud klient nevyjádří do určitého data nezájem.

Cíl kampaně: Zvýšit profitabilitu vybraných klientů zvýšením limitu jejich karty. Konkrétně je cílem 100 % navýšených limitů resp. 0% odezva na nezájem s navýšením. Report sleduje počet a procento klientů, kteří vyjádřili nezájem s navýšením. Následná motivační část sleduje počet, objem transakcí a utilizaci pro přidělení motivačního bonusu. Následně po dobu 3 měsíců se sleduje transakční chování pro vysledování dopadu kampaně na budoucí chování klienta.

Cílová skupina: Oslovujeme držitele ze všech subsegmentů segmentu Příležitostně využívají bezúročné období, Nikdy nevyužili bezúročné období a Krátkodobé spáče, kteří mají vyčerpáno více než 50 % schváleného limitu karty. Potenciál pro navýšení je dle portfoliové analýzy uvedené v kapitolách 9.5 a 9.6 zhruba 15 000 klientů.

Kanály: Direct mail informující klienta o automatickém navýšení limitu karty o konkrétní částku s tím, že má možnost toto navýšení odmítnout zavoláním na infolinku banky. Pro motivační část kampaně bude použita komunikační myšlenka z Rozčerpávající kampaně uvedené v následující kapitole 10.4.

Frekvence: Vzhledem k tomu, že kampaň má potenciál velkého přínosu do hrubého příjmu portfolia, je navržena s měsíční frekvencí.

10.4 Rozčerpání

Kampaň je zaměřena na zvýšení profitability držitelů, kteří kartu aktivně používají, ale aktuálně mají hodně volného limitu k čerpání.

Cíl kampaně: Kampaň má motivovat oslovené klienty k vyčerpání více než 50 % schváleného limitu prostřednictvím motivačního bonusu. Report kampaně sleduje utilizaci, počet a objem transakcí za sledované období kampaně.

Cílová skupina: Držitelé subsegmentů Balance Builder a Balance Retainer segmentu Příležitostně využívají bezúročné období, Nikdy nevyužili bezúročné období a Krátkodobých spáčů, kteří mají vyčerpáno méně než 50 % původního limitu karty. Potenciál pro kampaň je dle portfoliové analýzy uvedené v kapitolách 9.5 a 9.6 zhruba 4 000 klientů.

Kanály: Email a SMS zpráva jako druhý kanál komunikace pro připomenutí nabídky.

Frekvence: Vzhledem k menšímu potenciálu klientů k oslovení je navrhována čtvrtletní frekvence.

Komunikační myšlenka a idea: Motivace k používání karty musí být jednoduchá a srozumitelná. Oslovujeme klienty, kteří kartu používají, jen aktuálně čerpají menší částky, proto se motivace zaměří na měsíční objem transakcí ve výši 3 000 Kč. Jsou navrhovány dva bonusy k otestování za uvedený objem transakcí. Skupině držitelů s kartou spojenou s věrnostním programem Exclusive bude komunikován bonus 20 000 bodů nebo poukaz na nákup pohonných hmot v hodnotě 300 Kč. Držitelé s kartou bez programu budou motivováni peněžní částkou 300 Kč zpět na kartu nebo také poukazem na nákup pohonných hmot ve výši 300 Kč.

10.5 Zvyšování profitability držitelů využívajících bezúročné období

Jelikož oslovujeme klienty, kteří kreditní kartu umí používat a využívají bezúročné období (nikdy neplatí úroky z čerpání) motivace by tak měla být zaměřena na finanční výhodu týkající se produktu. Autorka diplomové práce navrhuje nabídnout cílové skupině výhodnější úrok z čerpání, takže je půjčení peněz nebude tolik stát a mohou klidně čerpanou částku splácet postupně.

Cíl kampaně: Zvýšit profitabilitu segmentů s velmi nízkým výnosem z úrokové sazby. Konkrétním cílem je zvýšit počet transakcí v kampani i po ní a donutit klienta čerpanou částku splácet postupně a ne celou v bezúročném období. Report kampaně sleduje počet transakcí a způsob splácení. Dle portfoliového reportu uvedeného v kapitolách 9.5 a 9.6 je možno oslovit zhruba 8 000 klientů splňujících podmínku cílové skupiny.

Cílová skupina: Segment Využívající pro splácení bezúročné období.

Kanály: Testujeme dva kanály email a direct mail, protože potenciál k oslovení je velký.

Frekvence: Kampaň bude realizována čtvrtletně.

Komunikační myšlenka a idea: Komunikace je zaměřena na výjimečnost cílové skupiny ve smyslu „Jste náš vážený klient a proto máte možnost využít speciální úrokovou sazbu na všechny nákupy provedené v následujících třech měsících“.

10.6 Prediktivní retence

Tato kampaň je postavena na triggerech predikujících klienty, kteří by v budoucnu mohli odejít. Prediktivní model není zatím možné vytvořit, z důvodu malého počtu držitelů kreditních karet a nenabýval by tak dostatečně relevantních hodnot. Při takto malých databázích je vhodnější najít trigger, které představují často se vyskytující charakteristiku chování držitelů, kteří již odešli.

Cíl kampaně: Cílem kampaně je probudit neaktivní klienty a znovu nastartovat jejich transakční chování. Také by kampaň měla zjistit důvody nepoužívání a reagovat vhodnou výhodou kreditní karty či speciálním bonusem.

Cílová skupina: Pro tento nový CRM program, v rámci řízení vztahu s držiteli kreditní karty byly, na základě portfoliové analýzy uvedené v kapitolách 9.5 a 9.6, identifikovány dva hlavní trigger, na základě kterých budou klienti do programu vybíráni. Jsou jimi:

- klient neprovedl za posledních 6 měsíců ani jednu transakci,
- klient neprovedl za posledních 12 měsíců ani jednu transakci.

První atribut chování charakterizuje segment Střednědobých spáčů a druhý Dlouhodobé spáče, kteří jsou ve vztahu s bankou více než 6 měsíců. Dle portfoliové analýzy uvedené v kapitolách 9.5 a 9.6 se jedná o zhruba 11 331 klientů.

Kanály: Kampaň má nejen klienty motivovat k používání karty, ale také zjistit důvod nepoužívání pro výběr relevantních argumentů k přesvědčení klienta. Proto je pro tuto kampaň navrhován telemarketing, který je nejosobnějším médiem přímého marketingu.

Frekvence: Vzhledem k velkému počtu potenciální cílové skupiny je navržena měsíční frekvence.

Komunikační myšlenka a idea: Pro posílení srozumitelnosti výhod kreditní karty je komunikace postavena na edukaci ve smyslu „Kreditní karta je určena ke každodennímu nakupování. Své vlastní peníze nechte zhodnocovat nebo si je šetřete a všechny své nákupy plaťte kreditní kartou. Je to pohodlný a flexibilní platební nástroj, který vám umožňuje opakovaně čerpat peníze banky za platby u obchodníků bez poplatku. Využívat peníze

banky se vám vyplatí, protože za platby v obchodech neplatíte poplatky, neutrácíte vlastní peníze a držitelé s kartou Exclusive také šetří při každém nákupu, díky věrnostnímu programu Exclusive.“

Navíc je pro posílení motivace komunikován speciální bonus. Pro pilotní kampaň jsou navrženy čtyři k otestování. Ten nejúspěšnější bude poté komunikován v dalších vlnách této kampaně.

Testované bonusy jsou dva, pro držitele s kartou s programem Exclusive:

- Za 5 bezhotovostních transakcí v celkovém součtu minimálně 3 000 Kč v následujících 3 měsících získáte 62 500 bodů do programu Exclusive. Za body je možné si ihned vybrat odměny, například poukaz v hodnotě 500 Kč na nákup v prodejnách Asko nábytek, hračkářství Bambule a další.
- Za 5 bezhotovostních transakcí v celkovém součtu minimálně 3 000 Kč v následujících 3 měsících získáte 37 500 bodů do programu Exclusive. Za body je možné si ihned vybrat odměny například poukaz v hodnotě 300 Kč na nákup v knihkupectví Kanzelsberger a další.

Bonusy pro držitele s kartou bez programu Exclusive:

- Za 5 bezhotovostních transakcí v celkovém součtu minimálně 3 000 Kč v následujících 3 měsících získáte zpět na kartu 500 Kč.
- Za 5 bezhotovostních transakcí v celkovém součtu minimálně 3 000 Kč v následujících 3 měsících získáte zpět na kartu 300 Kč.

10.7 Aktivní retence

Aktivní retence představuje záchranu klientů, kteří se rozhodli kartu zavřít. Většinou se jedná o klienty, kteří měli u Raiffeisenbank pouze tento produkt, takže zavření karty znamená odchod z banky. Scénář kampaně je navržen takto:

- Klient zavolá na call centrum s žádostí zavřít kartu.
- Operátor call centra se klienta zeptá na důvod ukončení a zaznamená tento důvod do interního systému Infoklient. Dále informuje klienta, že ho bude banka ještě jednou kontaktovat ohledně jeho požadavku.
- CRM oddělení vyhodnotí, zda je klient zachránitelný. To znamená, že vyřadí aktuálně dlužné klienty.

- Zhruba po 14 dnech call centrum kontaktuje klienta podruhé ohledně jeho požadavku na uzavření karty a snaží se klienta přesvědčit retenčními výhodami kartu nezavřít.
- V závěru hovoru s klientem operátor nastaví případnou výhodu a zaznamená výsledek hovoru do kontaktní historie klienta v systému Infoklient.

Cíl kampaně: Zabránit klientovi zavřít kreditní kartu a motivovat ho kartu aktivně využívat. Report kampaně sleduje vyžití nabízených výhod a období zavření karty od hovoru.

Cílová skupina: Kampaň je zaměřena na klienty, kteří zavolali na call centrum Raiffeisenbank s žádostí zavřít kreditní kartu.

Kanály: Pasivní a aktivní telemarketing.

Frekvence: Na hovory klientů je nutné reagovat ihned, proto frekvence denní.

Komunikační myšlenka a idea: Pro záchranu klienta je navržena sada výhod, tak aby operátor mohl reagovat na různé důvody pro zrušení karty. Operátor má ale postupovat v nabídce výhod od těch nejlevnějších po nejdražší, takto:

- Edukace – snaha zopakovat klientovi princip karty, výhody a parametry.
- 100 % inkaso – operátor nabídce nastavení 100 % inkasa na splácení čerpané částky, reaguje tak na argument klienta, že neuhlídá bezúročné období.
- Snížení limitu karty – operátor touto výhodou reaguje na argument klienta, že limit je příliš vysoký a zbytečný.
- Bonus 300 Kč za platby kartou v součtu 1 000 Kč – pokud klient vyčerpá z karty v následujícím měsíci alespoň 1 000 Kč, získá zpět na kartu 300 Kč.
- Převod na jiný typ karty – pokud je klient nespokojen se stávajícím typem karty, nabídne mu operátor jiný typ, který bude lépe vyhovovat jeho potřebám. Převod na jiný typ karty, bez nutnosti návštěvy pobočky, lze pouze u bankovních karet, proto se tato výhoda doporučuje komunikovat pouze u nich.

10.8 Loajaltní kampaň

Tato poslední kampaň v rámci CRM procesu budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty je určena pro všechny držitele bez rozdílu. Jde o pravidelný newsletter, který má posílit věrnost klientů a jméno Raiffeisenbank jako odborníka na kreditní karty.

Cíl kampaně: Posílení účelu využití kreditní karty i k běžným nákupům potravin, drogerie či lístků do kina. Dále by měla stimulovat používání karty na nákupy pro radost v závislosti na určité události, tradici, výročí či svátku.

Konkrétními cíli jsou:

- Pravidelná vyčerpanost úvěrového limitu karty nad 50 % a pravidelné měsíční nákupy kartou v součtu minimálně 3 000 Kč.
- Informovat o novinkách, aktualitách a dalších akcích pořádaných pro držitele kreditní karty.
- Vzdělávání klienta ve standardní funkčnosti a parametrech karty a doplňkových službách poskytovaných ke kartě.

Cílová skupina: Všichni držitelé otevřené kreditní karty ve stavu aktivní, kterých je 46 688 dle portfoliové analýzy uvedené v kapitole 9.1.1 a Grafu (Graf. 1).

Kanály: Vzhledem k charakteru kampaně a k velkému počtu oslovených klientů je zvolen email jako nejefektivnější komunikační kanál. Klientům bez emailu budou novinky z oblasti kreditních karet zaslány prostřednictvím internetového bankovníctví k běžnému účtu, výpisu z karetního účtu nebo výpisu z běžného účtu. Tyto levné kanály by měli pokrýt a dosáhnout na celou cílovou skupinu.

Frekvence: Doporučuje se měsíční frekvence pro kontinuální rozvoj aktivního transakčního chování.

Komunikační myšlenka a idea: Každé vydání newsletteru má své hlavní téma, které se vztahuje k určitému období či události v daném období. S touto událostí jsou spojeny motivátory a posílení aktivního používání karty. Obecně je newsletter rozdělen do pěti bloků. První je věnován hlavnímu tématu např. Valentýn v únorovém. K hlavnímu tématu je vztažen druhý blok, který komunikuje akci měsíce v podobě výhodného nákupu, která má cíl motivovat klienta k nákupům, například 20% sleva na nákup u určitého partnera. Třetí část je dána k možnosti prezentace partnera Exclusive programu. Čtvrtý blok obsahuje vzdělávání o parametrech karty či doplňkových službách, například výhodné cestovní pojištění v letním čísle newsletteru. Poslední část obsahuje typy na výhodné nákupy.

Tato poslední kampaň v rámci řízení vztahu s držiteli kreditní karty je zastřešující kampaň, která oslovuje celý segment bez rozdílu a sjednocuje a podporuje ostatní navržené kampaně reagující na konkrétní potřebu klienta či banky.

ZÁVĚR

Projekt splnil hlavní cíl diplomové práce, kterým bylo navrhnout proces řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank, tak aby pokrýval celý životní cyklus klienta a maximalizoval profitabilitu daného segmentu v podobě růstu hrubého příjmu z daného portfolia klientů. Dokládá to detailní komunikační plán skládající se z osmi komplexních CRM programů využívajících relevantních kanálů Přímého marketingu s jasnými cíli a cílovými skupinami. Byly navrženy kampaně zaměřené na aktivaci držitelů kreditní karty, nastartování jejich transakčního chování, zvyšování profitability, motivaci k používání karty, zamezení odchodu a posílení loajality. Pokrývají tak stimulaci všech potřeb směřujících ke zvyšování hodnoty segmentu a vztahu. Raiffeisenbank tak odhalila skrytý potenciál pro růst profitability segmentu. Podařilo se také navrhnout levnější komunikační kanály a zautomatizovat kampaně v rámci technologie SAS Customer Intelligence Studio. Nastavené konkrétní cíle odezvy jednotlivých CRM programů v podobě zvýšení míry aktivace z 63 % na 72 % či míry první transakce z 54 % na 65 % či míry odchodovosti z 29 % na 15 % budou sledovány průběžným reportingem, pro flexibilní možnost reakcí a zpětné vazby v podobě další úpravy procesu s cílem dosáhnout stanoveného hlavního finančního cíle, kterým je zvýšit hrubý příjem portfolia o 24 %.

Provedená analýza a segmentace prokázaly nezbytnost poznání transakčního chování k efektivnímu návrhu a realizaci procesu budování a řízení vztahu s držiteli kreditní karty. CRM není možné dělat bez databázového marketingu, který v oblasti CRM představuje Analytické CRM, které napomáhá poznání klientů. Na základě tohoto poznání jsme schopni oslovit konkrétní cílovou skupinu a navrhnout jí cílenou nabídku ušitou na míru potřebám. Pro doručení této nabídky pomáhá CRM kanály přímého marketingu. Všechny uvedené marketingové disciplíny jsou vzájemně propojené a na sobě závislé. Jedna bez druhé nemůže plnit svůj cíl efektivně a být úspěšná.

Diplomová práce prokázala, že CRM a přímý marketing nejsou jen o posílání direct mailů. CRM je komplexní řešení, které využívá řada společností a speciálně banky pro řízení vztahu s jejich klienty a specifickými segmenty. Je to dlouhodobý proces, který vyžaduje strategické myšlení, kontinuální aktualizaci databází klientů, monitoring transakčního chování klientů, kompetence a znalosti práce s daty a datovými systémy, znalosti marketingové komunikace, kreativitu, tvůrčí schopnosti a v neposlední řadě vzhled do potřeb klientů a selský rozum.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] REKOVÁ, Žaneta. Komunikační proces CRM – držitelé kreditní karty. Praha: Raiffeisenbank, ©2012.
- [2] BIRD, Drayton. *Commonsense Direct & Digital Marketing*. 5th Edition. London: Kogan Page Limited, 2008. Number of pages 420. ISBN 978-0 7494-4760-1.
- [3] BUBAK, Zdeněk. Známé výsledky CZECH TOP 100. Banky hodnoceny samostatně. Finparáda – finance na dlani [online]. Praha: Scott & Rose, ©2012 [cit. 2012-06-19]. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/666-Czech-Top-100-Banky-samostatne.aspx>
- [4] BUTTLE, Francis. *Customer Relationship Management*. Second Edition. UK: Taylor & Francis, 2008. Number of pages 522. ISBN 978-1856175227.
- [5] DE PELSMACKER, Patrick. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2009. Počet stran 600. ISBN 80-247-0254-1.
- [6] DYCHÉ, Jill. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. UK: Addison-Wesley Professional, 2011. Number of pages 336. ISBN 978-0201730623.
- [7] *Finance* [online]. Finance media, ©2000-2013 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/>
- [8] KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-381-7.
- [9] KORAUŠ, Anton. *Marketing v bankovníctve a poisťovníctve*. Bratislava: Sprint, 2000. ISBN 80-8884-852-0.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [11] KINCAID, Judith. *Customer Relationship Management: Getting It Right!* 1 Edition. USA: Prentice Hall, 2002. Number of pages 512. ISBN 978-0130352118.

- [12] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. Počet stran 157. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [13] *MasterCard* [online]. MasterCard International Incorporated, ©1994-2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.mastercard.com/cz/mastercard/cz/o-mastercard.html>
- [14] NASH, Edward. *Direct Marketing*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. Počet stran 604. ISBN 80-7226-838-4.
- [15] RAIFFEISENBANK, Hvězdova 1716/2b, 140 78, Praha 4. *Customer relationship management*. Raiffeisenbank, ©2007-2012.
- [16] RAIFFEISENBANK, Hvězdova 1716/2b, 140 78, Praha 4. *Lifecycle Marketing Cards*. Raiffeisenbank, ©2011-2012.
- [17] RAIFFEISENBANK, Hvězdova 1716/2b, 140 78, Praha 4. *Lifecycle portfolio analýza a segmentace*. Raiffeisenbank, ©2012.
- [18] *Raiffeisenbank* [online]. Raiffeisenbank, ©2008-2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.rb.cz/>
- [19] *Raiffeisen Bank International* [online]. Raiffeisen Bank International AG ©2013 [cit. 2013-02-07]. Dostupné z: <http://www.rbinternational.com/>
- [20] RITTER, Dwight. *Relationship Banking: Cross-Selling the Bank's Products & Services to Meet Your Customer's Every Financial Need*. USA: Probus Publishing Co., 1993. Number of pages 264. ISBN 978-1557383815.
- [21] SAS řešení pro řízení vztahů se zákazníky. *SAS Institute Inc., SAS Campus Drive, Cary, North Carolina 27513, USA* [online]. ©2012 [cit. 2013-02-07]. Dostupné z: http://www.sas.com/offices/europe/czech/solutions/customer_intelligence/
- [22] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.
- [23] STONE, M., B. FOSS. *CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work*. London: Kogan Page, 2002. Number of pages 700. ISBN 978-0749436964.

- [24] ŠTARCHOŇ, P., J. FALTYS a J. DZUGAROVÁ. *Priamy marketing*. Bratislava: Direct Marketing Beta, 2004. Počet stran 338. ISBN 80-969078-5-9.
- [25] ŠTÍHLOVÁ, Z. Accenture zveřejňuje výsledky celosvětového průzkumu trhu služeb. Accenture - tisková zpráva [online]. Praha: Accenture Central Europe B. V., ©2012 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z:
https://docs.google.com/document/d/1AW5vdyyC_ecmkG2rNOfyCXFPB55g1OFvgJOTUucMZc8/edit?pli=1
- [26] TAPP, Alan. *Principles of direct and database marketing*. Third Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2005. Number of pages 489. ISBN 978-0-273-68355-1.
- [27] TSIPTISIS, K., A. CHORIANOPOULOS. *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation*. 5th Edition. USA: Wiley, 2010. Number of pages 372. ISBN 978-0470743973.
- [28] ULDRICH, Miloš. Moderní metody udržení stávajícího zákazníka. *Moderní řízení*. 2012, č. 9, s. 36-37. ISSN 0026-8720.
- [29] WUNDERMAN, Lester. *Direct marketing, Reklama, která se zaplatí*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. Počet stran 252. ISBN 80-247-0731-4.
- [30] ŽELEZNÁ, Ž. Věrnostní program jako nástroj direct marketingové komunikace Raiffeisenbank. Zlín, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí bakalářské práce Olga Jurášková.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATM	Automated Teller Machine = bankomat.
CLIP	Credit Limit Increase Program = automatické navýšení limitu kreditní karty.
CRM	Customer Relationship Management.
DM	Direct mail = poštovní zásilka.
EMOB	Early Months on Book = stádium Příchod.
GI	Gross income = hrubý příjem.
POS	Point of Sale = bezhotovostní transakce.
PR	Public Relations.
SMS	Short Message Service.
TM	Telemarketing.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Mapa působnosti skupiny Raiffeisen. (RBI, [online]).....	43
Obr. 2. Logo programu Exclusive. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	48
Obr. 3. Nový komunikační plán. (Autorka a Raiffeisenbank, Lifecycle analýza, 2012)....	91
Obr. 4. Karta MC Animal Life. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 5. Karta Exclusive. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 6. Karta Extra. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 7. Karta VISA Classic. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 8. Karta VISA Gold. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 9. Karta Premium. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 10. Karta Generali. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 11. Karta RSTS. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 12. Karta UNIQA. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 13. Karta BILLA. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 14. Karta OVB. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
Obr. 15. United Auto. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	Příloha P V: Přehled karet RB.
Obr. 16. Obrazovka SAS CI Studio. (Raiffeisenbank, CRM,2012).....	Příloha P VI: Ukázka založení kampaně v SAS CI Studiu.

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1. Počet držitelů kreditní karty Raiffeisenbank. (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).....	75
Graf. 2. Míra používání karty: (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).....	76
Graf 3. Aktivace a transakce EMOB. (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).....	82
Graf 4. Segmenty držitelů stádia Příklad. (Autorka a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).....	82

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu kreditních karet na trhu v ČR. (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).....	44
Tab. 2. Komunikační plán stávajícího programu aktivace kreditních karet. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	61
Tab. 3. Míra celkové aktivace dle období vztahu. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	61
Tab. 4. Míra aktivace dle skupin kreditních karet. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	61
Tab. 5. Míra první transakce dle období vztahu. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....	62
Tab. 6. Harmonogram projektu a implementace. (Autorka práce).....	71
Tab. 7. Transakční chování portfolia 46 688 držitelů s otevřenou kartou za období jednoho roku (06/11-06/12). (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).....	76
Tab. 8. Průměrné limity a čerpání držitelů dle typu karty. (Autorka práce a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).....	77
Tab. 9. Transakční chování a výnos aktivovaných karet s transakcí stádia Příchod. (Autorka a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).....	83
Tab. 10. Transakční chování subsegmentů segmentu Příležitostně využívající bezúročné období ve stádiu Poznání. (Autorka a Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).....	86
Tab. 11. Komunikační plán nového programu První transakce a aktivace. (Autorka práce).....	92
Tab. 12. Komunikační kanály Raiffeisenbank. (Raiffeisenbank, CRM, 2012)...Příloha VII: Komunikační kanály využívané v rámci CRM s držiteli kreditní karty v roce 2011.	
Tab. 13. Produktový a segmentový pohled na portfolio držitelů kreditní karty. (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012).....Příloha V III: Produktový a segmentový pohled na portfolio držitelů za období 06/11-06/12	
Tab. 14. Transakční chování subsegmentů stádia Zkušenost. (Raiffeisenbank, CRM, 2012).....Příloha V IX: Segmentace držitelů kreditní karty ve stádiu Zkušenost.	

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Přehled aktivit CRM.
- P II Přehled CRM programů.
- P III Adresné kanály přímého marketingu.
- P IV Produkty Raiffeisenbank nabízené soukromým osobám.
- P V Přehled kreditních karet Raiffeisenbank.
- P VI Ukázka založení kampaně v SAS CI Studiu.
- P VII Komunikační kanály využívané v rámci CRM s držiteli kreditní karty v roce 2011.
- P VIII Produktový a segmentový pohled na portfolio držitelů za období 06/11-06/12.
- P IX Segmentace držitelů kreditní karty ve stádiu Zkušenost.

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED AKTIVIT CRM

Data mining v CRM

Data mining je proces zaměřený na získávání znalostí a vhledu do vztahů a chování zákazníků prostřednictvím analýzy velkých objemů dat s využitím sofistikovaných modelovacích technik. Zjišťuje skryté informace v datech o klientech, která mohou pomoci pracovníkům CRM k rozhodnutí, kteří klienti jsou vhodní pro oslovení konkrétní nabídkou, produktem či kanálem cílené komunikace. Dokáží také predikovat určité potřeby po produktech a službách na základě analýzy chování klientů, kteří již produkty koupili. Tyto techniky se nazývají prediktivní modely chování. Prediktivní modely mohou například pomoci identifikovat klienty náchylné k odchodu ještě před tím, než se tak rozhodnou a dávají bance či jiné firmě šanci takové klienti zachránit. (Tsipstsis, 2010, s. 2)

Pomocí data miningových technik lze vytvářet celou řadu modelů a v CRM se nejčastěji využívají tyto:

- Prediktivní klasifikační modely – jejich cílem je predikce určité události v chování klienta nebo odhad hodnoty či váhy určitých číselných atributů. Takové modely mají svá vstupní data, kterými jsou prediktory, které pomáhají identifikovat událost či hodnotu výstupního cílového souboru klientů. Mezi nejznámější prediktivní modely patří propenzitní modely, u kterých jsou již předem známé cílové segmenty a pouze se v nich hledá pravděpodobnost výskytu určité události či atributů.
- Nepřímé modely – tyto modely nemají k dispozici žádný cílový soubor, ale pouze vstupní atributy. Mezi nejčastější nepřímé modely patří cluster analýza, která slouží pro segmentaci klientů. Logika této analýzy spočívá v tom, že máme k dispozici pouze vstupní data o klientech a snažíme se v nich identifikovat společné proměnné a dle nich klienty rozdělit do segmentů s podobnými vlastnostmi či reakcemi na budoucí nabídku v rámci CRM programů. Segmentace pomocí cluster analýzy bude předmětem projektové části této diplomové práce pro identifikaci cílových skupin pro jednotlivé programy v rámci řízení vztahu s držiteli kreditní karty Raiffeisenbank. (Tsipstsis, 2012, s. 3-4)

Data miningové modelování pomáhá navrhovat CRM programy a vytvářet efektivní přímou marketingovou komunikaci. Analyzuje charakteristiky o klientech a na základě nich určuje cílové skupiny pro programy a kampaně. Data miningové modelování dokáže odhalit vhodné klienty pro akvizici, cross-sell určitých produktů a odhalit potenciální klienty

odchodu. Banka díky těmto technikám nevybírá klienty do CRM programů a kampaní dle náhodného výběru, ale cíleně dle prediktorů.

Potřeba po data miningu a určení konkrétní techniky modelování vychází ze zvolené CRM strategie. Uvedené modely pomáhají bance odhadovat nejlepší možnou další nabídku produktů pro konkrétního klienta, umožňují predikovat skupinu klientů s potenciálem odchodu a jsou nástrojem pro segmentaci klientů do skupin s podobnými vlastnostmi a díky tomu může banka řídit vztah s nimi účinněji a efektivněji s cílem zvyšování jejich hodnoty.

Segmentace

Rozhodování, na kterou cílovou skupinu se v rámci vybraných aktivit marketingové strategie zaměříme, je úkolem integrovaného přístupu identifikace, získávání a řízení vztahu se zákazníky. Základním rozhodnutím v rámci strategického CRM je definice cílových trhů resp. cílových skupin pro nabízený produkt či službu. (Tsipstsis, 2010, s. 4)

Vybranou cílovou skupinu je vhodné dále segmentovat na menší skupiny s podobnými vlastnostmi, k čemuž CRM specialisté často využívají data miningové techniky a konkrétně cluster analýzu. „*Segmentace trhu je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity.*“ (Pelsmacker, 2003, s. 128)

Každý segment, aby byl efektivní pro komunikaci, musí být měřitelný, odlišný od ostatních segmentů, dostatečně velký, dostupný na trhu, vhodný pro interakci, vhodný pro návrh marketingové komunikační strategie a dosažitelný navrženými komunikačními kanály.

Segmentace začíná určením obchodních cílů firmy a končí návrhem konkrétních komunikačních kampaní v rámci marketingové strategie s konkrétním segmentem.

Vlastní segmentaci předchází a v rámci segmentace probíhá několik důležitých kroků:

- Návrh marketingové strategie.
- Definice kritérií segmentace.
- Návrh profilů jednotlivých segmentů.
- Určení atraktivity jednotlivých segmentů pro firmu na základě jejich kupní síly, odhadu obratu, výnosnosti, profitability, velikosti a síly konkurence.

- Na základě úrovně atraktivity si firma vybere ten segment, na který zaměří největší pozornost a na jehož podporu se vyplatí vynaložit větší část marketingových nákladů.
- Dále pro všechny definované segmenty firma nastaví vlastní produktovou nabídku, komunikační strategii a určí přínos, který každý segment musí do společného hospodářského výsledku firmy přinést. (Kotler, 2001, s. 261)

Segmentace se provádí na základě různých kritérií, která musí být předem známá. Nejčastěji je segmentace založena na dvou druzích dat: behaviorálních (data o chování) a profilových (Tsipsis, 2010, s. 204). Dle využívaných kritérií můžeme rozlišit tyto nejčastější druhy segmentace:

- geografická - dělí trh dle zemí, měst apod.,
- demografická - dělí trh dle pohlaví, věku, vzdělání, příjmu apod.,
- psychografická - využívá rysy osobnosti, životní styl, společenská třída,
- behaviorální - dle chování, příležitostí a míry užití produktu, loajality, apod.,
- hodnotová – dělá cílový trh dle finanční hodnoty pro firmu. (Tsipsis, 2010, s. 191-192)

Segmentace je často podmíněna určitým druhem analýzy cílové skupiny. Například u behaviorální segmentace musíme znát míru užívání produktu, jinak segmentaci na základě chování nelze vytvořit.

V bankovníctví se obvykle realizují a pro komunikaci využívají tři druhy segmentace:

- Klientská segmentace realizovaná na základě demografických proměnných, kterými jsou nejčastěji příjem a obrat klienta. Slouží k obecnému rozdělení klientů do skupin pro relevantní návrh produktů a služeb pro každou skupinu. Pomáhá také při návrhu komunikace ve spojení s dalšími druhy segmentace. Dle této segmentace jsou tvořeny produkty, služby, procesy, strategie, nastavovány cíle profitability pro každý segment a podíly plánovaného finančního plnění banky.
- Life stage segmentace založená na věku a životní fázi člověka rozděluje klienty na segmenty jako studenti, rodiny s dětmi, singls, starší manželé s dětmi již mimo domov, důchodci, produktivní věk a další. Tato segmentace slouží primárně ve fázi produktového managementu při návrhu produktů.

- Hodnotová segmentace je založená na finanční hodnotě klienta pro banku (jak velkou přidanou hodnotu daný klient přináší do výnosů banky), která je využívána primárně pro nastavení vhodné úrovně servisu a péče o klienta. Tato segmentace je postavena na produktové kombinaci, chování klienta a výnosu, který bance přináší. Cílem je zvyšovat hodnotu klienta tím, že mu prodáme v průběhu vztahu další produkty a motivujeme ho k vyšší frekvenci jejich využívání.
- Behaviorální segmentace je vytvořena pomocí cluster analýzy a rozděluje klienty do skupin dle vlastních produktů, způsobu a frekvence jejich využívání. Cílem této segmentace je:
 - seznámit se s portfoliem klientů,
 - aktivovat neaktivní klienty,
 - zvyšovat aktivitu v rámci produktů,
 - udržovat profitabilní klienty,
 - ocenit spokojené klienty,
 - najít příležitosti pro další cross-sell a up-sell CRM strategie. (Tsiptsis, 2010, s. 230-233, 272-273)

Behaviorální segmentace v bance probíhá v těchto čtyřech krocích:

1. Pochopení obchodních cílů a návrh procesu segmentace.
2. Návrh dat a kritérií pro segmentaci.
3. Identifikace segmentů pomocí portfolio či cluster analýzy. Cluster analýza rozděluje celkové portfolio klientů na menší segmenty dle podobných vlastností, transakčního chování, potřeb, hodnoty a využívaných produktů. Výsledkem analýzy je stanovení profilů jednotlivých segmentů.
4. Stanovení profilů a hodnoty jednotlivých segmentů.
5. Určení prioritních CRM strategií a konkrétních přímých marketingových kampaní cílených na vybraný segment. Toto určení priorit bere v úvahu několik faktorů: faktory profitability daného segmentu, finanční náklady a faktory, které pozitivně či negativně ovlivňují chování daného segmentu (motivují k nákupu, k používání produktu nebo naopak, které vedou k nespokojenosti a odchodu). Tyto faktory jsou: vlastnosti produktu či služby, cena, proces sjednání, možnosti využívání, změny

v potřebách a životních stádiích, technologické potřeby, efektivita procesu, dostupnost obchodních míst, věrnostní program, aktivní kontakt klienta s relevantní nabídkou, úroveň uspokojení potřeb a značka.

6. Realizace přímých marketingových kampaní v rámci navržených CRM strategií vedoucích ke zvýšení profitability segmentu či růstu spokojenosti. Při realizaci je nutné navrhnout vhodný kanál pro komunikaci, produktovou nabídku a benefity.
7. Řízení segmentů a pravidelná aktualizace vstupních dat segmentace pro zajištění aktuálnosti segmentových skupin. (Tsiptsis, 2010, s. 230-273)

Behaviorální segmentace se provádí pro efektivní řízení vztahu se zákazníky. Pro každý segment si banka zvolí ten komunikační program, který je v dané fázi vztahu relevantní pro zvýšení hodnoty daného segmentu.

CRM programy

Firmy a banky speciálně využívají pro zvýšení hodnoty a spokojenosti svých klientů různé taktiky v rámci CRM konceptu, které jsou ucelenými marketingovými programy. Tyto programy vycházejí ze strategie firmy a potřeb vycházejících z analýz portfolia klientů a konkurence. Programy jsou navrhovány a realizovány se zohledněním transakčního modelu CRM a odrážejí potřebu komunikace, interakce, satisfakce, důvěry či retence s klientem. Úkolem operativního CRM je navrhnout takové programy, které pomohou naplnit strategii firmy a cíl obecné koncepce CRM. Cílem programů je spokojenost klienta prostřednictvím naplnění jeho potřeb ze zkušenosti a vztahu s firmou. (Dyché, 2011, s. 31-32)

Mezi nejvyužívanější programy patří akvizice – získávání nových klientů, cross-sell – prodej dalších produktů stávajícím klientům, up-sell – prodej doplňkových produktů či zvyšování hodnoty již vlastněných produktů klienta, loajalita – zvyšování spokojenosti klientů a retence – predikce odchodu a záchrana odcházejících klientů (Dyché, 2011, s. 31). Detailní popis programů je uveden v příloze P II: Přehled CRM programů.

Měření hodnoty vztahu se zákazníkem a CRM programů

Pokud firma dělá strategické CRM rozhodnutí sloužící k řízení konkrétního segmentu je v jejím zájmu měřit podíl tohoto segmentu zákazníků na jejich nákupech, tedy kolik peněz u nich utrácejí ve srovnání s konkurencí. Každá firma má cíl, aby zákazníci své nákupy realizovali u nich, ale většina produktů a služeb má své substituty a český spotřebitel je

velmi citlivý na cenu (Štíhlová, Accenture, 29. 3. 2012). Firmy v přeneseném významu bojují o podíl na peněžence zákazníků.

Úspěšnost CRM strategie zaměřené na konkrétní segment se nejčastěji měří ukazatelem share of wallet, který vyjadřuje loajalitu zákazníků prostřednictvím procentního podílu na nákupech zákazníků v dané kategorii (Tapp, 2005, s. 348). Hodnotí se ve srovnání s konkurenty v daném oboru a čase. Cestou ke zvýšení tohoto podílu je nabídnout zákazníkům takovou konkurenční výhodu, která povede ke snížení potřeby zákazníků využívat konkurenční produkty. Share of wallet je určen počtem značek, které zákazník využívá (počtem bank, které využívá) a tím, jaké místo zaujímá daná značka v jeho hodnotovém žebříčku. Nejtěžším krokem v měření share of wallet je znalost celkové hodnoty peněženky klienta, tedy zjistit kolik vlastní účtů, úvěrů a dalších produktů a v kolika bankách. (Buttle, 2008, s. 46, 134)

Ukazatel share of wallet nám říká růstový potenciál klienta banky a může být dobrým vodítkem pro tvorbu či změnu obchodní strategie. Cílem je udržet si klienty s nejvyšší hodnotou peněženky prostřednictvím CRM programů na zvyšování loajality a akcí směřovaných ke zlepšení kvality nabízených produktů a služeb. Příkladem mohou být v oblasti bankovníctví věrnostní programy spojené s kreditní kartou, kdy klient peníze banky prostřednictvím karty jen neutrácí, ale za jejich využívání dostává zpět určité procento nebo dárky.

Většina českých bank si uvědomuje, že hlavním ukazatelem jejich úspěšnosti je hodnota vztahu s klientem, která vyjadřuje jeho obchodní potenciál. Existuje několik možností, jak hodnotu vztahu měřit a odhalit příležitosti pro vytěžení maximálního ziskového potenciálu klientů. Ukazatel hodnoty vztahu není pouhé zhodnocení historické či aktuální profitability klienta, ale je to odhadovaný objem čistého zisku, který klient bance přinese, než odejde z banky. (Lehtinen, 2007, s. 82)

Ukazatel hodnoty vztahu hodnotí příjmy potencionálně zrealizované klientem a náklady vyplývající ze vztahu. Potencionální příjmy se vypočítají tak, že vynásobíme odhadovanou délku vztahu a očekávané příjmy (poplatky a úroky z každého produktu a služby). Odhad nákladů na vztah zahrnuje detailní zmapování transakčního modelu vztahu a počítají se náklady na získání klienta, na jeho obsluhu, provozní a technické náklady na produkty a distribuční kanály využívané klientem, úvěrová rizika, marketingové náklady, administrativní náklady a mzdové náklady na pracovníky podílející se na řízení vztahu se zákazníkem. U výpočtu nákladů je nejdůležitější odhadnout relevantnost nákladu danému kliento-

vi a procento jaké bude do nákladů na konkrétní vztah započítáno. Je mnohdy těžké odhadnout, jak velké procento z celkových nákladů na provoz internetového bankovníctví připadne na jednoho konkrétního klienta. Porovnáním takto zjištěných příjmů a nákladů vyjde určitá hodnota zisku (hodnoty) plynoucího ze vztahu s daným klientem. (Lehtinen, 2007, s. 83-84)

Cílem banky je dle těchto odhadů maximalizovat zisk zvyšováním příjmové části ukazatele pomocí CRM programů, které mají za cíl prodat klientovi co nejvíce produktů a motivovat ho k jejich aktivnímu využívání.

Přínos konkrétních CRM programů se měří ukazatelem návratnost investic. Každá investice za účelem zlepšení ukazatele hodnoty vztahu by se měla projevit ve zvýšení dlouhodobého zisku (příjmové části ukazatele hodnoty vztahu). Ukazatel návratnost investic vyjadřuje přínos konkrétní přímé marketingové kampaně v rámci CRM programu do hodnoty klienta. Úspěšnost CRM programů a cílených marketingových aktivit se měří v průběhu kampaně a na jejím konci pomocí reálné odezvy na nabídku ukazateli response rate (počet klientů, kteří projevíli zájem o nabídku) a conversion rate (počet klientů, kterým byla nabídka schválena, nebo si ji opravdu pořídili) (Buttle, 2008, s. 241). Konkrétní měření jednotlivých programů CRM je uvedeno dále v kapitole 2.7.

Výpočet hodnoty zákazníka je nejlepším možným odhadem. Vyžaduje analýzu všech zdrojů zisku a nákladů vztahených ke konkrétnímu klientovi a k tomuto neexistuje jediná správná cesta. Nejdůležitější je mít jasný cíl ukazatele hodnoty vztahu, používat jednu logiku výpočtu a mít zodpovědnost za jeho splnění. Potom je možné dosáhnout maximalizaci hodnoty vztahu s klientem.

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED CRM PROGRAMŮ

Přehled CRM marketingových programů dle jejich cílů, které jsou podporované klasifikačními prediktivními modely. (Dyché, 2011, 31-40)

Marketingový a obchodní cíl v závislosti na období vztahu	CRM program
Získání nových klientů	<p>Akvizice: Hledání nových klientů a rozšíření klientské databáze o klienty s profitabilním potenciálem.</p> <p>Ukazatel měření úspěšnosti: U akvizičních programů a kampaní se měří počet nově získaných klientů v rámci dané aktivity, u úvěrových produktů banky se navíc měří objem schválených nominálních částek úvěrů, kontokorentů či limitů kreditních karet. Měří se tak response rate a conversion rate a úvěrová angažovanost (peněžní částka poskytnutých úvěrů).</p> <p>Welcome: Uvítání nových klientů dokáže rychle nastartovat aktivní užívání sjednaných produktů. V rámci uvítání je klientům banky také přidělen a představen jejich osobní bankéř, na kterého se mohou kdykoli obrátit.</p> <p>Ukazatel měření úspěšnosti: Program uvítání je realizován za účelem posílení loajality a nastartování aktivity. Měří se transakční chování klienta např. po dobu tří měsíců a vyhodnotí se po uplynutí této doby míra naplnění podmínky aktivního klienta.</p>
Motivace k aktivnímu užívání produktů	<p>Aktivace a rozbankování: Je motivace nových klientů k aktivnímu využívání akvizičního produktu. Toto je nejdůležitější období pro nastartování požadovaného profitabilního transakčního chování klientů.</p> <p>V bankovníctví je akvizičním produktem nejčastěji běžný účet, proto je hlavní cíl v této fázi, aby klient na svůj účet posílal veškeré své příjmy a prováděl z něj všechny své transakce. Jde o to, aby se banka stala pro klienta hlavní bankou.</p> <p>Ukazatel měření úspěšnosti: V rámci tohoto programu je klient různými výhodami motivován k vyšším nákupům, vyššímu objemu či počtu transakcí na účtu či prováděných kreditní kartou. Program vyhodnocuje vliv kampaně na transakční chování v průběhu kampaně a po ní cca dva měsíce.</p>
Rozvoj vztahu a zvyšování hodnoty stávajících klientů	<p>Cross-sell: Nabídka a prodej dalších produktů a služeb existujícím klientům.</p> <p>Ukazatel měření úspěšnosti: V rámci cross-sell programů se měří počet klientů se zájmem o nabídku (response rate) a počet klientů se schválenou nabídkou</p>

	<p>(conversion rate). V případě bankovníctví a prodeje úvěrových produktů se dále měří objem poskytnutých nominálních částek či limitů kreditních karet.</p> <p>Up-sell: Nabídka dalších služeb v rámci produktu, který již klient vlastní, nabídka přechodu na lepší typ stejného produktu nebo zvyšování úvěrové angažovanosti na stávajícím produktu.</p> <p>Ukazatel měření úspěšnosti: Cílem je zvýšení profitaibility klienta zvýšením jeho úvěrové angažovanosti, například navýšením limitu jeho kreditní karty nebo zvýšením poplatkových výnosů za služby dokoupené v rámci stávajících produktů. Měří se tak response a conversion rate a případně objem sjednaných navýšených limitů.</p> <p>Usage: Zvyšování počtu transakcí, objemu transakcí, frekvence používání stávajících produktů klienta např. motivace k vyššímu objemu plateb kreditní kartou.</p> <p>Ukazatel měření úspěšnosti: Program vyhodnocuje vliv kampaně na transakční chování v průběhu kampaně a po ní cca 6 měsíců.</p>
Zvyšování loajality klientů	<p>Loajalita: Zvyšování loajality klientů prostřednictvím nabídky speciálních výhod, dárků a odměn za využívání produktů a služeb. Jde o aktivity jako věrnostní programy či dárky k narozeninám a jiným výročí klienta.</p> <p>Ukazatel měření úspěšnosti: Věrnostní programy se měří individuálně a sleduje se aktivita klienta v rámci věrnostního programu jako např. počet nasbíraných bodů za platby či procent slev – záleží na typu programu, dále se sleduje nákupní chování v programu pro zhodnocení a případnou změnu odměn programu či partnerů programu. Obecně sleduje míru aktivity klienta v programu, zda vůbec využívá jeho výhody a jaký podíl má na jeho transakčním chování.</p>
Udržení a záchrana klientů	<p>Retence: Prevence odchodu se zaměřením na aktuálně či potencionálně hodnotnější klienty. Také záchrana klientů, kteří se již rozhodli odejít.</p> <p>Ukazatel měření úspěšnosti: V této fázi je nejdůležitější část prevence odchodů, aby vůbec k záchraně nemuselo docházet. Pro tento program se často vytvářejí prediktivní modely pro včasnou identifikaci ohrožených klientů. Měří se tedy míra odchodovosti v závislosti na realizované retenční aktivitě.</p>

PŘÍLOHA P III: ADRESNÉ KANÁLY PŘÍMÉHO MARKETINGU

Direct mail

Direct mail jako přímá poštovní zásilka je kanálem nejznámějším a nejvyužívanějším. Je to dáno tím, že je dostatečně vyzkoušený, dostupný a variabilní. Lze jej definovat jako „*písemná obchodní sdělení adresovaná určité osobě a zasílaná poštou.*“ (De Pelsmacker, 2009, str. 395)

Direct mail je často využíván pro své hlavní výhody:

- **Selektivnost** – umožňuje cílit s velkou přesností na základně informací o cílové skupině z databáze. Dále lze díky databázi přizpůsobit sdělení adresné zásilky podle adresáta, protože využívá technicky personalizovaného tisku a je tak možné každému zákazníkovi sdělit nabídku jinak nebo ušít ji přímo jemu na míru. Např. uvést konkrétní předem schválený úvěrový limit půjčky, speciální úrokovou sazbu nebo konkrétní vizuál k podpoření emocionální stránky účinnosti zohledňující životní styl klienta atd.
- **Flexibilita** – přímou zásilku můžeme odeslat v den, kdy to cílové skupině vyhovuje, nejsme omezeni mediálním časem. Umožňuje relativně rychlou zpětnou vazbu.
- **Kreativita** – nové technologie nabízejí široké možnosti produkčního i kreativního zpracování direct mailu od klasických DL formátů až po netradiční 3D zásilky. Kreativita přidává direct mailu na atraktivitě a úspěšnosti. Proto, abychom cílovou skupinu zaujali, nestačí mít jen kvalitní nabídku, ale také musí zaujmout forma zpracování nabídky, jinak si ji klient ani nepřečte.
- **Měřitelnost odezvy** na direct mailovou kampaň a možnost vyčíslit náklady na kampaň a určit návratnost investic. (Bird, 2008, s. 122-123)

Atraktivita direct mailu ovšem s nástupem digitálních technologií a rozšířením přístupu k internetu klesá. Existují však stále cílové skupiny, které poštovní zásilku preferují a je pro ně důvěryhodnější než nové elektronické kanály. I zde však musí reagovat na nové trendy a být maximálně neobvyklá a zaujmout svou kreativitou. Z uvedeného vyplývá důležitost evidence preferencí kanálů v databázích. Direct mail může být velmi profitabilní i za cenu vyšších nákladů, když je cílen na relativně malý počet zákazníků. Tyto zákazníky musíme pečlivě vybrat například dle prediktivního analytického modelu relevance nabídky, který zohledňuje charakteristiky zákazníků, kteří již nabízený produkt využili.

Telemarketing

Telemarketing představuje komunikaci prostřednictvím telefonu. Využívá se pro aktivní prodej, podporu aktivního prodeje, pasivní prodej, zjišťování spokojenosti, výzkum reakcí, průzkum trhu, dotazování, ankety či zjišťování zpětné vazby. (Nash, 2003, s. 472)

Telemarketing můžeme z pohledu cíle užití rozdělit na aktivní (prodejní hovory banky směrem ke klientovi, průzkumy, dotazování) a pasivní (příjem hovorů zákazníků na bezplatné či placené informační lince). Jde o nejosobnější kanál přímého marketingu umožňující rychlou zpětnou vazbu.

Hlavními výhodami aktivního telemarketingu jsou:

- Maximální selektivnost a rychlost sdělení i reakce klienta.
- Maximální interaktivita s klientem a možnost okamžité reakce na potřeby a přání klienta.
- Schopnost udržet pozornost zákazníka v případě, že je hovor vhodně načasovaný, promyšlený a přirozený. „*Obecně by se nemělo zákazníkům volat brzy ráno, kdy před odchodem do práce právě vstávají z postele, a také by neměli být obtěžováni osobními záležitostmi v práci.*“ (Nash, 2003, s. 473)
- Schopnost zněkolikanásobit úspěšnost kampaně v kombinaci s přímou zásilkou. S jeho podporou lze dosáhnout až dvojnásobně vyšší míry odpovědí než při využití samostatného direct mailu.
- Budování věrnosti při využití volání jako věrnostního kanálu osobního poradce banky s klientem. (Nash, 2003, s. 473)

Nejefektivnější je využívat telefon pro kontaktování stávajících klientů, kteří takové hovory vnímají jako službu a ne jako obtěžování. Standardem je také to, že banky mají pasivní infolinku pro přijímání hovorů klientů a vyřizování jejich dotazů a požadavků. Telemarketing je využíván pro testování různých faktorů kampaně před její ostrou realizací pro maximalizaci jejího účinku. Telemarketing není vhodný pro kontaktování velkého počtu klientů vzhledem k jeho vysokým nákladům. Je vhodné pro tento kanál vybírat kampaně cílené na velmi pečlivě a úzce definovaný segment klientů.

Elektronické kanály

Čím dál více lidí se pohybuje na internetu, kde vzájemně komunikují hlavně prostřednictvím emailu či sociálních sítí. Proto již běžnou součástí marketingového mixu firmy je webová stránka, která je jak elektronickou prezentací firmy, tak nástrojem marketingu a prodeje. „*Spousta podniků a organizací používá webové stránky, aby usnadnila přístup k informacím, školicímu či vzdělávacímu zdroji nebo aby poskytovala zprávy, služby nebo zábavu určenou k zaujetí diváků.*“ (Nash, 2003, s. 540). Webová stránka je úspěšná, když bude vyhledávaná, tedy bude mezi prvními deseti při vyhledávání přes internetové vyhledávače, zákazníka zaujme a pravidelně se na ni bude vracet. K měření těchto ukazatelů se využívá aplikace Google Analytics, která je velmi atraktivní a srozumitelná.

Dalším oblíbeným online kanálem cílené komunikace je email neboli elektronická pošta. Elektronická pošta je velmi atraktivní nástroj a to zejména kvůli nízké ceně za rozesílku ve srovnání s jeho nejčastějším substitutem direct mailem. Například za kreativní návrh, programování a odeslání emailů na 1 000 klientů zaplatíme průměrně 5 000 Kč a v případě oslovení direct mailem zaplatíme průměrně 20 000 Kč, kde se navíc účtují náklady na tisk a poštovné (Raiffeisenbank, Archív CRM). Také se cení interaktivita a rychlost doručení emailu, proto je čím dál více využíván také pro marketingové výzkumy. Rychlost realizace, doručení a nízká cena jsou hlavní výhody emailu.

Email má však i svá negativa hlavně v oblasti finančních společností a bank. První bariérou použití emailu je legislativa, která je přísnější než pro komunikaci direct mailem či telemarketingem. Proto, abychom mohli odeslat email klientovi, je nutné mít udělen předem speciální souhlas klienta pro tento konkrétní kanál komunikace. Toto je velký problém právě u bank, které obecně takový souhlas nikdy ve smlouvách neuváděly a nesbíraly, takže historické jádro klientů takový souhlas nemá a není možné s nimi prostřednictvím emailu komunikovat. Ve smlouvách klient primárně podepisuje obecný souhlas s marketingovým oslovením, pro email je nutný speciální elektronický. Banky by musely vynaložit marketingové peníze na to, aby tyto souhlasy získaly např. obvoláváním klientů nebo vyžádáním si souhlasu prostřednictvím pasivnějších kanálů jako internetové bankovníctví, ale za cenu nižšího efektu. Ovšem v současné době nižších marketingových rozpočtů na tyto aktivity nejsou peníze ani kapacity. Druhým problémem emailu je nedůvěra v kanál jako takový a nižší přisuzovaná váha šířeným informacím.

Zákaznické a věrnostní programy

Věrnostní programy jsou vytvářeny pro budování loajality zákazníků. Jsou užívány jako nástroj CRM. Členství v takových programech znamená možnost získávání odměn. Každý program má svá pravidla přijímání členů, odměňování a komunikace. Nejčastější odměnou jsou slevy z pravidelných nákupů nebo nákupů u konkrétních obchodníků. Dále mohou být věrnostní programy postaveny na principu sbírání bodů za určitou částku nákupu nebo za každou korunu nákupu zaplaceného kreditní či debetní bankovní kartou. Tyto body poté klienti zapojení do programu mohou směnit za dárky a odměny z katalogu programu.

Věrnostní program není zacílen pouze na budování věrnosti, ale plní primárně cíl zvyšování zisku a hodnoty zákazníka. Jeho velkým přínosem je sběr a využívání informací o nákupním chování k cílenější komunikaci a efektivnějšímu řízení vztahu se zákazníky. Umožňuje porozumět tomu, co zákazníci nakupují a potřebují.

Věrnostní program je nástrojem v budování a udržování profitabilního vztahu se zákazníkem, díky posilování jejich spokojenosti. A spokojený zákazník je takový, který je věrný, kupuje více, hovoří s uznáním o produktech firmy, věnuje méně pozornosti konkurenci, poskytuje firmě nové náměty na zdokonalení, koupí i za vyšší cenu když je kompenzována dobrými službami a šetří firmě čas i náklady na poskytování informací.

Podstatou věrnostního programu je odměňování za časté a dostatečně velké nákupy či aktivní využívání produktů. *„Aby loajální zákazníci generovali zisk, musejí marketéři nabízet špičkovou kvalitu těm nejlepším zákazníkům a klienti, kteří nejvíce přispívají k zisku, z něho musí mít určitý podíl, což opět posílí jejich loajalitu a přinese firmě další zisk.“* (De Pelsmacker, 2009, str. 404). Budování a udržování loajality je tedy kruh, ve kterém musí komunikace proudit plynule a cíleně ke splnění nastavených dlouhodobých cílů. Věrnostnímu programu k tomu pomáhají odměny, které musí být v rámci programu zaměřeny na konkrétního zákazníka, na stimulaci loajality a šíření dobré pověsti.

Úspěch zákaznických programů závisí především na nabízených odměnách, jednoduchosti a rychlosti získávání odměn za věrné chování a na dodržování závazků vůči členům programu.

SMS marketing

Využití mobilního telefonu pro komunikaci firem se zákazníky se primárně soustřeďuje na SMS zprávy. Často je tato komunikace označována jako SMS marketing a lze ji přesně

definovat jako „poskytování marketingových služeb a uskutečňování marketingových aktivit za využití technologií krátkých textových zpráv – SMS.“ (Štarchoň, 2004, s. 218). Hlavní výhodou tohoto kanálu je vysoká míra doručitelnosti zpráv a rychlá odezva na šířenou nabídku či sdělení. Další výhodou je nízká finanční náročnost, měřitelnost a velká variabilita a propojení s dalšími službami jako platby za služby.

SMS zpráva má omezení v prostoru pro sdělení na 160 či 240 znaků, proto je nutné velmi dobře zvažovat vhodnost komunikované informace (Telefonica O2). Musí být v takto krátkém prostoru dostatečně srozumitelná, musí zaujmout a vyvolat akci, což je pro marketéry výzvou a často měřítkem kreativního umění. SMS zprávy banky ve své marketingové komunikaci nejčastěji využívají jako připomínky nabídek sdělených jiným primárním kanálem např. direct mailem.

Alternativní distribuční kanály banky

Mezi nástroji přímého marketingu lze najít specifické kanály využívané jen bankami, které nesou název alternativní distribuční kanály. Banky umožňují svým klientům spravovat a ovládat své uložené finance prostřednictvím několika přímých distribučních kanálů, kterými jsou internetové, mobilní a telefonní bankovníctví. Všechny zmíněné nabízejí i šíření marketingových sdělení a speciálně internetové bankovníctví, které je mezi zmíněnými distribučními kanály nejvyužívanější. Internetové bankovníctví je pro banku velmi levný kanál komunikace ovšem s nižší mírou odezvy, proto se využívají hlavně pro informační, servisní a věrnostní informace. Banky také využívaly jako kanál marketingových sdělení výpis z bankovního účtu, ale v současné době se jeho využití omezuje. S cílem snížit náklady se banky snaží motivovat klienty k zasílání pouze elektronických výpisů. (Raiffeisenbank, CRM, 2012)

PŘÍLOHA P IV: PRODUKTY RAIFFEISENBANK NABÍZENÉ SOUKROMÝM OSOBÁM

Nabízené produkty pro fyzické osoby:

1. Běžné účty:
 - a. eKonto – hlavní konkurenční výhodou osobního účtu eKonto je možnost nastavení služeb na míru, princip věrnostních výhod (čím více služeb klient v rámci účtu využívá, tím méně za ně platí), možnost neplatit za vedení účtu žádné poplatky při dosažení určitého obratu na účtu, špičkové internetové bankovníctví s řadou ocenění a spořicí účet zdarma.
2. Platební debetní karty – jsou platební nástroje, které Raiffeisenbank vydává k eKontu. Umožňují klientům realizaci hotovostních a bezhotovostních transakcí. Klienti mohou vlastní peníze z účtu kartou vybírat prostřednictvím bankomatu nebo kartou platit přímo u obchodníků přes platební terminály. Embosované debetní karty dávají klientům možnost plateb i na internetu.
3. Úvěrové produkty:
 - a. Rychlá půjčka – je osobní neúčelová půjčka, kterou Raiffeisenbank nabízí ve výši od 20 000 Kč do 500 000 Kč. Při schvalování výše půjčky zohledňuje příjmy, úvěrovou angažovanost a rizikovost klienta. Hlavní výhody produktu pro klienta: půjčka bez poplatku za sjednání či vedení, předčasné splacení zdarma, nižší úroková sazba pro stávající klienty a pojištění schopnosti splácet zdarma.
 - b. Povolený debet – finanční rezerva na účtu, která umožňuje klientovi čerpat účet do mínusu, když na něm nemá dostatek vlastní hotovosti. Hlavní výhodou je, že klient platí za vedení povoleného debetu pouze tehdy, když ho čerpá a úroky platí pouze z čerpané částky.
 - c. Kreditní karty – platební nástroje, které nejsou vázány k běžným účtům klientů, ale jde o úvěrový revolvingový produkt. Raiffeisenbank vydává třináct typů kreditních karet.
4. Spořicí účty:
 - a. eKonto Plus – spořicí účet bez výpovědní lhůty, klient má tak peníze kdykoli k dispozici.

- b. eKonto Flexi – spořicí účet s výpovědní lhůtou. Díky tomu nabízí výhodnější úročení vkladů např. eKonto Flexi s výpovědní lhůtou 21 dní zhodnocuje vklady úrokovou sazbou 1,5 % p. a.
5. Investice – Raiffeisenbank nabízí velmi širokou škálu zajištěných i nezajištěných investic. Mezi bezpečnější zajištěné produkty patří Prémiové vklady a Prémiové dluhopisy. Pro investování na kapitálových trzích nabízí banka Podílové fondy Raiffeisen a ČP Invest.
6. Hypotéky – úvěrové produkty určené na financování bydlení. Hypotéky Raiffeisenbank nabízejí tyto hlavní výhody: možnost volby fixace úrokové sazby, až do doby podpisu smlouvy klient nemusí platit žádné poplatky, kompletní servis od výběru nemovitosti, posouzení, administrativu a poradenství. (Raiffeisenbank, [online])

PŘÍLOHA P V: PŘEHLED KREDITNÍCH KARET RAIFFEISENBANK

Přehled bankovních kreditních karet:

MC Animal Life – karta pro klienty, kteří preferují atraktivní design a okamžité slevy.



Obr. 4. Karta MC Animal Life.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty 45 Kč měsíčně.
- Možnost volby designu karty ze zvířecích motivů.
- Věrnostní program Sphere.
- Bezúročné období až 45 dní.
- Poskytovaný limit karty 10 000 Kč až 500 000 Kč.
- Úroková sazba 22,68 % p. a. na bezhotovostní transakce, 30 % p. a. na hotovostní.
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.

VISA Classic Exclusive – karta pro klienty, kteří ji používají k běžným nákupům a ocení a využijí věrnostní program Exclusive.



Obr. 5. Karta Exclusive.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty zdarma, v případě měsíčních bezhotovostních plateb kartou v minimálním součtu 3 000 Kč (fee waving). Jinak je účtován měsíční poplatek 45 Kč.
- Bezúročné období až 45 dní.
- Věrnostní program Exclusive spojený s kartou, díky kterému se za každou platbu sbírají body, které klient může převést na peníze a ty pak na běžný účet v Raiffeisenbank nebo vyměnit za hodnotné poukázky k nákupu u partnerů programu nebo si za body lze vybrat spoustu dalších odměn z katalogu na www.exclusiveprogram.cz.
- Poskytovaný limit karty 10 000 Kč až 50 000 Kč.
- Úroková sazba 24,84 % p. a. pro bezhotovostní transakce a 30 % p. a. pro hotovostní transakce (výběry z bankomatu či na pobočce).
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.

VISA Classic Extra – karta pro klienty, kteří ji používají pouze jako finanční rezervu.



Obr. 6. Karta Extra.

(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty zdarma, když klient nečerpá úvěrový limit. Při čerpání platí poplatek 25 Kč měsíčně.
- Bezúročné období až 45 dní.
- Poskytovaný limit karty 10 000 Kč až 150 000 Kč.
- Úroková sazba 25,08 % p. a. pro bezhotovostní i hotovostní transakce.
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.

VISA Classic – karta pro klienty, kteří ji používají k běžným nákupům a ocení okamžité slevy za platby kartou v obchodech.



Obr. 7. Karta VISA Classic.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty zdarma, v případě měsíčních bezhotovostních plateb kartou v minimálním součtu 3 000 Kč (fee waving). Jinak je účtován měsíční poplatek 45 Kč.
- Bezúročné období až 45 dní.
- Poskytovaný limit karty 10 000 Kč až 150 000 Kč.
- Úroková sazba 22,68 % p. a. na bezhotovostní transakce, 30 % p. a. na hotovostní.
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.
- Věrnostní program SPHERE VIP, který nabízí slevy až 30 % u více než 7 500 obchodníků v ČR.

VISA Gold – karta určená pro klienty ze segmentu VIP.



Obr. 8. Karta VISA Gold.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty 120 Kč měsíčně.
- Bezúročné období až 45 dní.
- Poskytovaný limit karty 100 000 Kč až 500 000 Kč.
- Úroková sazba 22,68 % p. a. na bezhotovostní transakce, 30 % p. a. na hotovost.

- Zdarma cestovní pojištění a pojištění zneužití karty.
- Věrnostní program SPHERE VIP, který nabízí slevy až 30 % u více než 7 500 obchodníků v ČR.

VISA Premium Banking – karta pro klienty ze segmentu Affluent v péči osobních poradců.



Obr. 9. Karta Premium.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty zdarma, v případě měsíčních bezhotovostních plateb kartou v minimálním součtu 3 000 Kč (fee waving). Jinak je účtován měsíční poplatek 45 Kč.
- Bezúročné období až 45 dní.
- Věrnostní program Exclusive.
- Speciální úroková sazba jen 17 % p. a. pro bezhotovostní transakce, 23,88 % p. a. pro hotovostní transakce.
- Poskytovaný limit karty 30 000 Kč až 200 000 Kč.
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.

Přehled co-brandových (partnerských) kreditních karet:

VISA Electron Generali – karta pro klienty pojišťovny Generali, kterým karta umožňuje získávat body za platby kartou a ty převést jako peněžní vklad na své penzijní pojištění.



Obr. 10. Karta Generali.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Hlavní výhody a parametry karty:

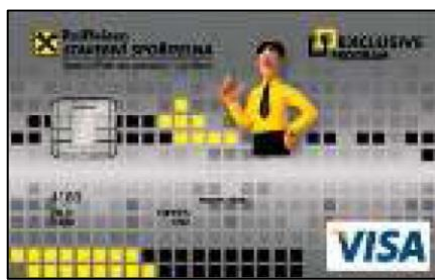
- Vedení karty zdarma, v případě měsíčních bezhotovostních plateb kartou v minimálním součtu 3 000 Kč (fee waving). Jinak je účtován měsíční poplatek 45 Kč.
- Bezúročné období až 45 dní.
- Věrnostní program Exclusive spojený s kartou, díky kterému se za každou platbu sbírají body, které klient může převést na peníze a ty pak na penzijní pojištění Generali či běžný účet v Raiffeisenbank, vyměnit za hodnotné poukázky k nákupu u partnerů programu nebo si za body lze vybrat spoustu dalších odměn z katalogu na www.exclusiveprogram.cz.
- Poskytovaný limit karty 10 000 Kč až 100 000 Kč.
- Úroková sazba 24,84 % p. a. pro bezhotovostní transakce a 30 % p. a. pro hotovostní transakce (výběry z bankomatu či na pobočce).
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.

VISA Electron CRA – karta pro zákazníky Českých radiokomunikací

- Vedení karty zdarma, v případě měsíčních bezhotovostních plateb kartou v minimálním součtu 3 000 Kč (fee waving). Jinak je účtován měsíční poplatek 45 Kč.
- Bezúročné období až 45 dní.
- Věrnostní program Exclusive spojený s kartou, díky kterému se za každou platbu sbírají body, které klient může převést na peníze a ty pak na běžný účet v Raiffeisenbank nebo vyměnit za hodnotné poukázky k nákupu u partnerů programu nebo si za body lze vybrat spoustu dalších odměn z katalogu na www.exclusiveprogram.cz.
- Poskytovaný limit karty 10 000 Kč až 100 000 Kč.

- Úroková sazba 24,84 % p. a. pro bezhotovostní transakce a 30 % p. a. pro hotovostní transakce (výběry z bankomatu či na pobočce).
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.

VISA Electron Exclusive RSTS – karta určená pro klienty Raiffeisen stavební spořitelny, kterým karta umožňuje získávat body za platby kartou a ty pak převést jako vklad na své stavební spoření.



Obr. 11. Karta RSTS.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty zdarma, v případě měsíčních bezhotovostních plateb kartou v minimálním součtu 3 000 Kč (fee waving). Jinak je účtován měsíční poplatek 45 Kč.
- Bezúročné období až 45 dní.
- Věrnostní program Exclusive spojený s kartou, díky kterému se za každou platbu sbírají body, které klient může převést na peníze a ty pak na stavební spoření RSTS či běžný účet v Raiffeisenbank, vyměnit za hodnotné poukázky k nákupu u partnerů programu nebo si za body lze vybrat spoustu dalších odměn z katalogu na www.exclusiveprogram.cz.
- Poskytovaný limit karty 10 000 Kč až 50 000 Kč.
- Úroková sazba 24,84 % p. a. pro bezhotovostní transakce a 30 % p. a. pro hotovostní transakce (výběry z bankomatu či na pobočce).
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.

VISA Classic UNIQA – karta pro klienty pojišťovny Uniqa, která umožňuje získávat body za platby a převádět je ve formě cashbacku zpět na kartu.



Obr. 12. Karta UNIQA.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty zdarma, v případě měsíčních bezhotovostních plateb kartou v minimálním součtu 3 000 Kč (fee waving). Jinak je účtován měsíční poplatek 45 Kč.
- Bezúročné období až 55 dní.
- Poskytovaný limit karty 10 000 Kč až 50 000 Kč.
- Úroková sazba 25,08 % pro bezhotovostní transakce a 30 % p. a. pro hotovostní transakce.
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.
- Věrnostní program Uniqa (za každou platbu sbírá klient body a ty se převádí zpět na účet karty k čerpání, 25 000 bodů = 200 Kč).
- Věrnostní program Sphere.

VISA Electron BILLA – karta pro klienty, kteří často nakupují v prodejnách Billa a chtějí šetřit za každý nákup.



Obr. 13. Karta BILLA.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty první 3 měsíce zdarma, následně tak zdarma v případě měsíčních bezhotovostních plateb kartou v minimálním součtu 3 000 Kč (fee waving). Jinak je účtován měsíční poplatek 45 Kč.
- Bezúročné období až 55 dní.
- Poskytovaný limit karty 10 000 Kč až 50 000 Kč.
- Úroková sazba 25,08 % p. a. pro bezhotovostní transakce a 30 % p. a. pro hotovostní transakce.
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.
- Věrnostní program vlastní Billa Club.

VISA Classic Exclusive OVB – karta pro klienty, kteří chtějí z každé platby kartou šetřit a peníze uložit na stavební spoření RSTS.



*Obr. 14. Karta OVB.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)*

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty zdarma, v případě měsíčních bezhotovostních plateb kartou v minimálním součtu 3 000 Kč (fee waving). Jinak je účtován měsíční poplatek 45 Kč.
- Bezúročné období až 45 dní.
- Věrnostní program Exclusive.
- Poskytovaný limit karty 20 000 Kč až 200 000 Kč.
- Úroková sazba 24,84 % p. a. pro bezhotovostní transakce a 30 % p. a. pro hotovostní transakce.
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.

MC United Auto – pro klienty společnosti United Auto, kteří mohou na kartě využívat speciální benefit – asistenční služby ACA zdarma.



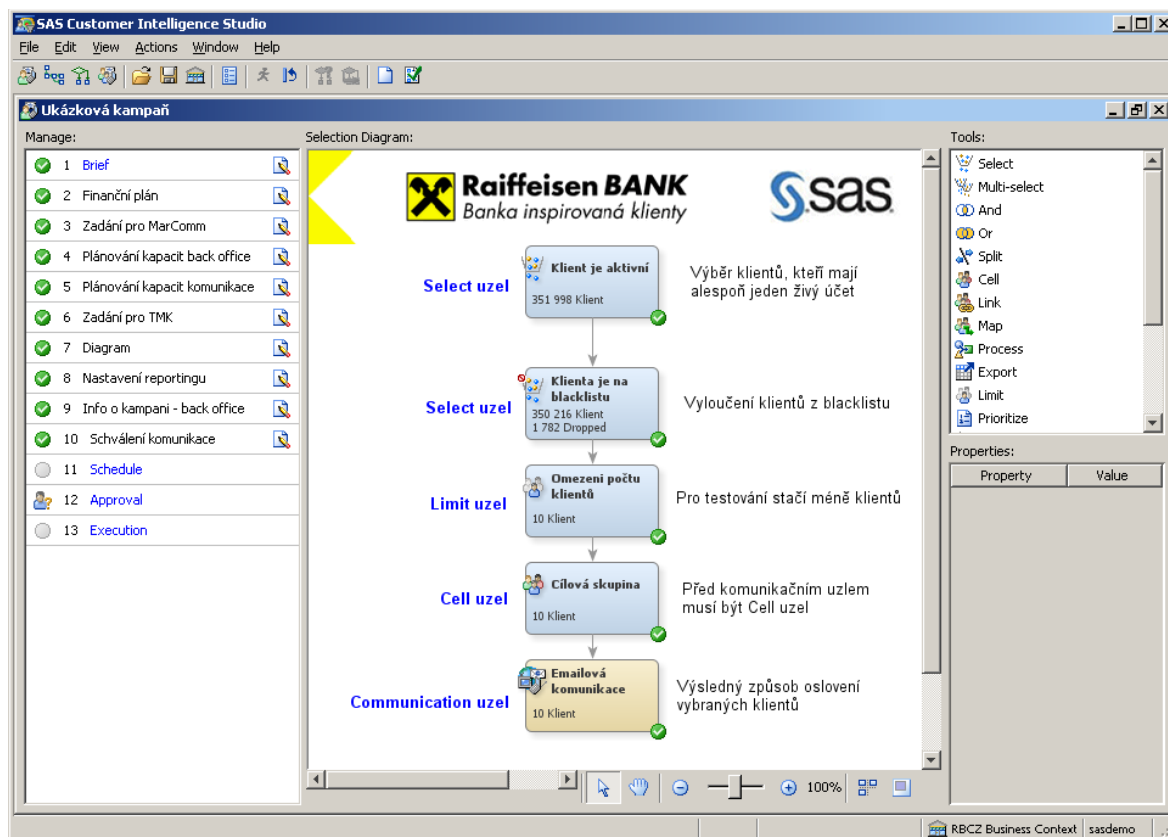
*Obr. 15. Karta United Auto.
(Raiffeisenbank, CRM, 2012)*

Hlavní výhody a parametry karty:

- Vedení karty 35 Kč měsíčně
- Bezúročné období až 55 dní.
- Poskytovaný limit karty 10 000 Kč až 150 000 Kč.
- Úroková sazba 25,08 % p. a. pro bezhotovostní i hotovostní transakce.
- Věrnostní program vlastní United Auto.
- Pojištění zneužití karty za 15 Kč měsíčně, pojištění zneužití karty Plus za 69 Kč měsíčně, cestovní pojištění za 50 Kč měsíčně a pojištění schopnosti splácet zdarma.

S některými kreditními kartami je spojen vlastní věrnostní program Raiffeisenbank, který nese název Exclusive.

PŘÍLOHA P VI: UKÁZKA ZALOŽENÍ KAMPANĚ V SAS CI STUDIOU



Obr. 16. Obrazovka SAS CI Studio. (Raiffeisenbank, CRM, 2012)

PŘÍLOHA P VII: KOMUNIKAČNÍ KANÁLY VYUŽÍVANÉ V RÁMCI CRM S DRŽITELI KREDITNÍ KARTY V ROCE 2011

Tab. 12. Komunikační kanály Raiffeisenbank. (Raiffeisenbank, CRM, 2012)

Počet oslovených klientů v kanálu	DM	DM+TM	TM	SMS	Email	Celkem osloveno dle programu	Náklady celkem za program v Kč
Průměrná cena kanálu za kus v Kč	30	70	40	1,5	10		
Aktivace vnučených karet			29 228	16 449		45 677	1 169 120
Aktivace vyžádaných karet			11 261	9 187		20 448	450 440
CLIP	14 667					14 667	440 010
Rozčerpání		18 790				18 790	1 315 300
Celkem osloveno dle kanálů	14 667	18 790	40 489	25 636	0	99 582	
Celkem náklady dle kanálů v Kč	440 010	1 315 300	1 619 560	38 454	0		3 374 870

PŘÍLOHA P VIII: PRODUKTOVÝ A SEGMENTOVÝ POHLED NA PORTFOLIO DRŽITELŮ ZA OBDOBÍ 06/11-06/12

Tab. 13. Produktový a segmentový pohled na portfolio držitelů kreditní karty. (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Atribut	Hodnota	Zhodnocení pro CRM
Spáči – procento držitelů, kteří kartu v daném období nepoužili	23 %	Potenciál pro program Retence a Rozčerpání
Odchodovost	29 %	Potenciál pro záchranu v rámci programu Retence
Odchodovost držitelů s kartami s programem Exclusive	32 %	Vyšší odchodovost je dána prodejní kampaní, ve které byly držitelům karty silně vnuceny
Největší odchodovost dle typů karty	VISA RSTS VISA Generali VISA Classic	První dvě jsou partnerské karty s programem Exclusive. Držitelé partnerských karet jsou náchylnější k zavření karty
Odchodovost držitelů s kartami bez programu Exclusive	29 %	
Podíl držitelů s kartami spojenými s věrnostním programem Exclusive	36 %	
Podíl držitelů z retailového segmentu klientů Affluent	61 %	Je vidět, že o kreditní kartu jako produkt mají zájem klienti s vyššími příjmy
Podíl aktivních držitelů	19 %	Analýza zjistila malé procento aktivních držitelů, kteří kartu použili k běžným nákupům v 10, 11 či všech 12 měsících
Podíl průměrně aktivních držitelů	35 %	Průměrně aktivní držitelé, u kterých je nutné aktivitu dále podporovat, použili kartu v 9, 8, 7, 6, 5, či 4 měsících
Podíl málo aktivních držitelů	23 %	U držitelů, kteří kartu použili jen ve 3, 2 nebo 1 měsíci ve sledovaném roce, je nutná silná motivace k používání karty
Podíl spáčů (držitelů, kteří kartu ve sledovaném roce nepoužili)	23 %	Držitelé, kteří kartu v posledním roce nepoužili, jsou ohrožení

PŘÍLOHA P IX: SEGMENTACE DRŽITELŮ KREDITNÍ KARTY VE STÁDIU ZKUŠENOST

Segment: Využívají pro splácení bezúročného období

Držitelé, kteří čerpali limit karty v posledních 6 měsících a splácí čerpanou částku celou v bezúročném období. Neplatí úroky z čerpání a generují malý výnos. Jde o 3 140 držitelů (13 % z celkového počtu držitelů ve stádiu Zkušenost). Průměrná výše schváleného limitu na kartě je 87 000 Kč, průměrná výše vyčerpaného limitu je pouze 14 %, průměrný výnos na kartu je 703 Kč za poslední 3 měsíce a původně schválený limit byl navýšen o 29 % od začátku vztahu. To je hodně vzhledem k tomu, že mají neustále dostatek limitu k čerpání.

Segment: Příležitostně využívají bezúročného období

Držitelé, kteří čerpali limit karty v posledních 6 měsících, ale ne vždy celou čerpanou částku splatili v bezúročném období. Někdy zaplatili úrok z čerpání a pro banku jsou tak výnosným segmentem. Jde o 4 561 držitelů (19 % z celkového počtu držitelů ve stádiu Zkušenost).

Tento segment si rozdělíme na další subsegmenty na základě způsobu čerpání a splácení limitu karty v posledních 6 měsících, takto:

- **New Balance** – 662 držitelů, kteří v posledních 3 měsících čerpají nově z aktuálního zůstatku limitu na kartě, ale před tím 3 měsíce nečerpali nic (karty nepoužili).
- **Balance Builder** – 2 618 držitelů, kteří v posledních 3 měsících splácí o 20 % více, než čerpají z limitu na kartě (zůstatek na kartě volný k čerpání držitelé karty navyšují).
- **Balance Retainer** – 224 držitelů, kteří v posledních 6 měsících splácí a čerpají stabilně podobnou částku z aktuálního zůstatku limitu karty (zůstatek na kartě volný k čerpání je stabilně stejný).
- **Balance Reducer** – 662 držitelů, kteří v posledních 3 měsících čerpají o 20 % více limitu na kartě, než splácí (zůstatek na kartě volný k čerpání klesá).
- **No Balance** – 393 držitelů, kteří v posledních 3 měsících nečerpají, ale v předchozích 3 měsících čerpali a spláceli (zůstatek na kartě volný k čerpání mají již téměř v původní schválené výši).

Komunikační strategii k těmto subsegmentům si určíme na základě zhodnocení průměrných hodnot vztahujících se k limitu karty, navyšování limitu a dalších transakčních kritérií uvedených v následující tabulce.

Tab. 14. Transakční chování subsegmentů stádia Zkušenost. (Raiffeisenbank, Lifecycle portfolio analýza, 2012)

Segment	New Balance	Balance Builder	Balance Retainer	Balance Reducer	No Balance
Průměrná výše schváleného limitu	64 000 Kč	55 000 Kč	73 000 Kč	57 000 Kč	71 000 Kč
Utilizace (procento vyčerpaného limitu)	42 %	80 %	36%	28 %	19 %
Průměrné procento navýšení limitu od sjednání karty	24 %	37 %	25 %	22 %	27 %
Průměrný počet transakcí za poslední 3 měsíce	12	7	13	12	15
Průměrný výnos z karty za poslední 3 měsíce	1 305 Kč	2 133 Kč	1 978 Kč	1 606 Kč	609 Kč

Doporučení pro CRM komunikační strategii prvním dvou segmentů:

Z uvedené analýzy vyplývá fakt, že v CRM strategii na zvýšení hodnoty držitele kreditní karty je nutné se zaměřit hlavně na držitele, kteří čerpají často a hodně, ale pro splácení využívají bezúročné období, protože generuje nejnižší výnos. Naopak nejvyšší výnos dosahují subsegmenty Balance Builder a Balance Retainer, u kterých je zase potřeba nadále podporovat vysokou aktivitu v čerpání a splácení mimo bezúročné období. U Balance Builderů je nutné zrevidovat kritéria pro navyšování limitu na kartě, protože evidentně jim stávající limit nestačí, což dokazuje ukazatel průměrného vyčerpaného limitu (utilizace), který je 80 %. To znamená, že mají jen 20 % schváleného limitu volného k čerpání. Také je nutné zastavit navyšování limitů u prvního segmentu a také u subsegmentu No balance

u segmentu druhého. Tyto dvě skupiny klientů nepotřebují vyšší limit, stále mají dostatek limitu na kartě k čerpání, jak je vidět dle ukazatele utilizace (průměrně vyčerpaný limit v procentech).

Segment: Nikdy nevyužili bezúročné období

Držitelé, kteří čerpali limit karty v posledních 6 měsících a nikdy nesplatili čerpanou částku celou v bezúročném období. Vždy platí úroky z čerpané částky a pro banku jsou nejvýnosnějším segmentem. Jde o 8 423 držitelů (36 % z celkového počtu držitelů ve stádiu Zkušenost).

V tomto nejvýnosnějším segmentu stádia Zkušenost můžeme identifikovat další tři subsegmenty, které se již objevily také u předchozího segmentu.

- **Balance Builder** – 1 181 držitelů, kteří splácí více, než čerpají a mají tak stále dostatek limitu karty k čerpání. Tento subsegment vykazuje dále toto transakční chování: průměrná výše schváleného limitu je 59 000 Kč, průměrně vyčerpaný limit karty je 81 %, průměrný počet transakcí za poslední 3 měsíce je pouze 8, průměrné procento navýšení limitu je jen 20 % a výnos za poslední 3 měsíce je 3 012 Kč. Z uvedeného procenta navýšení je vidět, že není dostatečné v poměru procenta průměrného vyčerpaného limitu.
- **Balance Retainer** – 6 817 držitelů, kteří čerpají a splácí podobnou částku a jejich dostupný limit je tak stále stejný. Tento subsegment vykazuje toto transakční chování: průměrná výše schváleného limitu je 51 000 Kč, průměrně vyčerpaný limit karty je 91 %, průměrný počet transakcí za poslední 3 měsíce je pouze 5, průměrné procento navýšení limitu je jen 17 % a výnos za poslední 3 měsíce je 2 923 Kč. Z uvedeného procenta navýšení je vidět, že není dostatečné v poměru procenta průměrného vyčerpaného limitu.
- **Balance Reducer** – 425 držitelů, kteří čerpají více, než splácí a mají tak čím dál méně volného zůstatku na kartě. Tento subsegment vykazuje toto transakční chování: průměrná výše schváleného limitu je 54 000 Kč, průměrně vyčerpaný limit karty je 52 %, průměrný počet transakcí za poslední 3 měsíce je 10, průměrné procento navýšení limitu je 21 % a výnos za poslední 3 měsíce je 1 912 Kč.

Doporučení pro CRM komunikační strategii třetího segmentu:

Uvedená data o jednotlivých subsegmentech vypovídají o tom, že Balance Builder a Balance Retainer mají nedostatek volného limitu karty k čerpání a současně mají celkem

nízké procento navýšení limitu od začátku vztahu. U nich je tak nutné zrevidovat kritéria pro navýšení a poskytnut jim vyšší částku limitu k čerpání. Je nutné u nich nadále podporovat jejich pozitivní aktivitu v čerpání a splácení mimo bezúročné období speciálními benefity ke zvýšení počtu provedených transakcí např. za 10 transakcí v tomto měsíci dostanete 1 000 Kč zpět na kartu.

Segment: Nepoužívají kartu

Držitelé, kteří kartu nepoužili za určité období. Generují výnos pouze z poplatku za vedení a jsou nejméně výnosným segmentem. Jde o 7 766 držitelů (32 % z celkového počtu držitelů ve stádiu Zkušenost). Dle délky neaktivity je dělíme na další tři segmenty. Délka neaktivity nám dává pohled na míru potenciálu pro aktivaci transakčního chování. U dlouhodobých spáčů to bude těžší než u krátkodobých.

- **Krátkodobí spáči** – 2 118 držitelů, kteří kartu nepoužili v posledních 3 měsících. Tento subsegment vykazuje ještě celkem velkou část vyčerpaného limitu, což je průměrně 57 %. Za poslední 3 měsíce neprovedli žádné transakce a výnos je ještě slušný ve výši 1 921 Kč, díky tomu, že ještě splácí vyčerpanou částku.
- **Střednědobí spáči** – 2 025 držitelů, kteří kartu nepoužili v posledních 6 měsících. Tento subsegment vykazuje již nízké průměrné procento vyčerpaného limitu jen 39 % a nižší výnos za poslední 3 měsíce jen 883 Kč. Zde je patrné, že jen doplácí zbytek vyčerpaného limitu a nevykazují žádnou jinou aktivitu.
- **Dlouhodobí spáči** – 3 623 držitelů, kteří kartu nepoužili v posledních 12 měsících. Subsegment nevykazuje již žádnou aktivitu, nečerpají, ani nesplácí a je tu velká pravděpodobnost odchodu z banky. Jsou to hlavní adepti pro strategii retence.

Doporučení pro CRM komunikační strategii:

Z uvedeného popisu profilů subsegmentů vyplývá, že jde o neaktivní klienty a málo profitabilní skupiny držitelů. Cíl pro tyto tři subsegmenty je motivace k používání karty vhodnými benefity, navyšování limitů je bezpředmětné, protože stávající limit nečerpají. Cílem je zamezit odchodu klienta, protože jeho neaktivita je prediktorem možného odchodu. Pokud je důvodem neaktivity na kreditní kartě nezájem o tento produkt, tak klientům nabídnout jiný, který lépe uspokojí jejich potřeby. U krátkodobých a střednědobých spáčů je možné předejít odchodu, proto je nutné se na ně zaměřit vhodným záchraným retenčním benefitem. U dlouhodobých spáčů to bude těžší a odchodovost z tohoto segmentu bude nejvyšší.