

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Využití CRM v bankovním sektoru

The Use of CRM in the Banking Sector

Bc. Michaela Cutlacová

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Využití CRM v bankovním sektoru“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....
podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala za pomoc se stavbou marketingového výzkumu panu Milanu Starému, Branch Manager z Komerční banky, a.s. Dále bych také ráda poděkovala vedoucí této diplomové práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za odborné rady při psaní práce.

Obsah

Úvod	6
1 Vznik a vymezení pojmu CRM.....	8
2 Zákaznická orientace.....	12
2.1 Hodnota pro zákazníka.....	12
2.2 Spokojenost zákazníka	13
2.2.1 Sledování spokojenosti zákazníka	15
2.2.2 Mystery shopping	17
2.3 Komplexní řízení jakosti (TQM).....	19
2.4 Hodnota zákazníka	20
3 Technologická implementace CRM.....	22
3.1 Procesy CRM	23
3.2 Architektura CRM.....	24
4 Praktická část	26
4.1 Testované bankovní instituce	26
4.1.1 Česká spořitelna, a.s.	27
4.1.2 Raiffeisenbank	27
4.1.3 Air Bank, a.s.	28
4.1.4 Porovnání testovaných bank z hlediska jejich produktů a činností	28
4.2 Příprava postupu provedení mystery shoppingu	31
5 Dotazníkové šetření.....	33
5.1 Atraktivita banky	34
5.2 Odborné poradenství	41
5.3 Prodej	45
5.4 Nové technologie	48
5.4.1 Nové trendy v bankovníctví	49
5.4.2 Dotazníkové šetření - nové technologie	54
5.4.3 Porovnání působnosti na sociálních sítích.....	58
5.5 Ukončení smlouvy	60
6 Mystery shopping.....	63
6.1 Moment pravdy - atraktivita banky	64
6.2 Moment pravdy - odborné poradenství	66
6.3 Moment pravdy - prodej.....	67
6.4 Moment pravdy - nové technologie	72
6.4.1 Zhodnocení funkcí internetového bankovníctví	75
6.4.2 Zhodnocení funkcí mobilního bankovníctví.....	79
6.4.3 Zhodnocení funkcí webové prezentace	81
6.4.4 Shrnutí výsledků pro všechny oblasti nových technologií	82
6.5 Moment pravdy - ukončení smlouvy	83
7 Doporučení.....	86
8 Závěr	90
Seznam tabulek.....	91
Seznam obrázků.....	92
Seznam zkratk.....	94
Seznam použité literatury	95
Seznam příloh.....	100
Přílohy	5
Abstrakt	22
Abstract.....	23

Úvod

Řízení vztahů se zákazníky v posledních letech nabývá čím dál tím více na důležitosti a podniky si také více uvědomují jeho význam v úspěšném podnikání. V současnosti již není reálné, aby firmy byly čistě orientovány jenom na produkt, vzhledem k tomu, že na trhu všeobecně existuje převis nabídky nad poptávkou. Každoročně je na trh uvedeno značné procento produktů, které jsou předurčeny k zániku. (Kotler & Trias de Bes, 2005) Otázkou tedy je, jakým způsobem docílit toho, aby podnik přežil, dokázal se vyrovnat s konkurencí a byl ziskovým. Jedním, ale ne samozřejmě jediným řešením, je zaměřit se na péči o zákazníky a získat si jejich důvěru, spokojenost a nejlépe i loajalitu.

Teorie CRM, neboli v češtině řízení vztahů se zákazníky, se zabývá budováním trvalých vztahů se zákazníky a to takovým způsobem, aby daný vztah byl oboustranně výhodný pro podnik i samotného zákazníka. Ústředním bodem je zde tedy zákazník a podle toho by i podnik měl mít nastavené procesy (pro-zákaznické procesy). Velkou roli zde hraje také komunikace a to nejenom směrem k zákazníkovi, ale i od něj (zpětná vazba) a také uvnitř podniku. Proto je nutné zabezpečit i softwarová a jiná technologická řešení, tak aby vyhovovala uplatňované strategii CRM.

Žádný podnik nemůže být úspěšný, aniž by měl určitou zákaznickou základnu a to platí i pro bankovní sektor. S přechodem na tržní hospodářství, počátkem 90. let minulého století, se v České republice otevřel prostor pro konkurenční podnikání a jinak tomu nebylo ani v bankovníctví. Vzhledem k tomu, že podnikání komerčních bank je založeno na vkladech klientů, je pro ně důležité tyto klienty sehnat a následně si je i udržet. Proto v případě bank je nezbytné, aby filosofie řízení vztahů se zákazníky, byla vhodně zakomponována do celopodnikové strategie.

Cílem této práce je zjistit, zda a do jaké míry vybrané bankovní subjekty - Česká spořitelna, Raiffeisenbank a Air Bank, naplňují očekávání generace mladých lidí ve věku 18-26 let od zákaznického servisu poskytovaného bankami. Za výzkumnou metodu byl zvolen mystery shopping. Mystery shopping je jednou z metod, jak zjistit spokojenost zákazníků a tím i změřit úspěšnost řízení vztahů se zákazníky. Z těchto důvodů je velká část této práce věnována právě samotnému provedení mystery shoppingu, který byl v rámci praktické části proveden u třech vybraných bank.

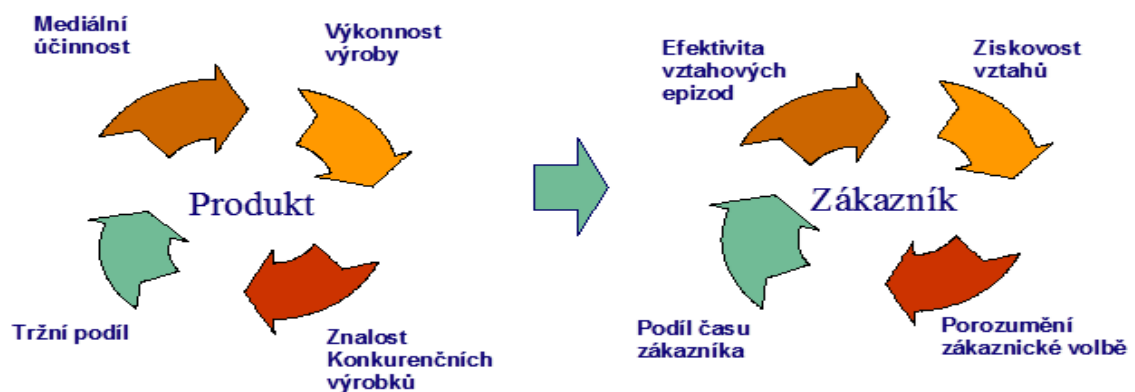
V teoretické části této práce je nejdříve definován samotný pojem CRM a to z pohledů různých autorů. Pozornost je pak zvláště věnována tématu zákaznické orientace podniku a také procesnímu a technologickému zabezpečení CRM v podniku.

V praktické části jsou nejprve stručně představeny vybrané testované bankovní společnosti z hlediska jejich zaměření na zákaznické segmenty a druhu nabídky produktů a služeb. Dále následuje část věnující se přípravě samotného mystery shoppingu, která obsahuje předvýzkum ve formě dotazníkového šetření, jež by mělo zjistit většinová přání, preference a očekávání vybrané cílové skupiny. Následuje kapitola věnující se čistě výsledkům a poznatkům z provedeného mystery shoppingu. A v závěru práce jsou shrnuty nejzásadnější poznatky získané z provedeného výzkumu a navrhuta doporučení pro jednotlivé subjekty zkoumání.

1 Vznik a vymezení pojmu CRM

CRM je zkratka pro anglický výraz Customer relationship management, což v překladu znamená řízení vztahů se zákazníky. Jeho počátky sahají do přelomu osmdesátých a devadesátých let dvacátého století. Samotný princip CRM není novinkou, ale v současné době je využívání CRM praktik velmi trendy. Samotný vznik této disciplíny způsobil velkou revoluci v celém pojetí marketingu. Původní ústřední bod - produkt byl zaměněn za nový bod, jímž je, jak už samotný název disciplíny napovídá, zákazník. Na obrázku níže je tato změna orientace zobrazena. (Chlebovský, 2005)

Obrázek č. 1: Změna orientace marketingu



Zdroj: Chlebovský, 2005

V rovině marketingu je řízení vztahů se zákazníky spojeno s moderním pojetím marketingu. Zatímco klasický marketing spočívá v tzv. marketingovém mixu 4P (Produkt, cena, místo a propagace), ten moderní je definován tzv. 3C: Customer Benefits (prospěch pro zákazníka), Total Customer Cost (celkové náklady spojené s nákupem), Convenience (Pohodlí zákazníka). Do konceptu moderního marketingového přístupu spadají následující také disciplíny: TQM (Total Quality management), TCS (Total Customer Satisfaction), KM (Knowledge Management)¹ a právě i CRM. (Chlebovský, 2005)

Moderní marketing vychází z klasického pojetí marketingu, který je navíc doplněn o tzv. vztahový marketing s důrazem na oboustranně prospěšný vztah, pro podnik i zákazníka. Velkou roli zde hraje kvalita, kterou definuje právě zákazník, úroveň

¹ TQM v překladu znamená komplexní řízení kvality, TCS - celková zákaznická spokojenost a KM - znalostní management.

osobního kontaktu se zákazníky a obousměrná pravidelná komunikace. V neposlední řadě je také důležité, aby podnik měl vyvinutý interní marketing, který vytváří zázemí pro vztahový marketing a lze do něj zařadit následující aktivity:

- vzdělávání a motivace zaměstnanců
- komunikace mezi managementem a ostatními zaměstnanci
- prezentace firemních cílů a strategie. (Chlebovský, 2005)

Vztahový marketing není jen o vztahu podniku k zákazníkovi, ale o vztahu ke všem zainteresovaným osobám (investoři, dodavatelé, široká veřejnost aj.) V případě vztahového marketingu nejde už tolik o jednotlivé transakce, ale spíše o budování hodnotných vztahů a marketingových sítí. Úkolem marketérů je usilovat o prosperitu všech zainteresovaných subjektů a hledat rovnováhu návratnosti. Vztahový marketing má za úkol vytvořit tzv. marketingovou síť, která se skládá z podniku a jeho podporujících zainteresovaných subjektů. (Kotler & Keller, 2013)

V publikaci *Moderní marketing* se Kotler (2007) zmiňuje o pěti úrovních vztahu, které lze navázat se zákazníky.

- V případě základního vztahu jde pouze o samotný prodej a dále se už více prodejce o zákazníka nestará.
- Ve chvíli, kdy prodejce požádá zákazníka o kontaktování v případě jakýchkoliv problémů, jde o reaktivní vztah.
- Odpovědný vztah je další nadstavba předchozího vztahu. Prodejce zákazníka kontaktuje v blízké době po uskutečnění prodeje a zjišťuje, zda je zákazník s produktem spokojený a zda produkt splnil jeho očekávání. Všechny zjištěné informace pomáhají firmě trvale zlepšovat nabídku.
- Čtvrtá úroveň vztahu spočívá v opakovaném průběžném informování zákazníka o novinkách v nabídce firmy. Tento typ vztahu se označuje jako proaktivní.
- Poslední, partnerský vztah, nastává ve chvíli, kdy firma se zákazníkem nepřetržitě spolupracuje pro zjištění, jak poskytovat lepší hodnotu pro zákazníka. (Kotler, 2007)

Cílem vztahového marketingu je poskytnout zákazníkovi komplexní služby, jejichž součástí je výrobek spolu se zákaznickou podporou. Koncept vztahového marketingu je založen na nutnosti uspokojovat zákaznické potřeby s cílem vybudování trvalého vztahu

se zákazníkem, což ve výsledku může ovlivnit i zisk plynoucí ze zákazníků. (Chlebovský, 2005)

V následujícím obrázku je zaznamenán základní koncept moderního marketingu.

Obrázek č. 2: Koncept moderního marketingu



Zdroj: Chlebovský, 2005

Definice CRM

Pojem řízení vztahů se zákazníky je formulován různými definicemi, které však ve své podstatě chápou CRM velmi podobně. Rozdíl je spíše ve formě definování, než v samotném významu. Tak např. Kotler (2007, s. 554) říká, že: „CRM zahrnuje sofistikované softwarové a analytické nástroje, které integrují informace o zákaznících z různých zdrojů, provádějí hloubkovou analýzu a výsledky používají pro vybudování silnějších vztahů se zákazníky.“

Na CRM je také možné se dívat ze dvou pohledů a to CRM jako podnikatelská filozofie a CRM z hlediska technologického softwarového a řešení. Aby mohlo CRM fungovat, je potřeba zohlednit ve firemní strategii filosofii spokojeného, věrného a loajálního zákazníka. A pak také musí mít podnik zavedení vlastní technologické řešení CRM. (Hommerová, 2012)

Trochu jiný pohled na CRM má Chlebovský (2005), který si Customer Relationship Management představuje jako určitý proces s cílem dosažení optimální rovnováhy mezi investicemi podniku a uspokojením zákaznických potřeb, přičemž optimum nastává v bodě dosažení maximálního zisku oběma stranami. Navíc dodává, že nezbytným předpokladem pro toto optimum je vybudování dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Tento předpoklad potvrzují i Storbacka a Lethinen, kteří tvrdí, že: „cílem

řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem.“ (Lethinen & Storbacka, 2002, s. 16)

Pohledem jiného autora je za základ dobře fungujícího CRM považován správný výběr pracovníků, kteří jménem podniku jednají se zákazníky a mají tak přímý vliv na jejich spokojenost. (Kozák, 2011)

Z výše zmíněných definic a teorií vyplývá, že u CRM se jedná o určitý proces, kde jednak musí být naplněna podmínka zákaznický orientované strategie a pak také technologického vybavení a nastavení. Správný výběr zaměstnanců, kteří jsou zákaznický orientovaní, pak ještě více podpoří budování trvalého vztahu se zákazníky.

Někteří autoři definovali **pilíře**, na kterých stojí úspěšná implementace **CRM** do podniku. Např. Chlebovský (2005) za těmito pilíři vidí:

- zapojení nových informačních technologií (IT) do podnikání
- zaměstnance firmy a jejich pro-zákaznická orientace
- a průběžné provádění kontroly (zpětná vazba).

Přičemž zaměstnanci podniku, procesy, technologie a produkty by měli být nastaveny tak, aby byly v souladu se zákaznickými potřebami a mohli je naplňovat. Aby toto mohlo fungovat, je potřeba, aby fungoval dialog, vztah a zpětná vazba mezi firmou a zákazníky. Lze tedy říci, že fungování CRM je postaveno zejména na lidských zdrojích, technologických nástrojích a procesní dynamické struktuře. (Chlebovský, 2005)

Dle jiného názoru jsou za hlavní tři pilíři CRM považováni: lidé, procesy a technologie. A někdy jsou ještě tyto tři pilíře doplněny o čtvrtý pilíř - obsahy. Lidé jsou zde chápáni jako lidský kapitál podniku a pak také jako zákazníci. Procesy jsou myšleny ve smyslu obchodních procesů probíhajících v podniku ve snaze, co nejlépe a nejrychleji zajistit služby pro zákazníky. Třetí pilíř - technologie, je zohledňován z hlediska druhu, rozsahu a oblasti použití v podniku. Jedná se o různá softwarová a aplikační řešení správy a propojenosti informací napříč celým podnikem. A poslední přídavný pilíř - obsahy zde představují samotná data a informace, se kterými podnik disponuje. (Wessling, 2002)

2 Zákaznická orientace

Současní zákazníci jsou stále více nároční a často je pro podnik velmi složité naplnit jejich očekávání. Na trhu existuje velká konkurence ani ne tak co se počtu firem týká, ale spíše počtu výrobků a značek. Každoročně je proto velké procento nových produktů odsouzeno k zániku. Není tedy namístě hledat zákazníky pro výrobky, ale vyvíjet výrobky pro zákazníky. Zákazníci mají v současné době na výběr z široké nabídky produktů a služeb. Pokud tedy firma nenabídne zákazníkovi, to co on požaduje, tedy požadovanou kvalitu zboží služeb, rychle o něj přijde ve prospěch konkurence. (Peterka, 2007) Implementace CRM umožňuje firmám se odlišit od konkurence, jelikož ty podniky, které používají CRM, mají lepší vztahy se svými zákazníky, než ty, kteří jej nevyužívají. (Wessling, 2002)

Dynamický rozvoj v oblasti informačních a komunikačních technologií a zejména ve využití internetu způsobuje, že se zákazník stává stále vzdělanějším a náročnějším. Proto je nutné, aby firma sledovala hodnotu pro zákazníka, spokojenost zákazníka, řídila kvalitu produktů a služeb a uplatňovala vztahový marketing. V následující části jsou tyto aspekty blíže definovány. (Kotler, 2007)

2.1 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka je klíčovým nástrojem pro získávání konkurenční výhody a je i jedním z nástrojů určujících výkonnost CRM. Konceptem hodnoty pro zákazníka se zabývá mnoho různých odborníků z oblasti managementu a marketingu. Proto také existuje plno různých pojetí a definic hodnoty pro zákazníka. „Společná oblast různých konceptů hodnoty pro zákazníka spočívá v tom, že se hodnota pro zákazníka vztahuje k použití určitého výrobku či služeb a je to záležitost vnímání zákazníků.“ (Lošťáková, 2009, s. 42)

Kotler (2007) rozlišuje tři pojmy, celkovou hodnotu pro zákazníka, získanou hodnotu pro zákazníka a celkové náklady pro zákazníka.

Celková hodnota pro zákazníka odpovídá sumě hodnoty produktu, služeb, zaměstnanců a image, kterou nakupující získá z marketingové nabídky. Celkové náklady pro zákazníka jsou sumou všech finančních, časových, energetických a psychických nákladů spojených s marketingovou nabídkou. A získaná hodnota pro

zákazníka je potom rozdíl mezi celkovou hodnotou pro zákazníka a celkovými náklady pro zákazníka plynoucích z marketingové nabídky, tedy tzv. zisk zákazníka. Podle tohoto vztahu zákazníci své nákupy uskuteční tam, kde jim z nákupu vyplyne nejvyšší zisk.

Pro zjištění hodnoty pro zákazníka, firma musí odhadnout celkovou hodnotu a celkové náklady pro zákazníka a to z hlediska jak své marketingové nabídky, tak i nabídky konkurence. Podle toho podnik může rozhodnout, jak jeho nabídka vyhovuje získané hodnotě zákazníka. Pokud se zjistí, že nabízená získaná hodnota je nižší než u konkurence, může se podnik pokusit zvýšit celkovou hodnotu, např. posílením produktu, služeb, dojmu ze zaměstnanců nebo imagem nabídky. Případně se podnik může pokusit snížit celkové náklady pro zákazníka snížením ceny, optimalizací procesu objednávky a dodávky nebo např. snížením rizika pro zákazníka. (Kotler, 2007)

Trochu **jiný pohled na vnímání hodnoty pro zákazníka** mají San Sánchez-Fernández a Iniesta-Bonillo (2006). Rozlišují pojem hodnota pro zákazníka a hodnoty pro zákazníka. Hodnota pro zákazníka v jednotném čísle je chápána obdobně jako u Kotlera. Hodnota je dle výše zmíněných autorek výsledkem porovnávání např. přínosů a nákladů a také výsledkem interakcí mezi zákazníkem a produktem či službou. Zatímco hodnoty pro zákazníka vyjádřené v množném čísle, mají představovat standardy, pravidla, kritéria, normy nebo ideály, které slouží jako podklad pro hodnocení. Jsou to jakási kritéria, která si zákazníci definují pro naplnění svých preferencí. Tyto hodnoty určují chování zákazníka a jsou spojeny s jejich očekáváním, tedy s tím, co si zákazník přeje získat. (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2006 In Lošťáková, 2009, s. 43)

2.2 Spokojenost zákazníka

V návaznosti na hodnotu pro zákazníka je možné definovat i spokojenost zákazníků. Tyto dva pojmy spolu úzce souvisí. Tím, že podnik vytvoří a dodá vyšší hodnotu pro zákazníka, si i zajistí růst spokojenosti zákazníka, opakované nákupy zákazníka a také růst loajality. (Lošťáková, 2009) Spokojenost zákazníka je vztažena ke spokojenosti s nákupem a je závislá na zákaznickově očekávání a nákupním rozhodnutí. Jde tedy o porovnání přínosu produktu s očekáváním zákazníka. Tento přístup vychází z teorie rozporu (discrepancy theory), kde představa o charakteristikách produktu je konfrontována se skutečnými charakteristikami produktu. Poté následuje vznik rozporu

mezi očekáváním a zkušeností a ten může být zákazníkem vnímán pozitivně nebo negativně. (Hommerová, 2012, s. 42)

Existuje hned několik **stupňů spokojenosti**. V případě, že přínos produktu nedosáhne očekávání, pak je zákazník nespokojen. Je-li přínos roven očekávání, pak je zákazník spokojen, a pokud přínos dokonce předčí očekávání, zákazník se stává velmi spokojeným. (Kotler, 2007) Podle stupně spokojenosti zákazníka se odvíjí i doba setrvání zákazníka u podniku a ve finále také ekonomické výsledky podniku. Dle Lošťákové (2009) lze vyjádřit závislost ziskovosti zákazníků na jejich spokojenosti. Podle tohoto vztahu platí, že zisky podniku plynou zejména od zcela spokojených zákazníků. Zatímco nespokojení zákazníci jsou z tohoto pohledu pro podnik často ztrátovými. Dále však dodává, že i tito nespokojení zákazníci jsou pro podnik důležití a to z principu, že náklady na získání nových zákazníků jsou podstatně vyšší, než na udržení stávajících zákazníků. (Lošťáková, 2009)

Kamenem úrazu je zde odhalit **zákazníková očekávání**. Očekávání si zákazník utváří buď na základě minulých nákupních zkušeností, nebo na základě názoru rodiny a přátel, případně podle recenzí a také slibů podniku a konkurence. Z hlediska podniku je velice důležité nastavit správnou úroveň očekávání. Pokud je očekávání nastaveno příliš nízko, firma si nepřiláká mnoho zákazníků. A zase naopak, když je laťka příliš vysoko, může se stát, že v případě malé komplikace se pak zákazníci stanou rychle nespokojenými. Podnik by si tedy měl dobře promyslet své sliby a možnosti jejich realizace. I přes zmíněné riziko, dnes některé velké a úspěšné firmy uplatňují spíše strategii zvyšování očekávání. Podniky se zde řídí tzv. celkovou spokojeností zákazníka. Rozlišují se zákazníci, kteří jsou pouze spokojeni a kteří jsou velmi spokojeni.

U pouze spokojených zákazníků je mnohem větší pravděpodobnost, že lehce změní dodavatele. Oproti tomu velmi spokojení zákazníci mají menší tendenci měnit dodavatele, jelikož u daného podniku jsou jejich očekávání nad míru splněna a není tedy důvod přemýšlet o změně. V tomto případě se pak už začíná vytvářet emocionální vazba na produkt nebo službu a přestává jít jenom o rozumovou úvahu. Z těchto zákazníků se pak stávají loajální zákazníci. (Kotler, 2007)

Loajalita se může chápat různými způsoby, ale většina definic se zmiňuje hlavně o postojové loajalitě nebo behaviorální loajalitě. Postojová loajalita vyjadřuje pozitivní vztah zákazníka ke značce, jeho emocionální vazbu ke značce. Zákazník má v tom

případě značku za oblíbenou, doporučuje ji a mluví o ní v pozitivním světle. Behaviorální loajalita spočívá v opakujícím se zákaznickém chování. Zákazník u značky setrvává a opakovaně nakupuje její produkty. (Nenadál, 2002 In Hommerová, 2012, s. 45)

Při sledování spokojenosti zákazníka je potřeba sledovat očekávání jak zákazníků, tak i očekávání výkonu firmy a zároveň tyto aspekty sledovat i u konkurentů. I přestože jsou zákazníci s produkty určitého podniku spokojeni, může se stát, že u jiného podniku budou spokojeni ještě mnohem více. Navýšením standardů kvality produktů u konkurence může dojít k oslabení dříve přijatelné úrovně spokojenosti. Je ale nutno poznamenat, že neustálé zvyšování spokojenosti zákazníka nemusí vést k úspěšnosti podniku. Je potřeba, aby podnik myslel i na spokojenost ostatních zainteresovaných subjektů, např. zaměstnanců, investorů, dodavatelů aj., a také aby podnik nenavyšoval spokojenost zákazníků na úkor spokojenosti těchto dalších subjektů. (Kotler, 2007)

2.2.1 Sledování spokojenosti zákazníka

Pro sledování spokojenosti zákazníků mohou podniky využít různé metody. Mezi ty nejzákladnější patří:

- systém přání a stížností
- průzkumy spokojenosti zákazníků
- mystery shopping
- analýza ztracených zákazníků.

Systém přání a stížností není nic jiného než klasická kniha přání, která může být vedena i elektronicky. Patří sem i schránky pro připomínky, nebo i zákaznické linky, kam lidé mohou zavolat a sdělovat své přání a stížnosti. Tato metoda ovšem neposkytuje jasný obraz o tom, kolik procent zákazníků je opravdu nespokojených. Dle Kotlera (2007) si stěžuje méně než 5% nespokojených zákazníků. Většina zákazníků řeší svou nespokojenost změnou dodavatele a tak podnik přichází zbytečně o své zákazníky. Proto podniky provádějí pravidelné průzkumy spokojenosti pomocí dotazníkového šetření na reprezentativním vzorku zákazníků. Tímto způsobem se snaží zjistit názor zákazníků na chování podniků. (Kotler, 2007)

Management stížností je komplexní činnost zahrnující plánování a kontrolu všech činností podniku souvisejících se stížnostmi zákazníků. Management stížností má za cíl

jednak znovu získat spokojenost zákazníka, minimalizovat negativní dopad nespokojených zákazníků na podnik, pak také udržet pozici podniku na trhu a umět využít negativních ohlasů zákazníků pro své vlastní zlepšení. Aby mohl fungovat systém přání a stížností, je potřeba mít zřízené snadno přístupné stížnostní kanály a také umožnit nespokojeným zákazníkům přímý kontakt se zodpovědným pracovníkem. Management stížností také mimo jiné určuje postupy zpracování stížností a řešení konkrétních situací. A v neposlední řadě je také potřeba sdělovat výsledky z hodnocení stížností příčinným zaměstnancům, aby zjištěné informace mohly být využity ke zlepšení pracovních a procesních výkonů podniku. (Hommerová, 2012)

Dalším způsobem, jak sledovat spokojenost zákazníků, je **mystery shopping**. Tato metoda je založena na tom, že pracovník výzkumu se vydává za zákazníka a sleduje a hodnotí různé aspekty související s podnikem a jeho produkty. Může jít o hodnocení prodejního personálu, zaměstnanců call center, o hodnocení prostředí prodejních prostor, prodejní atmosféry aj. Vzhledem k tomu, že tato metoda je použita v praktické části této práce, bude blíže definována a popsána v následující podkapitole. (Boučková, 2003)

Poslední ze zmíněných metod sledování spokojenosti zákazníků je **analýza ztracených zákazníků**, která se provádí u těch, kteří přešli ke konkurenci. Jejím cílem je zjistit, proč daní zákazníci změnili dodavatele a co bylo příčinou jejich nespokojenosti. Je dobré monitorovat i míru ztráty zákazníků, protože její rostoucí trend může nasvědčovat tomu, že je zde něco špatně a zákazníci tedy zřejmě nejsou s nabídkou firmy spokojeni. (Kotler, 2007)

Kromě toho je také dobré si ukončené vztahy rozdělit do tří skupin.

- Do první skupiny jsou zařazeni takoví zákazníci, kteří pro ukončení vztahu neměli zvláštní důvod, buď pro ně vztah neměl žádný význam, nebo třeba důvodem bylo přestěhování se.
- Ve druhé skupině jsou tací, kteří odcházejí z důvodu nespokojenosti se způsobem kontaktu podniku se zákazníky.
- Třetí skupina je tvořena zákazníky, kteří jsou přesvědčeni o tom, že u jiné společnosti dosáhnou vyšší hodnoty pro zákazníka. Zároveň si však nemají u

současného podniku na co stěžovat, pouze se jim zdá vztah s jinou společností pro ně hodnotnější.

První skupina zákazníku by podnik neměla nijak znepokojovat a není ani potřeba, aby jim byla věnována velká pozornost. Rozhodnutí o odchodu není podloženo žádnou logickou úvahou a nijak nesouvisí s tím, co společnost (ne)udělala. Druhou skupinou už by se ale podnik zabývat měl a to proto, aby podnik zjistil přesný důvod nespokojenosti a následného odchodu od společnosti. Tato informace pomůže podniku a konkrétním odpovědným osobám zlepšit své jednání. Nejzávažnější skupinou je třetí skupina zákazníků, kam patří nespokojení zákazníci s pocitem, že jinde se budou mít lépe a získají zde vyšší hodnotu. Podnik by měl v tomto případě analyzovat faktory, které by mohly zvýšit konkurenční schopnost ve vlastní strategii vztahů. (Lethinen & Storbacka, 2002)

2.2.2 Mystery shopping

Jak již bylo zmíněno výše, mystery shopping je druh marketingového výzkumu, který slouží k ověření, zda a do jaké míry je naplňováno řízení vztahů se zákazníky ve zkoumaném podniku. Výsledky tohoto výzkumu by měly sloužit k možné identifikaci nedostatků, co se týče péče o zákazníky a k následnému zlepšování služeb pro zákazníky. Dochází tedy ke zjištění, jakým způsobem a v jaké kvalitě jsou doopravdy poskytovány zákaznické služby a to z pohledu fiktivního zákazníka. (SIMAR, 2012) Výzkumná agentura Ipsos CEM (2016) mystery shopping definuje jako manažerský nástroj, který slouží k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy a dodává, že: „díky mystery shoppingu se management dozví, zda front line opečovává zákazníky správně a v souladu se standardy společnosti a trhu.“ (Ipsos CEM, 2016)

Jedná se o druh výzkumu, který používá postupy dotazování a pozorování, případně kombinaci obou. Pozorování jsou prováděna většinou v místě prodeje či místě poskytování služeb a jsou zaměřena zejména na srozumitelnost informačního systému, způsobu poskytování informací, čistotu, čekací dobu, dobu vyřízení, způsob upoutání zákazníka, stav vybavení a zařízení v místě prodeje, na dodržování standardů společnosti atd. Kromě toho může být i zjišťován způsob prodeje a to tak, že mystery shopper hraje potenciálního zákazníka podle předem stanoveného scénáře. (Boučková, 2003)

V těchto případech vystupují **mystery shopperi**, kteří jsou pečlivě školeni, aby uměli předstírat budoucího zákazníka, pozorovat, měřit a hodnotit. Tito fiktivní zákazníci mají předem připravené série otázek, které obsluze kladou a mimo to mají také předem stanovená kritéria hodnocení. Ve výsledku své zkušenosti uvádějí do zprávy, která musí mít předem stanovenou určitou podobu. (SIMAR, 2012)

Mystery shopping se může týkat buď vlastního podniku zadavatele, nebo spolupracujících obchodních prodejců, distributorů, poradců, agentů apod., případně konkurenčních podniků. Jak již bylo naznačeno výše, mystery shopping může být prováděn **různými technikami**, dle Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění (SIMAR) jsou definovány následovně:

- Pozorování
- Návštěvy
- Calling
- E-maily/ faxy
- Mystery návštěvy webových stránek
- Mystery delivery
- Mystery Flying
- Mystery s reálnými zákazníky
- B2B mystery
- Mystery audit (SIMAR, 2012)

V porovnání s postupy, které reálně používá jedna z výzkumných organizací Ipsos (2016), tato agentura navíc svým klientům nabízí mystery shopping retenčních aktivit, complaint mystery shopping (mystery shopping způsobu vyřízení stížností) a customer journey mystery shopping (zaměření na celý životní cyklus zákazníka, od nákupu produktu/služby přes jeho využívání až po zrušení služby). Je tedy zřejmé, že pomocí metody mystery shoppingu se dají zkoumat různé činnosti spojené se zákaznickým servisem. (Ipsos CEM, 2016)

Pro určení všech závazných pravidel mystery shoppingu existuje **kvalitativní standard**, který v České republice vydává již zmíněná agentura SIMAR. Současně platný kvalitativní standard je v souladu s mezinárodně platnými kodexy ICC/ESOMAR (Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu), s mezinárodní normou ISO

20252 (týkající se výzkumu trhu) a také s národní legislativou, zejména se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. (SIMAR, 2012)

Dle výše zmíněného standardu jsou vymezeny následující **základní zásady**:

1. Zkoumaný subjekt není v době provádění mystery shoppingu obeznámen s tím, že je zkoumán.
2. Mystery shopping je činností platnou a legitimní, je-li prováděn profesionálně a je zaručeno dodržování práv zkoumaného subjektu.
3. Výzkumníci, kteří provádějí mystery shopping musí zaručit dodržení důvěrnosti, aby získané poznatky nijak nemohli poškodit zkoumaný subjekt v jeho práci.
4. V návaznosti na bod 3 musí mystery shopping dodržovat platnou legislativu o ochraně osobních údajů. Výzkumná agentura musí zabezpečit získané údaje tak, aby se k nim nemohli dostat neoprávněné osoby.
5. Výsledky mystery shoppingu nesmí být využity jako jediný důvod pro postih nebo propuštění zaměstnanců.

Dále jsou ve standardu stanoveny podmínky organizačního a technického zabezpečení mystery shoppingu. Jsou zde uvedeny požadavky a nutná opatření v případě provádění výzkumu ve firmě zadavatele, nebo v konkurenční firmě.

V případě mystery shoppingu v podniku zadavatele je nutné, aby vše probíhalo naprosto transparentně. Zadavatel je povinen obeznámit své zaměstnance o tom, že budou subjekty mystery shoppingu a sdělit jim cíle tohoto výzkumu a v jakém období se bude výzkum konat (přesné datum se ale nemusí specifikovat).

Při zkoumání konkurenční či jiné organizace platí přísný zákaz předávání záznamu zadavateli. Všeobecně pořízené záznamy nesmějí být drženy déle, než je nezbytné pro původní účel studie mystery shoppingu. (SIMAR, 2012)

Toto byl pouze výčet základních zásad a požadavků, kvalitativní standard je v plném znění volně přístupný na webu simar.cz.

2.3 Komplexní řízení jakosti (TQM)

Jak již bylo naznačeno výše, spokojenost zákazníka jde ruku v ruce s kvalitou produktů a služeb. Zvyšuje-li se úroveň kvality, zvyšuje se i spokojenost zákazníků, což zároveň podpoří i možnost nastavení vyšších cen a v konečném výsledku i snížení nákladů. Dá se tedy říci, že programy pro zvýšení kvality vedou i ke zvýšení ziskovosti. TQM je

anglická zkratka pro komplexní řízení jakosti, jež se zabývá neustálým zvyšováním kvality produktů a služeb a marketingových procesů. Kvalita je představitelem záruky věrnosti zákazníků a je obráncem proti konkurenci. (Kotler, 2007)

Cílem TQM je uspokojit zákaznické požadavky, splnit zákaznická očekávání a to ekonomicky co nejefektivněji. Každý kontakt zákazníka s podnikem, s pracovníky podniku je součástí celkového obrazu, který si zákazník o podniku utváří a podle něhož bude i podnik hodnotit. Proto je důležité, aby každý zaměstnanec, každé oddělení a každá funkce plnili své úkoly. To ovšem není konec, ale teprve začátek úsilí o zlepšování kvality. Z toho vyplývá, že pro zajištění kvality v kontextu CRM je nutné, aby do procesu TQM byly zapojeny všechny články podniku, všichni zaměstnanci.

Ačkoliv by se dalo předpokládat, že splnění vysoké kvality a tím zajištění spokojenosti a větší ziskovosti zákazníků povede i k úspěšnému CRM, nemusí to vždy platit. Uplatňování principů TQM ještě nezajišťuje, že podnik bude úspěšný i v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Tím, že podnik respektuje principy TQM, přispívá k budování podnikové kultury zaměřené na uspokojení potřeb zákazníků a v tomto smyslu je TQM předpokladem úspěšného CRM. (Dohnal, 2002)

TQM je tedy velice důležitým přístupem, jelikož učí podniky, že kvalita znamená mnohem více než jen dobrý výrobní postup a že hraje velkou roli v zajišťování spokojenosti zákazníka. Zavedení komplexního systému kvality je zásadní pro vytvoření hodnoty a spokojenosti pro zákazníka. (Kotler, 2007)

2.4 Hodnota zákazníka

Předchozí podkapitoly se věnovaly zejména tomu, jak by se podnik měl chovat, aby byl zákazník spokojený, dostával od podniku určitou hodnotu a kvalitu. Z hlediska komplexního řízení CRM je ale nutné zhodnotit také opačnou stránku, tedy to co zákazník může přinést podniku. K tomu slouží nástroj hodnota zákazníka neboli hodnota vztahu se zákazníkem, která je posuzována právě z pohledu podniku. Podnik zajímá jednak, jaká je současná hodnota zákazníka, a pak také, jaká je potenciální hodnota, čili hodnota vztahu v budoucnosti. Vztah zákazníka k podniku lze zkoumat ze dvou různých úhlů pohledu, podle hodnoty vztahu vzhledem k ziskovosti zákazníka, anebo podle síly vztahu. (Lethinen, 2007)

Ziskový zákazník je podle Kotlera (2007, s. 547) definován jako: „Osoba, domácnost nebo firma, jejíž výnosy v průběhu času překročí o přijatelnou částku náklady firmy na získání zákazníka a na prodej a služby poskytnuté tomuto zákazníkovi.“ Přičemž výnosy a náklady jsou zde posuzovány v celoživotním měřítku. Nejde o zisk pouze z jedné transakce, ale o celoživotní hodnotu zákazníka (Customer Lifetime Value, CLV). Vyhodnocování ziskovosti je možné u jednotlivých zákazníků, podle segmentů nebo podle distribučních kanálů. Dle Kotlera (2007) právě banky tvrdí, že měření ziskovosti jednotlivých klientů je velice obtížné, jelikož každý zákazník využívá jiné bankovní služby a záznamy jsou uloženy v různých odděleních. Určitým bankám se však přeci jen podařilo propojit informace o transakcích jednotlivých zákazníků. Zjištění, že 45% retailových zákazníků je ztrátových, mnohé banky šokovalo. (Kotler, 2013)

Celoživotní hodnotu zákazníka (dále CLV) je možné změřit různými metodami - finančními a statistickými analýzami, expertními odhady. Vždy však platí stejný požadavek a to je maximalizace získané hodnoty, tedy maximalizace dlouhodobé ziskovosti zákazníka. CLV vyjadřuje současnou hodnotu toku budoucích zisků, očekávaných ze všech nákupů v průběhu celého života zákazníka. Při samotném výpočtu zmíněné současné hodnoty je nutné si dát pozor na:

- zvolenou diskontní sazbu
- správné nastavení časového horizontu
- náklady na udržení vztahu a na nepřímé vztahy
- výdaje na marketing
- přítomnost rostoucích příjmu a klesajících nákladů
- cross-selling, up-selling
- a v neposlední řadě na tzv. kladné slovo z úst. (Hommerová, 2012)

3 Technologická implementace CRM

V první části této práce bylo CRM definováno ze dvou pohledů, zákaznické filozofie a pak z pohledu technického a softwarového zavedení do podniku. Aby mohlo fungovat komplexní řízení vztahu se zákazníky, je potřeba, aby pro-zákaznická orientace byla podpořena vhodným softwarovým zařízením. V předchozích podkapitolách byla pozornost věnována zákaznické orientaci podniku a nyní bude přiblíženo právě technologické řešení CRM.

Proto, aby CRM mohlo být plně začleněno do podniku, je nutné provést určitá opatření ve třech základních oblastech:

- procesy
- pracovníci
- technologie.

Tyto oblasti jsou také označovány jako hlavní pilíře CRM a zároveň jsou součástí posuzování kvality CRM. (Dohnal, 2002)

V minulosti byla kvalita podniku posuzována zejména podle produktu. Zlepšování kvality spočívalo v inovacích výroby, změně designu produktu nebo některých komponent. Kvalita CRM je ale posuzována s ohledem na vztah k zákazníkovi, nikoliv ke kvalitě produktu. Podle Wesslinga (2002) se kvalita CRM skládá zejména z přístupu (technologie), kompetentnosti (kvalifikace personálu), obchodních procesů a z úrovně obsahu (dat).

Přístup či technologie zde představuje využití různých druhů médií jako je call centrum, internet, e-mail, fax, kamenný obchod. Pokud by tedy podnik neměl např. zřízený e-shop, ale zákazník by požadoval přístup ke zboží a službám právě touto cestou, snižuje se tím vnímaná kvalita podniku. Z hlediska kvalifikace personálu je nutné, aby příslušní pracovníci disponovali znalostmi, tak aby dokázali naplnit zákazníkovo očekávání. Je tedy nutné, aby pracovníci měli zajištěný okamžitý přístup k požadovaným informacím pomocí vhodných nástrojů CRM. (Wessling, 2002)

Kromě toho, že příslušní **zaměstnanci podniku** by měli být kvalifikovaní a měl by mít přístup k různým informacím o zákaznících, je také nutné, aby všichni pracovníci byli srozuměni s významem a s cílem zavedení CRM praktik do podniku. O tom, jak

úspěšně proběhnou podnikové procesy, rozhodují právě pracovníci a manažeři. Proto by podnik měl své zaměstnance seznámit se zaváděnými změnami a vysvětlit jim, proč je tento nový přístup prospěšný pro podnik a ve finále i pro ně samotné. (Dohnal, 2002)

Wessling (2002) doplňuje, že pokud nedojde ke správnému vysvětlení nové prozákaznické strategie podniku, zaměstnanci si vůči této změně vytvoří odpor a tím se celá implementace CRM rázem může stát neúspěšnou. Také dodává, že vše záleží na způsobu komunikace změn směrem k pracovníkům a že bez dobrého odůvodnění a vysvětlení nemůže být očekáváno kladné přijetí jakékoliv změny. Z těchto důvodů právě zaměstnanci podniku představují jednu z největších bariér při implementaci CRM.

Dalším prvkem hodnoceným u kvality CRM jsou **obchodní procesy** a jejich rychlost. Aby požadavek zákazníka mohl být, co nejdříve vyřízen, musí mít podnik správně nastavené obchodní procesy podpořené interním systémem. Obchodní procesy je tedy nutné nastavit, tak, aby zákazníkovi ulehčovaly práci a příjemně jej překvapovaly.

Poslední zmiňovanou složkou kvality CRM jsou data neboli obsah. Zde se jedná o údaje, které by podnik měl mít jednak o samotném zákazníkovi a také o informace, které zákazník požaduje. Tím, že podnik bude podrobně znát svého zákazníka, může lépe vyhovět jeho přáním a ze strany zákazníka pak bude kvalita hodnocena vysoce. (Wessling, 2002)

3.1 Procesy CRM

Všeobecná definice procesu říká, že proces je: „sled logicky navazujících činností probíhajících v daném intervalu s definovanými vstupy a výstupy“. (Voříšek, 2000 In Dohnal, 2002, s. 25) Procesy CRM se dělí do třech hlavních skupin:

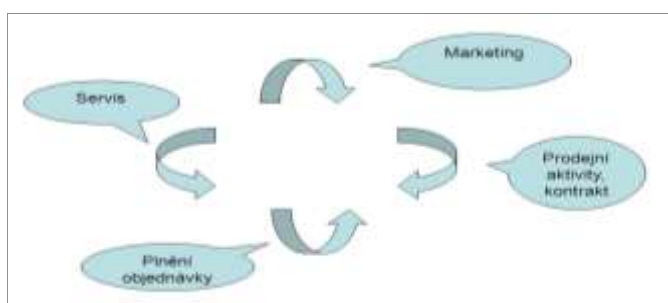
- marketing
- obchod
- služby.

Cílem těchto procesů je získání co nejvíce znalostí o zákazníkovi a jejich následné využití pro budování vztahu se zákazníkem. Ústředním bodem pro zavádění obchodních procesů je tedy zákazník a podle něj se také procesy navrhují. Je ale nutné dodat, že zde nejde jenom o samostatně nastavené obchodní procesy se zaměřením na zákazníka, ale

o integraci a propojení všech podnikových procesů (prodej, výroba a zásobování) a také o propojení vlastních podnikových procesů s procesy partnerů, dodavatelů apod., tzv. korporátní vazby. (Dohnal, 2002)

Na obrázku č. 3 je zobrazen obchodní cyklus podniku, který zobrazuje kooperaci zmíněných třech hlavních skupin procesů CRM (procesy marketingu, obchodu a poskytování služeb). Ve vztahu podniku a zákazníka se však kromě těchto procesů (označovány jako front office) uplatňují i jiné procesy - back office, kam spadají logistické procesy či finanční procesy (fakturace, platby). (Dohnal, 2002)

Obrázek č. 3: Obchodní cyklus



Zdroj: Dohnal, 2002

3.2 Architektura CRM

K tomu, aby procesy mohly fungovat, je potřeba je zabezpečit vhodnou technologií IS/ICT, která by měla být nastavena tak, aby vyhovovala potřebám řízení vztahu se zákazníky. V informačních systémech a technologiích se dále hovoří o tzv. architektuře, která se používá k vyjádření základního konceptu různých oblastí řešení IS/ICT. (Dohnal, 2002; Bučík, 2002 In Hommerová, 2012, s. 15)

Z pohledu CRM systémů se architektura člení na dvě části, analytickou a operativní. Při zahájení implementace CRM strategie je podstatná analytická část architektury, která vystihuje souvislosti a vazby jednotlivých aplikací. Dochází zde k práci s daty pomocí aplikace business inteligence (BI)². Obecně řečeno se využívají kombinace zákaznických dat z různých systémů s cílem poznat zákaznické preference a očekávání a nastavit efektivnější služby, marketing a obchodní činnosti.

² Aplikace BI je založena na principu několikadimenzionální tabulky, jež umožňuje velmi rychle a pružně měnit hlediska nebo úhly pohledu na sledované ukazatele (měnit dimenze). Pomáhá se lépe orientovat ve velkém množství dat provádět analýzy ve smyslu nacházení souvislostí a ukládat vybraná data do přehledných tabulek a grafů. (Dohnal, 2002)

V rámci **analytické části CRM** jde tedy o optimalizaci současných obchodních procesů a o případné definování nových procesů, jež podporují firemní strategii. Patří sem např. segmentace zákazníků, určení skupin ziskových zákazníků, analýzy chování zákazníků nebo také analýzy marketingových kampaní. Tyto informace pak pomáhají pracovníkům vytvářet různé zákaznické strategie a to s ohledem na potřeby zákazníků a také na jejich přínos pro firmu. (Dohnal, 2002; Hommerová, 2012)

Operativní část architektury CRM systémů slouží k podpoře komunikace se zákazníkem přes různé typy kanálů:

- call centrum
- fax
- web
- e-mail
- přímý prodej
- partnerská síť.

Cílem je zlepšit koordinaci komunikace se zákazníkem. Operativní část v sobě zahrnuje tzv. podpůrné aplikace (Back Office) a Front Office aplikace, které se využívají při kontaktu se zákazníky. Back Office aplikace jsou takové, kde nedochází k přímému kontaktu se zákazníky, fungují skrytě uvnitř podniku. Patří sem aplikace zabezpečující logistiku, účetnictví, fakturaci, personalistiku, výrobu, rozhodování a mnoho dalších. (Hommerová, 2012)

Operativní část CRM lze dále rozdělit na dvě vrstvy a to aplikační vrstvu a vrstvu podpory kontaktu se zákazníkem. Druhá zmiňovaná vrstva souvisí s obsluhou zákazníků, s podporou prodejců a se vším, co tyto nástroje automatizuje.

Aplikační vrstva zahrnuje aplikace SCM (Supply Chain Management) a ERP (Enterprise Resource Planning). (Hommerová, 2012) SCM má v podstatě na starosti optimalizace dodavatelského řetězce a vše co s touto problematikou souvisí a ERP je aplikace pro podporu plánování podnikových zdrojů a pokrývá tyto čtyři hlavní oblasti: finance, personalistika, výroba a logistika, marketing a prodej. ERP v sobě integruje všechny podnikové procesy napříč všemi odděleními podniku. Jedná se tedy o komplexní informační systém podniku. (Basl & Blažíček, 2012)

4 Praktická část

Praktická část této práce je věnována marketingovému výzkumu, jenž byl proveden pomocí metody mystery shoppingu. Tato metoda je jednou z mnohých praktik hodnocení řízení vztahů se zákazníky. Pomáhá zhodnotit vztah podniku k zákazníkům, jejich komunikaci se zákazníky a celkově i spokojenost zákazníků s činností a chováním podniků. Cílem provedení tohoto výzkumu je zjistit, jak vybrané bankovní instituce naplňují či nenaplňují očekávání mladých lidí, zejména studentů, ve věkovém rozmezí 18-26 let a zároveň porovnat kvalitu zákaznického servisu v případě třech českých bank. Segment mladých lidí 18-26 let byl zvolen vzhledem k tomu, že role mystery shoppera se ujala sama autorka práce, která věkově spadá do tohoto segmentu. Dolní věková hranice byla stanovena u 18 let, jelikož od tohoto věku je možné si o smlouvu požádat bez zákonného zástupce a horní hranice byla zvolena u 26 let, protože do tohoto věku jsou ve většině případů nabízeny zvýhodněné produkty a služby pro studenty a mladé lidi.

Z pohledu zákaznického přístupu, bylo zjišťováno, jak jednotlivé vybrané banky komunikují s cílovou skupinou mladých lidí, jak se o ně starají a co jim jsou ochotni poskytnout. Zkoumané banky byly navíc vzájemně porovnány z hlediska jejich komunikace a i úrovně nabízených služeb pro zvolený segment.

Samotnému provedení mystery shoppingu předcházela fáze návrhu výzkumu a specifikace oblastí zkoumání. Dále pak následovalo určení hodnotících kritérií na základě preferencí zástupců vybrané věkové skupiny. Tyto preference, respektive očekávání byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření. Výsledky šetření pomohly k dodefinování všech zkoumaných aspektů a také k nastavení kritérií hodnocení výsledků „mysteryngového“ šetření.

V následující části jsou nejdříve všeobecně představeny vybrané bankovní instituce z hlediska jejich charakteristiky, zaměření, portfolia produktů a také je odůvodněn výběr zkoumaných bank.

4.1 Testované bankovní instituce

Pro účel zjištění, jak bankovní instituce naplňují očekávání vybrané skupiny, byli vybráni tři zástupci českých bank různého druhu. Zkoumanými bankovními

společnostmi byly Česká spořitelna, Raiffeisenbank a Air Bank. Každá tato banka představuje zástupce určitého druhu bank fungujících na českém trhu. Rozlišujícím faktorem je zde velikost a tradičnost banky. Za zástupce tradičního typu banky a také jedné z největších bank na českém trhu, co se týče počtu zákazníků, byla vybrána Česká spořitelna. Druhou skupinu, středně velké banky, které mají velký potenciál a dohání postupně leader trhu, zde zastupuje Raiffeisenbank. Tato banka není již úplným nováčkem, na českém trhu se vyskytuje již několik let a disponuje i velkou základnou zákazníků, nicméně ještě stále se nemůže řadit mezi největší banky na poli českého trhu jako je např. zmíněná Česká spořitelna, nebo dále ČSOB či Komerční banka (KB). A do třetice je zde skupina malých, nově začínajících bank, které se snaží postupně získávat co nejvíce zákazníků. Tato skupina je zde zastoupena Air Bank.

4.1.1 Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna, a.s. (dále i ČS) na českém trhu působí již od roku 1825 a v roce 2015 tomu bylo již 190 let působnosti v České republice. Řadí se tímto k nejstarším bankovním společnostem. Česká spořitelna se považuje za tradiční banku, která ovšem usiluje i o to, být bankou moderní a držet tempo s dynamicky se rozvíjejícím trhem. Od roku 2000 je Česká spořitelna součástí středoevropské finanční skupiny Erste Bank a opírá se tak o její silné zázemí. (Česká spořitelna, a.s., 2016a)

Z hlediska počtu klientů, kterých je téměř 5 milionů, je Česká spořitelna vůbec největší bankou v České republice. Klienty banky jsou jak fyzické osoby, tak i malé a střední firmy, města a obce. ČS se také orientuje na financování velkých korporací a na poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Svým klientům nabízí široké portfolio služeb a produktů, od vedení běžných bankovních účtů, přes poskytování různých úvěrů, hypoték až po finanční poradenství. (Česká spořitelna, a.s., 2016a)

4.1.2 Raiffeisenbank

Raiffeisenbank a.s. (dále i RB) působí v České republice již od roku 1993 a je součástí skupiny Raiffeisen, přičemž majoritním akcionářem České odnože Raiffeisenbank je rakouská finanční instituce Raiffeisen Bank International AG. RB poskytuje široké spektrum bankovních služeb a to soukromé i podnikatelské klientele. Od roku 1993, kdy v České republice měla otevřené dvě pobočky, banka ohromně vyrostla a v současnosti disponuje 120 pobočkami. A dle výše aktiv, které spravuje - 200 miliard

korun, je Raiffesbank pátou největší bankou na českém trhu. RB se specializuje zejména na tzv. aktivní střední třídu (klienty, kteří mají zájem o správu svých financí). A i proto se banka zaměřuje především na kvalitu poskytovaných služeb, širší produktové nabídky a kvalitní poradenství a dlouhodobé finanční plánování. Již od počátku svého působení na českém území aktivně nabízí služby s přihlédnutím ke specifickým požadavkům klientů, které se mohou lišit i regionálně. (Raiffeisenbank, 2016a)

4.1.3 Air Bank, a.s.

Tato banka je ze zkoumaných bank tou nejmladší, co se týče působnosti na českém trhu. Banka vznikla jako společnost pod názvem Brusson, a.s. v roce 2010 a o rok déle pak získala bankovní licenci a změnila název společnosti na Air Bank a.s. Své služby banka začala nabízet od 22. listopadu 2011. Air Bank (dále i RB) je členem skupiny PPF, jedné z největších investičních a finančních skupin ve střední a východní Evropě. Banka se popisuje jako moderní banka 21. století, s pobočkovou sítí a internetovým bankovníctvím nové generace. Co se týče počtu klientů a poboček je Air Bank nejmenší bankou z popisovaných třech vybraných bank. V současné době má Air Bank přes 400 tisíc klientů a 32 poboček na území České republiky. Filozofií Air Bank je naslouchat svým klientům a měnit své služby a produkty podle jejich přání a potřeb. (Air Bank, 2016a)

Na začátku své existence si Air Bank vytyčila 10 závazných pilířů (viz příloha A), tak aby mohla být opravdu naplněna slova ze sloganu: „Air Bank, první banka, kterou budete mít rádi“³. (Bubák, 2012) Na základě těchto deseti principů byla vytvořena televizní reklama, kde v jednotlivých spotech jsou principy prezentovány pomocí srovnávací reklamy. (Bláhová, 2011)

4.1.4 Porovnání testovaných bank z hlediska jejich produktů a činností

Z porovnání nabízených služeb a činností všech tří bank, lze usoudit, že Česká spořitelna a Raiffeisenbank mají podobné portfolio služeb alespoň, co se oblastí týče. Česká spořitelna je zaměřena na širokou veřejnost a také na podnikatelské subjekty

³ Tento slogan byl postupně zaměněn za slogan: „Zkuste změnu. Air Bank, i banku můžete mít rádi“. (Air Bank, 2012)

různého druhu (od malých živnostníků až po velké korporace). Na druhou stranu Raiffeisenbank cílí na vybraný segment společnosti - střední třídu. Dokáže tak svým cílovým klientům nabídnout služby podle jejich potřeb. Cílem Raiffeisenbank není až tolik kvantita, jako spíš kvalita. Samozřejmě, že všechny banky chtějí mít, co nejvíce klientů, ale u Raiffeisenbank dbají hlavně na poskytování kvalitních služeb klientům, kteří o to mají zájem a jsou ochotni si i za tento servis a kvalitu připlatit. (Raiffeisenbank, 2016b)

Stejně jako Česká spořitelna, tak i Raiffeisenbank nabízí produkty pro podnikatele a dokonce nabízí i speciální bankovní služby, které jsou uzpůsobeny pro nově začínající firmy a podnikatele. Širokou škálou produktů pro firmy a podnikatele Raiffeisenbank dává najevo svou podporu podnikatelské třídy. Velkým korporátním podnikům jsou pak nabízeny speciální firemní účty a služby, jako je např. Cash management⁴, nebo poradenství v oblastech podnikového řízení. Z hlediska ochrany životního prostředí a přizpůsobování bankovních produktů, autorka práce u RB oceňuje tzv. Zelený úvěr, jenž je určen pro podniky, které chtějí investovat do energetických úspor. Tento úvěr nabízí zvýhodněnou úrokovou sazbu a grant při splnění kritérií energetické účinnosti. (Raiffeisenbank, 2016c)

Na druhou stranu **výhodou České spořitelny** je její široká a komplexní nabídka služeb a také její dlouholeté zkušenosti a svým způsobem i její tradičnost. Klienti ČS mají k dispozici komplexní bankovní služby od vedení běžného účtu, přes bankovní úvěry různých druhů až po finanční a investiční poradenství. Autorka práce považuje za pozitivum banky poskytování speciálně upravených služeb městům a obcím a neziskovým organizacím. A dále také oceňuje zavedení finančního poradenství⁵, které je dostupné každému klientovi a ne jenom firmám či lukrativní klientele. Jedním z hlavních cílů ČS je být bankou pro všechny, tedy i pro lidi s handicapem. Ve spolupráci s organizací vozíčkářů Česká spořitelna mapuje bezbariérové pobočky a bankomaty a ustavičně pracuje na odstraňování bariér u kontaktních míst banky.

⁴ Prostřednictvím služby cash managementu banka pomáhá firmám optimalizovat cash flow a likviditu na firemních účtech. Dále je v rámci této služby možné využít i cash pooling a swiftové produkty. (Raiffeisenbank, 2016d)

⁵Tento produkt se ČS rozhodla propagovat mimo jiné i pomocí televizní reklamy. V roce 2015 byla spuštěna řada reklamních spotů, kde ústředním bodem je rodina Palečkových, která řeší problémy s půjčkou, hypotékou a investicemi. (TV spoty, 2015)

Od dubna roku 2015 banka disponuje 26 pobočkami se službou e-Scribe⁶ pro neslyšící klienty. A také se banka snaží postupně uzpůsobit co nejvíce bankomatů pro nevidomé. (Česká spořitelna, a.s., 2016b)

Air Bank je ze zkoumaných bank nejmladší a nejmenší bankou, co se počtu klientů týče. I možná proto je její portfolio produktů méně komplexní než u zmiňovaných konkurentů. V porovnání s ČS a RB zde chybí nabídka investiční činnosti, finančního poradenství a více druhů jednotlivých produktů co se týče půjček, hypoték, spoření a i běžných účtů. Air Bank je prozatím zaměřena pouze na osobní bankovníctví fyzických osob a nerozlišuje potřeby jednotlivců. Celoplošně nabízí všem stejné produkty. Na jednu stranu se tím snaží být transparentní a férová, na druhou stranu je zde trend služby přizpůsobovat jednotlivcům na míru. To už by ale možná nemohly být nabízeny tak vysoké úroky u běžných a spořicíh účtů a nízké úrokové sazby a poplatky u půjček a hypoték.

Existuje zde ovšem předpoklad, že tak jak bude růst počet klientů banky, bude se i možná dále rozšiřovat portfolio služeb a produktů, tak aby AB mohla vyhovět více lidem a mohla nabídnout více personalizované služby. Přeci jenom na začátku své existence, konec roku 2011, banka začínala s dvěma produkty - běžný účet a spořicí účet a nyní o 5 let později již nabízí celkově 4 oblasti produktů a služeb (běžné účty, spořicí účty, úvěry včetně převodu hypoték a pojištění). (Air Bank, 2014)

Současná strategie Air Bank je zaměřená na poskytování jednoduchých základních služeb s velice výhodnými sazbami a poplatky. AB staví na své odlišnosti od ostatních bank na českém trhu, jež prezentuje zejména pomocí srovnávací televizní reklamy. Za pozitivní, autorka práce, považuje nabídku rodinných účtů se zvýhodněnými poplatky za vedení všech účtů a zároveň možností odděleného přístupu k jednotlivým účtům pro členy rodiny. Dále banka nabízí různé vychytávky v internetovém bankovníctví, např. službu šanon⁷ nebo možnost vedení několika spořicíh obálek. Nevýhodou naopak je právě omezená nabídka služeb, kdy klient má na výběr pouze mezi dvěma typy běžných

⁶ Pomocí telefonní služby je zprostředkován přepis rozhovoru s bankovním poradcem na obrazovku tabletu. (Česká spořitelna, a.s., 2016c)

⁷ Šanon je funkce v internetovém bankovníctví Air Bank, pomocí níž si klienti mohou do svého internetového bankovníctví přehledně ukládat své dokumenty spojené s placením, různé účtenky, záruční listy, faktury. (Air Bank, 2016c)

účtu, z jednoho druhu úvěru a u hypoték AB dokáže spravovat jen převedené produkty z jiných bank. Při potřebě hypotéky nebo většího úvěru na bydlení banka v současné době není schopna klientům vyhovět.⁸ A pro klienty, kteří by chtěli lépe zhodnotit své finance např. formou investování, Air Bank takové služby nenabízí. Obdobně v portfoliu chybí služby finančního poradenství nebo třeba širšího portfolia pojištění.

Air Bank se tedy jeví jako vhodná varianta v případě, že klientům stačí zabezpečení běžných bankovních služeb a jsou schopni své bankovníctví ovládat pomocí internetu či mobilu. Vzhledem k omezenému počtu poboček a bankomatů není banka tolik dostupná. A například běžné pokladny pro vklad vůbec nefungují a vklady musí klienti provést buď přes bankomaty Air Bank, nebo pak přes terminály Sazka či v pokladnách jiných bank, zde už jsou ale vklady zpoplatněny. (Air Bank, 2016b)

4.2 Příprava postupu provedení mystery shoppingu

Vzhledem k definovanému cíli zjistit, jak vybrané banky naplňují očekávání skupiny mladých lidí od zákaznického servisu, byl podle toho zvolen i způsob mystery shoppingu, a to nákup služeb, tedy v tomto případě sjednání běžného účtu u všech zkoumaných bank s následným ukončením účtů. Obsah zkoumání byl rozdělen do tzv. pěti momentů pravdy. Tyto momenty pravdy představují oblasti, jež mohou být zkoumány při hodnocení banky ze strany nového zákazníka. Jsou to takové okamžiky, které mohou ovlivnit zákaznickou celkovou spokojenost s bankou a mají rozhodující vliv při utváření si názoru na banku a její služby. Současně momenty představují jednotlivé okamžiky, které nastávají při procesu založení nového bankovního účtu.

Momenty pravdy:

- Atraktivita banky
- Odborné poradenství
- Prodej služeb
- Nové technologie
- Ukončení smlouvy

⁸ Dle půjčkové kalkulačky na webových stránkách Air Bank je možné zadat jako nejvyšší částku půjčky do 999 999 Kč. (Air Bank, 2016d)

V rámci každého momentu pravdy jsou dále definovány jednotlivé aspekty zkoumání (faktory). Každý jednotlivý faktor je pak hodnocen v rámci mysteryngového šetření a soubory těchto faktorů tvoří jednotlivé momenty pravdy. Je tedy důležité, aby byly pečlivě nadefinovány všechny aspekty, které jsou pro danou cílovou skupinu považovány za důležité, a jejichž kladné či negativní hodnocení by pak hrálo roli v jejich rozhodování o tom, kde si založit bankovní účet.

V oblasti atraktivity banky byly zkoumány aspekty jako:

- dostupnost bankovních poboček
- komfort v pobočce
- čistota prostředí pobočky
- způsob navigace v pobočce apod.

Aspekty odborného poradenství jsou zaměřeny zejména na vlastnosti a dovednosti bankovního personálu. Obdobně jsou změřeny i pod-body momentu prodeje služeb. Zde je navíc hodnocen i způsob doručení platební karty, doba doručení, doba trvání založení bankovního účtu a jiné.

Vzhledem k dynamickému rozvoji informačních technologií napříč všemi trhy, bylo zvoleno i hodnocení kategorie nových technologií. Trendu nových technologií totiž podléhá i bankovní sektor a banky by podle nich měly přizpůsobovat i své služby a produkty. Tento moment pravdy je zaměřen zejména na funkce internetového bankovníctví a mobilního bankovníctví a také na působení jednotlivých bank na sociálních sítích. V posledním okruhu zkoumání jsou jednotlivé aspekty zaměřeny na způsob ukončení smlouvy a na samotný průběh ukončení běžného účtu.

Detailněji jsou tyto aspekty popsány v následující části, kde podle výsledků plynoucích z dotazníkového šetření byly následně ještě poupraveny a to právě na základě projevených preferencí a očekávání respondentů.

5 Dotazníkové šetření

Proto, aby hodnocení bank nebylo založeno jenom čistě na preferencích autorky práce, bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo pomoci nadefinovat všechny zkoumané oblasti a také to, jak by v ideálním případě měly být jednotlivé aspekty ohodnoceny. Vzhledem k tomu, že mystery shopperkou je samotná autorka práce, 24 letá studentka, tak za cílovou skupinu byli zvoleni mladí převážně studující lidé ve věkovém rozmezí 18-26 let. Dotazníkové šetření obsahuje otázky zaměřené na očekávání vybraného segmentu od bankovních institucí. Cílem je zjistit, jaké faktory či aspekty v rámci nabídky bankovních služeb jsou pro mladé lidi důležité a do jaké míry jsou důležité. Také jsou zde položeny otázky takové, které mají zjistit přímé preference respondentů. Z nabídnutých situací respondenti mohli vybrat takovou variantu, která by jim nejlépe vyhovovala, např. u:

- prostoru schůzky
- způsobu posazení při schůzce
- způsobu komunikace bankéřů aj.

Podle výsledné většinové preference pak autorka práce v roli mystery shoppera bude daný aspekt hodnotit.

Dotazník obsahuje celkem 34 otázek, uzavřených i otevřených. Otevřená otázka se týká věku respondentů a také u několika otázek je uvedena možnost „jiné“, tedy že respondenti mohli uvést jinou odpověď. V závěru dotazníku je ponechán také prostor pro další komentáře. Zde mohli respondenti uvést doplňující informace a také připomínky, doporučení, stížnosti a jiné.

Samotný dotazník je rozdělen do pěti hlavních částí, kde každá část představuje jeden z nadefinovaných momentů pravdy, a jednotlivé otázky v každé části se týkají jednotlivých nadefinovaných aspektů. Kromě toho v úvodu dotazníku jsou respondenti stručně seznámeni se záměrem dotazníku, k čemu budou sloužit jeho výsledky a také která věková skupina je oslovována. Na konci dotazníku byla ještě uvedena otázka týkající se věku respondentů, aby bylo možné si ověřit, že opravdu všichni dotazovaní spadají do cílové skupiny 18-26 let.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím služby Google Formuláře. Tato aplikace umožňuje rychlé a jednoduché sestavení dotazníku a také online sbírání odpovědí. Navíc tato online služba nabízí přehled všech odpovědí ve formátu aplikace Excel. Výzkumníci si tak mohou všechna získaná data stáhnout a jednoduše upravovat dle potřeb do tabulek a grafů. Z tohoto důvodu a také z důvodu rychlého sběru odpovědí byli respondenti osloveni prostřednictvím sociální sítě Facebook a to na osobním profilu autorky práce a také na studijních skupinách fakulty ekonomické, které jsou vedeny na Facebooku. Během období 5. – 15. února bylo nashromážděno celkem 51 odpovědí. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření je v tomto případě pouze doplňkovou metodou k hlavnímu mysteryngovému výzkumu, tak byl v tomto případě vzorek 51 respondentů vyhodnocen za dostatečně reprezentativní. Kompletní dotazník je zobrazen v příloze B.

5.1 Atraktivita banky

V první části dotazníkového šetření jsou otázky zaměřené na atraktivitu banky. Aspekty definované v rámci tohoto momentu pravdy jsou takové, které tvoří banku zajímavou a atraktivní. Jsou to takové faktory, které hrají roli při výběru banky a pak takové, které zákazník jako první vnímá při vstupu do banky:

- čistota
- způsob navigace
- možnost se posadit a jiné.

V tomto bloku byly hned na začátku položeny otázky týkající se **rozpoznání účelu vybraného reklamního spotu** a také **rozpoznání bankovní instituce**, jež daný spot patří. Tyto otázky zde byly zařazeny z toho důvodu, aby se mohla zhodnotit účinnost propagace bank a to, jak vybraná skupina respondentů vnímá tyto reklamy. Dále pak bylo zjišťováno, na kolik si respondenti dokáží spojit daný reklamní spot s jejich tvůrcem, tedy se správnou bankou. Reklama je většinou to první, co zákazník vnímá, když si vybírá poskytovatele různých služeb, produktů, což platí i u bank. Pokud by určitá banka nevyužívala žádného druhu propagace a reklamy, těžko by se lidé dozvěděli, že existuje a těžko by pak banka získávala zákazníky. Mít ale nějakou reklamu ještě neznamená úspěch. Banky by měly cílit toho, aby si lidé dané reklamy všimli, aby reklama v lidech vyvolala určité emoce a nejlépe, aby je zavedla až do

pobočky (vyvolání reakce). A právě z tohoto důvodu se autorka práce rozhodla ověřit účinnost vybraných aktuálních reklamních spotů na skupinu mladých lidí (zvolená cílová skupina výzkumu).

Každé zkoumané banky se týkaly dvě otázky. První: „ Co si myslíte, že je hlavní sdělením (produktem) reklamy:...?“. A Poté vždy následoval hlavní slogan z reklamy. Přičemž respondenti měli na výběr z několika možností:

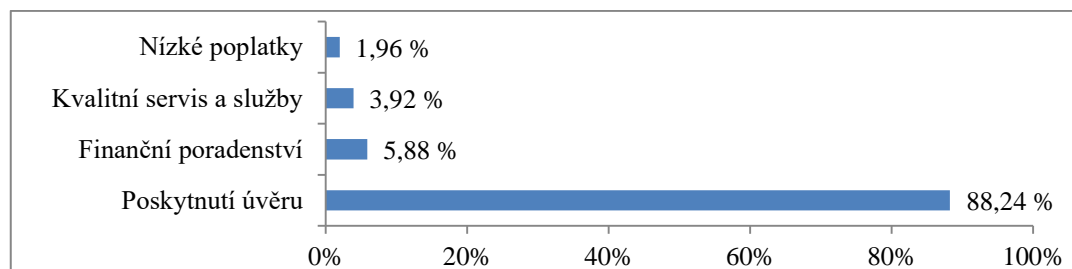
- sjednání běžného účtu
- poskytnutí úvěru
- kvalitní servis a služby
- finanční poradenství
- nízké poplatky.

Bezprostředně poté byla položena otázka: „Jaké instituci předchází reklama patří?“ A na výběr bylo z následujících možností:

- Česká spořitelna
- ČSOB
- Komerční banka
- Raiffeisenbank
- Air Bank.

V následujících grafech jsou vidět výsledky v případě jednotlivých testovaných bank. Nutno podotknout, že z dotazníku nikde nevyplývalo, které tři banky jsou předmětem zkoumání, aby respondenti nemohli být ovlivněni při odpovědích na tyto otázky.

Obrázek č. 4: Co si myslíte, že je hlavním sdělením (produktem) reklamy: "Palečkovi si přinesli domů na hlídání kočku jménem Půjčka"?



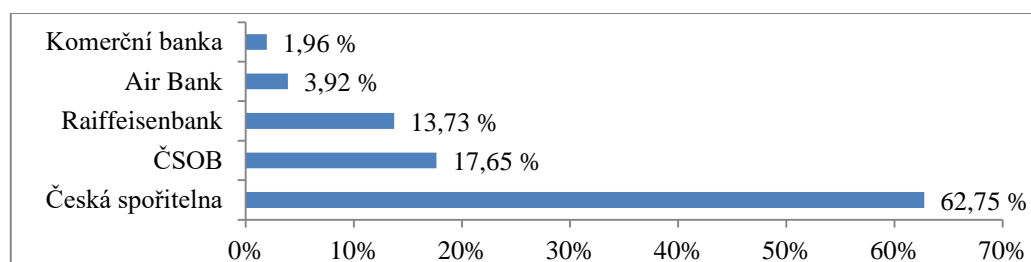
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výsledků je vidět, že většina respondentů v tomto případě vidí za **sdělením reklamy** poskytnutí úvěru. Aby všechny otázky mohly být správně zhodnoceny, autorka práce se přímo zeptala jednotlivých bank, co bylo záměrem konkrétních reklam a co tím chtěly zákazníkům říci. V případě reklamního spotu o rodině Palečkových, není však hlavním produktem poskytnutí úvěru, ale naopak finanční poradenství. I v samotné reklamě na konci spotu zazní, aby se lidé přišli do České spořitelny poradit, než si nějakou půjčku vezmou. Slovy manažera online reputace ČS: „ Nabízíme všem, ať se k nám přijdou poradit. Nebudeme vnucovat naše produkty, ale posoudíme, jestli je pro klienta půjčka výhodná, jestli si ji může dovolit a případně nabídneme jiné varianty financování či spoření.“ (Jappel, 2016)

Česká spořitelna tak chce bojovat proti tzv. výhodným a rychlým půjčkám, které způsobují, že se lidé ocitají ve finančních potížích.

Hlavním záměrem reklamy České spořitelny je tedy finanční poradenství, zejména poradenství k půjčkám a úvěrům. Podle dotazníkového šetření si ale jenom 5,88 % respondentů myslí, že jde o finanční poradenství a drtivá většina (88,24 %) považuje za hlavní sdělení poskytnutí úvěru. Z toho se dá usoudit, že reklama byla dotazovanou cílovou skupinou mladé generace zcela nepochopena a zřejmě by na základě tohoto reklamního sdělení do banky nepřišli pro finanční poradenství.

Obrázek č. 5: Jaké instituci předchozí reklama patří? (ČS)

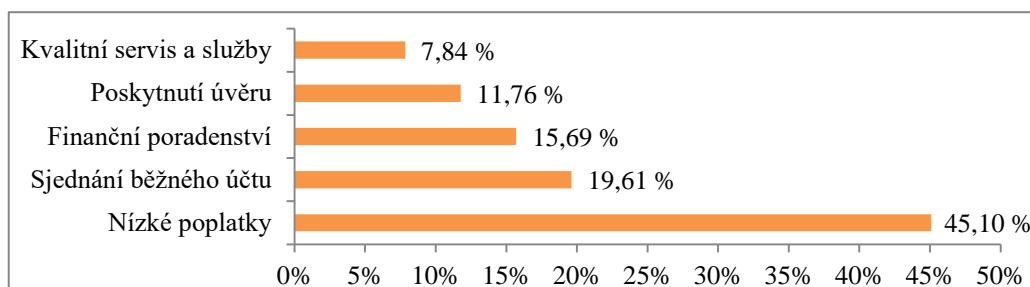


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Co se týče **rozpoznání instituce** podle reklamy, tak zde správně většina (62,75 %) respondentů odhalila, že jde o Českou spořitelnu. Přestože většina instituci rozpoznala, více jak třetina respondentů odpověděla špatně. Je ovšem otázkou proč odpověděli špatně, mohlo to být jednoduše, protože si reklamu s ČS nespojili, ale také protože třeba ani reklamu vůbec neznají, nebo ji v televizi nezaregistrovali.

Výsledkem pro Českou spořitelnu je, že pro mladé lidi je tato reklama očividně nesrozumitelná, co se propagovaného produktu týče a že více jak jedna třetina respondentů si tuto reklamu nespojí s Českou spořitelnou.

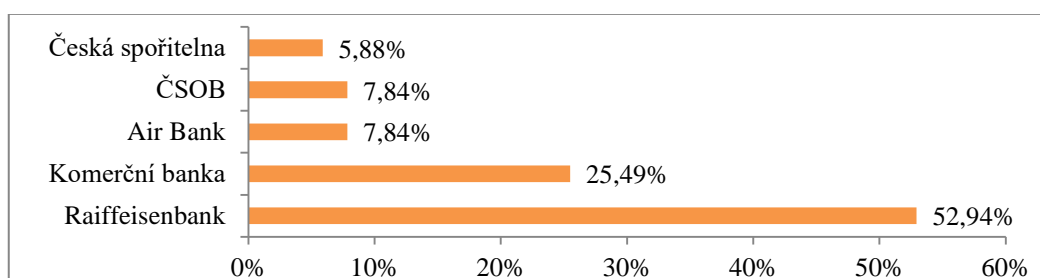
Obrázek č. 6: Co si myslíte, že je hlavním sdělením (produktem) reklamy: "Prý jí z konta mizí prachy...naštěstí jsem věděl, jak jí pomoci. Artur dovede Victorii do banky"?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V případě **reklamy Raiffeisenbank** bylo respondenty identifikováno za hlavní sdělení nízké poplatky. Dle oficiálního vyjádření banky o účelu reklamy, v tomto případě šlo ale o proklamování běžného účtu e-konto Smart bez poplatků. Vlastností účtu jsou sice nízké poplatky, respektive žádné poplatky, nicméně bance jde hlavně o to, aby tato reklama přivedla lidi do banky a přiměla si je založit běžný účet u RB. Částečně tedy byla reklama rozpoznána správně, nicméně hlavní účel byl správně určen pouze 20 % respondentů. Stejně jako u České spořitelny, i v tomto případě, záměr Raiffeisenbank reklamy není pro mladé lidi jednoznačně rozpoznatelný.

Obrázek č. 7: Jaké instituci předchozí reklama patří? (Raiffeisenbank)

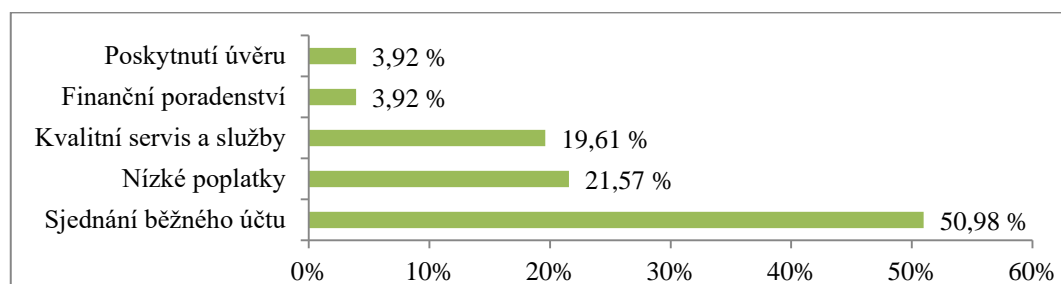


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V rozpoznání instituce je na tom Raiffeisenbank o 10 % ještě hůře než Česká spořitelna. Pouze 53 % respondentů označilo, že uvedená reklama patří právě Raiffeisenbank. Skoro polovina respondentů odpověděla špatně a opět buď reklamu ani neznali, nebo prostě nevěděli, že patří zrovna této bance.

Závěrem z šetření je, že reklama s Viktorií a Arturem pro mladé lidi představuje jednu z mnohých bankovních reklam, kdy polovina z dotazovaných si ji nedokáže spojit s Raiffeisenbank. Na základě těchto výsledků by bance bylo doporučeno si hlouběji ověřit, jaký zásah mají jejich reklamy i u jiných segmentů a skupin lidí. A případně se zaměřit na lepší propojení identity banky s jejich reklamami.

Obrázek č. 8: Co si myslíte, že je hlavním sdělením (produktem) reklamy: "Pane kolego, vy se mnou nemluvíte? Zvyšujeme úroky na běžném účtu"?

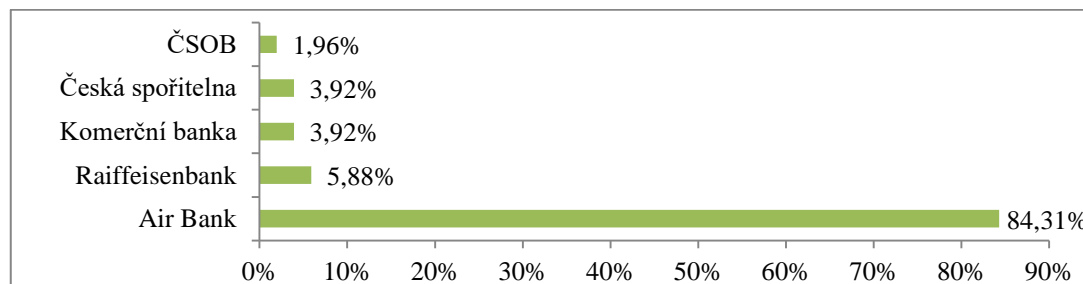


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Asi nejlépe v tomto testu rozpoznání reklamního sdělení a instituce dopadla poslední ze zkoumaných bank. V případě Air Bank 51 % respondentů správně určilo záměr reklamy, jímž je sjednání běžného účtu. Dle slov zástupců banky v této konkrétní reklamě chtěli lidem sdělit informaci o běžném úročeném účtu, který nabízejí. I přestože tedy většina rozpoznala sdělení reklamy, skoro půlka respondentů odpověděla jinak, nejvíce z nich (21,57 %) se domnívalo, že jde o nízké poplatky a pak kvalitní servis a služby (19,61 %).

Konkrétně v tomto spotu ovšem vůbec nešlo o nízké poplatky, ale o naopak o vysoký úrok poskytovaný u běžného účtu. Odpověď nízkých poplatků mohla být automaticky zvolena, protože banka je známá tím, že se propaguje jako jediná banka na trhu bez absurdních poplatků, nicméně zrovna v tomto spotu o to nešlo.

Obrázek 9: Jaké instituci předchozí reklama patří? (Air Bank)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V otázce rozpoznání instituce podle sloganu z reklamy naprostá většina uvedla, že se jedná o Air Bank. Tady je vidět, že Air Bank a její reklamy jsou mezi mladými lidmi velmi dobře rozpoznatelné a že banka účinně zasáhla jejich podvědomí.

Rozpoznání účelu reklamy a bankovní instituce jsou v mystery shoppingu hodnoceny jako dva samostatné aspekty v prvním momentu pravdy a přispívají tak k celkovému zhodnocení momentu pravdy - atraktivita banky. Jak je již patrné z grafů výše, Air Bank v tomto případě dopadla nejlépe a Česká spořitelna a Raiffeisenbank bohužel u rozpoznání účelu utřzily záporné hodnocení, vzhledem k tomu, že hlavní sdělení reklamy nebylo respondenty správně určeno.

Další zkoumané aspekty atraktivity banky

Jak již bylo zmíněno výše, v bloku atraktivity banky byla mimo jiné také zkoumána důležitost jednotlivých faktorů při volbě banky. V následujícím obrázku je vidět znění otázky zaměřené na jednotlivé faktory.

Obrázek č. 10: Faktory důležité při volbě banky

Jak moc důležité jsou pro vás následující faktory při volbě banky?					
	vůbec není	spíše není	50/50	spíše je	rozhodně je
dostupnost pobočky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost rezervace času schůzky dopředu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rozvinutá pobočková síť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rozvinutá síť bankomatů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
čistota prostředí pobočky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spuštěná hudba v pobočce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
použité barvy (korespondující s oficiálními barvami dané banky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost se posadit při čekání na obsluhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

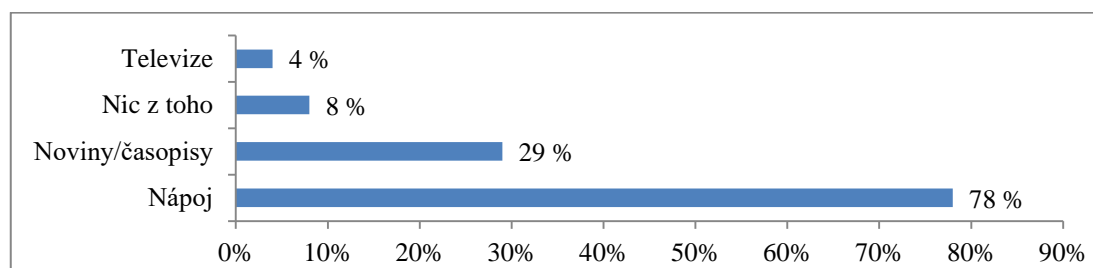
Z výše vyjmenovaných faktorů podle výsledků dotazníku nejsou pro mladé lidi důležité tyto faktory:

- možnost rezervace času schůzky
- spuštěná hudba v pobočce
- použité barvy

Tyto faktory tedy byly z hodnocení prvního momentu pravdy vyřazeny. Co se týče rezervace času schůzky, zde byli respondenti spíše nerozhodnuti, a proto byl tento aspekt ponechán, ale ve finále byl zařazen do hodnocení funkcí webových stránek v rámci momentu pravdy - nové technologie.

Další otázky byly zaměřeny na určení preferencí při výběru z několika variant. Výsledky otázky: „Které z následujících služeb očekáváte, že vám budou poskytnuty v bankovní pobočce?“ jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Obrázek č. 11: Očekávané služby v pobočce banky

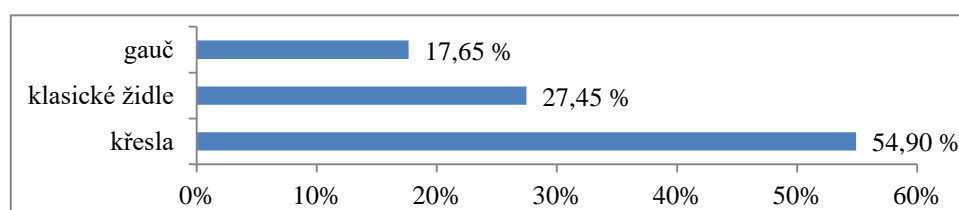


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Podle těchto výsledků bylo do hodnocení prvního momentu pravdy zařazeno poskytnutí nápoje a pak také novin a časopisů, které sice požaduje oproti nápoji mnohem méně respondentů, ale stále jde o skoro 1/3 všech dotazovaných.

Další otázka byla zaměřena na **typ nábytku**, který by mladí lidé chtěli mít v tzv. čekací zóně pobočky. Výsledky jsou zobrazeny v obrázku č. 12.

Obrázek č. 12: Preferovaný typ nábytku v čekací zóně



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Preferovaným typem nábytku v pobočce se ukázala být křesla a proto i podle toho bude hodnocen faktor možnosti se v pobočce posadit. Nejenom, že bude hodnoceno, zda si tam zákazníci mají možnost sednout v době čekání na volného bankéře, ale také to, jaký typ nábytku je zde umístěn. V tomto případě jsou tedy požadovány křesla.

U otázky zaměřené na preferovaný **způsob navigace v pobočce**. Respondenti vybírali z nabídky:

- recepční u vstupu do budovy, tzv. "front desk"
- orientační tabule
- kombinace obou forem

Případně zde byla možnost i jiné odpovědi (té ale nikdo nevyužil). Výsledkem je, že 57 % respondentů požaduje v pobočce kombinaci recepční a orientačních tabulí. I tento výsledek slouží jako základna pro následné hodnocení faktoru navigace v pobočce.

Poslední blok otázek oblasti atraktivity banky byl zaměřen na **dostupnost pobočky**. Otázky zněly následovně: „Je pro vás důležité…

- aby bylo u bankovní pobočky parkoviště?“
- aby pobočka banky byla dostupná v centru města?“
- aby pobočka banky byla dostupná poblíž zastávky MHD?“

Všechny tři výše zmíněné faktory jsou pro respondenty z nadpoloviční většiny důležité a proto i zůstávají v celkovém hodnocení atraktivity banky.

Finální aspekty zkoumání a kritéria hodnocení pro moment pravdy atraktivity banky jsou k dispozici v tabulce v příloze C. Hodnocení je tří stupňové. Plusový bod, když je vše dle očekávání a preferencí, nula bodů, když není sice určitý aspekt splněn zcela dle očekávání, ale nelze rozhodnout, že nebyl zcela naplněn a mínusový bod, když je zkoumaný aspekt nenaplněn, dojde ke zklamání mystery shoppera.

5.2 Odborné poradenství

Dalším zkoumaným momentem pravdy je odborné poradenství. I zde byly otázky v dotazníku mířeny tak, aby bylo možné eliminovat nedůležité faktory pro cílovou skupinu mladých lidí ve věku 18-26 let a zároveň, aby se zjistily preference a očekávání u jednotlivých zkoumaných aspektů. V následujícím obrázku je vidět soubor otázek zaměřených na důležitost výskytu určitých faktorů při komunikaci s bankovním

poradcem. Všechny zmíněné faktory se ukázaly být pro respondenty důležité, a tudíž tedy zůstaly předmětem hodnocení mystery shoppingu.

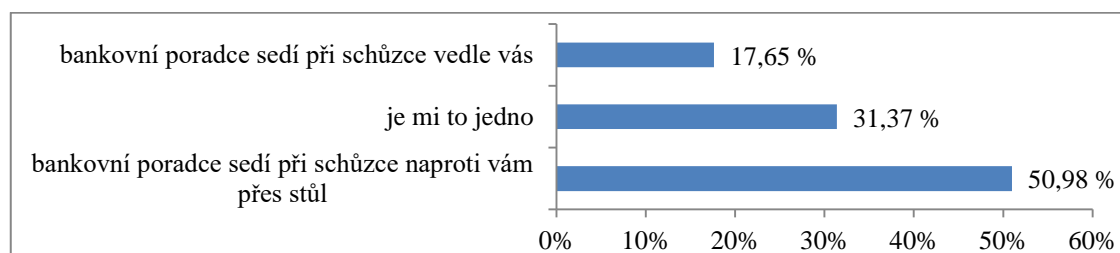
Obrázek č. 13: Důležité faktory odborného poradenství

Jak moc důležité jsou pro vás následující faktory při komunikaci s bankovním poradcem?					
	naprosto nedůležité	spíše nedůležité	50/50	spíše důležité	velmi důležité
Privítání s úsměvem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
projevený zájem o potřeby klienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné znalosti bankovního poradce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schopnost bankovního poradce zodpovědět všechny klientovi otázky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podání ruky při privítání i rozloučení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Následující otázky jsou již zaměřeny na zjištění preferencí a očekávání. Respondenti tedy měli vybrat tu variantu, která je pro ně nejideálnější.

Obrázek č. 14: Preference posazení při schůzce s bankéřem



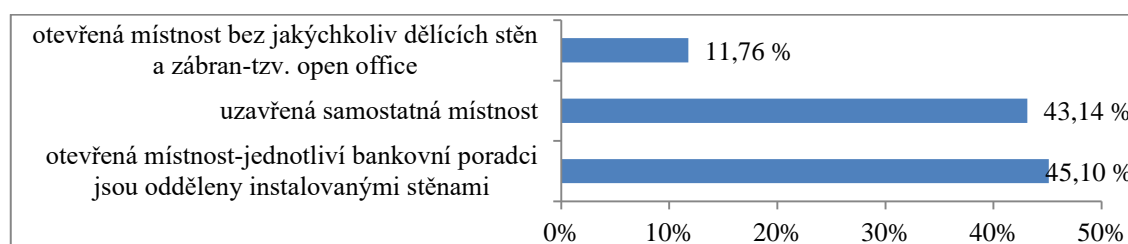
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z hlediska **způsobu posazení při schůzce** s bankéřem z nadpoloviční většiny mladým lidem vyhovuje sedět naproti přes stůl a proto i podle toho budou testované banky v tomto ohledu hodnoceny.

Další otázka byla zaměřena na způsob řešení **prostředí schůzky** s bankéřem. Z následujícího grafu je patrné, že mladí lidé dávají nejvíce přednost variantě, kdy jsou pracovní stoly bankéřů odděleny instalovanými stěnami. Těsně za touto odpovědí je se

43,14 % preferována možnost zcela uzavřené samostatné místnosti. Nejméně mladým lidem vyhovuje otevřená místnost typu open office bez jakýchkoliv dělicích stěn. Je tedy vidět, že cílová skupina mladých lidí v případě schůzky v bance požaduje určité soukromí. Z této otázky vyplynula hodnotící stupnice pro prostředí schůzky. Pozitivně bude hodnocena situace zcela uzavřené místnosti nebo prostoru s dělicími stěnami. A naopak pokud bude prostředí pobočky řešeno tzv. open officem, hodnocení bude záporné.

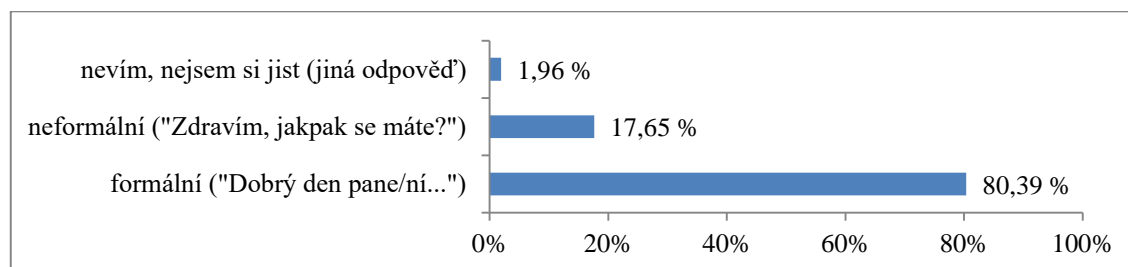
Obrázek č. 15: Preferované prostředí schůzky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V hodnocení **způsobu komunikace bankovního poradce** bude požadovaným stylem formální styl typu oslovení „Dobrý den pane/ní“. Téměř 81 % respondentů uvedlo, že u bankovních poradců očekávají a preferují tento způsob komunikace. Protipólem této možnosti je neformální komunikační styl, tedy oslovení jako „Zdravím, jakpak se máte“. Tento způsob oslovení vyhovuje necelým 18 % respondentů. A 2 % respondentů využilo možnosti napsat svou vlastní odpověď, kde zmínili, že jim to je jedno. Z těchto výsledků plyne, že mladí lidé od bankovních poradců očekávají formální a spisovný způsob mluvy. Níže jsou popsány výsledky vykresleny graficky.

Obrázek č. 16: Preferovaný styl komunikace

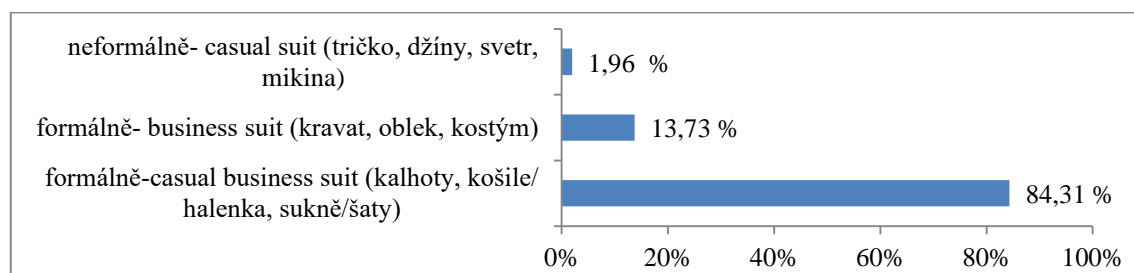


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V sekci odborného poradenství je jedním z hodnocených aspektů i oblečení bankovních poradců a proto byla do dotazníku zařazena i otázka, která se respondentů ptá, jaký způsob oblečení, tzv. **dress code** preferují u bankovních poradců. Na výběr měli ze tří

možností a ukázalo se, že z 84 % mladí lidé preferují formálně běžný způsob oblékání tzv. casual business suit. To znamená u pánů společenské kalhoty s košilí, ale např. kravata či sako není nutné a u dam např. společenské kalhoty a halenka, nebo šaty, také není nutné mít vyloženě kostýmek. Opět i tady podle tohoto pohledu bude následně probíhat hodnocení při mystery shoppingu. V grafu níže jsou zobrazeny výsledky této otázky.

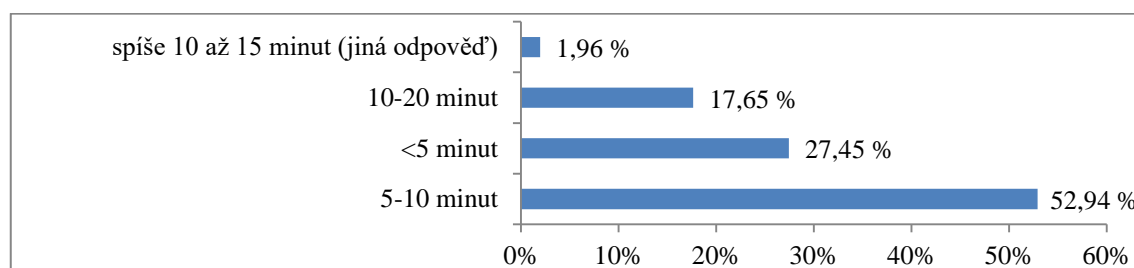
Obrázek č. 17: Preferovaný dress code bankovních poradců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední otázka sekce odborného poradenství je zaměřena na **dobu čekání na volného bankovního poradce**. V tomto případě byli respondenti optáni, jak dlouho jsou ochotni čekat na volného bankovního poradce. Z výsledků vyobrazených v grafu níže, je patrné, že průměrně jsou mladí lidé ochotni počkat v rozmezí 5-10 minut. Tedy při mystery shoppingu bude kladně hodnocena doba čekání do maximálně 10 minut a nad 10 minut už bude hodnocení záporné.

Obrázek č. 18: Doba čekání na volného bankovního poradce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Obdobně jako u Atraktivity banky, i zde jsou podle výsledků dotazníku upraveny jednotlivé sledované aspekty a určena hodnotící základna. V příloze D je tabulka s výčtem všech hodnocených faktorů a také stupnice hodnocení.

5.3 Prodej

Třetí část dotazníku byla věnována momentu pravdy, jimž je prodej. Tento moment je zaměřen na chování bankovních poradců při prodeji, tedy při uzavření nové smlouvy s klientem a také na celý proces uzavření nové smlouvy, na dobu trvání založení účtu, na počet podpisů, způsob doručení platební karty a jiné.

V následujícím obrázku je vidět první blok otázek, který se opět stejně jako v předchozích oblastech dotazníku, ptá na míru důležitosti vybraných faktorů, tentokrát při procesu zavedení nového bankovního účtu.

Obrázek č. 19: Důležité faktory při procesu zavedení nového bankovního účtu

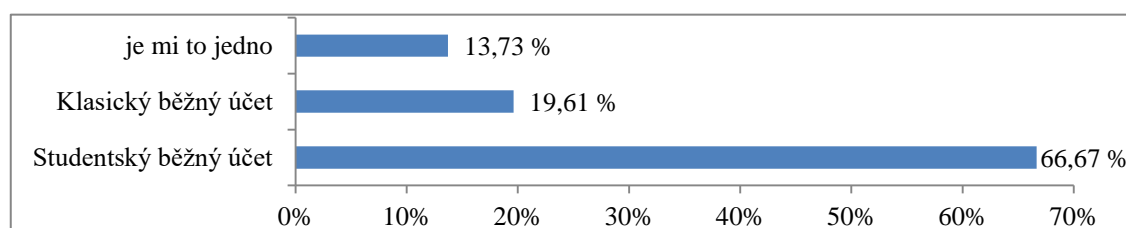
Prodej					
Jak moc důležité jsou pro vás následující faktory při procesu zavedení nového bankovního účtu?					
	naprosto nedůležité	spíše nedůležité	50/50	spíše důležité	velmi důležité
nabídka produktu klientovi "na míru"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nabídka doplňkových produktů/služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
okamžité zaktivnění internetového bankovníctví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poskytnutí ochranných desek na smluvní dokumenty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dárkový reklamní předmět (např. propiska/blok/klíčenka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výše vyjmenovaných faktorů respondenti uvedli, že pro ně není důležité, aby při sjednání nového bankovního účtu dostali dárek v podobě nějakého reklamního předmětu. V součtu 69% respondentů uvedlo, že je pro ně obdržení dárku naprosto nedůležité a spíše nedůležité. Proto je tento aspekt vyloučen z hodnocení momentu pravdy - prodej. Na vážkách byli respondenti u ochranných desek na dokumenty, kdy nejčastější odpovědí byla možnost 50/50, téměř 1/3 respondentů takto odpověděla. Druhou nejčastější odpovědí bylo spíše důležité, 25,49 % a proto byl tento aspekt ponechán v hodnocení.

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou tohoto výzkumu jsou mladí lidé ve věku 18-26 let, kteří ještě studují, je další otázka zaměřena na preferovaný **typ bankovního účtu**. Respondenti měli na vybranou ze tří možností, které jsou i vidět v grafu níže. Nejčastější odpovědí byl studentský běžný účet. Takto odpověděly dvě třetiny dotázaných. Mladí lidé v tomto případě požadují speciální produkt, který je uzpůsoben jejich potřebám a i životní situaci. Proto tedy bude při hodnocení typu běžného účtu oceněno, pokud banka nabídne zvýhodněný účet uzpůsobený potřebám studentů.

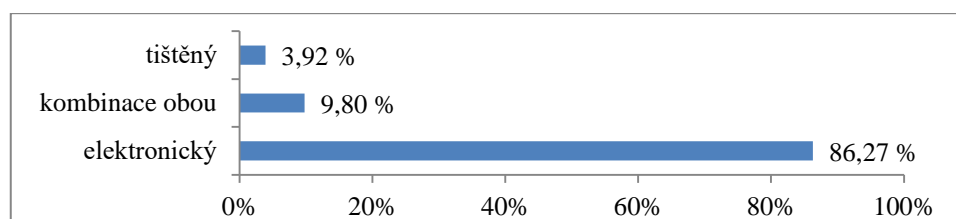
Obrázek č. 20: Preferovaný typ bankovního účtu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Kromě typu běžného účtu je pozornost věnována i druhu **bankovního výpisu**. Vzhledem k tomu, že trendem dnešní doby je digitalizace a využívání nových médií a technologií, tak i původně papírové bankovní výpisy už jsou většinou bank nabízeny i v elektronické formě. Stále zde ale mohou být lidé, kteří dávají spíše přednost původní papírové formě, a proto byla položena následující otázka: „Který z následujících bankovních výpisů spíše preferujete?“. Výsledek je vidět v grafu, kde 86,27 % respondentů vyjádřilo svůj pozitivní vztah k novým technologiím a preferovaným typem bankovního výpisu je pro ně elektronický výpis. Při hodnocení bankovního výpisu bude tedy požadována možnost elektronického výpisu, což zároveň naznačí vztah banky k novým technologiím a trendům. Každopádně ve větším měřítku bude tento vztah prověřen až následujícím momentem pravdy, který je celý věnován využití nových technologií v bankovníctví.

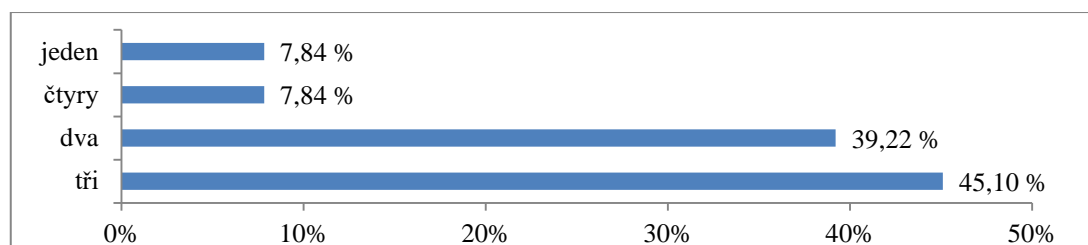
Obrázek č. 21: Preferovaný typ bankovního výpisu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Při založení bankovního účtu je všeobecně očekáváno, že bude potřeba minimálně jednoho **podpisu**. Jde totiž o uzavření určitého smluvního vztahu, který bývá stvrzen podpisem obou účastnických stran. Někdy se ovšem stává, že banka v tomto případě chce podepsat mnoho dokumentů bez jakéhokoliv vysvětlení, což potom může mít negativní vliv na klienta. Proto byla položena otázka týkající se očekávaného počtu podpisů. Cílem této otázky bylo zjistit, kolikrát jsou klienti, v tomto případě zástupci mladé generace, ochotni se podepsat. Nejčastější odpovědi byly tři podpisy. A druhou nejčastější pak dva podpisy. Proto byla hranice maximálního počtu podpisů při sjednání běžného účtu stanovena u tří podpisů.

Obrázek č. 22: Očekávaný počet podpisů při uzavření smlouvy k běžnému účtu

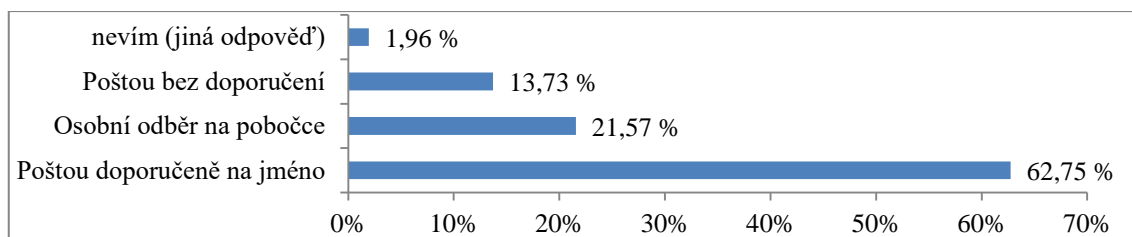


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Se založením účtu klient obdrží i platební kartu a proto v rámci prodeje bude hodnocen i **způsob obdržení platební karty** a také doba čekání na doručení platební karty. Bez platební karty totiž není možné si vybrat hotovost z bankomatu, nebo provést platbu v obchodě a proto je důležité i zhodnotit, jakým způsobem a do kdy jí je banka schopna doručit. Na otázku způsobu doručení téměř dvě třetiny respondentů uvedly, že preferují doručení poštou doporučeně na jméno. Překvapivě druhou nejčastější odpovědí byl osobní odběr na pobočce a třetí nejčastější pak poštou bez doporučení. Mladým lidem tedy zřejmě záleží na bezpečnosti doručení platební karty, a proto požadují doporučené doručení. Výsledky jsou graficky zobrazeny v obrázku č. 23.

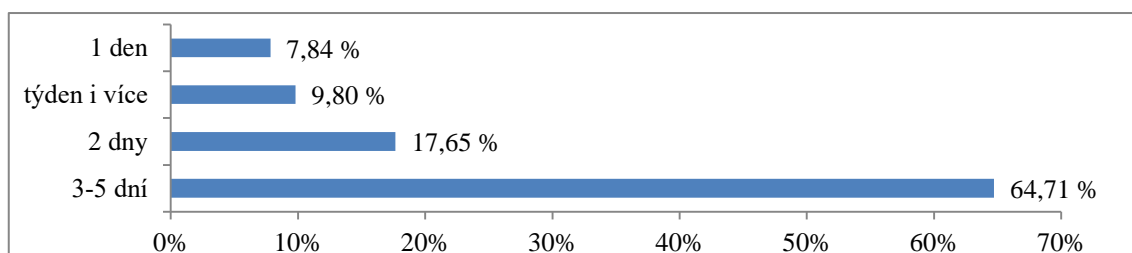
Co se týče **doby do doručení platební karty**, tak tam jsou mladí lidé ochotni počkat maximálně 5 dní, takto odpověděly také skoro dvě třetiny dotázaných. Přesná procenta odpovědí jsou vidět v obrázku č. 24. Pro účely mystery shoppingu bude tedy požadovaný způsob doručení doporučeně poštou a takto by karta měla přijít nejdéle do 5 dnů od sjednání účtu.

Obrázek č. 23: Preferovaný způsob doručení platební karty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

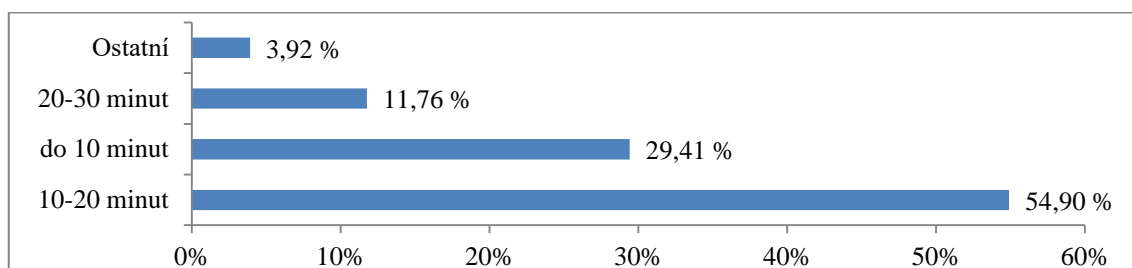
Obrázek č. 24: Doba čekání na doručení platební karty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Závěrečná otázka z oblasti prodeje se věnuje **době trvání založení běžného účtu**. Respondenti v tomto případě uvedli, že průměrně chtějí, aby založení běžného účtu trvalo v rozmezí 10-20 minut. Tento limit je tedy využit jako základna pro následné hodnocení skutečné doby trvání.

Obrázek č. 25: Požadovaná doba založení nového bankovního účtu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na základě výsledků z dotazníkového šetření byla stanovena stupnice hodnocení pro jednotlivé aspekty prodeje, viz příloha E.

5.4 Nové technologie

V pořadí čtvrtým momentem pravdy jsou nové technologie. Jak již bylo zmíněno výše, dnešní svět podléhá trendu nových technologií a všechny podniky, banky nevyjímaje, musí držet krok s tímto rozvojem, aby mohly zůstat stále konkurenceschopnými. Tato oblast byla do hodnocení zařazena jednak kvůli potenciálu nových technologií

v bankovníctví a pak také pro zjištění, zda a jak fungují dnes již běžné bankovní služby, které jsou využívány na denní bázi právě pomocí internetového bankovníctví nebo mobilního bankovníctví. Ještě než budou popsány výsledky dotazníkového šetření a uvedeny vybrané faktory zkoumání, bude v další podkapitole věnována pozornost současným trendům a prognózám vývoje bankovníctví právě ve vztahu k novým technologiím a to v celosvětovém měřítku.

5.4.1 Nové trendy v bankovníctví

Aby banka mohla zůstat stále konkurenceschopnou, musí sledovat trendy v oboru a nejenom je sledovat, ale také je začleňovat do svého podnikání. Banky dnešní doby by měly rozumět tomu, jakou roli hrají jejich produkty v zákaznickově životě a měly by své produkty nabízet na správném místě, ve správnou dobu a správným způsobem. K tomu aby nabídka byla vhodně nastavena, je nutné si uvědomit, že se mění zákaznické chování a že je důležité umět na tuto změnu včas zareagovat. Lidé v současnosti mění své preference a s technologickým rozvojem i své požadavky. Klíčem k úspěchu na měnícím se bankovním trhu je chytré využívání tzv. Big dat k analýze zákazníků a k jejich segmentaci. S takovými informacemi, pak může banka jednoduše přizpůsobit své produkty potřebám zákazníků a nabídnout jim i tzv. kustomizované produkty. (PwC China/Honkong, 2014)

Již v roce 2012 společnost Softec předpověděla, že banky se budou snažit přizpůsobovat prostředí internetbankingu a mobilního bankovníctví osobnosti klienta, který si bude moci dle vlastní představy nastavit vlastní prostředí z hlediska vzhledu i obsahu. (Softec, 2012) Na kolik a zda vůbec se tato prognóza proměnila ve skutečnost, bude zhodnoceno při samotném mystery shoppingu.

Dále pak hlavní náplní bankovních institucí by již nemělo být pouhé provádění transakcí, ale poskytování poradenství. Lidé se naučili sdílet své zkušenosti zejména prostřednictvím sociálních sítí a různých diskuzí. Toho by si měla být banka vědoma a měla by být i připravena na to, že jedna špatná zkušenost jednoho zákazníka může ovlivnit rozhodnutí celé řady dalších zákazníků. Proto je důležité se zákazníky komunikovat i prostřednictvím sociálních sítí. Kromě toho nabývá na významu i tzv. sociální bankovníctví, které spočívá v nabídce speciálních služeb různým neziskovým

organizacím. (Indra Company, 2014) Z profilů testovaných bank, tento trend naplňuje Česká spořitelna.

5.4.1.1 Strategie omni-channel

Podle poradenské agentury Backbase⁹ (2014) by mělo být novodobé bankovníctví založeno na tzv. strategii omni-channel. Jedná se o anglický výraz, který volným překladem znamená strategie kombinace komunikačních kanálů v bankovním sektoru. Podlé této strategie, nebo také filosofie by ústředním bodem měl být zákazník a banka by měla usilovat o vzájemné propojení všech komunikačních kanálů (pobočky, internet, mobilní aplikace, aj.) tak, aby dohromady utvářeli celistvý zážitek pro zákazníka. Nejde zde o separátní využívání jednotlivých komunikačních kanálů, ale o jejich vzájemné propojení. Pomocí kombinace všech různých komunikačních cest by banka měla být klientovi přístupná kdekoli a v jakoukoliv denní dobu.

Všeobecně lze rozdělit komunikační cesty bank na dvě základní skupiny: tzv. brick&mortar¹⁰ neboli tradiční kanály a pak digitální cesty. Do tradičních cest se řadí:

- pobočky
- platební bankomaty
- a také call centra.

Digitálními komunikačními kanály jsou:

- sociální sítě
- webová prezentace na počítačích
- chytré telefony a v dnešní době i populární tablety. (Backbase.com, 2014)

Společnost Softec navíc do tradičních distribučních cest řadí i tyto: prodejci (vlastní nebo externí prodejní síť), poštovní korespondence a platební karty. Přičemž u platebních karet používaných pro bezhotovostní platby jde podle Softecu o tradiční formu bankovníctví kombinovanou s elektronickým bankovníctvím. (Softec, 2012)

Cílem strategie omni-channel, je vytvořit pro zákazníka cestu napříč všemi možnými **komunikačními zařízeními**. Je tedy důležité, aby banka nejenom bezmyšlenkovitě

⁹ Backbase je softwarová společnost, která nabízí poradenství a řešení v oblasti optimalizace komunikačních cest a kanálů se zaměřením na finanční instituce. (Backbase, 2016)

¹⁰ V doslovném překladu tento výraz znamená cihla a malta, což naznačuje, že půjde o tradiční kontaktní centra typu pobočky.

nabízela např. internetové a mobilní bankovníctví, ale aby přizpůsobila tyto komunikační kanály potřebám svých klientů. Je to myšleno, tak, že by se měla rozlišit očekávání klientů pro každý komunikační kanál zvlášť. Na pobočce bude klient zřejmě požadovat jiné služby a funkce než např. v mobilní aplikaci nebo v internetovém bankovníctví při využití osobního počítače. (Indra Company, 2014)

Autoři této teorie uvádějí, že zákazníci vykazují jiné chování a jiné preference při využívání jednotlivých komunikačních kanálů: pobočka, počítač, tablet, chytrý telefon. Pomocí tzv. **cesty zákazníka** je možné ukázat, proč je potřeba, aby banka využívala všech možných komunikačních cest a jak efektivní kombinace těchto cest, či kanálů dokáže přivést potenciálního zákazníka až do pobočky k podepsání smlouvy.

Taková cesta může vypadat následovně: pomocí chytrého telefonu si lidé vyhledají sazby a ceny produktů, na tabletu si potom vyberou produkt pro ně vhodný, pomocí počítače pak zažádají o produkt/ smlouvu, na zákaznické lince si požádají o pomoc v případě potřeby a konečně na pobočku potom přijdou podepsat smlouvu. Je tedy vhodné, aby banka byla svým zákazníkům přístupná pomocí všech výše popsanych komunikačních kanálů. A podle toho, o jaký komunikační kanál či nástroj se jedná, přizpůsobit i funkce a poskytované služby podle preferencí a projevených odlišných vzorů chování zákazníků. Je patrné, že přes telefon si lidé nebudou chtít rovnou zažádat o smlouvu, nebo že po telefon nepůjde podepsat smlouva a zase naopak lidé nebudou obcházet jednotlivé banky a osobně se ptát na jejich ceny a sazby pro prvotní porovnání a zmapování nabídky na trhu. (Backbase.com, 2014)

5.4.1.2 m-commerce

S nástupem tzv. chytrých telefonů a s rozšiřujícím se využitím internetu i na telefonech zákazníci mění své chování a více využívají právě své chytré telefony k hledání výhodných produktů a také k jejich nákupu. V současnosti jsou telefony využívány jako nástroj denního bankovníctví. To znamená, že lidé používají svůj telefon k běžným bankovním transakcím a už nepotřebují chodit do poboček. (Indra Company, 2014)

S rozvojem chytrých telefonů přichází i m-commerce, neboli v češtině mobilní obchodování. Jak již bylo zmíněno výše, lidé nejenom že pomocí svého telefonu na internetu vyhledávají informace a porovnávají zboží, ale stále častěji i přímo uskutečňují své nákupy (v celosvětovém měřítku). Současným předním poskytovatelem

platebních služeb na internetu je společnost Pay Pal. Odborníci se domnívají, že banky by se této příležitosti mohly chytit a také zavést platební služby přes telefon. Z výzkumu společnosti Future Foundation, provedený ve Velké Británii, vyplynulo, že více jak polovina dotázaných uživatelů chytrých telefonů by měla větší pocit jistoty a bezpečí při nákupech přes mobilní platformu dodanou jejich bankou.

Pokud by banky zavedly platební funkce typu Pay Pal do svých mobilních aplikací, mohly by tak rozšířit své služby do nových oblastí. Vzniknul by zde prostor pro **efektivní marketing**. Jelikož banky mají přístup k informacím o pohybu financí na účtech klientů, vzniká zde prostor pro personalizované nákupní nabídky nebo nabídky věrnostních programů. Je ovšem nutné si dát pozor, aby se tyto reklamní nabídky nestaly pro klienty spíše obtěžujícími, upozorňuje Sandra Alzettová, viceprezidentka společnosti Visa Europe. Banky by potom mohli čelit ztrátě důvěry klientů a to by jim mohlo hodně uškodit. V bankovníctví je totiž důvěra důležitým odlišujícím faktorem. Co se týče bezpečnosti plateb, tak lidé bankám opravdu důvěřují, dodává Alzettová. (Finnegan, 2014)

Musel by být nastaven takový algoritmus nabídek, který by klientům vyhovoval, co se četnosti i relevantnosti týká. Nabídky by tedy měly být nastaveny tak, aby tvořily vysokou přidanou hodnotu pro zákazníky. Především je ale nutné zjistit, zda vůbec zákazníci o takové služby mají zájem. Pokud ano, tak se bankám naskýtá unikátní šance pro distribuci marketingových nabídek různého druhu. Je ovšem také nutno dodat, že vývoj a zavedení takové platformy je velice finančně náročný. Možností by bylo zakoupit již existující aplikaci od třetích stran, zde ovšem hrozí riziko nejistoty při převedení odpovědnosti na externí partnery. (Finnegan, 2014)

Obdobný vývoj vidí i společnost Softec (2012), která tvrdí, že banky začnou mnohem efektivněji využívat svou datovou základnu s informacemi o chování klientů a to tak, aby jim mohly nabídnout i další jiné služby. Softec se domnívá, že spolupráce by mohla být navázána s dodavateli energie, slevovými portály, obchody anebo čerpacími stanicemi. Při dobře nastavených podmínkách a jasné vizi, by tato spolupráce mohla být prospěšná pro všechny zúčastněné strany (banka, klient i partner). Největší výzvu společnost vidí právě ve výběru partnerů, správném nastavení podmínek a také ve výběru zajímavých služeb pro klienty. (Softec, 2012)

Společnost Backbase (2014) popisuje, jak by mohli takové **personalizované nabídky** vypadat a jak by vše mohlo fungovat. Například zakoupil-li si klient v nedávné době letní dovolenou, banka této informace může využít a nabídnout klientovi další relevantní produkty související s nedávným nákupem dovolené. V mobilní aplikaci se tak klientovi nabídne k nákupu např. opalovací krém, který je možný jednoduše pouze pár kliknutími v aplikaci zakoupit. Obdobně by mohla fungovat i lokální nabídka, která je vztažena k místu pohybu klienta. Například půjde-li klient kolem určitého obchodu s obuví, na mobil mu přijde nabídka se slevovým kupónem apod. (Backbase.com, 2014)

Na principu **lokální nabídky** v současnosti funguje technologie vyvinutá společností Apple, i-Beacon. Tato technologie funguje na principu vysílání a přijímání bluetooth signálu. K tomu, aby systém nabídek fungoval, je potřeba, aby jednak daný obchod měl zabudovaný vysílač signálu a také, aby zákazník měl tuto aplikaci staženou ve svém telefonu. Potom jednoduše, když půjde takový zákazník kolem obchodu např. s obuví, přijde mu na mobil zpráva s cílem nalákat jej do obchodu. Tato technologie však funguje i uvnitř samotného obchodu a dokáže např. rozpoznat, že zákazník se už dlouho dívá na určitý druh zboží a zřejmě váhá nad jeho koupí. Během chvíle mu tedy přijde zpráva s bližšími informacemi o produktu, obrázky, videa nebo dokonce další slevový kupón přímo pro prohlížený produkt, a tak jej obchodníci chtějí přimět k uskutečnění nákupu. (iBeacon.com, 2016)

Z hlediska marketingu a zejména z pohledu obchodníka je tato technika naprosto zlomová a mohla by výrazně pomoci zvýšit tržby podniku. Na druhou stranu zde jsou zákazníci, kteří jsou těmito marketingovými triky víceméně přinuceni k nákupu, který by za jiných okolností zřejmě ani neprovedli. Nastává otázka, zda a do jaké míry je etické takto sledovat zákazníky, využívat informace o nich a vnucovat jim produkty za každou cenu.

Společnost Blesh nabízí iBeacon řešení i pro banky. Možností využití je hned několik, např. zaslání pořadového čísla na mobilní telefon při vstupu klienta do banky, nebo zaslání notifikační zprávy, když je klient v blízkosti bankomatu, případně možnost zaplacení zboží jedním kliknutím přes mobilní aplikaci. (Blesh.com, 2014)

Všechny výše zmíněné **novinky a trendy v mobilním obchodování** jsou však novinkou v zahraničí a co pak teprve v České republice. Na základě hned několika faktorů se nedá

očekávat, že by v českém prostředí v nejbližší době byly tyto technologie zaváděny (alespoň ne masově). Jednak je to velice finančně náročné, a pak také je otázka, zda jsou Češi na tuto technologii připraveni. V dotazníku byla položena otázka týkající se možnosti platby pomocí smartphonu v obchodě. Výsledkem je, že 45 % dotazovaných tuto funkci nepovažuje za důležitou a 33 % bylo nerozhodnutých. A takto odpověděli mladí lidé ve věkovém rozmezí 18-26 let. Všeobecně ale přeci hlavně mladí lidé jsou novým technologiím nakloněni v porovnání se staršími. Jak by tedy asi na tuto otázku zareagovali starší občané?

V neposlední řadě je také nutné zvážit, zda vůbec česká legislativa povoluje využití informací o klientech pro účel cílené marketingové nabídky. Muselo by zřejmě dojít k sepsání dohody, kde klient souhlasí s využitím těchto informací k personifikovaným obchodním nabídkám. Dle slov branch managera jedné české banky, pana Starého, v současnosti banky nemohou přímo využívat informace o pohybech na účtu klienta k tomu, aby mu například nabídli lepší služby či produkt a dodává, že právě proto vidí i problém v zavedení m-commerce do bankovních aplikací. (Starý, 2016)

5.4.2 Dotazníkové šetření - nové technologie

Výše zmíněné trendy v bankovníctví jsou převzaty ze zahraničí, kde se vše vyvíjí trochu rychleji, než v České republice. A ne vždy to, co platí a funguje v zahraničí, musí nutně fungovat i v České republice. Vždy záleží na tom, jaký pohled na dané trendy mají lidé v dané zemi. Proto otázky z oblasti nových technologií byly zaměřeny všeobecně na zjištění, které moderní služby a funkce mladí lidé od banky očekávají a pak také detailně na funkce internetového a mobilního bankovníctví.

Obrázek níže obsahuje blok otázek týkající se všeobecně moderních služeb, které banky v dnešní době dokážou nabídnout. Z níže vyjmenovaných služeb a funkcí je respondenty považováno za nedůležité:

- možnost bezkontaktní platby v obchodě pomocí smartphonu
- veřejná Wi-fi v prostorách pobočky
- tablet k dispozici na pobočce
- počítač k dispozici na pobočce
- interaktivní digitální obrazovka

Tyto funkce a služby, které z dotazníkového šetření vyplynuly jako nedůležité, nejsou dále zahrnuty do zkoumaných aspektů mystery shoppingu. Pro respondenty je naopak důležité, aby banky poskytovaly internetové bankovníctví, mobilní bankovníctví a telefonní informační linku. Telefonní informační linka je sice všeobecně považována spíše za tradiční druh komunikačního kanálu, nicméně v této práci byla zařazena do hodnocení nových technologií, jelikož jde o jiný způsob komunikace než je osobní kontakt. Navíc pro tento způsob komunikace je potřeba softwarového zabezpečení, které také podléhá trendům a inovacím v informačních technologiích.

Další blok otázek byl zaměřen na **funkce internetového bankovníctví**, které je v dnešní době nedílnou součástí služeb každé banky na českém trhu. Výsledky dotazníku vyloučily z hodnocení následující funkce, protože byly respondenty ve většině označeny jako nedůležité:

- kurzovní lístek
- možnost zobrazit zůstatek v jiné měně než je hlavní nastavená měna (ve většině případů v jiné než v Kč)
- modelování splátek úvěrů a modelování výnosů na spořicíh účtech.

Ostatní funkce byly respondenty vyhodnoceny za důležité a zůstávají tedy předmětem zkoumání v rámci internetového bankovníctví:

- šablony k příkazům
- změna hesla
- změna limitů
- autorizace příkazu pomocí SMS
- bankovní výpisy
- přehled všech aktivních produktů
- možnost nastavení výpisu (frekvence a forma)
- online sjednání dalších služeb (úvěr, kontokorent, pojištění)
- zahraniční platby
- zasílání SMS/ emailů o provedených transakcích
- možnost e-fakturace¹¹

¹¹ E-faktura je funkce, která umožňuje zasílání elektronických faktur rovnou do prostředí internetového bankovníctví. Např. faktura za elektřinu bude klientovi zaslána do internetového bankovníctví, údaje se

Kromě těchto funkcí byla ještě do finálního hodnocení zahrnuta funkce způsobu přihlášení do internetového bankovníctví a složitost prvního přihlášení do internetového bankovníctví a v neposlední řadě i design uživatelského prostředí.

Pro zjištění preferovaného **způsobu přihlášení do internetového bankovníctví** byla položena otázka s možnostmi, které se běžně užívají pro přihlášení. Nejvíce respondentů (43,14 %) uvedlo, že by se do internetového bankovníctví chtěli přihlašovat pomocí klientského (ID) čísla a hesla. Druhou nejčastější odpovědí pak bylo pomocí přihlašovacího jména a hesla (23,53 %) a shodně po 15,69 % získali možnosti klientský čipový certifikát a autorizace jednorázovým kódem ze zabezpečené SMS. Dle těchto výsledků byla nejčastější odpověď, tedy ID a heslo, určena jako preferovaný způsob pro finální hodnocení.

Mobilní bankovníctví je také jedním z trendů bankovníctví a s rozvojem tzv. chytrých telefonů a různých aplikací se tato služba stává i pro klienty bankovních institucí velice důležitou službou. Z výčtu funkcí, které byly předmětem otázky, byly respondenty označeny za nedůležité tyto:

- kalkulačka půjček a spoření
- možnost sjednání půjčky
- kurzovní lístek
- možnost dobítí kreditu na mobilní telefon.

Vzhledem k tomu, že se jedná o mladé lidi, kteří zřejmě ještě tolik necestují, nebo spíše nemají potřebu např. z pracovních důvodů vést své finance ve více měnách, není pro ně důležité, aby jim internetové a mobilní aplikace nabízely možnost kurzovního lístku. Co se týče možnosti dobít si kredit u telefonu, tak zde také mladí lidé nepovažují tuto funkci za důležitou. To může být dané využíváním zejména paušálních služeb telefonních operátorů a tzv. výhodných neomezených tarifů. Tudíž služba dobítí kreditu je pro mladé lidi irelevantní a spíše ocení možnost buďto e-fakturace internetového bankovníctví nebo čtečky QR kódů v mobilní aplikaci pro placení faktur za paušál.

Přihlášení přes otisk prstu bylo sice respondenty označeno také za ne zcela důležité, nicméně tento aspekt byl v hodnocení ponechán. Důvodem je rozšiřování této

mu automaticky přepíše do platebního formuláře a navíc ho banka bude informovat o tom, že mu přišla faktura, která je připravena k zaplacení.

technologie mezi českými bankami, v současnosti tuto službu nabízí celkem tři české banky, Fio banka, UniCredit Bank a Komerční banka. Tato funkce sice funguje jen omezeně u zařízení Apple, která tuto funkci podporují, nicméně s dynamickým rozvojem mobilních technologií se dá předpokládat, že do budoucna bude funkci přihlášení přes otisk prstu nabízet více a více typů mobilních zařízení. A tudíž se dá předpokládat, že i další banky by mohly tuto funkci zahrnout do svých mobilních aplikací. (Buřínková, 2015)

Všechny **ostatní funkce mobilního bankovníctví**, které byly respondenty označeny za důležité, zůstávají předmětem hodnocení mobilního bankovníctví. Patří sem:

- přehled produktů
- přehled zůstatků
- přehled historie transakcí
- nastavení plateb
- scan faktur/složenek
- scan QR kódů
- nastavení limitů plateb na kartách
- možnost zablokování platební karty
- správa platební karty
- vyhledávač bankomatů
- vyhledávač poboček
- přihlášení přes otisk prstu
- veřejná část bez přihlášení (hledání poboček, bankomatů, novinky, kontakty,...)

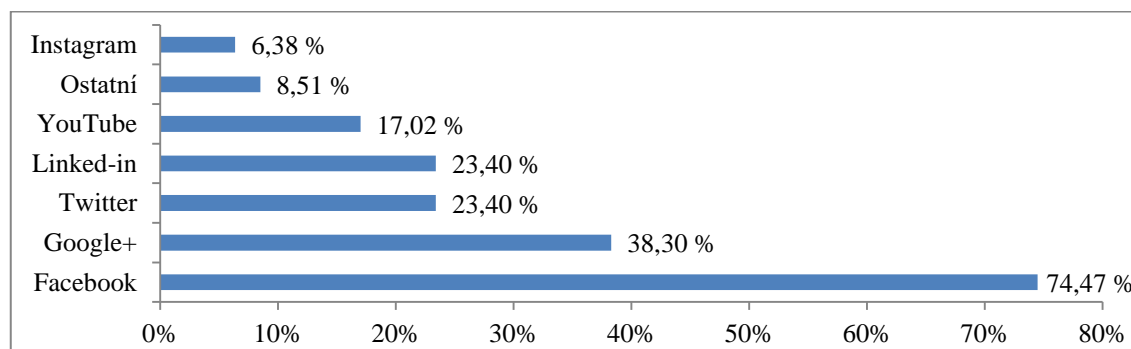
Do celkového hodnoceného výčtu funkcí byly ještě autorkou práce přidány tyto aspekty: kompatibilita s operačním systémem iOS, Android, Windows, složitost zřízení mobilního bankovníctví, uživatelsky příjemné prostředí, funkce zaplat' mi¹² a pak další zajímavé doplňkové funkce.

¹² Funkce „zaplat' mi“ umožňuje v prostředí mobilní bankovní aplikace vytvořit QR platební kód. Tento kód v sobě ponese informaci s číslem účtu, variabilním symbolem a částkou. Klienti si tak mohou vytvořit svůj vlastní kód se svými platebními údaji, který pak mohou poslat tomu, po kom chtějí zaplatit určitou částku. Není tedy nutné zasílat zvlášť všechny platební údaje, ale jednoduše stačí zaslat tento kód a jeho příjemce pomocí něj může jednoduše provést platbu bez přepisování platebních údajů do formuláře. (Jahoda, 2015)

5.4.3 Porovnání působnosti na sociálních sítích

Poslední otázka z oblasti nových medií byla zaměřena na sociální síť. Respondenti byli dotázáni: „Na kterých sociálních sítích očekáváte, že by banka měla mít profil?“. Nejvíce respondentů uvedlo, že by banka měla mít profil na Facebooku (74,47 %), více jak třetina respondentů očekává, že banka bude mít profil na Google+ a shodně 23,4 % respondentů si myslí, že by profil měl být i na Twittetu a Linked-in. Zajímavým poznatkem je, že video kanál YouTube není pro respondenty zřejmě zase tak důležitý a obdobně i sociální síť Instagram, která slouží k prezentaci fotografií. Mladí Češi tedy v sociálních sítích dávají přednost zejména takovým sociálním sítím, které umožňují sdílení různých druhů informací a různých formátů - videí, obrázků, odkazů, statusů aj.

Obrázek č. 26: Na kterých sociálních sítích by banka měla mít profil



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Pro účely posouzení působnosti bank na sociálních sítích byla zhodnocena pouze reakce na dotaz uvedený na facebookovém profilu zkoumaných bank. Dotaz se týkal záměru vybraných reklamních spotů, které byly předmětem zkoumání v první části dotazníkového šetření. Přesné výsledky budou popsány v další kapitole zabývající se výsledky hodnocení mystery shoppingu.

Samozřejmě by šlo porovnat působení zkoumaných bank na jednotlivých sociálních sítích, ale samotné porovnání počtu fanoušků a frekvence příspěvků na profilech přímo nevypovídá o úspěšnosti banky. Lze pouze předpokládat, že pokud by banka s např. nejvíce fanoušky na Facebooku spustila pro lidi zajímavou kampaň, tak zřejmě bude mít větší zásah vzhledem k většímu počtu fanoušků. Ale to je pouze předpoklad a není možné jej přesně ověřit a změřit.

Pouze pro zajímavost byl tedy proveden **průzkum profilů zkoumaných bank** na sociálních sítích: Facebook, Google+, Twitter, Linked-in a YouTube. V následující tabulce jsou porovnány profily bank z hlediska počtu fanoušků a frekvence příspěvků.

Tabulka č. 1: Porovnání působení na sociálních sítích

	Česká spořitelna	Raiffeisenbank	Air Bank
Facebook - fanoušci (tzv. "like")	53 052	16 847	20 970
Facebook - četnost příspěvků za sledované období - přepočtené na den	0,8	0,5	0,4
Google+ počet fanoušků	409	nemá	2234
Google+ počet příspěvků za sledované období	žádná činnost	není	15
Twitter - počet sledujících	1920	1206	4328
Twitter - celkový počet tzv. tweetů ¹³	1675	661	4765
Linked-in - počet sledujících uživatelů	16004	4041	3324
Linked-in - frekvence příspěvků	4/měsíc	2/měsíc	1/měsíc
YouTube - počet odběratelů	1514	219	1728
YouTube - četnost a frekvence příspěvků	celkově 116 videí (12/rok 2015)	celkově 52 videí (10/rok 2015)	celkově 127 videí (35/rok 2015)

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů uvedených na sociálních sítích, 2016.

Informace k činnosti na sociální síti Facebook, Google+ a Twitter byly získány pomocí analytického nástroje serveru Simply Measured (2016) Počty fanoušků/ sledovatelů/ odběratelů jsou u všech sociálních sítí a u všech profilů evidovány ke dni 14. 3. 2016. Co se týče četnosti příspěvků na Facebooku, zde jsou data vztažena ke sledovanému období 28. 2. - 14. 3. 2016 a počet příspěvků na Google+ je vztažen k období 14. 1. – 14. 3. 2016.

Frekvence a četnost příspěvků na sociální síti Linked-in a YouTube byly zhodnoceny samotnou autorkou práce. U profilů na Linked-in byla pozorována činnost jednotlivých bank za poslední rok a podle toho byl stanoven průměrný počet příspěvků za měsíc. V rámci porovnání četnosti a frekvence příspěvků na kanálu YouTube došlo k porovnání jednak celkového množství nahraných videí za existenci profilu, a také byl spočítán celkový počet nahraných videí za celý uplynulý rok 2015.

V následující tabulce jsou pak uvedeni **leaderi jednotlivých sociálních sítí**. Na Facebooku dominuje Česká spořitelna a to jak v celkovém počtu fanoušků, tak i v porovnání četnosti příspěvků, kde průměrně za sledované období bylo sdíleno 0,8

¹³ Celkový počet všech tweetů za dobu existenci profilu na Twitteru

příspěvků za den. Česká spořitelna svou aktivitou a počtem fanoušku dominuje také na sociální síti Linked-in. Na ostatních sledovaných sociálních sítích je leaderem Air Bank. Co se týče Google+ tak tam je dokonce jediná, která ve sledovaném období projevila určitou aktivitu. Zajímavé je, že Air Bank dominuje na třech sociálních sítích, ale na Facebooku byla za sledované období nejméně aktivní. To může být dáno faktem, že se snaží stabilně působit na více sociálních sítích. Zatímco Česká spořitelna se zřejmě hlavně zaměřuje na profil na Facebooku a pak se také stará dobře o profil na Linked-in. Na YouTube sice Česká spořitelna je v těsném závěsu za Air Bank, ale je potřeba podotknout, že profil České spořitelny funguje už od roku 2006 a Air Bank působí na YouTube až od roku 2010 a již předčila ČS v celkovém počtu nahraných videí. Nejhůře z celkového porovnání působnosti na sociálních sítích dopadla Raiffeisenbank, která dokonce na Google+ ani nemá zřízený profil.

Tabulka č. 2: Leadeři jednotlivých sociální sítí

	Leader
Facebook	Česká spořitelna
Google+	Air Bank
Twitter	Air Bank
Linked-in	Česká spořitelna
YouTube	Air Bank

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Hodnotící základna pro moment pravdy: Nové technologie

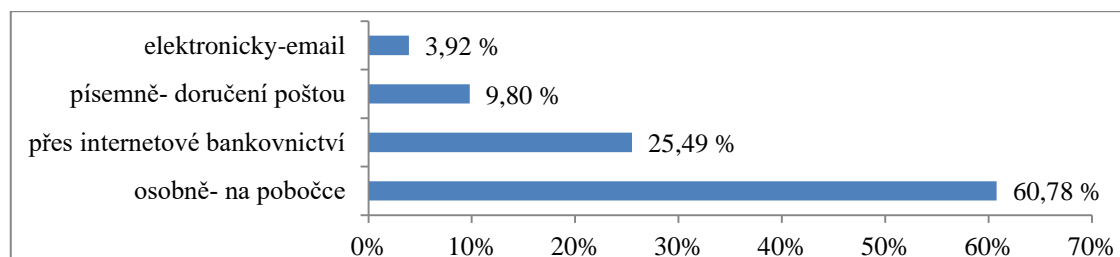
Z výše popsaných výsledků dotazníkového šetření byla sestavena kostra pro hodnocení nových technologií. Kromě aspektů, které vyšly z dotazníkového šetření jako důležité, byly do celkového hodnocení přidány ještě i další faktory jako např. reakce na emailový dotaz (týká se poslaného emailu s otázkou na účel zkoumaných reklam) a hodnocení webové prezentace, více v příloze F. Hodnotící základna je jenom orientační a u většiny aspektů bude to konečné hodnocení hodně subjektivní. Detailně bude hodnocení popsáno v další kapitole. Tabulky s hodnotícími základnami pro všechny momenty pravdy (viz přílohy G, H, CH) zde spíše dávají obraz o všech hodnocených aspektech.

5.5 Ukončení smlouvy

Poslední část dotazníku je věnována zjištění preferencí u zkoumaných aspektů ukončení smlouvy. Z otázky týkající se způsobu ukončení smlouvy vyplynulo, že většina

respondentů preferuje osobní zrušení přímo na pobočce. Druhým nejpreferovanějším způsobem ukončení je přes internetové bankovníctví. Z těchto důvodů bude samotné ukončení smlouvy provedeno osobně na pobočce a také bude zkoumáno, zda by se případně smlouva dala zrušit i pouze přes internetové bankovníctví. V grafu níže jsou vidět preference jednotlivých způsobů ukončení v procentuálním vyjádření.

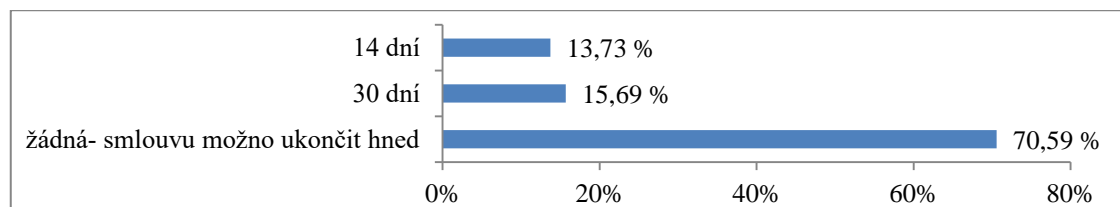
Obrázek č. 27: Způsob ukončení smlouvy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V případě otázky týkající se **výpovědní lhůty**, bylo více jak dvěma třetinami respondentů uvedeno, že by chtěli smlouvu ukončit ihned a aby se tedy ke smlouvě nevázala žádná výpovědní lhůta. Z tohoto hlediska bude i hodnocena výpovědní lhůta u jednotlivých testovaných bank. Procentuální rozdělení odpovědí je zobrazeno v následujícím obrázku.

Obrázek č. 28: Výpovědní lhůta



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Každá banka by měla o své klienty dbát a to nejen po dobu platnosti smlouvy, ale i ve chvíli, kdy jsou klienti nespokojeni a chtějí smlouvu s bankou ukončit. K tomu slouží tzv. retenční aktivity, které mají za úkol klienta udržet a případně zjistit důvod jeho odchodu či nespokojenosti. Již v teoretické části této práce bylo uvedeno, že udržení si sice nespokojeného, ale stávajícího zákazníka je pro podniky méně nákladné, než získat zákazníka nového. (Kotler, 2007) (Lošťáková, 2009) A proto budou zkoumány následující dva aspekty: nabídka lepších služeb či produktů a snaha zjistit důvod ukončení smlouvy.

Respondenti byli dotázáni, zda očekávají, že jim banka v případě požadavku ukončení smlouvy bude nabízet **lepší produkty či služby** se záměrem toho, aby si ještě ukončení smlouvy rozmysleli. Zde 74 % dotázaných odpovědělo ano, že to očekávají. Kromě toho byla položena i otázka, jež měla zjistit, zda lidem vadí, když se jich banka ptá na důvod zrušení smlouvy. V tomto případě jedna třetina respondentů uvedla, že jim to nevadí a zbylým dvěma třetinám to vadí. I přestože většina lidí považuje zjišťování důvodu zrušení účtu ze strany banky za spíše obtěžující, bude tento aspekt hodnocen negativně v případě, že se bankovní poradce nezeptá. Je to z toho důvodu, aby byla zhodnocena retenční činnost banky. Hodnocení pak bude subjektivně ovlivněno např. způsobem a četností zjišťování důvodu ukončení smlouvy (kolik různých pracovníků banky bude tento důvod zajímat, např. následný telefonní kontakt apod.). A samozřejmě bude i hodnocen fakt, zda zástupci banky budou mít snahu nabídnout lepší produkt ve snaze pomoci nespokojené klientce - v tomto případě autorce práce.

Poslední blok otázek dotazníku a také části ukončení smlouvy se týkal vyjádření **preferencí u způsobu vystupování zaměstnanců** banky při rušení účtu a u možnosti převedení zůstatků ze zrušeného účtu na jiný i nově sjednaný účet u konkurenční společnosti. Celkově 92,16 % respondentů uvedlo, že považuje za důležité, aby zaměstnanci banky vystupovali příjemně při procesu ukončení smlouvy. Tento aspekt je pro banku důležitý a to z důvodu uchování si dobrého image a také pro zanechání dobrého dojmu u klienta. A většina respondentů (88,23 %) se také vyjádřila, že by od banky očekávala možnost převedení zůstatků na jiný běžný účet a nejlépe zdarma bez dalších poplatků.

Soubor všech hodnocených faktorů ukončení smlouvy je zobrazen v tabulce v příloze I.

6 Mystery shopping

Po provedení dotazníkového šetření a zjištění základních preferencí a očekávání skupiny mladých lidí, byla sestavena podrobná osnova mystery shoppingu, viz tabulky hodnotících základů v příloze C, D, E, F, G, H, CH, I. Výstupy tohoto předvýzkumu byly použity jako vstupní data pro provedení a následné hodnocení mystery shoppingu.

Tzv. mystery shopperkou byla samotná autorka této práce. Prvním krokem mystery shoppingu bylo samotné sjednání běžných účtů u zkoumaných bank. V jeden den byly zřízeny účty ve všech třech bankách, Česká spořitelna, Air Bank a Raiffeisenbank. Výběr poboček bank pro sjednání účtů podléhal jednak lokalitě současného bydliště autorky práce a pak také zjištěným preferencím respondentů u dostupnosti a umístění bankovních poboček. Proto tedy bylo zkoumání provedeno ve městě Plzni a byly vybrány pobočky zkoumaných bank v centru města. První zkoumanou bankou byla Česká spořitelna, následovala Air Bank a jako poslední Raiffeisenbank.

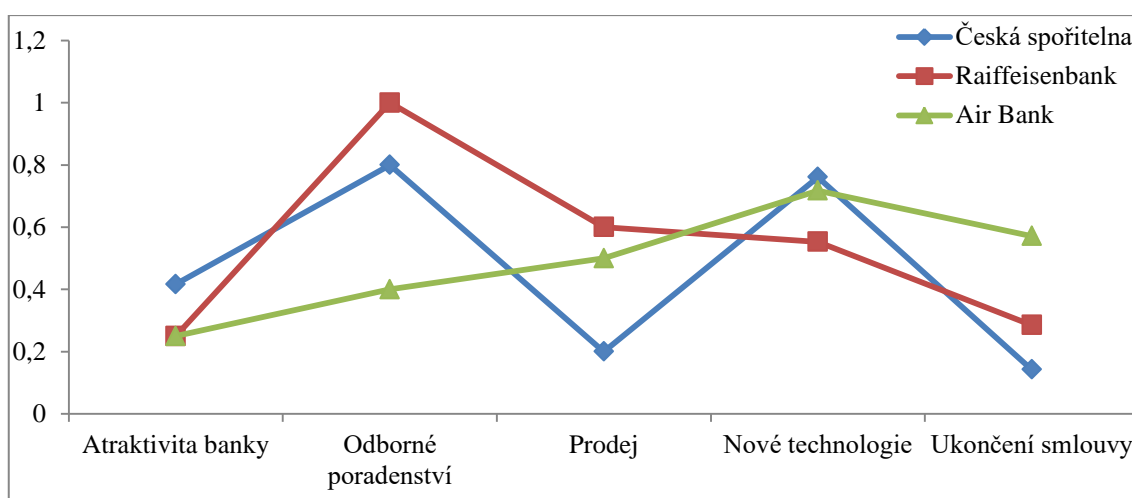
Sjednání účtů

První dvě šetření byla provedena v dopoledních hodinách v čase zhruba 10-12 hodin, z důvodu pauzy mezi jednotlivými návštěvami bank bylo poslední šetření provedeno až v odpoledních hodinách mezi 13-14 hodinou. Sjednání všech účtů bylo naplánováno na jeden den a v podobnou denní dobu z toho důvodu, aby bylo možné provést následné srovnání všech tří bank. Kdyby například jedna banka byla navštívena v dopoledních hodinách a druhá až v pozdějších odpoledních již by bylo srovnání zkreslené např. v případě hodnocení doby čekání na bankovního poradce. Je totiž pravděpodobně, že okolo 15-17 hodiny by mohlo být v bance více klientů než dopoledne, kdy většina lidí je v zaměstnání a nákupy a další své záležitosti vyřizují až po své pracovní době. Mohlo by se tedy stát, že odpoledne by mystery shopperka čekala déle na volného bankéře a hodnocení by pak bylo tedy zkreslené. Mezi jednotlivými schůzkami byla vždy zhruba hodinová pauza a to z toho důvodu, aby si mystery shopperka mohla hned poté udělat poznámky a ohodnotit průběh schůzky dle nadefinovaných aspektů.

V následujícím grafu je vidět souhrnné ohodnocení všech zkoumaných bank s rozdělením do pěti definovaných momentů pravdy:

- atraktivita banky
- odborné poradenství
- prodej
- nové technologie
- ukončení smlouvy

Obrázek č. 29: Srovnání výsledků mystery shoppingu u zkoumaných bank



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.1 Moment pravdy - atraktivita banky

V sekci atraktivity banky vyšla z hodnocení nejlépe Česká spořitelna, Air Bank i Raiffeisenbank jsou dle celkového hodnocení na tom obdobně. ČS získala nejvíce bodů z toho důvodu, že má nejširší síť poboček a bankomatů ze všech zkoumaných bank, 633 poboček a 1565 bankomatů. (Česká spořitelna, a.s., 2016a) Zejména v porovnání s počtem bankomatů a poboček Air Bank, která v současné době má na území České republiky 32 poboček a 38 bankomatů, je tento rozdíl opravdu velký. (Air Bank, 2016e) A vzhledem k tomu, že respondenti uvedli, že je pro ně důležité, aby banka měla širokou síť, jak poboček, tak i bankomatů, byla ČS ohodnocena nejlépe ze všech bank v tomto aspektu.

Dalším důvodem, proč ČS v této sekci dominuje, je splnění **očekávání u typu nábytku** v čekací zóně. Jako jediná splnila požadavek křesel. V Air Bank byla k dispozici potažená lavice bez opěradla a v Raiffeisenbank zase čalouněné židle. Za nejlepší

způsob navigace v bankovní pobočce byla respondenty určena kombinace orientačních tabulí a osoby recepční. To bylo zcela splněno jen v případě České spořitelny. Navštívená pobočka byla tvořena z více pater, a proto hned u vstupu do pobočky byly umístěny orientační tabule. Dále v prostorách osobního bankovníctví byl umístěn automat s pořadovými čísly, kde si klient jednoduše zvolí, kvůli jaké záležitosti do banky přišel. A kromě toho zde i cirkulovala zaměstnankyně banky, která v případě mystery shopperky ji přišla přivítat a zeptat se na důvod návštěvy pobočky. V konkrétním případě mystery shopperky bylo přivítání ze strany banky příjemné.

U Air Bank i Raiffeisenbank sice nebyly žádné orientační tabule, ani automat s pořadovými čísly, ale v těchto případech jich nebylo ani potřeba. Jednalo se totiž o menší pobočky, kde hned při vstupu do banky se mystery shopperky ujal bankéř a pozval je ke svému stolu. V případě Air Bank si však autorka práce nevšimla, že by zde byla přímo recepční a u Raiffeisenbank sice byl pult pro recepční, tam ovšem nikdo nebyl. Autorka tedy zřejmě měla štěstí, že přišla v době, kdy v pobočce byl poměrně klid a bankéři si tedy hned nově příchozí klientky (autorka práce v roli mystery shoppera) všimli a obsloužili ji. Otázkou však je, pokud by byli všichni bankovní poradci obsazeni jinými klienty, kdo by nově příchozí zákazníky obsloužil a přivítal.

Z výše zmíněných důvodů se ČS stala leaderem v atraktivitě. Nicméně je nutné dodat, že rozdíl mezi hodnocením dalších dvou bank není zase tak velký. ČS totiž utrhla záporné hodnocení v případě jak poskytnutí nápoje, tak i novin či časopisů v čekací zóně. Naopak v Air Bank nabízejí všem svým klientům kávu, čaj či vodu, což i samotná autorka práce hodnotila velmi pozitivně. A co se týče časopisů či novin pro zkrácení doby čekání na volného bankéře, tak ty nabízela pouze Raiffeisenbank.

V neposlední řadě, ČS neuspěla v hodnocení **úspěšnosti reklamního sdělení**. Detailně již byly tyto aspekty rozebrány v kapitole č. 5.1. Snad jenom pro připomenutí, nejlépe z tohoto hodnocení vyšla Air Bank, jejíž účel reklamy byl dotazovaným nejvíce jasný a dle pouhého sloganu většina respondentů hned rozpoznala, o jakou instituci se jedná. Hlavní účel reklamy ČS byl naopak dotazovanou skupinou lidí zcela nepochopen. Obdobně jako ČS v hodnocení reklamního sdělení dopadla i Raiffeisenbank.

6.2 Moment pravdy - odborné poradenství

V sekci odborného poradenství se již pořadí zaměnilo a zcela v této kategorii dominovala Raiffeisenbank, následovala Česká spořitelna a Air Bank propadla. Raiffeisenbank ve všech hodnocených aspektech získala nejlepší hodnocení, tedy plusový bod u každého hodnoceného faktoru. Zde tedy byla zcela naplněna všechna očekávání. Bankovní poradkyně v Raiffeisenbank působila velice přirozeně, vystupování bylo milé. Co se týče zájmu o potřeby klienta, pouze v případě RB před samotnou nabídkou konkrétního účtu byly zjišťovány požadavky a možnosti mystery shopperky s účelem vybrat pro ni nejvhodnější typ účtu. Bankovní poradkyně z Raiffeisenbank také jako jediná přivítala mystery shopperku podáním ruky. U dalších dvou bank proběhlo podání ruky jenom při rozloučení. Při porovnání s Českou spořitelnou, zde byl rozdíl jenom v hodnocení podání ruky a projeveného zájmu o potřeby klienta.

Air Bank však byla záporně hodnocena i v dalších dvou aspektech:

- prostředí schůzky
- posazení při schůzce.

Vzhledem ke zmíněným výsledkům dotazníkového šetření, kde bylo zástupci skupiny mladých lidí označeno, že preferují u **prostředí schůzky** buď samostatnou místnost, nebo prostředí oddělené dělicími stěnami, Air Bank byla hodnocena záporným bodem. Prostředí všech poboček Air Bank je totiž řešeno tzv. open officem, což znamená, že jednotlivé pracovní stoly bankéřů nejsou od sebe nijak odděleny a není zde zajištěno dostatečné soukromí klientů při řešení bankovních záležitostí.

Způsob posazení u stolu s bankovním poradcem také nenaplnil požadavek, který je posazení naproti přes stůl. V Air Bank jsou klienti posazeni hned vedle bankovního poradce na stejné lavici. Tento způsob není zcela vhodný, protože narušuje osobní prostor klienta a také se zde hůře navazuje oční kontakt s bankéřem. Klienti proto musí natáčet hlavu do strany. Celkově dle názoru a zkušenosti autorky v roli mystery shoppera je toto posazení nevhodně zvoleno. Air Bank zřejmě tento způsob zvolila z toho důvodu, že chce, aby klienti viděli do počítače bankéře a sami si mohli zkontrolovat, co je do počítače vpisováno a také, aby mohli klientům názorně ukázat, jak se například přihlásit do internetového bankovníctví a jak vše funguje. Toto vše by

ale šlo udělat i při klasickém posazení naproti přes stůl. Ze zkušenosti ze schůzky v ČS a Raiffeisenbank, je možné potvrdit, že pouhým pootočením monitoru počítače směrem ke klientovi šlo také názorně ukázat, jak vypadá prostředí internetového bankovníctví. Možným lepším řešením by bylo například posazení z boku stolu, kde je již zajištěn patričný odstup od bankovního poradce a malým pootočením monitoru počítače by klient bez obtíží také mohl vidět, co bankéř do systému vpisuje.

Posledním poznatkem k této problematice je, že když autorka seděla v Air Bank vedle bankéře v otevřeném prostoru pobočky, více na ní působil ruch v pobočce i mimo ní (nově příchozí klienti, výhled z prosklené pobočky na ulici) a nemohla se tak zcela soustředit na informace poskytované bankovním poradcem a na jeho úkony v počítači. Ze schůzky tak klientka odcházela s neúplnými informacemi, ne z toho důvodu, že by jí nebyly všechny informace poskytnuty, ale jednoduše nezvládla všechno vnímat kvůli rušivému, neklidnému prostředí.

Pozitivního hodnocení se dostalo všem třem bankám v případě doby čekání na volného bankovního poradce. Ani v jednom případě mystery shopperka nemusela čekat déle jak 5 minut. V AB a RB byla obsloužena hned po vstupu do pobočky a v ČS čekala asi 3 minuty, což je ovšem ve stanoveném limitu.

6.3 Moment pravdy - prodej

Třetím momentem pravdy byl samotný prodej respektive nákup z pohledu zákazníka (mystery shoppera), a v tomto případě sjednání bankovního účtu. Při pohledu na výše uvedený graf je vidět, že opět se pořadí trochu pozměnilo. Leaderem zůstává z přechodného momentu pravdy Raiffeisenbank, ale pořadí ČS a Air Bank se zaměnilo. Nejhůře z hodnocení aspektů prodeje vyšla Česká spořitelna. Raiffeisenbank sice v tomto případě již nezískala kladné body ve všech hodnocených aspektech, jako tomu bylo u odborného poradenství, ale i tak v průměru obdržela nejvíce bodů ze všech testovaných bank. Air Bank zůstala v těsném závěsu za leaderem - RB. Body ztratila obdobě jako u poradenství kvůli nedostatkům v nabídce produktu klientovi na míru, dále pak kvůli jinému než očekávanému studentskému typu bankovního účtu a kvůli neposkytnutí desek na smluvní dokumenty, resp. absenci tištěné smlouvy.

Zatímco v Raiffeisenbank se poradkyně nejprve snažila zjistit **požadavky a možnosti** mystery shopperky a podle toho pak navrhla nejlepší produkt, v Air Bank se poradce

rovnou zeptal, jaký účet chce mystery shopperka založit. Na základě její odpovědi byly sděleny výhody vybraného tarifu, ale již nebylo zjišťováno, zda tento tarif je pro ni opravdu tím nejlepším. Je ale nutné dodat, že Air Bank má oproti dalším dvěma zkoumaným bankám znatelně menší portfolio služeb a v případě běžného účtu je na výběr pouze ze dvou druhů.

V ČS také nedošlo ke zjišťování potřeb a nabídky na míru. Hned na začátku zazněla jen otázka, zda budou na účet každý měsíc připsány nějaké peníze a to bylo vše. Bankovní poradkyně začala do systému vpisovat údaje a až po poznámce autorky práce v roli klientky, že je studentka, došlo k nabídce studentského účtu. Víceméně si ale o tento účet musela autorka práce sama zažádat. V opačném případě by jí byl zřejmě sjednán klasický běžný účet, který by byl již zpoplatněný a zdaleka by nebyl tak výhodný jako právě zmiňovaný studentský účet.

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že **preferovaným typem běžného účtu** je pro většinu mladých a ještě studujících lidí právě studentský účet. Raiffeisenbank i Česká spořitelna tento požadavek splnily, ale Air Bank nikoliv. Jak již bylo zmíněno výše a i v kapitole zabývající se profilem jednotlivých bank, AB nabízí jen dva běžné účty a ani jeden není přímo zaměřený pro studenty. Každopádně zvolený Malý tarif je veden zdarma a mohl by tedy být obdobou studentského účtu, proto v tomto faktoru byl AB udělen nulový bod místo bodu minusového.

Česká spořitelna navíc kromě zmíněného nedostatku v nabídce produktu na míru, nenaplnila požadavek okamžitého zaktivnění internetového bankovníctví hned na pobočce. Bankovní poradkyně sice vysvětlila první způsob přihlášení do aplikace a ukázala prostřední internetového bankovníctví na demo verzi, ale k samotnému zaktivnění nedošlo.

Při hodnocení maximálního **počtu podpisů**, se Česká spořitelna nevešla do nadefinované normy 3 podpisů. Celkově bylo požadováno 7 podpisů, což nesplňuje očekávání vybrané skupiny mladých lidí. Limit tří podpisů neznamená, že by se vícekrát nemohli podepsat, ale vymezuje zde hranici spokojenosti zákazníka. Při porovnání s ostatními bankami, bylo v ČS vyžadováno nejvíce podpisů. V Raiffeisenbank bylo nutné se podepsat celkem třikrát a v Air Bank dokonce jenom jednou - elektronickým podpisem. V RB bylo navíc oproti dalším dvěma bankám vysvětleno, co všechno je ve smlouvě uvedeno a co tedy klientka - mystery shopperka

podepisuje. Bankovní poradkyně byl i poskytnut prostor pro přečtení smlouvy. V České spořitelně sice bylo zmíněno, jaké dokumenty jsou podepisovány, ale nebyl ponechán čas na pročtení smlouvy a ani nebyly vysvětleny detaily jednotlivých smluv a dokumentů.

Autorka práce mimo jiné u všech tří bank ocenila **ekologické chování** v podobě šetření spotřeby papíru. V ČS to řeší recyklovaným papírem. V Air Bank dokonce žádné smlouvy netisknou a zasílají je klientům v elektronické formě do emailu. A u Raiffeisenbank zase tisknou z obou stran a všeobecné obchodní podmínky také zasílají do emailu.

Jedním z dalších hodnocených faktorů bylo poskytnutí **ochranných desek** na smluvní dokumenty. U ČS i RB byl tento aspekt splněn, u AB ovšem nemohl být naplněn, protože by nebylo, co do desek založit vzhledem k tomu, že smlouva je vedena jenom elektronicky. Proto nebyl udělen kladný, ale ani záporný bod a hodnocení zůstalo neutrální - nulové. Z vlastního pohledu by autorka práce byla radši, kdyby v Air Bank smlouvu dostala tištěnou. Přeci jenom jde o uzavření určitého druhu smlouvy a je dobré mít tu možnost si ji hned na pobočce prostudovat. Nehledě na to, že když by třeba určitý klient neměl běžně přístup k internetu nebo vlastní tiskárně, znamenalo by to pro něj obtíž s tištěním smlouvy.

V sekci prodeje byla také hodnocena **doba trvání založení běžného účtu**, kde pouze jedna ze zkoumaných bank splnila definované očekávání (10-20 minut) plynoucí z výsledků dotazníkového šetření. Přesně 20 minut trvala schůzka v Air Bank, v tomto bodě banka jako jediná splnila očekávání, jelikož v ČS a RB trvala schůzka 30 minut. I přestože respondenti uvedli, že je pro ně optimální doba pro založení účtu 10-20 minut, na základě zkušenosti z provedeného mystery shoppingu se ukázalo, že 20 minut je spíše málo času a to jak pro obchodního poradce, tak i pro samotné klienty, subjektivní názor autorky práce. V AB sice byl účet založen do 20 minut, nicméně celý proces působil velice uspěchaně a pro autorku práce v roli klientky to znamenalo vnímat mnoho informací v krátkém časovém úseku. Proto bylo obtížnější si všechny informace zapamatovat. V ČS i RB schůzka trvaly zhruba kolem 30 minut, což se nakonec ukázalo jako lepší variantou. Průběh působil poklidněji, mystery shopperka měla čas všechny informace vstřebat, případně se na něco doptat. A z chování bankovních poradců nebyla pocíťována přílišná uspěchanost, jako tomu bylo v případě Air Bank. Ve finále 30

minut uběhlo také poměrně rychle a 10 minut navíc pro autorku práce neznamenal zdržení. Kdežto rychlost odbavení zákazníka v Air Bank může ve výsledku působit trochu jako „odbavování zboží na běžícím pásu“, kde hraje roli spíše produktivita, než kvalita. To je ovšem pouze subjektivní názor autorky práce. A vzhledem k tomu, že většina respondentů preferuje kratší dobu strávenou v bance při zakládání účtu, byla kladně bodově ohodnocena právě Air Bank a ČS a RB získali střední hodnocení - tedy nula bodů.

Posledními dvěma zkoumanými faktory u prodeje byl **způsob doručení platební karty** a celková doba trvání doručení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce cílové skupině lidí vyhovuje zaslání platební karty doporučeně na jméno přes poštu. Tímto způsobem však ani jedna ze zkoumaných bank platební kartu nezaslala. ČS a Air Bank zaslali kartu obvyklejšně poštou do schránky. RB sice také nabízí způsob zaslání poštou, ale bankovní poradkyní bylo doporučeno nechat si zaslat kartu na pobočku a vyzvednout si ji tam. Tento způsob doporučila, protože měl být rychlejší. Údajně pokud by byla karta zaslána rovnou na adresu, trvalo by to delší dobu, protože z důvodu bezpečnosti RB zasílá zvlášť platební kartu a zvlášť údaje s pin kódem. Tudíž byl zvolen způsob doručení na pobočku.

Vzhledem k tomu, že z dotazníkového šetření vyplynulo osobní vyzvednutí na pobočce jako druhý nejpreferovanější způsob, byla RB hodnocena nulovým bodem. Nulový bod byl udělen i zbylým dvěma bankám. I přestože většině dotazovaných spíše vyhovuje zřejmě doporučený způsob doručení, v tomto případě autorka práce na základě subjektivní zkušenosti nemohla dát záporný bod. Velice příhodné bylo, že nemusela nikam docházet a jednoduše si platební karty vyzvedla ve své poštovní schránce. Riziko odcizení a zneužití karty bylo vyloučeno tím, že spolu s kartou nebyl zaslán pin kód, ale pouze návod, jak si jej nechat vygenerovat prostřednictvím internetového bankovníctví.

Z výše popsaných preferencí respondentů a reálných způsobů doručení platebních karet je vidět, že zde vzniká nedostatečná informovanost zákazníků o bezpečnosti doručení platebních karet. Banky by v tomto případě měly lépe vysvětlit zvolený způsob zaslání karet a zákazníky ujistit o tom, že zaslání karty poštou bez doporučení nepředstavuje hrozbu odcizení financí v případě nesprávného doručení karty. Zaktivnění platební karty podléhá několika krokům, které klienti provádějí z prostředí svého internetového bankovníctví, k němuž znají přístup jen oni sami.

Co se týče **doby do doručení či předání karty**, zde respondenti uvedli, že jsou ochotni počkat 3-5 dní. Ani jedna ze zkoumaných bank však tento limit nesplnila a očekávání tedy nebylo naplněno. Jenom 2 dny déle po očekávaném termínu (a pokud by se měli počítat jenom pracovní dny, tak by to bylo 5 dní), přišly platební karty Air Bank a České spořitelny. Proto byly obě hodnoceny nulovým bodem. Leader tohoto momentu pravdy, RB, však u tohoto faktoru zklamal. Karta měla údajně přijít do týdne na pobočku a bylo přislíbeno zaslání SMS, jakmile bude karta na pobočce k vyzvednutí. K tomu, ale nedošlo a vyzvednutí karty se prodloužilo na 12 dní. Raiffeisenbank proto byla hodnocena mínusovým bodem, což ji ubralo celkový bodový náskok nad Air Bank.

Všechny tři banky **naplnily očekávání** ve dvou zkoumaných aspektech a to:

- elektronický výpis a
- nabídka doplňkových služeb.

V případě doplňkových služeb, Air Bank nabídla spoření a úvěr, ČS penzijní přípojištění a Raiffeisenbank spoření a kreditní kartu. Všichni poradci tyto služby nabídli nenuceným způsobem a rozhodně se nesnažili mystery shopperku přesvědčit k okamžitému zřízení zmíněných doplňkových služeb a produktů.

Každá ze zkoumaných bank navíc k účtu poskytla určité **neočekávané bonusy**. Do celkového hodnocení se sice nepromítly, protože nebyly na počátku definovány za faktory pozorování, ale i tak stojí za to se o nich alespoň zmínit. V České spořitelně bylo milým překvapením poskytnutí malého dárku ve formě několika malých flash disků na jedno použití. Také navíc byla navrhována možnost volby vlastního motivu platební karty. Bankovní poradce Air Bank jako bonus nabídl možnost výběru ze tří různých motivů platební karty. I taková maličkost může však u klienta vyvolat nadšení. Jedná se o něco, co klient předem neočekává a to pak může pozitivně ovlivnit celkový dojem z uzavření smlouvy. V případě Raiffeisenbank bylo zajímavým překvapením nabídka možnosti si určit číslo účtu dle preference klienta. Někteří lidé by toto mohli považovat za jakýsi způsob přizpůsobení se jejich potřebám. A z hlediska teorie se může jednat o náznak personalizace služeb.

Na závěr tohoto momentu pravdy bude uvedeno **zhodnocení zpětné vazby**. V teoretické části bylo zmiňováno, že z hlediska CRM je potřeba, aby komunikace fungovala obousměrně. Pro podnik a jeho správné řízení vztahu se zákazníky je potřeba,

aby byla zjišťována i zpětná vazba od zákazníků. V praxi se ukázalo, že Raiffeisenbank a Česká spořitelna chápou důležitost názoru zákazníka, nicméně Air Bank nikoliv. V případě Raiffeisenbank, byla mystery shopperka kontaktována vždy bezprostředně po přímém kontaktu s bankou, po osobní schůzce a i po telefonátu na informační linku. Mystery shopperka byla vyzvána ohodnotit vyřízení požadavku a přístup zaměstnanců na stupnici od 1-5 jako ve škole. Česká spořitelna se zase zajímala o názor autorky práce v roli mystery shoppera po jedné telefonní kontaktování informační linky banky a pak také po osobní návštěvě banky při rušení účtu. U Air Bank však ani jednou nebyla zjišťována spokojenost autorky práce v roli klientky, což naznačuje, že AB nemá tuto rovinu zpětné vazby plně nastavenou a nesnaží se aktivně zjišťovat úroveň spokojenosti svých zákazníků.

6.4 Moment pravdy - nové technologie

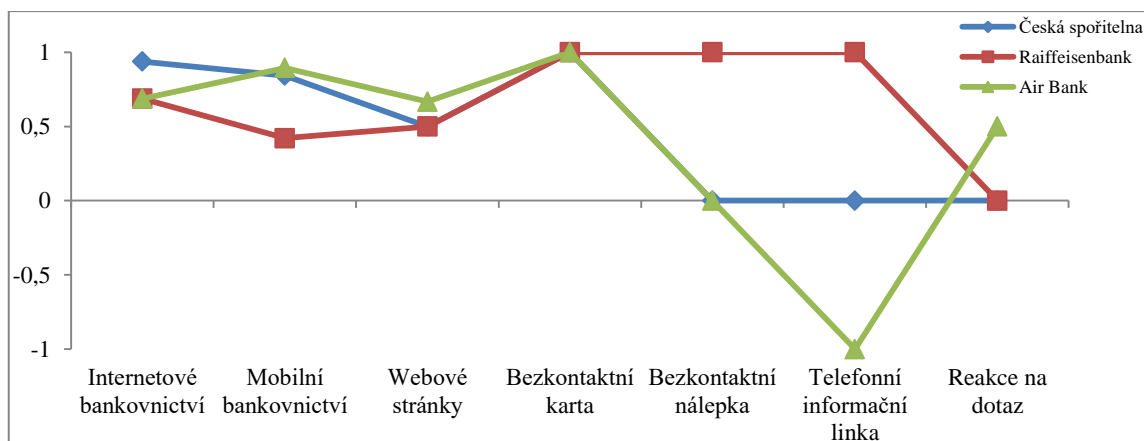
Sekce nových technologií je nejrozsáhlejší, co se počtu sledovaných aspektů týká. Tyto faktory byly pozorovány a hodnoceny až po proběhlých schůzkách v průběhu trvání smlouvy. V předchozí kapitole o výsledcích dotazníkového šetření již byly uvedeny definované aspekty (přehled všech hodnocených faktorů v tabulkách v přílohách C, D, E, F, G, H, CH, I), které následně byly i předmětem zkoumání. Vzhledem k rozsáhlosti tohoto momentu pravdy, byl dále rozdělen na další tři větší podoblasti:

- internetové bankovníctví
- mobilní bankovníctví
- webová prezentace.

V těchto menších podoblastech byly zkoumány jednotlivé funkce a služby. Níže v grafu je vidět celkové hodnocení všech hlavních složek spadajících do momentu nových technologií. Kromě zmíněných třech větších podoblastí, sem bylo zařazeno také hodnocení:

- nabídky bezkontaktní platební karty
- nabídky bezkontaktní platební nálepky
- zkušenosti z telefonních informačních linek zkoumaných bank
- reakce bank na emailový dotaz a na dotaz skrze sociální síť.

Obrázek č. 30: Výsledné hodnocení jednotlivých aspektů u Nových technologií



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Co se týče **bezkontaktních platebních karet**, tak ty poskytují všechny tři zkoumané banky. U bezkontaktních nálepek tomu tak je také, nicméně jenom RB nálepku nabídla spolu s platební kartou hned při sjednání účtu. ČS ani AB tuto možnost nenabídli a ani se o ní klientce nezmínili. Následovně však na základě informací na webových stránkách bank bylo zjištěno, že obě banky bezkontaktní nálepky mají v nabídce a že dokonce první nálepka je poskytována zdarma. (Air Bank, 2016f) (Česká spořitelna, a.s., 2016d)

Zkušenost z telefonní informační linky

Opět na základě dotazníkového šetření se ukázalo, že vybraná skupina respondentů považuje za důležité, aby banka poskytovala služby telefonní informační linky. Nicméně v dnešní době již zákaznickou linku má snad každý větší podnik a proto by nebylo moc zajímavé hodnotit pouze to, zda banka tuto službu poskytuje. Bylo tedy provedeno hodnocení na základě samotné zkušenosti z vyřešení požadavku vzneseného přes infolinku. Na všechny zákaznické linky bylo telefonováno s reálným požadavkem či problémem. V případě AB to bylo z důvodu nemožnosti se prvně přihlásit do internetového bankovníctví. Systém hlásil, že je špatně zadané heslo a opakovaně se nešlo přihlásit. Na zákaznickou linku se sice mystery shopperka dovolala téměř ihned, bez dlouhého čekání na volného operátora, ale problém byl vyřešen až při druhém telefonním kontaktu ze strany mystery shopperky. Proto byla AB v tomto aspektu hodnocena záporně.

Na zákaznickou linku RB bylo telefonováno s dotazem týkajícím se doručení platební karty. Jak již bylo zmíněno výše, nebyla včas doručena informační SMS o vyzvednutí karty na pobočce. Rozhovor byl velice příjemný, operátor provedl patřičnou identifikaci klientky (k tomu došlo i u AB). Celkově tento požadavek byl vyřešen velmi dobře a i rychle.

Do České spořitelny bylo telefonováno s dotazem ohledně zaúčtované položky autentizačních SMS. Z účtu bylo strženo 6 Kč za 3 zasláné autentizační SMS. Na informační linku se mystery shopperka dovolala ihned bez čekání ve frontě. Na začátku došlo nejdříve k bezpečnostní identifikaci podle klientského čísla a vybraných číselných pozic z kódu pro telebanking a následně ještě podle sdělení vybraných číselných pozic z bezpečnostního kódu. Určitou nevýhodou této identifikace klienta je nutnost mít tyto všechny kódy dopředu připravené. Aby zákazníci ČS mohli vznést dotaz prostřednictvím zákaznické linky v době, kdy nejsou přítomni doma, museli by nosit tyto identifikační údaje stále při sobě. Co se týče ochoty a způsobu komunikace operátora zákaznické linky, vše bylo v pořádku. Samotný požadavek, ale nebyl vyřešen v průběhu hovoru, ale až při zpětném kontaktování ze strany banky. Oceněna byla snaha operátora požadavek vyřešit, ale vzhledem k tomu, že nebyl požadavek vyřešen hned při hovoru, tak byla ČS hodnocena nulovým bodem.

Způsob reakce na dotaz

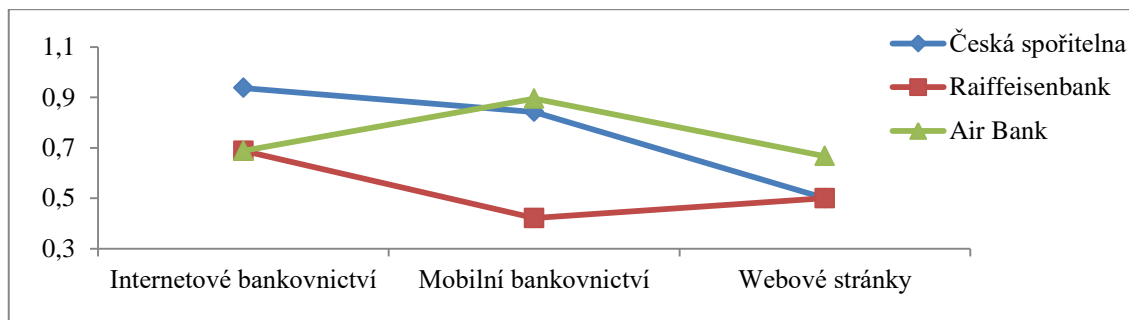
Hodnocení reakce na dotaz souvisí se zjišťováním oficiálního sdělení vybraných reklamních spotů, viz kapitola 5.1. Proto, aby bylo možné správně zhodnotit, co dané spoty opravdu mají prezentovat, byly bankám zaslány nejdříve emailové dotazy. ČS a RB na tento email vůbec nereagovaly. Ze strany AB byl zaslán zdvořilostní email s příslibem případného kontaktování kompetentního oddělení. Nicméně k tomu již nedošlo. Komunikace bank přes email je tedy určitým zklamáním. Vypadá to tak, že když nejste zákazníkem banky a neptáte se na konkrétní problém související se službami, jiné dotazy je zřejmě nezajímají a ani se neobtěžují na ně odpovědět. Je však otázkou, zda obdobně nereagují i na jiné již smluvní dotazy.

Z tohoto důvodu se autorka rozhodla vznést tento dotaz prostřednictvím sociální sítě Facebook. Zřejmě proto, že dotazy byly přímo napsány na tzv. zeď profilů bank, tak si banky nedovolily na tento dotaz již nereagovat. Komunikace přes sociální síť Facebook

byla tedy u bank hodnocena pozitivně. Všechny banky odpověděly do 24 hodin a zároveň způsob sdělení byl proveden příjemnou, jasnou a srozumitelnou formou.

Pro lepší přehled, jak si na tom jednotlivé banky stojí v případě internetového bankovníctví, mobilní bankovní aplikace a webové prezentace, byl vytvořen samostatný graf, viz níže.

Obrázek č. 31: Výsledné porovnání hodnocení 3 hlavních podskupin nových technologií



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.4.1 Zhodnocení funkcí internetového bankovníctví

V případě funkčnosti internetového bankovníctví dopadla nejlépe ČS, RB a AB získali celkově stejný počet bodů. ČS spořitelna nezískala kladné bodové ohodnocení jenom v případě prvního přihlášení do internetového bankovníctví, které se neobešlo bez menších obtíží. Na poprvé se nepodařilo do aplikace přihlásit, protože byly údaje pro první přihlášení zadávány do špatného formuláře. K těmto potížím by nemuselo dojít, kdyby bankovní poradkyně v pobočce ukázala, jak se do aplikace poprvé přihlásit anebo to přihlášení s klientkou rovnou provedla. To ovšem bylo jediné pochybení ze strany ČS v případě hodnocení internetového bankovníctví.

Mnohem horší **proces prvního přihlášení** do internetového bankovníctví proběhlo u AB. Situace již byla nastíněna výše při popisování spokojenosti s obsluhou na zákaznické lince. Registrace internetového bankovníctví sice byla provedena již na pobočce, nicméně pracovník AB špatně zapsal registrační jméno do systému a mystery shopperka se proto poté nemohla do aplikace dostat. A jak bylo zmíněno výše, musela dvakrát kontaktovat informační linku, než byl tento problém vyřešen. A navíc poté musela znovu absolvovat celý proces prvního přihlášení, jako tomu již bylo na pobočce

(nastavení nového hesla, kontrolních obrázků)¹⁴. Jediným internetovým bankovníctvím, kam se podařilo přihlásit hned na poprvé a bez jakýchkoliv obtíží, bylo bankovníctví Raiffeisenbank.

Způsob přihlášení do prostředí internetového bankovníctví versus zabezpečení

Air Bank a Raiffeisenbank sice získaly stejný počet bodů, ale každá měla jiné nedostatky, jak již napovídá první zkoumaný aspekt - složitost prvního přihlášení do internetového bankovníctví. U AB byl dále odhalen nedostatek ve způsobu přístupu do online bankovníctví. Zde hodnocení podléhalo výsledkům dotazníkového šetření, kde většina respondentů uvedla za preferovaný způsob přihlášení kombinaci ID čísla a hesla. V případě ČS a RB tento požadavek byl splněn, ale u AB nikoliv. Jako přihlašovací jméno zde totiž slouží emailová adresa uživatele. Ke způsobu přihlášení je však nutné dodat, že zde ne vždy je dobrá ta nejjednodušší varianta a to z důvodu zabezpečení bankovních účtů. Právě kvůli stále častěji se vyskytujícím útokům tzv. online pirátů, se většina bank rozhodla navíc přidat autorizační SMS pro přístup do bankovníctví. Takže kromě nutnosti správně zadat uživatelské jméno/ ID a heslo je uživatelům na jejich telefon zaslána autorizační SMS s potvrzovacím kódem pro vstup. Obdobná autorizační SMS je navíc zasílána i před provedením platby a jiných úkonů v internetovém bankovníctví. (Česká televize, 2015)

Autorizační SMS při přihlášení byla automaticky zaslána jen u RB, v případě ČS tato služba musela být nastavena až v samotném internetovém bankovníctví a AB ani žádný autorizační kód při přihlášení nezasílá. U všech tří bank jsou ale zasílány autorizační SMS před každým provedením platby. Nicméně podle přístupu do online bankovníctví se nejméně bezpečně může zdát právě bankovníctví Air Bank. Pro běžného uživatele sice může být vyhovující, že si nemusí pamatovat žádná speciální ID a jednoduše si sám zvolí tvar přihlašovacího jména (nejčastěji email) a heslo. Ale ve chvíli, kdy by hrozila možnost nabourání se do účtu, by asi většina klientů raději zvolila sice složitější cestu přihlášení, ale zato zajišťující větší bezpečí.

¹⁴ Kontrolní obrázky v internetovém bankovníctví AB fungují jako bezpečnostní prvky. Uživatel si vybere z online pexesa dva různé obrázky dle vlastní volby a poté je musí v dalším kroku znovu správně označit.

Podle České televize (2015) se online piráti snaží do bankovních účtů nabourat různými způsoby, zejména pomocí:

- zasílání klamavých emailů
- zasílání emailů s viry
- podvodného chování na sociálních sítích.

Pachatelé se např. na Facebooku nabourají do účtu a pod cizí identitou žádají přátele majitele nabouraného účtu o menší finanční výpomoc. Podvodník následně zašle odkaz na falešnou platební bránu, kam se mají vyplnit přístupové údaje do internetového bankovníctví. (Česká televize, 2015)

Touto problematikou jsou si vědomy i samotné banky a kromě toho, že se snaží vylepšovat **zabezpečení internetového bankovníctví**, informují své klienty o nastalých podvodných případech a uvádějí jak takovým situacím předejít, některé dokonce vydávají i edukační videa. Například Česká spořitelna na úvodní stránce SERVIS24 (název internetového bankovníctví ČS) zveřejňuje video Jak se ubránit podvodům přes Facebook. (Česká spořitelna, a.s., 2014)

Z hlediska bezpečnosti a způsobu přihlášení do internetového bankovníctví byly pozitivně hodnoceny ČS a RB. AB v této položce získala nulový bod z výše zmíněných důvodů.

Dalším aspektem, kvůli kterému AB i RB zaostávají za Českou spořitelnou, je (ne)možnost **e-fakturace**. Zatímco RB tyto služby vůbec nenabízí, AB nabízí určitou dobu této funkce a to tzv. šanon. Šanon je funkce internetového bankovníctví, kam si mohou uživatelé nahrát a uložit různé druhy dokumentů od faktur přes záruční doby až po účtenky. Faktury se do šanonu dají zaslat přes registrovaný email uživatele, nahráním z počítače, anebo jednoduše vyfocením faktury pomocí mobilní aplikace AB. Tato služba šanonu byla vyzkoušena dvěma způsoby, zasláním faktury přes email a pak vyfocením faktury přes telefon a v obou případech služba prokázala svou funkčnost. Jedinou nevýhodou je, že faktura musí být buď vyfocena, nahrána z počítače, anebo zaslána na speciální email služby šanon, tato zpráva bude ale přijata jenom z registrovaného emailu uživatele. Tedy není možné si zadat přímo email šanonu pro zasílání např. faktur od mobilního operátora, ale faktury musí být přeposílány z klientova emailu.

Posledním faktorem, u kterého Air Bank ne zcela naplnila očekávání, je možnost **odemykání a zamykání platební karty** pro transakce. AB v tomto případě nabízí možnost si nastavit libovolné trvalé limity pro platby platné na jeden týden a dočasné limity, kterými je možné upravit limity trvalé. Nicméně dočasné limity jsou také platné na jeden týden, což ztrácí smysl. Zamykání/odemykání karty je dobré pro možnost okamžitého snížení či navýšení limitu čerpání financí z konta. U ČS je sice zamykání a odemykání platební karty umožněno také přes změnu dočasných limitů, zde je to ovšem v rozmezí 1-120 hodin.

U internetového bankovníctví však nejsou důležité jenom jeho funkce, ale také stavba a **design uživatelského prostředí**. To, čeho si většina lidí hned na poprvé všimne, není funkce blokace karty, ale design a přehlednost celé aplikace. Roli zde hrají využití barvy, přehlednost hlavních lišt, ikonka hlavního menu, jednoduché pro-klikávání mezi lištami a jiné. U České spořitelny i Air Bank bylo prostředí internetového bankovníctví shledáno velice přehledným a jednoduchým pro orientaci, barvy byly vhodně zvoleny ve světlém odstínu a také dle oficiálních barev bank. Aplikace Raiffeisenbank v tomto testu nedopadla moc dobře. Zvolené tmavě modré a fialové barvy na pozadí působí ponuře, zvolený font textu je příliš strojový a celkově tato aplikace působí zastarale. Není zde možnost návratu do hlavního menu, nebo k předchozí záložce. A dalším velkým nedostatkem této aplikace je, že nedochází k automatickému odhlášení uživatele při jeho delší nečinnosti. Je zvláštní, že webové stránky má Raiffeisenbank zpracovány velice dobře a vystupují zde oficiální barvy žlutá a černá. Kdyby banka přizpůsobila design internetového bankovníctví svým webovým stránkám, určitě by udělala lépe, než ponechat ho v současném stavu. V příloze J, K a L jsou k náhledu ukázky prostředí internetového bankovníctví všech tří bank.

Poslední rozdílné hodnocení bylo zaznamenáno u **online sjednání dalších bankovních produktů**, např. úvěru, kontokorentu, pojištění aj. Funkce je zabezpečena jistým způsobem u všech tří bank. U ČS a AB se objednávka dalších služeb dá provést přímo z prostředí internetového bankovníctví. V případě Raiffeisenbank ale dochází k přesměrování na jinou webovou stránku, např. v případě pojištění, které bance zabezpečuje partnerská pojišťovna Uniqua. Proto tedy RB byl udělen nulový bod. (Raiffeisenbank, 2016e)

Ostatní zkoumané funkce internetového bankovníctví jako jsou: přehledy aktivních produktů, historie transakcí, možnost zahraničních plateb, platební šablony, možnost změny hesla, změna limitů, přehled výpisů a možnost nastavení formy a frekvence výpisu, taktéž autorizace příkazů pomocí SMS a informační SMS nebo email o provedení transakce zabezpečují všechny tři zkoumané banky.

6.4.2 Zhodnocení funkcí mobilního bankovníctví

Při pohledu na grafické porovnání funkcí mobilního bankovníctví, je vidět že leaderem se tentokrát stala Air Bank, v těsném závěsu za ní se umístila Česká spořitelna a Raiffeisenbank v tomto hodnocení propadla. Rozdíl v hodnocení ČS a AB nastal pouze u způsobu zřízení mobilního bankovníctví. U všech bank zřízení probíhalo víceméně podobným způsobem, přes internetové bankovníctví. Nicméně při porovnání počtu nutných kroků, plynulosti a rychlosti nastavení mobilní aplikace, nejlépe dopadla Air Bank. Zatímco u AB bylo nutné provést 3 kroky v internetovém bankovníctví a 3 kroky v mobilní aplikaci, u ČS to byly 3 kroky a 5 kroků. Z tohoto důvodu AB v celkových výsledcích předčila Českou spořitelnu. Ve všech dalších hodnocených aspektech obě banky byly hodnoceny pozitivně dle stanovených očekávání.

V případě Raiffeisenbank však nebylo splněno mnohem více požadovaných funkcí. Mínusové body byly Raiffeisenbank uděleny z důvodu:

- nemožnosti **scanu faktur** nebo složenek (bez užití QR kódu)
- nemožnosti si nastavit limity na platebních kartách přes aplikaci
- nekompatibilitě aplikace s operačním systémem Windows.

Obě konkurenční banky mají své aplikace přístupné jak pro iOS, Android, tak i Windows, RB ale prozatím nabízí aplikaci jen pro iOS a Android. Klienti RB s telefonními přístroji s OS Windows, jsou kvůli tomuto nedostatku připraveni o možnost využívat mobilní bankovníctví, což se jeví jako velký nedostatek banky. V krajním případě by banka kvůli tomuto nedostatku mohla přijít o potenciální zákazníky, jejichž telefon nepodporuje iOS ani Android.

Co se týče scanu faktur a složenek, je nutné dodat, že ČS nabízí v aplikaci funkci scanu složenek, ale nikoliv faktur bez QR kódu. AB zase nemá vyložené funkci pro scan údajů ze složenek, ale pouhým vyfocením faktury aplikace rozpozná platební údaje,

kteře se automaticky přepíší do platebního formuláře, viz funkce šanon (popsáno výše). Raiffeisenbank však ani jednu z těchto funkcí nenabízí.

Posledními funkcemi, kde byla RB hodnocena hůře, než její konkurenti, jsou **vyhledávání poboček a bankomatů**. RB sice obě tyto funkce nabízí a to i bez nutnosti se přihlásit do aplikace, ale služba bohužel funguje velmi omezeně. Bez zapnutí funkce umístění v telefonu, vyhledávání poboček bankomatů vůbec nefungovalo, zatímco u jiných bank ano. A i když bylo zjišťování polohy zapnuto, aplikace dokázala zobrazit jenom seznam nejbližších poboček/ bankomatů bez zobrazení v mapě.

Touch ID

Jediným aspektem, ve kterém všechny tři banky neuspěly je služba touch ID. Tato služba již byla v této práci vysvětlena. Jen pro připomínku jedná se o možnost přihlášení se do mobilní aplikace přes otisk prstu. Funkce byla zahrnuta do hodnocení, protože se jedná o jeden z novějších trendů, který se pomalu začíná v českém bankovníctví uchycovat. Průkopníkem tohoto trendu v ČR byla UniCredit Bank, následně tuto funkci zavedla Fio banka a Komerční banka. (Buřinská, 2015) Z tohoto aspektu je možné odvodit, že ani jedna ze zkoumaných bank nepatří mezi průkopníky trendů. V tomto případě hodnocené banky spíše vyčkávají, až jak se tato služba ujme a později ji možná také zapojí do svých aplikací. Na druhou stranu zde může hrát roli i náročnost vývoje této technologie a také finanční náročnost, jak tomu bývá u většiny technologických novinek a inovací.

Výčet funkcí a služeb mobilní aplikace, které zabezpečují všechny testované banky:

- přehled produktů, zůstatků
- historie transakcí
- nastavení plateb
- platby pomocí QR kódů
- služba zaplat' mi (vytvoření vlastního platebního QR kódu)
- správa platební karty
- a veřejná část bez nutnosti se přihlásit do aplikace (přehled poboček, bankomatů, kontaktů, novinek)

Všechny aplikace jsou navíc řešeny přehledně a uživatelsky příjemně, co se architektury, designu a použitých barev týče.

Doplňkové služby mobilních aplikací

U každé banky se pak našly i zajímavé služby a funkce, které jsou pro každou z nich jedinečnými. V případě České spořitelny bylo pozitivně hodnoceno portfolio různých doplňujících mobilních aplikací: Lískomat, Investiční centrum, Můj stav a Melinda. Aplikace Melinda umožňuje klientům ČS přispívat na vybrané dobročinné projekty, a to dvěma způsoby - jednorázovým příspěvkem nebo zaokrouhlováním plateb kartou.

Raiffeisenbank zase ve své aplikaci nabízí přehled nejbližších míst, kde v rámci bonusového programu sphere card mohou využít slev. A také aplikace spolupracuje s internetovým cenovým srovnávačem Heuréka, který přes načtení kódu zboží vyhledá internetové obchody s nejvýhodnější cenou. Toto propojení by mohlo být považováno za jakýsi náznak možného začátku m-commerce v bankovníctví, jak bylo popisováno v kapitole o trendech bankovníctví.

A u aplikace Air Bank byla pozitivně ohodnocena funkce tzv. šanonu. Jak již bylo uvedeno výše v této práci, šanon slouží k ukládání různých dokumentů - faktury, účtenky, záruční listy. Uživatelé si mohou přehledně zakládat různé druhy složek a nastavit si třeba i připomínky pro zaplacení faktury nebo pro uplynutí záruční doby.

6.4.3 Zhodnocení funkcí webové prezentace

Třetí větší podoblastí nových technologií je webová prezentace. Zde šlo o zjištění funkčnosti a přehlednosti oficiálních webových stránek všech tří bank. I zde dopadla nejlépe Air Bank. ČS a Raiffeisenbank získaly shodně bodů. AB nesplnila požadavek pouze jedné z hodnocených funkcí a to možnost online rezervace schůzky. Obdobně toto nenabízí RB. Česká spořitelna sice tuto službu podporuje, ale jen pro vybrané pobočky, není poskytována celoplošně pro všechny její kontaktní centra.

Česká spořitelna dále neuspěla v přehlednosti **umístění telefonního kontaktu** na úvodní stránce. Kontakty jsou dle názoru autorky práce nevhodně umístěny těsně nad výrazným logem České spořitelny, které informaci o kontaktním telefonu zastínilo. U dalších dvou bank byly kontakty nalezeny bez problému hned na první pohled.

Poslední testovanou funkcí, ve které ČS neuspěla, bylo **vyhledávací okno**. Pro zjištění jeho funkčnosti byl do něj zapsán výraz „ceník“ a zatímco u RB a AB byl na prvním místě dohledán odkaz na zkrácený hlavní ceník banky, u ČS se dohledaly všechny různé druhy ceníků, ale ne ten hlavní a základní. A přitom při ověřování složitosti dohledat

základní ceník služeb klasickou cestou pro-kliků, byl dohledán pod příslušnou záložkou téměř hned. Hůře byl v tomto případě dohledatelný ceník Raiffeisenbank, kde bylo nutné se pro-klikat několika různými odkazy.

Všechny banky obstály v **přehlednosti hlavních lišt** a designu celého webu a také v nabídce zkráceného základního ceníku služeb. Požadavkem zde byl ceník s nejdůležitějšími informacemi, který by se zároveň vešel na list formátu A4.

6.4.4 Shrnutí výsledků pro všechny oblasti nových technologií

Z výše popsaných výsledků v jednotlivých oblastech nových technologií se ukázalo, že v případě internetového bankovníctví nejlépe dopadla Česká spořitelna a v případě mobilního bankovníctví a webové prezentace zase Air Bank. Nicméně při součtu bodů ze všech zkoumaných aspektů jich nejvíce získala Česká spořitelna, v těsném závěsu za ní skončila Air Bank a to zejména kvůli nedostatkům v internetovém bankovníctví (nedostatky při prvním přihlášení do aplikace, nevhodný způsob přihlášení do aplikace a omezené služby e-fakturace a zamykání/odemykání platební karty) a pak také kvůli špatné zkušenosti ze zákaznické telefonní linky.

V případě hodnocení nových technologií u Raiffeisenbank se ukázalo, že v porovnání s konkurenty banka zaostává, zejména ve funkcích internetového bankovníctví a mobilního bankovníctví a to kvůli absenci funkce e-fakturace, scanu faktur/složenek v mobilní aplikaci, nemožnosti nastavení limitů karet v mobilním bankovníctví, nekompatibilitě aplikace s OS Windows, nedostatkům ve vyhledávání poboček a bankomatů, nemožnosti online rezervace schůzky na pobočce a kvůli zastaralému, uživatelsky nepřilíživému prostředí internetového bankovníctví.

V části práce zabývající se novými trendy bankovníctví byl uveden trend personalizace služeb, tedy přizpůsobování např. internetového bankovníctví individuálním potřebám zákazníků. Z tohoto úhlu pohledu však ani jedna ze zkoumaných bank nenabízí žádnou možnost si přizpůsobit internetové či mobilní bankovníctví např. co se designu týče. A předpověď společnosti Softec z roku 2012, že se české banky začnou věnovat personalizaci obsahu a formátu internetového a mobilního bankovníctví se v případě testovaných zkoumaných bank nenaplnila.

6.5 Moment pravdy - ukončení smlouvy

Celý proces mystery shoppingu byl zakončen zrušením účtů u všech zkoumaných bank. Opět obdobně jako při zakládání účtů, byly všechny účty zrušeny v jeden den a v podobnou denní dobu. U procesu zrušení se mystery shopperka zaměřila zejména na způsob zrušení smlouvy, výpovědní lhůtu, retenční praktiky jednotlivých bank a pak také na (ne)příjemnost personálu při rušení konta.

Po zprůměrování všech hodnocených aspektů, nejlepšího bodového ohodnocení dosáhla Air Bank, z čehož vyplývá, že ze všech zkoumaných bank nejlépe zvládla situaci ukončení smlouvy dle definovaných kritérií. Air Bank v tomto případě neuspěla jenom v hodnocení nabídky lepších služeb a produktů. V tomto však neuspěla i Česká spořitelna. Ani v jednom případě nedošlo k hlubšímu **zjišťování důvodů nespokojenosti**, na jehož základě by pak bankovní poradci mohli přijít s návrhem jiné alternativy. V případě Air Bank bylo zjišťování důvodu zrušení účtu asi nejvíce intenzivní, nutno ale dodat, že způsob zjišťování nebyl mystery shopperce nijak nepříjemný. Bankovní poradkyně se slušně zeptala na důvod zrušení, zda je to kvůli nespokojenosti se službami banky, nebo jiný důvod. Kromě toho se poradkyně dotazovala na nově zvolenou konkurenční banku, a poslední otázka se týkala výše úročení nového běžného účtu u konkurenční banky. Možná, že kdyby se jednalo o reálného klienta, který by byl ochoten tyto informace sdělit, následovalo by z pozice bankovní poradkyně i větší úsilí si klienta udržet a došlo by třeba i nabídce lepších produktů.

Při porovnání s dalšími dvěma bankami, v ČS se pouze zeptali, zda důvodem odchodu je nespokojenost s Českou spořitelnou. A pak ještě padla spíše jenom poznámka o tom, že účet je nově založený a že jde o výhodný studentský účet. Nicméně na argument, že důvodem zrušení, je lepší nabídka od konkurence, nebylo již zareagováno a účet byl zrušen. V případě Raiffeisenbank v průběhu osobního zrušení účtu žádná otázka týkající se důvodu ukončení smlouvy nepadla. **Retenční aktivitu** banka projevila až následně prostřednictvím telefonického kontaktování mystery shopperky. Pracovnice Raiffeisenbank se přes telefon snažila zjistit důvod ukončení smlouvy, na jehož základě pak přišla nabídka jiného konta, který by byl po dobu jednoho roku veden zcela zdarma. Autorce práce bylo navrženo, aby si účet ještě ponechala a vyzkoušela si jeho výhody s bonusem ročního vedení účtu zcela zdarma.

V teoretické části práce byla věnována pozornost také způsobu komunikace s nespokojenými nebo odcházejícími klienty. Odborníci se v tomto případě shodují na tom, že zpětná vazba by měla být zjišťována i v případě ukončení vztahu. Např. dle Lethinena a Storbacka (2002, s. 93): „elegantní ukončení vztahu vyžaduje poctivé vyhodnocení důvodu jeho skončení a zvládnutí setkání a dalších činností, které s ukončením souvisí.“ Na základě výše zmíněných informací o standardech komunikace podniků v rámci CRM a výsledků hodnocení retenčních služeb zkoumaných bank, lze usoudit, že nejlépe v tomto testu obstála právě Raiffeisenbank. Pouze v případě RB došlo k hlubšímu zjišťování nespokojenosti a důvodu k ukončení smlouvy s následnou nabídkou alternativního konta s proklamováním nabízených výhod a bonusů ze strany banky.

Pozitivně byly všechny tři banky hodnoceny v nabídce převedení peněžních zůstatků na jiný bankovní účet a to bez jakýchkoliv poplatků. A ke zrušení všech účtů stačila pouze jedna návštěva pobočky s jedním podpisem. **Proces zrušení účtu** byl oproti zakládání mnohem rychlejší. Vůbec nejrychleji a bez jakýchkoliv komplikací proběhlo zrušení účtu u RB. U České spořitelny celý proces rušení účtu trval trochu déle. Obdobně jako při zakládání účtu musela bankovní poradkyně vyplnit do interního systému nespočet informací a tím se celý proces zbytečně prodloužil. Zde se potvrzuje teorie nutnosti přizpůsobit i technologie a softwary podniku strategii CRM. Na případu České spořitelny je vidět, jak nesprávně nastavené procesy a řešení interního systému dokáže negativně ovlivnit spokojenost zákazníka s obsluhou.

Air Bank také nezapřela svou identitu a i při ukončení smlouvy bylo vše provedeno v prostředí internetového bankovníctví klientky (autorky práce), která se do něj přihlásila a z pozice posazení vedle bankovní poradkyně mohla kontrolovat vše, co je zadáváno do počítače. Potvrzením toho, že AB uplatňuje svou filosofii za každé situace a na všech kontaktních centrech stejně, byl elektronický podpis stejně jako při zakládání účtu a žádný tištěný dokument o ukončení.

Z hodnocení momentu pravdy ukončení smlouvy vyšla nejhůře Česká spořitelna a to nejenom kvůli nedostatečné zpětné vazbě, ale také kvůli delší výpovědní lhůtě (jeden týden) než bylo respondenty požadováno (okamžitě k podání ukončení smlouvy). Navíc ČS získala méně bodů i v případě hodnocení celkového průběhu ukončení smlouvy, který působil zdlouhavě. Raiffeisenbank v celkovém hodnocení zůstala až za Air Bank a

to i navzdory nejlépe zvládnutým retenčním aktivitám. Oproti AB nebylo možné smlouvu zrušit prostřednictvím internetového bankovníctví a výpovědní lhůta činila 40 dní, což je ze všech zkoumaných bank nejdéle a proto byla RB hodnocena negativním bodem.

Vzhledem k tomu, že u Air Bank byla smlouva zrušena okamžitě k danému dni a dokonce jako jediná nabízí možnost ukončení smlouvy i přes internetové bankovníctví bez nutnosti osobní návštěvy pobočky a také přímo v den zrušení byly zjišťovány důvody ukončení smlouvy, uspěla v momentu pravdy ukončení smlouvy nejlépe ze všech hodnocených bank.

7 Doporučení

Z výsledků provedeného mystery shoppingu se ukázalo, že každá ze zkoumaných bank má své slabé a silné stránky v jiných oblastech. U České spořitelny se ukázalo, že z hlediska dostupnosti a poskytnutého komfortu v bance vyhovuje mladým lidem ze všech zkoumaných bank nejlépe. Nabízí totiž bezkonkurenčně nejširší síť poboček a bankomatů a navíc také v konkrétním případě mystery shoppingu bylo nejlépe naplněno očekávání z hlediska orientace v bance a komfortního posazení v křeslech. Česká spořitelna také nejlépe obstála v hodnocení internetového bankovníctví. Nabízí všechny zkoumané funkce, prostředí internetového bankovníctví je navíc velmi přehledné a uživatelsky příjemné a barevně odpovídá oficiálním barvám ČS. A navíc také jako jediná ze zkoumaných bank nabízí funkci e-fakturace. Banka tímto způsobem nabízí svým klientům určitou nadstavbu v jednodušším přijímání a placení faktur např. za elektřinu a jiné služby.

Česká spořitelna naopak neuspěla v hodnocení odborného poradenství, prodeje a procesu ukončení smlouvy. Z toho plyne, že ČS má nedostatky zejména v osobním kontaktu se zákazníky. V konkrétním případě autorky práce v roli mystery shopperky nedošlo v ČS k aktivnímu zjišťování potřeb a proto ani k nabídce produktu na míru. Dále také celkový proces sjednání i ukončení smlouvy byl příliš zdlouhavý a vleklý. V porovnání s hodnocenými konkurenty, pracovníci ČS musí zřejmě pracovat se složitým interním systémem, který požaduje vyplnění mnoha informací. Tento neflexibilní a strnulý interní informační systém způsobuje, že pracovníci se v průběhu schůzky musejí hlavně věnovat vyplňování dat namísto toho, aby byla pozornost věnována klientovi. V případě ČS se pak stalo, že při sjednání účtu mystery shopperka zhruba 10-15 minut čekala, až se vše podaří nastavit v systému. Toto se následně potvrdilo i při procesu osobního ukončení smlouvy. Z tohoto hlediska ČS má zřejmě nevhodně nastavený IS, který nevyhovuje potřebám CRM.

Doporučením pro Českou spořitelnu je se více zaměřit na lidský faktor ve smyslu pracovníků banky a pak také na funkcionality informačního systému a obchodní procesy. Kdyby ČS nastavila své procesy a systémy více v souladu s potřebami CRM a usnadnila zaměstnancům práci s daty o zákaznících a práci v prostředí IS při zakládání účtu a jiných úkonech souvisejících se službami pro zákazníky, pak by měli pracovníci

více času se věnovat svým klientům. Řešením pro Českou spořitelnu by bylo přenastavit současné strnulé procesy a informační systémy, čímž by se usnadnila práce zaměstnanců banky a vzniknul by zde prostor se více věnovat personalizované nabídce a péči o zákazníky.

V případě Raiffeisenbank byla naopak nejvíce oceněna práce se zákazníky v průběhu osobního kontaktu. V momentech pravdy odborného poradenství a prodeje RB předčila své konkurenty. Při požadavku na sjednání účtu, byly nejdříve detailně zjišťovány potřeby mystery shopperky, její možnosti, životní situace a podle toho byl nabídnut nejvhodnější produkt. Dále byly v případě RB nejlépe zvládnuty retenční aktivity. Mystery shopperka byla pár dní po požadavku na ukončení smlouvy telefonicky kontaktována a formou nenuceného, příjemného hovoru byly zjišťovány důvody nespokojenosti s následnou nabídkou alternativního, lepšího produktu. U Raiffeisenbank se ukázalo, že nejlépe ze zkoumaných bank naplňuje teorii zpětné vazby v řízení vztahů se zákazníky. Kromě uvedených retenčních technik, RB po každém přímém kontaktu zjišťovala spokojenost klientky - autorky práce pomocí automatického telefonátu nebo SMS.

Kde ovšem RB nenaplnila očekávání a byly objeveny velké nedostatky, je internetové a mobilní bankovníctví. V případě internetového bankovníctví banka nenabízí jednak funkci e-fakturace a dále pak také plnohodnotný e-shop. Dnešní doba je typická zvyšujícím se počtem online nákupů a proto absence e-shopu je v tomto případě považována za velký nedostatek. A vůbec největším nedostatkem internetového bankovníctví RB je celkový design a řešení této platformy. Jsou zde využity tmavé barvy, které ani nejsou oficiálními barvami RB a celkové řešení záložek a fontu textu připomíná spíše weby staré 10 a více let.

Mobilní aplikace již řešením a designem sice vyhovuje, nicméně byly objeveny nedostatky hned v několika funkcích. Jednak zde není možnost scanu faktur nebo složenek bez QR kódu, pak také aplikace nesplňuje požadavek možnosti změny limitů na platební kartě a velkým nedostatek byl shledán u vyhledávání poboček a bankomatů. Mobilní aplikace Raiffeisenbank také jako jediná není kompatibilní s OS Windows. Vzhledem k tomu, že se mobilní bankovníctví ukázalo být pro sledovaný segment mladých lidí velmi důležitým, pro některé potenciální zákazníky s telefony s OS

Windows by tento nedostatek mohl znamenat i důvod, proč si v bance nezřídít účet, nebo naopak, proč od banky odejít ke konkurenci.

Raiffeisenbank by se měla zaměřit zejména na zlepšení funkcionalit internetového a mobilního bankovníctví. V rámci řízení vztahů se zákazníky je nutné sledovat i trendy a měnící se požadavky zákazníků. Z průzkumu jednak trendů v bankovníctví a i požadavků segmentu mladých lidí vyplývá, že je nezbytné, aby banky svým klientům poskytovaly internetové i mobilní bankovníctví a aby tyto aplikace, co nejvíce usnadňovaly provádění základních bankovních transakcí. Doporučením je tedy změnit celkový vzhled internetového bankovníctví, zaměřit se na zefektivnění nabízených funkcí a tím vyjít vstříc potřebám a přáním zákazníků.

Poslední ze zkoumaných bank je Air Bank. Tato banka nejlépe obstála v hodnocení mobilního bankovníctví, webové prezentace a ukončení smlouvy. Mobilní aplikace Air Bank je velice přehledná a uživatelsky příjemná a také nejlépe naplnila definovaná očekávání. Za unikum je považována funkce šanon, pomocí níž banka svým klientům usnadňuje placení faktur a kromě toho šanon umožňuje i správu různých faktur, smluvních dokumentů, záručních listů, účtenek apod.

Dále banka nejlépe obstála i v hodnocení procesu ukončení smlouvy. Smlouva byla ukončena dle očekávání hned k požadovanému dni a navíc banka umožňuje ukončit smlouvu i pouze z prostředí internetového bankovníctví, což ostatní dva hodnocení konkurenti nenabízejí. A také pouze v případě AB došlo k nejintenzivnějšímu zjišťování důvodu zrušení účtu přímo na pobočce v den ukončení smlouvy. Zpětná vazba byla však AB zjišťována pouze v tomto jednom případě, při ukončení smlouvy. V jiných situacích AB neprojevila zájem o vyjádření spokojenosti klientky - mystery shopperky např. pomocí automatizovaných telefonních hovorů a SMS, jako tomu bylo u ČS a RB.

Air Bank neuspěla obdobně jako Česká spořitelna v odborném poradenství a pak také v nabídce produktu klientce - mystery shopperce na míru. Navíc u prostorového řešení poboček AB se ukázalo, že zcela nevyhovuje definovaným požadavkům. Pobočky jsou řešeny tzv. open officem, kde jednotliví bankovní poradci nejsou nijak od sebe odděleni a není zde tedy dostatečně zabezpečeno soukromí klientů. Způsob posazení klienta hned vedle bankovního poradce se ukázalo, že také není žádoucí. Z osobní zkušenosti autorky práce celkově schůzka v AB působila příliš uspěchaně.

Z výše zmíněného vyplývá doporučení pro Air Bank se zamyslet nad možností lépe uzpůsobit prostředí poboček a to tak, aby bylo zabezpečeno určité soukromí pro klienty v průběhu schůzky. Také by bylo dobré, aby místo rychlého sjednání účtu bylo více času a prostoru věnováno zjišťování potřeb a přání klientů. V neposlední řadě by Air Bank mohlo výrazně pomoci zavedení zjišťování spokojenosti klientů, například pomocí zmiňovaných automatizovaných SMS. Banka by tak získávala pravidelně zpětnou vazbu od zákazníků a podle vyjádřené úrovně spokojenosti by mohla pracovat na zlepšování poskytovaných služeb. V konkrétním případě by se dalo tímto způsobem zjistit, že segmentu mladých lidí nevyhovuje právě prostorové řešení poboček.

Další závažný nedostatek Air Bank byl shledán ve způsobu přihlášení do internetového bankovníctví. Přístup do internetového bankovníctví podléhá pouze zadání uživatelského jména (nejčastěji emailu klienta) a pak zvolenému heslu klienta. Vzhledem k zabezpečení financí, je tento způsob přihlášení velice rizikový. Při porovnání s ČS a RB, zde přístup podléhá unikátnímu identifikačnímu číslu, heslu klienta a navíc zaslání autorizační SMS na registrovaný telefon klienta. Proto pro zajištění vyššího zabezpečení by Air Bank bylo doporučeno doplnit způsob přihlášení do internetového bankovníctví alespoň o autorizační bezpečnostní SMS. Případně by bylo potřeba, aby Air Bank zákazníkům lépe vysvětlila a odůvodnila způsob zabezpečení internetového bankovníctví.

V porovnání s jinými světovými i některými českými konkurenty všechny tři zkoumané banky neobstály v hodnocení zejména nejnovějších technologických trendů, např. touch ID, m-commerce a pak také v trendu personalizace služeb, například formou přizpůsobení prostředí internetového a mobilního bankovníctví. Z tohoto úhlu pohledu lze usoudit, že testované banky nepatří mezi průkopníky novinek a inovací na poli bankovních služeb. Jestliže však vybrané zkoumané banky a nejen ony ale i všeobecně všechny ostatní bankovní subjekty budou chtít zůstat konkurenceschopnými a udržet si své zákazníky, bude nutné, aby své podnikání více přizpůsobovaly nastupujícím trendům a také požadavkům zákazníků.

8 Závěr

Dle předem definovaných zásad této diplomové práce byla úvodní část věnována teoretickému vymezení řízení vztahů se zákazníky. Nejprve byl definován samotný pojem CRM a to hned z několika různých autorských pohledů. Dále byla pozornost věnována významu zákaznické orientaci podniku a pojmům hodnota zákazníka, hodnota pro zákazníka, spokojenost zákazníka a řízení kvality ve vztahu k zákazníkům. V rámci vymezení způsobů hodnocení spokojenosti zákazníků, byla blíže představena metoda mystery shoppingu, vzhledem k tomu, že se jedná o metodu využitou v praktické části této práce. V poslední části teoretického vymezení CRM byla pozornost věnována řízení vztahu se zákazníky z hlediska podnikových procesů, technologie a architektury CRM.

Následující kapitola pak byla věnována stručné charakteristice vybraných zkoumaných bankovních subjektů (Česká spořitelna, Raiffeisenbank a Air Bank) a jejich vzájemnému porovnání z hlediska produktů, filosofie banky a zákaznické základny.

Stěžejní část této práce spočívala v jednak vydefinování zkoumaných oblastí a pak také ve vyhodnocení výsledků plynoucích z mystery shoppingu. Základním cílem výzkumu bylo zjistit, do jaké míry vybrané banky naplňují očekávání segmentu mladých lidí ve věku 18-26 let od zákaznického servisu bank. Samotnému mystery shoppingu předcházela předvýzkum ve formě dotazníkového šetření, který měl získat všeobecný názor a preference cílové skupiny mladých lidí z hlediska zákaznického servisu bank. Výsledky z tohoto šetření byly následně použity jako kritéria hodnocení.

Jako způsob provedení mystery shoppingu byl zvolen nákup služeb, v tomto případě založení účtu současně s ukončením smlouvy. Dohromady bylo vyspecifikováno pět základních oblastí, které byly předmětem hodnocení (atraktivita banky, odborné poradenství, prodej, nové technologie a ukončení smlouvy). Všechny výsledky byly interpretovány slovně i graficky, přičemž pozornost byla věnována zejména rozdílům mezi zkoumanými bankami.

V závěru práce byla na základě získaných informací z provedeného výzkumu a teoretického základu CRM navržena doporučení všem třem zkoumaným bankám. Stejná doporučení bylo uděleno všem třem bankám v oblasti zavádění nových technologií a trendů do podnikání ve snaze udržet se konkurenceschopnými.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Porovnání působení na sociálních sítích.....	59
Tabulka č. 2: Leadeři jednotlivých sociální sítí	60

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Změna orientace marketingu	8
Obrázek č. 2: Koncept moderního marketingu	10
Obrázek č. 3: Obchodní cyklus	24
Obrázek č. 4: Co si myslíte, že je hlavním sdělením (produktem) reklamy: "Palečkovi si přinesli domů na hlídání kočku jménem Půjčka"?	35
Obrázek č. 5: Jaké instituci předchází reklama patří? (ČS).....	36
Obrázek č. 6: Co si myslíte, že je hlavním sdělením (produktem) reklamy: "Prý jí z konta mizí prachy...naštěstí jsem věděl, jak jí pomoci. Artur dovede Victorii do banky"?	37
Obrázek č. 7: Jaké instituci předchází reklama patří? (Raiffeisenbank)	37
Obrázek č. 8: Co si myslíte, že je hlavním sdělením (produktem) reklamy: "Pane kolego, vy se mnou nemluvíte? Zvyšujeme úroky na běžném účtu"?	38
Obrázek 9: Jaké instituci předchází reklama patří? (Air Bank).....	38
Obrázek č. 10: Faktory důležité při volbě banky	39
Obrázek č. 11: Očekávané služby v pobočce banky	40
Obrázek č. 12: Preferovaný typ nábytku v čekací zóně.....	40
Obrázek č. 13: Důležité faktory odborného poradenství	42
Obrázek č. 14: Preference posazení při schůzce s bankéřem	42
Obrázek č. 15: Preferované prostředí schůzky	43
Obrázek č. 16: Preferovaný styl komunikace	43
Obrázek č. 17: Preferovaný dress code bankovních poradců	44
Obrázek č. 18: Doba čekání na volného bankovního poradce.....	44
Obrázek č. 19: Důležité faktory při procesu zavedení nového bankovního účtu	45
Obrázek č. 20: Preferovaný typ bankovního účtu.....	46
Obrázek č. 21: Preferovaný typ bankovního výpisu.....	46

Obrázek č. 22: Očekávaný počet podpisů při uzavření smlouvy k běžnému účtu	47
Obrázek č. 23: Preferovaný způsob doručení platební karty	48
Obrázek č. 24: Doba čekání na doručení platební karty	48
Obrázek č. 25: Požadovaná doba založení nového bankovního účtu	48
Obrázek č. 26: Na kterých sociálních sítích by banka měla mít profil	58
Obrázek č. 27: Způsob ukončení smlouvy.....	61
Obrázek č. 28: Výpovědní lhůta	61
Obrázek č. 29: Srovnání výsledků mystery shoppingu u zkoumaných bank	64
Obrázek č. 30: Výsledné hodnocení jednotlivých aspektů u Nových technologií	73
Obrázek č. 31: Výsledné porovnání hodnocení 3 hlavních podskupin nových technologií	75

Seznam zkratek

AB	Air Bank
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BI	Business Inteligence
CLV	Customer Lifetime value
CRM	Customer Relationship Management
ČS	Česká spořitelna
ČSOB	Československá obchodní banka
ERP	Enterprise Resource Planning
ID	Identifikátor
iOS	iPhone Operační Systém
IS/ICT	Informační systém/Informační a komunikační technologie
IT	Informační Technologie
KB	Komerční banka
KČ	Koruna česká
KM	Knowledge Management
např.	například
QR kód	Quick Response (kód rychlé reakce)
RB	Raiffeisenbank
SCM	Supply Chain Management
SMS	Short Message Service (textová zpráva)
TCS	Total Customer Satisfaction
TQM	Total Quality Management
tzv.	takzvaný

Seznam použité literatury

Seznam literatury

- Basl, J., & Blažíček, R. (2012). *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Boučková, J., et al. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Bučík, P. (2002). Analýza kritérií návratnosti a úspěšnosti CRM řešení. In D. Hommerová, *CRM v podnikových procesech* (str. 15). Praha: Grada Publishing a.s.
- Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Hommerová, D. (2012). *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Chlebovský, V. (2005). *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kotler, P., & Trias de Bes, F. (2005). *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kozák, V. (2011). *Budování vztahu se zákazníky*. Zlín: Radim Bačuvčík- VeRBuM.
- Lethinen, J. (2007). *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Lethinen, R. J., & Storbacka, K. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Lošťáková, H. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Nenadál, J. (2012). Měření v systémech managementu jakosti. In D. Hommerová, *CRM v podnikových procesech* (str. 45). Praha: Grada Publishing a.s.

Sánchez-Fernandéz, R., & Iniesta-Bonillo, M. A. (2006). Consumer perception of value: literature review and a new conceptual framework. In H. Lošťáková, *Diferencované řízení vztahů se zákazníky* (str. 43). Praha: Grada Publishing a.s.

Voříšek, J. (2000). Nová dimenze systémové integrace- integrace podnikových procesů a znalostí. In J. Dohnal, *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie* (str. 25). Praha: Grada Publishing a.s.

Wessling, H. (2002). *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing a.s.

Řízený rozhovor

Starý, Milan. Branch Manager, Komerční banka a.s., divize Midwest. Goethova 2704/1, 301 00 Plzeň. 24. 11. 2015

Elektronické zdroje

Air Bank. (2012). *YouTube.com*. Získáno 4. 3 2016, z https://www.youtube.com/watch?v=4N_LTt-HExA&index=4&list=PLBE58333F02B796D9

Air Bank. (2014). *Výroční zpráva Air Bank a.s. za rok 2014*. Získáno 4. 3 2016, z <https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/dokumenty/povinne-informace/vyrocnizprava-2014/Contents/0/3861E74FDBA59185C7F6CAF92B1B7D48/resource.pdf>

Air Bank. (2016a). *Air Bank. Člen skupiny PPF*. Získáno 4. 3 2016, z <https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/kdo-jsme/historie/>

Air Bank. (2016b). *Air Bank. Člen skupiny PPF*. Získáno 3. 3 2016, z <https://www.airbank.cz/cs/>

Air Bank. (2016c). *Air Bank. Člen skupiny PPF*. Získáno 5. 3 2016, z <https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/sanon/sanon/>

Air Bank. (2016d). *Air Bank. Člen skupiny PPF*. Získáno 7. 3 2016, z <https://www.airbank.cz/cs/pujcka/proc-pujcku-u-nas/vypocet-nove-pujcky/>

Air Bank. (2016e). *Air Bank. Člen skupiny PPF*. Získáno 5. 3 2016, z <https://www.airbank.cz/cs/kde-nas-najdete/mapa-pobocek-a-bankomatu/>

- Air Bank. (2016f). *Air Bank. Člen skupiny PPF*. Získáno 30. 3 2016, z <https://www.airbank.cz/cs/vse-o-air-bank/novinky/o-bezkontaktni-nalepku-si-uz-nas-muzete-zazadat-3-2-1-ted/>
- Air Bank. (2016g). *Air Bank. Člen skupiny PPF*. Získáno 30. 3 2016, z <https://www.airbank.cz/cs/bezny-ucet/internetove-bankovnictvi/>
- Backbase. (2016). *Backbase.com*. Získáno 30. 3 2016, z <http://www.backbase.com/about>
- Backbase.com. (2014). *YouTube.com*. Získáno 31. 3 2016, z <https://www.youtube.com/watch?v=aSUXDmQWmw4>
- Bláhová, M. (2011). *Marketing & Media*. Získáno 4. 3 2016, z <http://mam.ihned.cz/c1-53762880-air-bank-predstavila-televizni-spoty>
- Blesh.com. (2014). *YouTube.com*. Získáno 31. 3 2016, z <https://www.youtube.com/watch?v=PqwThE9yROI>
- Bubák, Z. (2011). *Finparáda- finance na dlani*. Získáno 30. 3 2016, z <http://www.finparada.cz/129-Podrobne-srovnani-internetoveho-bankovnictvi-II.aspx>
- Bubák, Z. (2012). *Finparáda- finance na dlani*. Získáno 4. 3 2016, z <http://www.finparada.cz/421-Predstavujeme-Vam-Air-Bank.aspx?ID=421>
- Buřinská, B. (2015). *Novinky.cz*. Získáno 5. 4 2016, z <http://www.novinky.cz/finance/378151-pin-klidne-zapomente-sve-finance-ovladejte-pomoci-otisku-prstu.html>
- Česká spořitelna, a.s. (2012). *YouTube.com*. Získáno 30. 3 2016, z <https://www.youtube.com/watch?v=teAzUgc3ks8>
- Česká spořitelna, a.s. (2014). *YouTube.com*. Získáno 2. 4 2016, z <https://www.youtube.com/watch?v=SZ6rSvawm3Q>
- Česká spořitelna, a.s. (2016a). *Česká spořitelna. Jsme Vám blíž*. Získáno 2. 3 2016, z <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>
- Česká spořitelna, a.s. (2016b). *Česká spořitelna. Jsme Vám blíž*. Získáno 3. 3 2016, z <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>

- Česká spořitelna, a.s. (2016c). *Česká spořitelna. Jsme Vám blíž*. Získáno 3. 3 2016, z http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/sc_14268.xml
- Česká spořitelna, a.s. (2016d). *Česká spořitelna. Jsme Vám blíž*. Získáno 30. 3 2016, z http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/cenik_bezkontaktni_nalepka_r.pdf
- Česká televize. (2015). *Česká televize. Čt 24*. Získáno 2. 4 2016, z <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1500336-internetove-utoky-na-bankovni-ucty-jsou-dumyslne>
- Finnegan, M. (2014). *Business World*. Získáno 30. 3 2016, z <http://businessworld.cz/analyzy/budoucnosti-bankovnictvi-jsou-mobilni-platby-11520>
- iBeacon.com. (2016). *iBeacon insider*. Získáno 31. 3 2016, z <http://www.ibeacon.com/what-is-ibeacon-a-guide-to-beacons/>
- Indra Company. (2014). *YouTube.com*. Získáno 30. 3 2016
- Ipsos CEM. (2016). *mysteryshopping.cz*. Získáno 5. 4 2016, z <http://www.mysteryshopping.cz/#!o-mystery-shoppingu/cljvm>
- Jahoda, B. (2015). *zdrojak.cz*. Získáno 5. 4 2016, z <https://www.zdrojak.cz/clanky/generovani-qr-kodu/>
- Jappel, C. (2016). manager online reputace České spořitelny. Získáno 23. 2 2016, z <https://www.facebook.com/ceskasporitelna/?fref=ts>.
- Peterka, R. (2007). *iDnes.cz. Finance*. Získáno 3. 4 2016, z http://finance.idnes.cz/zakaznik-neni-pan-novy-zakaznik-je-narocny-diktator-fy5-/podnikani.aspx?c=A070625_150600_firmy_rady_hla
- PwC China/Honkong. (2014). *YouTube.com*. Získáno 30. 3 2016, z <https://www.youtube.com/watch?v=lkuEwHzRD5Q>
- Raiffeisenbank. (2016a). *Raiffeisenbank. Banka inspirovaná klienty*. Získáno 3. 3 2016, z <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-a-historie-raiffeisenbank-v-cr>
- Raiffeisenbank. (2016b). *Raiffeisenbank. Banka inspirovaná klienty*. Získáno 2. 3 2016, z <https://www.rb.cz/osobni>

- Raiffeisenbank. (2016c). *Raiffeisenbank. Banka inspirovaná klienty*. Získáno 4. 3 2016, z <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/banka-a-ekologie>
- Raiffeisenbank. (2016d). *Raiffeisenbank. Banka inspirovaná klienty*. Získáno 3. 3 2016, z <https://www.rb.cz/firmy/transakcni-bankovnictvi/cash-management>
- Raiffeisenbank. (2016e). *Raiffeisenbank. Banka inspirovaná klienty*. Získáno 3. 3 2016, z <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/skupina-raiffeisen>
- SIMAR. (2012). *simar.cz*. Získáno 5. 4 2016, z <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>
- Simply Measured, Inc. (2016). *SimplyMeasured.com*. Získáno 14. 3 2016, z <http://simplymeasured.com/free-social-media-tools/#sm.0001v6f5wp4a0d3sz7a27ecul2k6l>
- Softec. (2012). *Bankovní studie: Budoucnost distribučních kanálů v České republice a na Slovensku*. Získáno 30. 3 2016, z http://www.softec.cz/files/bankovni_studie/softec_bankovni_studie_cz_2012.pdf
- TV spoty. (2015). *Televizní reklamy, spoty & hudba z reklam*. Získáno 3. 3 2016, z <http://www.tvspoty.cz/ceska-sporitelna-paleckovi-vam-poradi-s-pujckami/>

Seznam příloh

Příloha A	Základní principy Air Bank
Příloha B	Dotazník
Příloha C	Tabulka s hodnotící základnou pro první moment pravdy: Atraktivita banky
Příloha D	Tabulka s hodnotící základnou pro druhý moment pravdy: Odborné poradenství
Příloha E	Tabulka s hodnotící základnou pro třetí moment pravdy: Prodej
Příloha F	Tabulka s hodnotící základnou pro čtvrtý moment pravdy: Nové technologie
Příloha G	Tabulka s hodnotící základnou pro podoblast Internetového bankovníctví
Příloha H	Tabulka s hodnotící základnou pro podoblast Mobilního bankovníctví
Příloha CH	Tabulka s hodnotící základnou pro podoblast webové prezentace
Příloha I	Tabulka s hodnotící základnou pro pátý moment pravdy: Ukončení smlouvy
Příloha J	Ukázka designu prostředí internetového bankovníctví České spořitelny
Příloha K	Ukázka designu prostředí internetového bankovníctví Raiffeisenbank
Příloha L	Ukázka designu prostředí internetového bankovníctví Air Bank

Přílohy

Příloha A Základní principy Air Bank

1. Úroková sazba u spořicího účtu bude vždy mezi třemi nejvyššími na trhu, tzv. TOP3 garance.
2. Přehledný ceník, který se vejde na jednu A4 stránku
3. Žádné absurdní poplatky, např. za příchozí platby a vklad hotovosti apod.
4. Srozumitelné dokumenty ve smyslu krátkých a přehledných smluv bez hvězdiček pod čarou. Tyto smlouvy budou navíc navždy dostupné v internetovém bankovníctví klienta.
5. Za návštěvu pobočky a transakce provedené na pobočce se nic neplatí. Bankéři Air Bank jsou partnery klienta a nic neskrývají.
6. Možnost volby výše bankovky při výběru z bankomatu (200, 500, 1000, 2000 korun).
7. Běžné pobočky jsou otevřeny až do 19 hodin, aby i pracující klienti stihli navštívit pobočku až po pracovní době.
8. Peníze jednoduše a vždy pod kontrolou pomocí chytrého internetového a mobilního bankovníctví.
9. Možnost odmítnout poplatek v internetovém bankovníctví v případě nespokojenosti klienta s poskytovanou službou. To znamená, že pokud banka pochybí v poskytnutí jakékoliv služby, nebude klientovi poplatek za tuto službu účtován.
10. Air Bank pomůže klientovi s přechodem od jiné banky a uhradí za klienta náklady spojené s přechodem, např. poplatky za zrušení trvalých příkazů a účtů. (Bubák, 2012)

PřílohaB Dotazník

Služby a chování bankovních institucí

Následující dotazník je určen pro účely výzkumu zahrnutého v diplomové práci na téma Řízení vztahů se zákazníky v bankovním sektoru. Výsledky z tohoto dotazníkového šetření poslouží jako vstupní data pro další druh výzkumu, jímž bude mystery shopping ve třech českých bankách.

Účast v tomto šetření je zcela dobrovolná a odpovědi jsou samozřejmě anonymní. Vyplnění dotazníku vám zabere asi 10-15 minut vašeho času. Cílem je získat všeobecný názor mladých lidí ve věkovém rozmezí 18-26 let na bankovní servis a služby a definovat jejich očekávání od bankovních institucí v České republice. Dotazník tedy prosím vyplňte pouze v případě pokud Vám je mezi 18-26 lety.

Děkuji Vám všem za Váš čas. Pro spuštění dotazníku klikněte na tlačítko "Pokračovat"

*Povinné pole

Atraktivita bank

1. Co si myslíte, že je hlavním sdělením (produktem) reklamy: "Palečkovi si přinesli domů na hlídání kočku jménem Půjčka" ?

Označte jen jednu elipsu.

- Sjednání běžného účtu
- Poskytnutí úvěru
- Kvalitní servis a služby
- Finanční poradenství
- Nízké poplatky

2. Jaké instituci předchozí reklama patří?

Označte jen jednu elipsu.

- Česká spořitelna
- ČSOB
- Komerční banka
- Raiffeisenbank
- Air Bank

3. Co si myslíte, že je hlavním sdělením (produktem) reklamy: "Prý jí z konta mizí prachy...naštěstí jsem věděl, jak jí pomoci. Artur dovede Victorii do banky" ?

Označte jen jednu elipsu.

- Sjednání běžného účtu
- Poskytnutí úvěru
- Kvalitní servis a služby
- Finanční poradenství
- Nízké poplatky

4. Jaké instituci předchozí reklama patří?

Označte jen jednu elipsu.

- Česká spořitelna
- ČSOB
- Komerční banka
- Raiffeisenbank
- Air Bank

5. Co si myslíte, že je hlavním sdělením (produktem) reklamy: "Pane kolego vy se mnou nemluvíte?...Zvyšujeme úroky na běžném účtu" ?

Označte jen jednu elipsu.

- Sjednání běžného účtu
- Poskytnutí úvěru
- Kvalitní servis a služby
- Finanční poradenství
- Nízké poplatky

6. Jaké instituci předchází reklama patří?

Označte jen jednu elipsu.

- Česká spořitelna
- ČSOB
- Komerční banka
- Raiffeisenbank
- Air Bank

7. Jak moc důležité jsou pro vás následující faktory při volbě banky?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	vůbec není	spíše není	50/50	spíše je	rozhodně je
dostupnost pobočky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost rezervace času schůzky dopředu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rozvinutá pobočková síť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rozvinutá síť bankomatů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
čistota prostředí pobočky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spuštěná hudba v pobočce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
použití barvy (korespondující s oficiálními barvami dané banky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost se posadit při čekání na obsluhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Které z následujících služeb očekáváte, že vám budou poskytnuty v bankovní pobočce?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Noviny/časopisy
- Televize
- nápoj (voda, kafe)

9. Jaký typ nábytku preferujete v čekací zóně pobočky?

Označte jen jednu elipsu.

- klasické židle
- křesla
- gauč

10. Jaký způsob navigace v bankovní pobočce preferujete?

Označte jen jednu elipsu.

- recepční u vstupu do budovy, tzv. "Frontdesk"
- orientační tabule
- kombinace obou předchozích

11. Je pro vás důležité...

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	ano	ne
aby bylo u bankovní pobočky parkoviště?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aby pobočka banky byla dostupná v centru města	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aby pobočka banky byla dostupná poblíž zastávek MHD?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odborné poradenství

12. Jak moc důležité jsou pro vás následující faktory při komunikaci s bankovním poradcem?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	naprosto nedůležité	spíše nedůležité	50/50	spíše důležité	velmi důležité
Přivítání s úsměvem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
projevený zájem o potřeby klienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné znalosti bankovního poradce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schopnost bankovního poradce zodpovědět všechny klientovi otázky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podání ruky při přivítání i rozloučení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kterou z následujících možností preferujete?

Označte jen jednu elipsu.

- bankovní poradce sedí při schůzce vedle vás
 bankovní poradce sedí při schůzce naproti vám přes stůl
 je mi to jedno

14. Jaké prostředí preferujete při schůzce s bankovním poradcem?

Označte jen jednu elipsu.

- uzavřená samostatná místnost
 otevřená místnost-jednotliví bankovní poradci jsou odděleny instalovanými stěnami
 otevřená místnost bez jakýchkoliv dělících stěn a zábran-tzv. open office

15. Jaký styl komunikace očekáváte od bankovního poradce?

Označte jen jednu elipsu.

- formální ("Dobrý den pane/ní...")
 neformální ("Zdravím, jakpak se máte?")
 Jiné: _____

16. Jak by podle vás měli být bankovní poradci oblečení? (nebo-li jaký "dresscode" by měl platit pro bankovní poradce)

Označte jen jednu elipsu.

- formálně- business suit (kravat, oblek, kostým)
 formálně-casual business suit (kalhoty, košile/ halenka, sukně/šaty)
 neformálně- casual suit (tričko, džíný, svetr, mikina)

17. Jak dlouhá by podle vás měla být maximální doba čekání na volného bankovního poradce?

Označte jen jednu elipsu.

- <5 minut
 5-10 minut
 10-20 minut
 počkám i déle než 20 minut, nevadí mi čekat

Prodej

18. Jak moc důležité jsou pro vás následující faktory při procesu zavedení nového bankovního účtu?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	naprosto nedůležité	spíše nedůležité	50/50	spíše důležité	velmi důležité
nabídka produktu klientovi "na míru"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nabídka doplňkových produktů/služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
okamžité zaktivnění internetového bankovníctví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poskytnutí ochranných desek na smluvní dokumenty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dárkový reklamní předmět (např. propiska/blok/klíčenka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Který z následujících bankovních výpisů spíše preferujete?

Označte jen jednu elipsu.

- elektronický
 tištěný
 kombinace obou

20. Kolik podpisů očekáváte, že budete muset učinit při uzavření nového bankovního účtu?
 nepočítejte s podpisy pro duplicitní dokumenty, které zůstanou vám, ale jen ty, které po vás chce banka

Označte jen jednu elipsu.

- 1
 2
 3
 4
 5
 Jiné: _____

21. Jaký z následujících typů bankovních účtů více preferujete?

Označte jen jednu elipsu.

- Studentský běžný účet
 Klasický běžný účet
 je mi to jedno

22. Jak dlouho jste ochoten/ochotna čekat na doručení platební karty?

Označte jen jednu elipsu.

- 1 den
 2 dny
 3-5 dní
 týden i více
 Jiné: _____

23. Jakým způsobem preferujete doručení platební karty?

Označte jen jednu elipsu.

- Poštou bez doporučení
 Poštou doporučeně na jméno
 Osobní odběr na pobočce
 Jiné: _____

24. Jak dlouhou dobu by podle vás mělo trvat založení nové bankovního účtu?

Označte jen jednu elipsu.

- do 10 minut
 10-20 minut
 20-30 minut
 Jiné: _____

Nové technologie v bankovníctví

25. Jak moc důležité je pro vás, aby banka nabízela následující služby a funkce?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	naprosto nedůležité	spíše nedůležité	50/50	spíše důležité	velmi důležité
Internetové bankovníctví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní bankovníctví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezkontaktní karta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezkontaktní nálepka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telefonní informační linka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost bezkontaktní platby v obchodě pomocí smartphonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
veřejná wifi v prostorách poboček	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tablet k dispozici na pobočce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PC k dispozici na pobočce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interaktivní digitální obrazovka s nabídkou všech bankovních produktů na pobočce místo klasických tištěných informačních brožur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Jak moc důležité je pro vás, aby internetové bankovníctví nabízelo tyto funkce?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	naprosto nedůležité	spíše nedůležité	50/50	spíše důležité	velmi důležité
šablony k příkazům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
změna hesla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
změna limitů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
autorizace příkazu pomocí SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výpisy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přehled všech aktivních produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost nastavení výpisu (frekvence a forma)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kurzovní lístek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
online sjednání dalších služeb (úvěr, kontokorent, pojištění)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zamykání/odemykání platební karty pro transakce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zahraniční platby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zůstatek zobrazen v jiné měně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zasílání sms/emailů o provedených transakcích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
modelování splátek úvěrů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
modelování výnosů na spořicíh účtech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost e-fakturace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Jak moc důležité je pro vás, aby mobilní bankovníctví nabízelo tyto funkce?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	naprosto nedůležité	spíše nedůležité	50/50	spíše důležité	velmi důležité
přehled produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přehled zůstatků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přehled historie transakcí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
scan faktur/ složenek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
scan QR kódů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nastavení limitů plateb na kartách a online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost zablokování platební karty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
správa platební karty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vyhledávač bankomatů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vyhledávač poboček	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kalkulačka půjček a spoření	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nastavení plateb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost sjednání půjčky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přihlášení přes otisk prstu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
veřejná část bez přihlášení (hledání poboček, bankomatů, novinky, kontakty,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kurzovní listek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost dobítí kreditu na mobilní telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Jaký způsob přihlášení do internetového bankovníctví preferujete?

Označte jen jednu elipsu.

- pomocí klientského čipového certifikátu
- Klientské ID (číslo) a heslo
- autorizace kódem TAN (tabulka autorizačních čísel)
- autorizace jednorázovým kódem zaslaným bankou klientovi v zabezpečené SMS
- Přihlašovací jméno a heslo

29. Na kterých sociálních sítích očekáváte, že by banka měla mít profil?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Facebook
- YouTube
- Twitter
- Linked-in
- Instagram
- Google+
- Jiné: _____

Ukončení smlouvy

30. Jak dlouhá by podle vás měla být výpovědní lhůta smlouvy?

Označte jen jednu elipsu.

- Žádná-smlouvu možno ukončit hned
- 14 dní
- 30 dní
- Jiné: _____

31. Jaký způsob ukončení smlouvy preferujete?

Označte jen jednu elipsu.

- písemně- doručení poštou
- osobně- na pobočce
- elektronicky-email
- přes internetové bankovníctví
- přes mobilní bankovníctví
- telefonicky

32. Vadí vám, když se vás banka ptá na důvod vašeho ukončení smlouvy?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne

33. Při požadavku ukončení smlouvy očekáváte, že se vám banka bude snažit nabídnout lepší služby/produkt, aby jste si své rozhodnutí ještě rozmysleli?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne

34. Jak moc důležité jsou pro vás následující faktory při procesu zrušení vašeho bankovního účtu?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	naprosto nedůležité	spíše nedůležité	50/50	spíše důležité	velmi důležité
příjemné vystupování zaměstnanců banky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nabídka převedení peněžních zůstatků na nově sjednaný účet (třeba i u jiné banky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost výběru peněžních zůstatků z ukončeného účtu zdarma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Vaše pohlaví

Označte jen jednu elipsu.

- žena
- muž

36. Váš věk *

Komentáře

37.

Děkuji za vyplnění dotazníku!

Příloha C: Tabulka s hodnotící základnou pro první moment pravdy: Atraktivita banky

Moment pravdy	Aspekty	Očekávání	Hodnocení +1	0	-1
Atraktivita banky	Rozpoznání bankovní instituce	porovnání pravdy s odpověďmi respondentů	67-100 %	34-66 %	0-33 %
	Rozpoznání účelu reklamy	porovnání oficiálního sdělení a odpovědi respondentů	67-100 %	34-66 %	0-33 %
	Dostupnost pobočky v centru města	Ano	Ano		Ne
	Dostupnost pobočky blízko zastávky MHD	Ano	ano - do 250 m	do 500 m	více jak 500 m
	Dostupné parkoviště poblíž pobočky	Ano	ano - do 100 m (v naprosté blízkosti)	do 500 m	více jak 500 m
	Rozvinutá pobočková síť	Ano	porovnání dle počtu poboček		
	Rozvinutá síť bankomatů	Ano	porovnání dle počtu bankomatů		
	Způsob navigace v bankovní pobočce	kombinace osoby a orientační tabule	osoba i tabule	jen osoba NEBO tabule	ani jedno
	Čistota prostředí pobočky	Ano	Ano		Ne
	Typ nábytku v čekací zóně	Křesla	Křesla	pohodlné židle, čalouněné lavice	žádné sezení
	Poskytnutí nápoje	Ano	Ano		Ne
	Poskytnutí novin/časopisů	Ano	Ano		Ne

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha D Tabulka s hodnotící základnou pro druhý moment pravdy: Odborné poradenství

Moment pravdy	Aspekty	Očekávání	Hodnocení +1	0	-1
Odborné poradenství	Přivítání s úsměvem	Ano	úsměv	není úsměv, ale není nepříjemné	nevlídné přivítání
	Zájem o potřeby klienta	Ano	několik otázek	jedna otázka	žádný zájem
	Odborné znalosti bankovního poradce	Ano	věděl všechno	musel se poradit	Nevěděl
	Schopnost bankovního poradce zodpovědět všechny klientovi otázky	Ano	vše	něco	Nezodpovězen
	Podání ruky při přivítání i rozloučení	Ano	při přivítání i rozloučení	přivítání nebo rozloučení	ani jednou
	Prostředí schůzky	oddělené prostředí instalovaný mi stěnami/samostatná místnost oddělená	ano - dle očekávání		ne - open office
	Posazení při schůzce	posazení naproti přes stůl	naproti přes stůl		jiný způsob (posazení vedle sebe)
	Styl komunikace bankovního poradce	Formální ("Dobrý den pane/ní")	ano - dle očekávání		ne (neformální)
	Dress code bankovního poradce	formální casual business suit (kalhoty, košile/halenka, sukně/šaty)	ano - dle očekávání		ne - příliš formální, příliš neformální
	Doba čekání na volného bankovního poradce	5-10 minut	v daném rozmezí	navíc 5 minut	navíc více než 5 minut

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha E Tabulka s hodnotící základnou pro třetí moment pravdy: Prodej

Moment pravdy	Aspekty	Očekávání	Hodnocení +1	0	-1
Prodej	Nabídka služeb klientovi na míru	ano	ano		Ne
	Nabídka doplňkových služeb	ano	ano		Ne
	Typ bankovního účtu	studentský	ano - dle očekávání	jiný výhodný BÚ	základní BÚ (pro studenta/mladého člověka nevýhodný)
	Okamžité zaktivnění internetového bankovníctví	ano	ano		Ne
	Druh bankovního výpisu	elektronický	ano		Ne
	Počet podpisů	max. 3	do 3 podpisů	5 podpisů	více jak 5
	Poskytnutí ochranných desek na smluvní dokumenty	ano	Ano	na vyžádání/ žádné dokumenty	Ne
	Doba trvání založení bankovního účtu	10-20 minut	10-20 minut (dle očekávání)	do 30 minut	více jak 30 minut
	Doba čekání na doručení bankovní karty	3-5 dní	3-5 dní (dle očekávání)	do 7 dní	více jak 7 dní
Způsob doručení platební karty	poštou doporučeně na jméno	poštou doporučeně na jméno	poštou - obyčejně; osobně	jiné možnosti	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha F Tabulka hodnotící základnou pro čtvrtý moment pravdy: Nové technologie

Moment pravdy	Aspekty	Očekávání	Hodnocení +1	0	-1
Nové technologie	Bezkontaktní karta	ano	ano		Ne
	Bezkontaktní nálepka	ano	ano	mají, ale nenabídli	Ne
	Telefonní informační linka - obsluha	subjektivní hodnocení			
	Reakce na emailový dotaz	do 48 hodin	dle očekávání	automatická odpověď	žádná odpověď
	Rychlost reakce na dotaz na Facebooku	do 24 hodin	do 24 hodin	do 48 hod	nad 48 hod

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha G Tabulka s hodnotící základnou pro podoblast Internetového bankovníctví

Moment pravdy	Aspekty	Očekávání	Hodnocení +1	0	-1
Internetové bankovníctví	První přihlášení do internetového bankovníctví	počet kroků a složitost (subjektivní)			
	Způsob přístupu do online bankovníctví	klientské ID (číslo) a heslo	ano - dle očekávání	přihlašovací jméno a heslo	jiný způsob
	Přehled všech aktivních produktů	ano	Ano		ne
	Historie				
	Šablony k příkazům	ano	Ano		ne
	Zahraniční platby	ano	Ano		ne
	E-fakturace	ano	Ano		ne
	Změna hesla	ano	Ano		ne
	Změna limitů	ano	Ano		ne
	Výpisy	ano	ano		ne
	Možnost nastavení formy a frekvence výpisu	ano	ano		ne
	Autorizace příkazu pomocí SMS	ano	ano		ne
	Zasílání SMS/emailů o provedených transakcích	ano	ano		ne
	Online sjednání dalších služeb (úvěr, kontokorent, kreditní karta)	ano	ano - přímo zadat z aplikace	ano - přesměrování na jinou stránku	ne
	Zamykání/odemykání platební karty pro transakce	ano	ano		ne
Design a přehlednost hlavního menu	subjektivní				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha H Tabulka s hodnotící základnou pro podoblast Mobilního bankovníctví

Moment pravdy	Aspekty	Očekávání	Hodnocení +1	0	-1
Mobilní bankovníctví	Zřízení mobilního bankovníctví	počet kroků a složitost (subjektivní)			
	Uživatelsky příjemné prostředí	Subjektivní			
	Přehled produktů	Ano	ano		ne
	Přehled zůstatků	Ano	ano		ne
	Přehled historie transakcí	Ano	ano		ne
	Nastavení plateb	Ano	ano		ne
	Skener faktur/složenek	Ano	ano		ne
	QR KODY	Ano	ano		ne
	Nastavení limitů plateb na kartách a online	Ano	ano		ne
	Zablokování karty	Ano	ano		ne
	Správa karty	Ano	ano		ne
	Vyhledávač bankomatů	Ano	ano		ne
	Vyhledávač poboček	Ano	ano		ne
	Veřejná část bez přihlášení (kontakty, pobočky, bankomaty, novinky)	Ano	ano		ne
	iOS (kompatibilita)	Ano	ano		ne
	Android (kompatibilita)	Ano	ano		ne
	Windows (kompatibilita)	Ano	ano		ne
	Touch ID (přihlášení přes otisk prstu)	Ano	ano		ne
	Služba zaplat' mi - vytvoření vlastního QR kódu	Ano	ano		ne
	Ostatní služby mobilní aplikace	Subjektivní			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha CH Tabulka s hodnotící základnou pro podoblast webové prezentace

Moment pravdy	Aspekty	Očekávání	Hodnocení +1	0	-1
Webová prezentace	Kontakty na úvodní straně	subjektivní	ano - hned nalezeny	ano - ale ne tak viditelné	ne
	Přehlednost - složitost najít ceník služeb	počet kliknutí (subjektivní)	1-2 kliknutí	3-4 kliknutí	5-6kliknutí
	Formát ceníku na internetu	A4	ano		ne
	Možnost rezervace schůzky/objednání	Ano	ano		ne
	Funkčnost vyhledávacího okýnka	subjektivní			
	Přehlednost hlavní lišty odkazující na produkty	subjektivní			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha I Tabulka s hodnotící základnou pro pátý moment pravdy: Ukončení smlouvy

Moment pravdy	Aspekty	Očekávání	Hodnocení +1	0	-1
Ukončení smlouvy	Výpovědní lhůta	žádná - smlouvu možno ukončit hned	Dle očekávání	do 30 dní	> 30 dní
	Způsob ukončení smlouvy	osobně a internetové bankovníctví	oba způsoby	osobně - jedna návštěva	osobně - více návštěv
	Optání na důvod ukončení	ano (subjektivně)	ano - jednou se zeptají	dotaz vznesen 2x	dotaz vznesen více než 2x nebo vůbec
	Nabídka lepších služeb a produktů	Ano	ano		Ne
	Příjemné vystupování zaměstnanců banky	Ano	velmi příjemné	neutrální	nepříjemné
	Nabídka převedení peněžních zůstatků na nový bankovní účet	Ano	ano		ne
	Celkový průběh vyřízení požadavku	subjektivní hodnocení dle rychlosti a plynulosti vyřízení požadavku			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha J Ukázka designu prostředí internetového bankovníctví České spořitelny



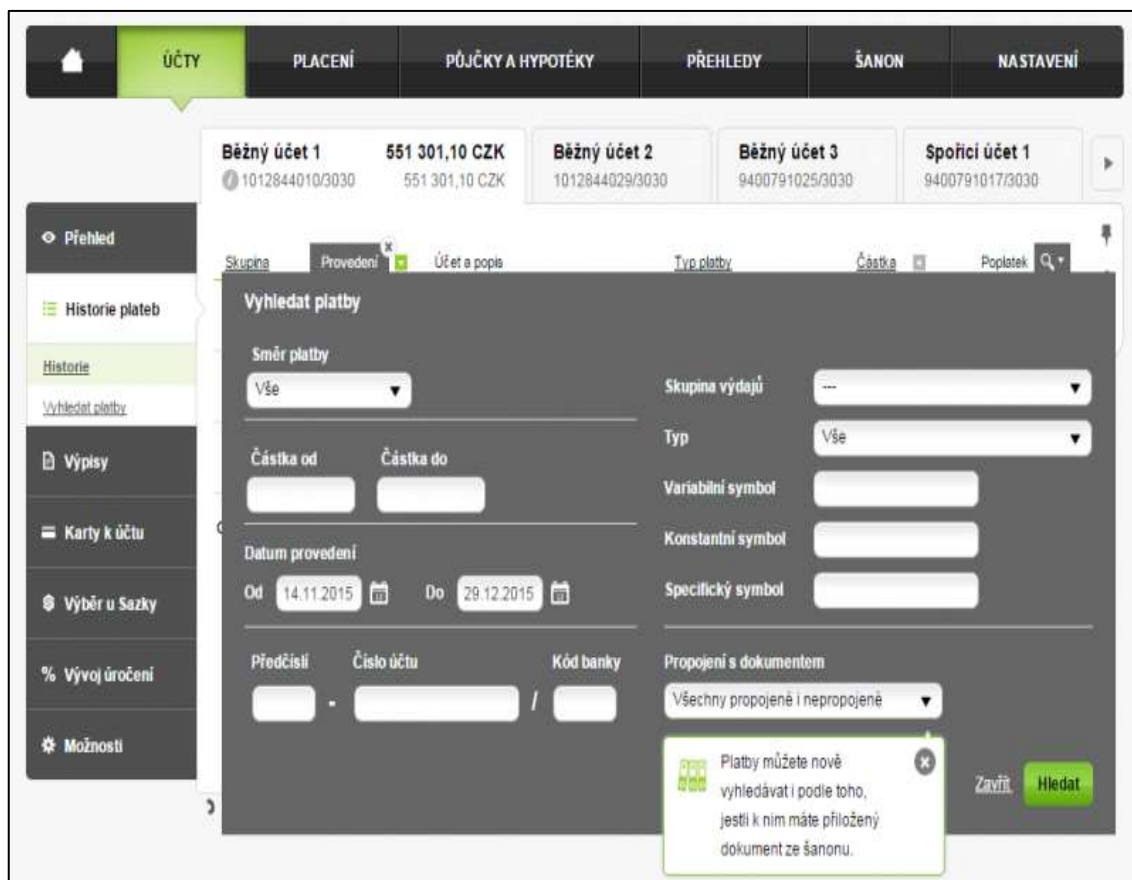
Zdroj: (Česká spořitelna, a.s., 2012)

Příloha K Ukázka designu prostředí internetového bankovníctví Raiffeisenbank



Zdroj: (Bubák, 2011)

Příloha L Ukázka designu prostředí internetového bankovníctví Air Bank



Zdroj: (Air Bank, 2016g)

Abstrakt

CUTLACOVÁ, M. *Využití CRM v bankovním sektoru*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 100 s., 2016

Klíčová slova: Řízení vztahů se zákazníky, trendy bankovníctví, nové technologie

Předložená práce je zaměřena na využití CRM v bankovní praxi. V řešení bylo použito srovnání teoretických poznatků z řízení vztahů se zákazníky a moderních trendů v bankovníctví s praktickým využitím CRM v České spořitelně, Raiffeisenbank a Air Bank. Vybrané banky byly stručně představeny z hlediska jejich profilů a základních charakteristik. Pomocí metody mystery shoppingu bylo zkoumáno, do jaké míry vybrané banky naplňují očekávání segmentu mladých lidí ve věku 18-26 let od zákaznického servisu bank. Pro zjištění většinových preferencí a očekávání vybraného segmentu, byl proveden předvýzkum formou dotazníkového šetření, jehož výsledky pak byly použity jako kritéria pro hodnocení mystery shoppingu. Na základě zjištěných výsledků z provedeného výzkumu byla pro každou ze zkoumaných bank navržena doporučení, jak zefektivnit zákaznický servis pro skupinu mladých klientů.

Abstract

CUTLACOVÁ, M. *The Use of CRM in the Banking Sector*. Master's degree thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 100 p., 2016

Key words: Customer relationship management, trends in banking, new technologies

The work presented is focused on the use of CRM in banking practice. A comparison is made between the theoretical background of customer relationship management and the modern trends in banking, using practical examples of CRM in the cases of Česká spořitelna, Raiffeisenbank and Air Bank. The selected banks were briefly introduced in terms of their basic characteristics and profiles. The research focused on the extent to which general bank services met the expectations of young people, aged 18-26 years, through the use of the mystery shopping method. A questionnaire was used to determine the preferences and expectations of the majority of the selected age range. The results of this questionnaire were used as the criteria for the evaluation of the mystery shopping method. Based on the results of the research, recommendations were made on how to improve the effectiveness of customer services in the case of the researched banks regarding the youth segment of clients.