

ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V KOMERČNÍ BANCE

Bc. Monika Jorňíčková

Diplomová práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Jurníčková**
Osobní číslo: **M13907**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Řízení vztahů se zákazníky v komerční bance**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z bankovníctví.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky na proces řízení vztahů se zákazníky v komerční bance.

II. Praktická část

- Analyzujte stav současného řízení vztahů se zákazníky v ČSOB.
- Na základě analýzy vytvořte projekt inovovaného systému řízení vztahů se zákazníky v ČSOB.
- Vyhodnoťte náklady na projekt a očekávané přínosy a rizika.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BELÁS, Jaroslav. Finanční trhy, bankovníctví, pojišťovnictví. Žilina: Georg, 2013, 596 s. ISBN 978-80-8154-024-0.

BELÁS, Jaroslav. Management komerčních bank, bankových obchodů a operací. Vyd. 1. Žilina: GEORG, 2010, 471 s. ISBN 978-80-89401-18-5.

LINOFF, Gordon a Michael J. BERRY. Data mining techniques: for marketing, sales, and customer relationship management. 3rd ed. Indianapolis: Wiley, 2011, 847 s. ISBN 978-0-470-65093-6.

REVENDA, Zbyněk. Peněžní ekonomie a bankovníctví. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2012, 423 s. ISBN 978-80-7261-240-6.

STRANBERG, Christer, Olof WAHLBERG a Peter ÖHMAN. Challenges in serving the mass affluent segment: bank customer perceptions of service quality. Managing Service Quality [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2012, vol. 22, issue 4, s. 359-385 [cit. 2014-09-12]. DOI: 10.1108/09604521211253478. Dostupné z: www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jaroslav Belás, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

19. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zlepšením řízení vztahů se zákazníky v bance ČSOB. Teoretická část charakterizuje obecně pojem banka včetně popisu komerční banky. Dále se věnuje definováním zákazníka a souvislostmi spojenými s řízením vztahů banky s klienty. Součástí je také objasnění kvantitativní analýzy konkrétně dotazníku pro účely praktické části. Praktická část je rozdělena na dvě kapitoly - Analýza a Projekt. Analytická část řeší současný stav řízení vztahů se zákazníky v bance a obsahuje vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření včetně srovnání s konkurencí. Následuje projekt, který se věnuje zlepšení řízení vztahů s klienty přes zavedení komponentů vyvolávacího systému a kurzu vzdělávací agentury. Součástí projektu je časová, nákladová a riziková analýza.

Klíčová slova: Banka, komerční banka, spotřebitel, CRM, dotazník.

ABSTRACT

The diploma thesis addresses the issue of customers' relations improvement in CSOB bank. The theoretical part generally characterizes the bank as a term; it also includes the description of commercial bank. Subsequently, it focuses onto the definition of the customer and relations that are tightly connected with the bank-customer relations' management. The theoretical part also includes the clarification of the quantitative analysis, namely the questioner which will be used later within the practical part. The practical part is dived into two chapters – Analysis and Project. The analytical sub-part looks into the current state of bank-customer relations' management and it includes the evaluation of the survey including the comparison with the bank's competitors. The project that follows deals with the customers' relations improvement through the implementation of the number system and education agency courses. The project also includes the time, cost, and risk analysis.

Keywords: The bank, commercial bank, customer, CRM, questionnaire.

Touto cestou bych chtěla velice poděkovat svému vedoucímu panu doc. Ing. Jaroslavu Belásovi, Ph.D. za skvělé vedení, podnětné a motivující rady, ochotu a skvělý přístup.

Také bych ráda poděkovala panu Petru Šilhánkovi, řediteli banky ČSOB, za milou a ochotnou spolupráci, strávený čas, který mi věnoval a za poskytnutí všech potřebných údajů pro tuto práci.

Velké díky patří dále Ivetě Hrišové, manažerce pobočky České spořitelny, za ochotu, vlídný přístup a velké pochopení při realizaci dotazníkového šetření v pobočce v Prostějově.

Na závěr bych chtěla poděkovat také mé konzultantce Ing. Ivaně Dosedělové, za pomoc při vyhodnocování dotazníkového šetření a vytváření grafů.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 BANKA	13
1.1 BANKA JAKO PRVEK BANKOVNÍHO SYSTÉMU	13
1.1.1 Funkce bankovního systému	14
1.1.2 Orgány banky	15
1.2 DRUHY BANK	15
1.2.1 Členění z hlediska základních znaků	15
1.2.2 Hlavní druhy bank	17
1.3 CHARAKTERISTIKA BANKOVNÍCH OBCHODŮ (PRODUKTŮ)	18
1.4 BANKOVNÍ RIZIKA	21
1.4.1 Rating	23
1.5 SOUTĚŽIVOST V BANKOVNÍM PROSTŘEDÍ – SOUČASNÉ TRENDY	23
2 KOMERČNÍ BANKY	25
2.1 DEFINICE KOMERČNÍ BANKY	25
2.2 ČLENĚNÍ KOMERČNÍCH BANK	26
2.3 AKTIVITY KOMERČNÍ BANKY	27
3 SPOTŘEBITEL – KLIENT BANKY	29
3.1 IDENTIFIKACE KLIENTA BANKY	29
3.2 SEGMENTACE KLIENTŮ V KOMERČNÍ BANCE	30
3.3 OCHRANA SPOTŘEBITELE	32
3.3.1 Základní nástroje a instituce ochrany spotřebitele	33
3.4 PÉČE O KLIENTA	34
3.5 PRAVIDLA JEDNÁNÍ S KLIENTY	34
3.6 SPOKOJENOST KLIENTA	35
3.7 RESPEKTOVÁNÍ SOUKROMÍ A DŮVĚRNOSTI DAT – BANKOVNÍ TAJEMSTVÍ.....	36
3.8 ŘEŠENÍ STÍŽNOSTÍ	36
4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V KOMERČNÍ BANCE	37
4.1 DEFINICE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	37
4.2 NOVÝ PŘÍSTUP KE KLIENTŮM	38
4.2.1 Digitální zákazník je výzvou pro moderní banku – SystémOnLine	38
4.3 AKTIVNÍ PRÁCE SE ZÁKAZNICKÝMI DATY - DATA MINING.....	39
4.4 NOVÉ METODY A NÁSTROJE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	41
5 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	43
5.1 HYPOTÉZY STANOVENÉ V DIPLOMOVÉ PRÁCI	43
5.2 DOTAZNÍK	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	46
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, A. S.	47

6.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	47
6.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI ČSOB	48
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	50
7.1	ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V ČSOB, A. S.	53
7.1.1	Dotazníkový výzkum	55
7.1.2	Výsledky dotazníkového výzkumu	57
7.2	ANALÝZA KONKURENCE	63
7.2.1	Dotazníkový výzkum	64
7.2.2	Výsledky dotazníkového výzkumu	65
7.2.3	Interpretace výsledků dotazníkového výzkumu	71
7.3	SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	72
7.4	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ	81
8	PROJEKT ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V ČSOB, A. S.	82
8.1	CÍLE PROJEKTU	82
8.2	POPIS VYVOLÁVACÍHO SYSTÉMU	82
8.3	POPIS NAVRHOVANÝCH NÁSTROJŮ	87
8.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	91
8.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	93
8.6	ČASOVÁ ANALÝZA	97
8.7	SHRNUTÍ.....	100
8.8	DISKUSE	102
	ZÁVĚR	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	110
	SEZNAM TABULEK.....	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá teoretickým vymezením banky jako prvku bankovního systému, pojmem banka společně s jeho funkcemi a orgány. Součástí práce je také charakteristika základních druhů bank z různých hledisek. Nepostradatelnou součástí kapitoly byly zvoleny bankovní produkty a jejich podrobná charakteristika. Pro lepší pochopení činnosti bank a omezení jejich činnosti jsou definována bankovní rizika a současné trendy v soutěživosti v bankovním prostředí. Jakmile je podrobně popsána problematika, týkající se bank, je v druhé kapitole vysvětlen pojem komerční banka, jakožto typ banky fungující v České republice. Komerční banka její definice, členění a aktivity. V souvislosti s činnostmi komerční banky je nutné identifikovat klienta banky. Klienti jsou také rozčlenění podle segmentů. V této souvislosti byla zvolena také podkapitola ochrana spotřebitele, péče o klienty banky a otázka spokojenosti klientů, vzhledem k důležitosti řešení těchto činností v rámci řízení vztahů banky se svými klienty. Nezbytnou činností banky je řešení stížností klientů. Čtvrtá kapitola se již zabývá hlavním tématem diplomové práce, otázkou řízení vztahů se zákazníky v komerčních bankách. Kapitola obsahuje základní definice řízení vztahů se zákazníky, zabývá se novými přístupy ke klientům s podrobnou charakteristikou současného trendu Systému Online. Dalším trendem a současně konkurenční výhodou je aktivní práce s klientskými daty – Data mining. Tímto pojmem se také podkapitola zabývá společně s novými metodami a nástroji v řízení vztahů se zákazníky banky. Poslední kapitola teoretické části je orientována na hypotézy stanovené v diplomové práci a dotazníkové šetření jako nástroj kvantitativního výzkumu.

Praktická část se skládá z představení společnosti, ve které se poté uskutečňuje dotazníkové šetření a se kterou autor diplomové práce spolupracuje již od diplomové praxe. Analytická část připravila potřebné informace a zázemí pro kvantitativní analýzu v bance ČSOB zaměřené na řízení vztahů se zákazníky. Obsahuje charakteristiku obsluhy klientů v bance a dotazníkové šetření společně s jeho vyhodnocením formou tabulek a následné podrobné okomentování. Další podkapitolou analytické části je analýza konkurence. Analýza je provedena prostřednictvím stejného dotazníkového šetření společně s vyhodnocením a interpretací výsledků. Oba dotazníky jsou následně srovnány a vyhodnoceny prostřednictvím koláčových grafů a podrobně okomentovány. Celou kapitolu uzavírá shrnutí a vyhodnocení analytické části.

Poslední částí diplomové práce je projekt zlepšení řízení vztahů se zákazníky v bance ČSOB. Kapitola definuje cíle projektu a podrobný popis návrhu na zlepšení, jímž je vyvolávací systém respektive komponenty vyvolávacího systému a kurz vzdělávací agentury. Projekt je doplněn nákladovou analýzou, rizikovou analýzou společně s maticí rizik a časovou analýzou, vyhodnocenou prostřednictvím programu WinQSB.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Důležitost téma Řízení vztahů se zákazníky v komerční bance bylo shledáno v potřebě bank kvalitně řídit vztahy se svými klienty a to na konkurenceschopné úrovni. Řízení vztahů umožňuje zvýšit pravděpodobnost získání nových a udržení si stávajících zákazníků prostřednictvím poznání, pochopení a předpovídání jejich potřeb, přání a zvyklostí. Podstatou je shromažďování informací o zákaznících banky. Tyto informace lze získat aplikací kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření. Pokud uspokojení zákazníka roste, roste i prosperita banky.

Předmětem zkoumání je současný stav řízení vztahů se zákazníky v konkrétní bance (ČSOB). Cílem je z poznatků z teorie a analýzy současné situace a vyhodnotit vnímání banky ze strany klientů. Výsledky šetření jsou následně porovnány s konkurencí (Česká spořitelna). Na základě zjištěných nedostatků je navržen projekt vedoucí ke zdokonalení stávajícího systému řízení vztahů se zákazníky v bance.

Formulace hypotéz

H0: Spokojenost klientů s dobou čekání je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s dobou čekání v obou bankách.

H0: Spokojenost klientů s umístěním informační přepážky či celková přehlednost v bance je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s umístěním informační přepážky mezi jednotlivými bankami.

H0: Spokojenost klientů s ochotou a vystupováním pracovníků je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s ochotou a vystupováním pracovníků v obou bankách.

H0: Spokojenost klientů s rychlostí řešení problémů je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s rychlostí řešení problémů klientů.

H0: Spokojenost klientů s komunikací banky vůči nim je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s komunikací banky vůči svým klientům.

Výzkum je nejprve prováděn ve zvolené bance ČSOB a následně v konkurenční bance České spořitelně. Cílovou skupinou tohoto výzkumu jsou stávající klienti bank, kteří přijdou do bank v době konání dotazníkového průzkumu, který probíhá v rámci tří pracovních dnů v každé bance.

Výsledků praktické části je dosaženo prostřednictvím analýzy současného stavu, kvantitativní analýzy resp. dotazníkového šetření, nákladové, časové a rizikové analýzy. Dále je použita matice rizik a program WinQSB při zpracování časové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 BANKA

Tato diplomová práce se věnuje tématu řízení vztahů se zákazníky v komerční bance. Pro lepší porozumění problematice nelze na začátku opomenout stručnou charakteristiku zkoumané oblasti.

1.1 Banka jako prvek bankovního systému

Bankovní systém (bankovní soustavu), definuje Rejnuš (2014, s. 77) jako systém, který se skládá z centrální banky a všemi ostatními komerčními bankami, které existují v zemi.

V bankovním systému každé země zpravidla pracuje specifický počet bank, které se navzájem liší například námětem činnosti, orientováním na poskytování služeb určitému obvodu klientů banky, zaměřením činnosti na specifickou oblast. Skupina bank, která je popisována jako subsystém bankovního systému, se nyní zdá jako základní prvek tohoto subsystému. Pojem banka může být určen:

- a) podle funkce, kterou zastává – jako typ finančního zprostředkovatele, jehož klíčovou aktivitou je zprostředkování chodu finančních prostředků mezi dílčími finančními subjekty;
- b) právní definicí zahrnutou v zákonu o bankách a jiných předpisech.

Základní úkolem banky je přeměna vkladů v úvěry. Banky kromě této základní funkce provozují spoustu dalších aktivit, které právní předpisy dané země považují za bankovní činnosti. (Šenkýřová 2010, s. 48-49)

Rejnuš (2014, s. 91) uvádí jako nejvíce významné zásady činnosti obchodních bank:

- zásada výnosnosti;
- zásada rychlosti možného převedení libovolného aktiva (zdroje) na peníze - likvidity;
- zásada jistoty platební schopnosti – solventnosti.

Šenkýřová (2010, s. 49) řadí mezi tyto činnosti (podle zákona č. 21/1992 Sb., o bankách v platném znění):

- investování do cenných papírů na vlastní účet,
- finanční pronájem (leasing),
- platební styk a zúčtování,

- vydávání a správu platebních prostředků (např. platebních karet a cestovních šeků),
- poskytování záruk,
- otvírání akreditivů,
- obstarávání inkasa,
- poskytování investičních služeb s tím, že se v licenci uvede, které hlavní a doplňkové investiční služby je banka oprávněna poskytovat a ve vztahu ke kterým investičním nástrojům,
- finanční makléřství,
- výkon funkce depozitáře,
- směnářenskou činnost (nákup devizových prostředků),
- obchodování na vlastní účet,
- poskytování bankovních informací,
- obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem,
- pronájem bezpečnostních schránek,
- činnosti, které přímo souvisejí s výše uvedenými činnostmi přijímáním vkladů od veřejnosti a poskytováním úvěrů.

Tyto aktivity provádějí banky na podkladě bankovní licence, která byla udělena centrální bankou v zemi svého sídla. Jakmile banka žádá o poskytnutí licence, posuzuje se hlavně způsobilost složit postačující základní kapitál, jeho zdroj, odborná způsobilost a občanská bezúhonnost vedení banky, věcnost propočtu budoucí likvidity a výnosnosti banky, ekonomická zaměřenost banky. Licenci bankám poskytuje instituce, která je k tomuto jednání ze zákona pověřena a která taktéž provádí nad bankami dozor, tzv. bankovní dohled (Česká národní banka). Banka však může nabýt pouze tzv. omezenou licenci, která vyřadí možnost poskytovat určitých bankovních produktů a služeb (např. devizové operace). Další možností je žádost banky o rozšíření licence a o další činnosti, které dosud nebyly povoleny. Na základě tzv. jednotné evropské licence mohou u nás pracovat i zahraniční subjekty z členských zemí EU (od vstupu České republiky do EU). (Šenkýřová, 2010, s. 49)

1.1.1 Funkce bankovního systému

Mezi základní funkce bankovního systému řadí Mejstřík, Pečená a Teplý (2008, s. 56-58):

- opatření a vypořádání plateb;

- zkompletování informací;
- spojování a seskupování fondů;
- překlenutí problému principál – agent.
- disagregace fondů;
- přenos fondů;
- překlenutí nejistoty a risk management;

1.1.2 Orgány banky

Nejvyšším orgánem banky s podobou akciové společnosti je valná hromada akcionářů. Aktivity banky reguluje představenstvo, které činní rozhodnutí ve všech věcech (pokud je zákon nebo stanovy nepřevědou do působnosti valné hromady).

Mezi další funkce a aktivity představenstva řadí Šenkýřová (2010, s. 50) :

- Hospodárné vynakládání nejen základního kapitálu banky, ale také peněz vkladatelů.
- Definování, jakým směrem se banka rozvíjí.
- Vymezení obchodní strategie banky.
- Formulace postupů a metod k řízení banky.
- Návrh kontrolního systému banky.

Podle Šenkýřové (2010, s. 50) je neustále řešen rozpor mezi rozvážným způsobem řízení banky a maximalizací zisku pro její akcionáře. Kontrolním orgánem banky je dozorčí rada. Funkce dozorčí rady rozděluje na:

- Dohled na působení představenstva.
- Dozor nad uskutečňováním podnikatelské činnosti.

1.2 Druhy bank

Tato podkapitola se zabývá rozdělením bank dle různých kritérií.

1.2.1 Členění z hlediska základních znaků

Král (2009, s. 41-42) člení banky:

- Z pohledu orientace obchodů, které banka vykonává na zaměřenou oblast - na:
 - Retailově (maloobchodně, prodejně) orientované banky.
 - Whole sale (velkoobchodně) orientované banky.

- Internacionálně (mezistátně) orientované banky.
- Z pohledu právní formy (vlastnictví) na:
 - Banky, které jsou založené na základě veřejného práva (např. ČNB, Konsolidační banka).
 - Banky, které jsou založené na základě soukromého práva (klasické soukromé banky, kapitálové společnosti, družstevní banky).
- Z pohledu typů obchodů, realizovaných bankou na:
 - Univerzální banky – orientují se na uskutečnění všech typů obchodů spolu s obchody s cennými papíry.
 - Specializované banky – vykonávají pouze konkrétní druh obchodů.
- Z pohledu cílové orientace na:
 - Banky, orientované na zisk.
 - Banky, které jsou zaměřené na kolektivní hospodaření.
 - Banky, které jsou družstevně zaměřené.

1.2.2 Hlavní druhy bank

Obchodní banky	nabízejí hlavně depozitní a úvěrové operace. Mohou být univerzální a specializované
Spořitelní banky	orientují se na peněžní, úvěrové a další operace pro obyvatele
Investiční banky	existují dva druhy – investující do cenných papírů a poskytující úvěry (dlouhodobé).
Rozvojové banky	orientace na účelové, zpravidla dlouhodobé úvěry investiční povahy.
Specializované banky	jsou založené obvykle přímo státem, kvůli podpoře vývozu, objemných investičních úvěrů.
Hypoteční banky	orientují se na vydávání hypotečních zástavních listů a nabízení hypotečních úvěrů.
Stavební spořitelny	přijetí vkladů od předplatitele stavebního spoření a nabízí úvěry s výhodnými úrokovými sazbami.
Zemědělské banky	uskutečňují bankovní operace a poskytují bankovní služby hlavně v sektoru zemědělství.
Městské a komunální banky	jsou založeny městy a obcemi poskytují bankovní produkty a služby v existujícím kraji.
Zahraniční banky	obchodní a ostatní banky, které jsou vlastněny zahraničními subjekty nebo pobočky těchto bank.
Konzorciální banky	jsou založeny oddíly bank pro nabízení objemných (rozsáhlých) konzorciálních úvěrů.

Bankovní holdingové společnosti	spletence několika institucí, nejméně jedna musí být banka.
---------------------------------	---

Obr. 1 Hlavní druhy bank (Revendá, 2011, s. 17) [vlastní zpracování]

Hypoteční banka popisuje Belás a kol. (2013, s. 509-510) jako organizaci vydávající hypoteční zástavní listy. Tímto krokem banka inkasuje prostředky, aby mohla poskytovat hypoteční úvěry. Předpokladem vstupu finanční organizace na hypoteční trh je možnost disponovat licenci od regulátora trhu, aby mohla vydávat hypoteční zástavní listy. Po získání licence, má možnost banka vedle svého oficiálního názvu používat název hypoteční banka. Nejmocnější banky, které poskytují hypoteční úvěry, jsou Hypoteční banka, Česká spořitelna a Komerční banka.

Investiční banky jsou podle Kráľe (2009, s. 51) peněžní instituce, přijímající od bank, veřejnosti a právnických osob vklady dlouhodobého charakteru a vydávají dlouhodobé dluhopisy. Tyto finanční prostředky, které banka získá, investují do středně až dlouhodobě charakterizovaných půjček podnikům.

1.3 Charakteristika bankovních obchodů (produktů)

Bankovní obchody (produkty) jsou jednotlivé bankovní služby, které nemají materiální povahu a jsou vykonávány bankou většinou za úplatu. V současnosti se vyskytuje na našem trhu rozsáhlé množství bankovních institucí, které poskytují různorodé portfolio služeb, stále rozvíjených a pozměňovaných. Právě proto není prakticky možné vytyčit konkrétní charakteristiku produktů, ani paušální členění. Je možné zde však nalézt jejich zřetelné společné rysy, a to nehmotný charakter (nemateriální), dualismus (podvojnost, dvojitost) a interakce a podmíněnost. (KOSTIHOVÁ, Helena, 2009, s. 14)

a) Běžný účet

Běžný účet v Kč je určen:

- právnickým osobám (podnikajícím i nepodnikajícím),
- fyzickým osobám,
- městům,
- obcím,

- svazkům měst a obcí,
- krajům a jimi zřízeným příspěvkových organizacím a založeným právními osobami. (Běžný účet v Kč, © 2014)

Charakteristika běžného účtu v Kč podle Běžný účet v Kč (2014):

- základní produkt banky
- k ukládání finančních prostředků
- k provádění hotovostního i bezhotovostního platebního styku
- umožňuje využívat další navazující produkty a služby KB, např.: internetové bankovníctví MojeBanka a Profibanka, Expresní linku
- nastavení povoleného debetu na účtu až do výše 3 000 000 Kč

Výhody běžného účtu:

- bezpečnost finančních prostředků
- okamžitá dostupnost finančních prostředků Kč (Běžný účet v Kč, © 2014)

b) Jistotní účet

Tento typ bankovního produktu nabízí jen velmi málo bank (pouze cca 5), ale je možné si ho založit i u dalších finančních ústavů. Jedná se o ekvivalent klasické notářské úschovy, sloužící především k vypořádání rozsáhlých transakcí. Typickým příkladem je například koupě nebo prodej nemovitosti nebo vypořádání dědictví. Banka zablokuje peníze, které nám kupující převede na jistotní účet, a uvolní je hned, jak obdrží smluvené dokumenty (potvrzení z katastru o dokončení převodu nemovitosti). Jestliže se převod nedokončí, suma se bezpečně navrátí kupujícímu – ochrana pro obě smluvní strany. (Bankovní produkty, 2015)

c) Vkladní knížka

Půlpánová (2007, s. 265) definuje vkladní knížku jako bankovní vložená hodnota s dlouhodobou tradicí a historicky zakládanými charakteristickými znaky. Především starší věkovou skupinou klientů banky je vkladní knížka žádána. Má v průměru nižší zůstatky, přesto je množství knížek významné. Vkladní knížka není určena (a tudíž nedává možnost) k uskutečňování platebního styku nebo k uplatnění elektronické bankovníctví. Je užívána hlavně k dlouholetému uschování nebo rovnoměrnému spoření. Předpokladem zacházení s uloženými penězi na vkladní knížce je uvedení oprávněného dokladu (vkladní knížky),

jenž zobrazuje současnou výši vkladu i výkyvy, je proto nástrojem jak dispozičním tak informačním.

d) Kreditní karta

Kreditní karta nereprezentuje klíč k penězům na běžném účtu (na rozdíl od debetní karty), ale dává možnost získat úvěr neboli kredit. Uplatněním kreditní karty, jakmile vybíráme peníze z bankomatu (nebo platíme u obchodníka), nám banka poskytuje půjčku, kterou je nutné splatit. Kreditní karty jsou stanoveny především pro bezhotovostní nákupy. (Jak funguje kreditní a charge karta, © 2000 – 2015)

e) Termínovaný vklad

Je to prostředek pro spoření, tudíž pro krátkodobé nebo dlouhodobé uchovávání uspořené peněžních prostředků a jejich oceňování (zhodnocování). Termínované vklady jsou zpravidla s výpovědní lhůtou měsíční nebo roční a jsou zcela zdarma. Výhodnost posuzujeme podle nejvyšší úrokové sazby. Pokud dojde ke krachu banky, fond pojištění vkladů vyplácí celou částku včetně úroků. Výhodné je volit termín výpovědi kratší než 1-1,5 roku, nebyli bychom schopni reagovat včas na ekonomické výkyvy. (Bankovní produkty, 2015)

f) Hypoteční úvěr

Podle Rejnuše (2014, s. 102) jde o peněžní úvěry dlouhodobého charakteru, zatíženy nemovitostmi. Jakmile klient žádá o tento druh úvěru, je povinen předložit příslušné záznamy a osvědčení, která dosvědčují vlastnictví nemovitosti. Prvním krokem, který banka vykoná je odhad ceny nemovitosti a ověření, zda není na nemovitost zaznamenáno břemeno (podle katastru).

g) Stavební spoření

Je řazeno mezi nejbezpečnější a nejvýhodnější finanční produkty, které dávají možnost výhodně navýšit našetřené peníze a nejlépe slouží i k placení bydlení. (Stavební spoření, 2015)

h) Spotřebitelský úvěr

Spotřebitelské úvěry jsou vymezeny jako úvěrové proudy, mířeny fyzickým osobám k uspokojení jejich potřeb a požadavků, které týkají spotřeby. Je směřován výslovně na spotřebitele. Zákon č. 321/2001 Sb. se zabývá problematikou spotřebitelského úvěru (např. podmínky ujednání úvěru). Spotřebitelské úvěry se člení na revolvingové a splátkové. Re-

volving obnoví vztah mezi klientem banky a bankou, jakmile skončí určená doba, jestliže jedna strana nedá najevo zájem ukončit vztah a splátkové. (Půlpánová, 2007, s. 299-300)

1.4 Bankovní rizika

Jelikož banky usilují z dlouhodobého hlediska o maximalizaci zisku, musejí podstupovat rizika, protože operace, které jsou bez jakéhokoliv rizika, by mohly vést k neuspokojivé ziskovosti banky. Banky se proto musí snažit maximalizovat svůj zisk nebo naplňovat cíle při určené míře rizika.

Mezi nejdůležitější kategorie bankovních rizik podle Dvořáka (2012, s. 95) patří:

- úvěrové riziko,
- úrokové riziko,
- měnové riziko,
- likviditní riziko,
- kapitálové riziko (riziko nesolventnosti).

Úvěrové riziko

Dle Dvořáka se (2012, s. 95-96) úvěrové riziko vzniká v případě nedodržení dohodnutého předpokladu finančního převodu klientem či obchodním partnerem banky. Banka má tudíž finanční úbytek (ztrátu). Úvěrové riziko se neobejde bez struktury a kvality rozvahových aktiv banky a mimobilančních obchodů. Je následkem platební neschopnosti nebo platební nevěle dlužníků vrátit bance své dluhy, vzniklé ze splatných úvěrů (včetně úroků), ale také z cenných papírů, poskytnutých záruk, devizových obchodů, z transakcí na peněžním trhu apod. Upozorňuje na to, že je nezbytné, pro měření úvěrového rizika, rozpoznat dva druhy každého úvěrového rizika:

- a) pravděpodobnost defaultu – ta naznačuje na možnost vzniku kreditní události, kvůli které vznikne bance ztráta
- b) expozice v riziku - ta sděluje výši ztráty, vznikající bance, kvůli vzniku kreditní události.

Banky se snaží předcházet úvěrovému riziku přezkoumáváním a prověřováním dobré obchodní pověsti (bonity) svých klientů či obchodních partnerů.

Úrokové riziko

Polouček a kol. (2006, s. 296) definuje úrokové riziko jako kolísavost výnosů nebo kapitálu, kterým banka disponuje, zapříčiněná výkyvy tržních úrokových sazeb. Snaha minimalizovat riziko je integrální částí řízení aktiv a pasiv banky. Vedení banky může působit do jisté míry na důsledky změn úrokových sazeb na výnosy banky a výši úrokového rizika, jelikož jsou závislé na úrokovém uspořádání aktiv a pasiv banky a na jejich pružnosti (citlivosti) na výkyvy v úrokových sazbách. Banka je schopná zmírnit své vystavování úrokovému riziku co největším sjednocením úroků s aktivy a pasivy, např. poskytování úvěru. Banka může zkusit docílit vyššího výnosu, tím že přizpůsobí skladbu portfolia aktiv a pasiv cyklickým výkyvům úrokových sazeb. Hedging neboli zajištění je možností, jak může banka omezit toto úrokové riziko. V současné době je k dispozici (mimo maximálního sloučení úroků s aktivy a pasivy) ještě jeden způsob zajištění proti úrokovému riziku, a to zajištění pomocí finančních derivátů.

Čistý úrokový výnos (NII) je podle Mastného (2006, s. 91) definován jako diference (rozdíl) mezi úroky, vytvářeny v aktivech (banka je získá) a úroky v pasivech (banka je zaplatí)

$$\text{NII} = \text{Úrokové výnosy} - \text{Úrokové náklady}$$

Čistá úroková marže (NIM) vzniká, pokud je tento rozdíl v procentech z aktiv, které se úročily. Tzn. podíl čistého úrokového výnosu a úročených aktiv.

$$\text{NIM} = \text{NII} \text{ (úrokové výnosy} - \text{úrokové náklady) / Úročená aktiva}$$

Měnové riziko

Měnové riziko je podle Dvořáka (2012, s. 96-97) je svou podstatou nepřilíš vzdálené úrokovému riziku. Plyne z měnicích se tržních měnových kursů a jejich nežádoucího dopadu na zisk banky. Výše rizika je závislá na stavbě aktiv a pasiv banky z měnového pohledu. Čím vyšší část aktiv je poskytována v podobě úvěru centrální bankou komerční bance pasivy v jiné měně, tím vyšší je riziko.

Kapitálové riziko (riziko solventnosti)

Kapitálové riziko je odvozeno z faktu, že banka není povinna mít dostačující množství kapitálu na krytí ztrát, které existují kvůli nežádoucím vlivům všech rizik, které banka podstupuje. Jde vlastně o riziko krachu banky. Kapitálové riziko jsou povinni nést hlavně akcionáři. Řídit kapitálové riziko lze ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je výše kapitálu a jeho částí. Druhým hlediskem je řízení stavby (uspořádání) aktiv z pohledu likvidity,

rizika a rentability. Kapitálové riziko je tím nižší, čím vyšší je kapitál banky. Kapitál má funkci ochrannou. Pomáhá chránit věřitele proti ztrátám. Aktiva, která jsou bez rizika, představují státní cenné papíry a hotovost. (Polouček a kol., 2006, s. 309)

Likviditní riziko

Dvořák (2012, s. 97) definuje likviditu banky jako způsobilost banky dodržet v každém okamžiku své splatné závazky, především pokaždé vyplatit ve formě, která je vyžadována, splatné vklady klientů. Řídit likviditu znamená sladit pravidelný přísun a odsun likvidních prostředků. Pro nepřetržité zajištění likvidity je povinností banky vlastnit pohotové zdroje likvidity, tudíž:

- v aktivech tvořit takovou skladbu (portfolio), která bance zaručuje přijatelné množství likvidních prostředků,
- v případě potřeby ihned zajistit likvidní prostředky prostřednictvím instrumentů, které má banka k dispozici na straně pasiv.

1.4.1 Rating

Rating je podle Kohouta (2013, s. 176-179) vyhodnocení způsobilosti dlužníka splatit své dluhy. Některé organizace mohou ze zákona investovat jen do cenných papírů s jistým ratingem. Rating neznamena radu koupit nebo prodat cenné papíry a predikci vývoje tržních cen akcií nebo dluhopisů. Rating bývá zpravidla zaznamenáván písmeny. Příkladem ratingové škály je např. AAA, CC, B atd. Každá písmenná zkratka představuje různou úroveň potenciálu emitenta plnit své závazky. Rating předpovídá platební schopnost emitenta nikoliv výnosy. Mezi ratingové agentury s celosvětovým významem patří Moody's, Standard & Poor's a Fitch.

1.5 Soutěživost v bankovním prostředí – současné trendy

V současné době existují v této sféře dva hlavní trendy:

- megatrendy,
- snižování nákladů.

Snižování nákladů je v době rapidně rostoucí hospodářské soutěže pro banky jeden z hlavních cílů a způsobů „jak přežít.“ Návodů, jak tyto cíle naplnit co nejučelněji je mnoho. Mezi základní postupy spadá zúžení organizační struktury, absorpce konkurence nebo sloučení se s ní a podrobné plánování nákladů. Megatrendy v bankovníctví znamenají vý-

znamné a hluboké výkyvy ve státním a mezistátním bankovníctví a finanční prostředí, které ustanovují předpoklady soutěživosti na těchto trzích v budoucnu. Jestliže banky chtějí být schopné soutěže i v budoucnu je jejich povinností zařídit se a přizpůsobit těmto změnám (hospodářským a společenským). Mezi základní megatrendy se řadí globalizace, zvyšující se náklady klientů, vznik jednotného evropského trhu, informační společnost, soustředění kapitálu a securitizace [proces, ve kterém je ze souboru nelikvidních aktiv (např. úvěrů, hypoték) vytvořen obchodovatelný cenný papír] rizikových aktiv a jejich prodej ekonomickým neználcům. (Kráľ, 2009, s. 68-69)

2 KOMERČNÍ BANKY

V České republice je v současné době 44 komerčních bank. Tento počet navyšuje 19 zahraničních bank, které mají v České republice své obchodní zastoupení. (Komerční banky vs. Centrální banky, 2012)

Komerční banky v ČR:

Air Bank	AXA bank
Bank Gutmann	Bank of Tokyo-Mitsubishi
BRE Bank	Citibank
Commerzbank	Crédit Agricole
Česká exportní banka	Česká spořitelna
Českomoravská stavební spořitelna	Českomoravská rozvojová a záruční banka
ČSOB Deutsche bank	Equa bank
Evropsko-ruská banka	Fio banka
Fortis bank	GE Money
HSBC Bank	Hypoteční banka
ING Bank	J & T banka
Komerční banka	LBBW Bank CZ
mBank	Modrá pyramida stavební spořitelna
Oberbank	Poštovní spořitelna
Poštová banka	PPF banka
Privat Bank	Raiffeisen stavební spořitelna
Raiffeisenbank	Raiffeisenbank im Stiftland
Saxo Bank	Stavební spořitelna České spořitelny
The Royal Bank of Scotland	UniCredit Bank
Volksbank CZ	Volksbank Löbau-Zittau eG
Všeobecná úverová banka	Waldviertler Sparkasse von 1842 AG
Wüstenrot - stavební spořitelna	Wüstenrot hypoteční banka
Zuno Bank	

2.1 Definice komerční banky

Komerční banka je podnikatelským subjektem. V České republice je požadavek, aby komerční banka byla právnickou osobou v právním tvaru typu akciová společnost. Základní kapitál komerčních bank je stanoven ve výši 500 milionů korun. Od České národní banky

si musí zajistit licenci, aby mohla poskytovat bankovní služby. Komerční banka je jiným slovem banka obchodní. (Komerční banky vs. centrální banky, 2012)

2.2 Členění komerčních bank

Belás a kol. (2013, s. 243-244) rozděluje komerční banky:

- podle typu vykonávaných činností na:

- univerzální komerční banky,
- specializované komerční banky;

- podle vlastnictví kapitálu komerční banky na:

- státní banky,
- družstevní banky,
- soukromé banky;

- podle původu kapitálu na:

- domácí banky,
- zahraniční banky,
- smíšené banky;

- podle tržních úseků – bankovní aktivity ve vztahu k:

- domácnostem,
- podnikům.

Univerzální komerční banky se zaměřují na velké množství bankovních obchodů. Většinou to jsou banky, které mají rozhodující pozici na bankovním trhu. Orientace těchto komerčních bank je předurčena právě probíhající globalizací, objevuje se u nich nebezpečí monopolního postavení. Univerzální banky reprezentují určující (převládající) element v bankovním systému vyspělých zemí a mají širokou škálu výhod. Jelikož jsou velice ekonomicky silné, jsou zde intenzivnější ekonomické příčiny zamezit úpadku banky a mají „vlohy“ pro rozměňování rizika. Na druhou stranu jsou většinou spojeny s vyššími náklady, řídicí proces je těžší a pracnější, bankrot banky s velkým polem působnosti má nepříznivý dopad na ekonomiku. Na specifické produkty, úseky a oblasti se soustředí specializované komerční banky. Tento druh bank může přinést hodnotnější služby, vyžaduje nižší náklady na uskutečnění svého fungování a většinou ovládá méně poboček. Handicapem je omezená

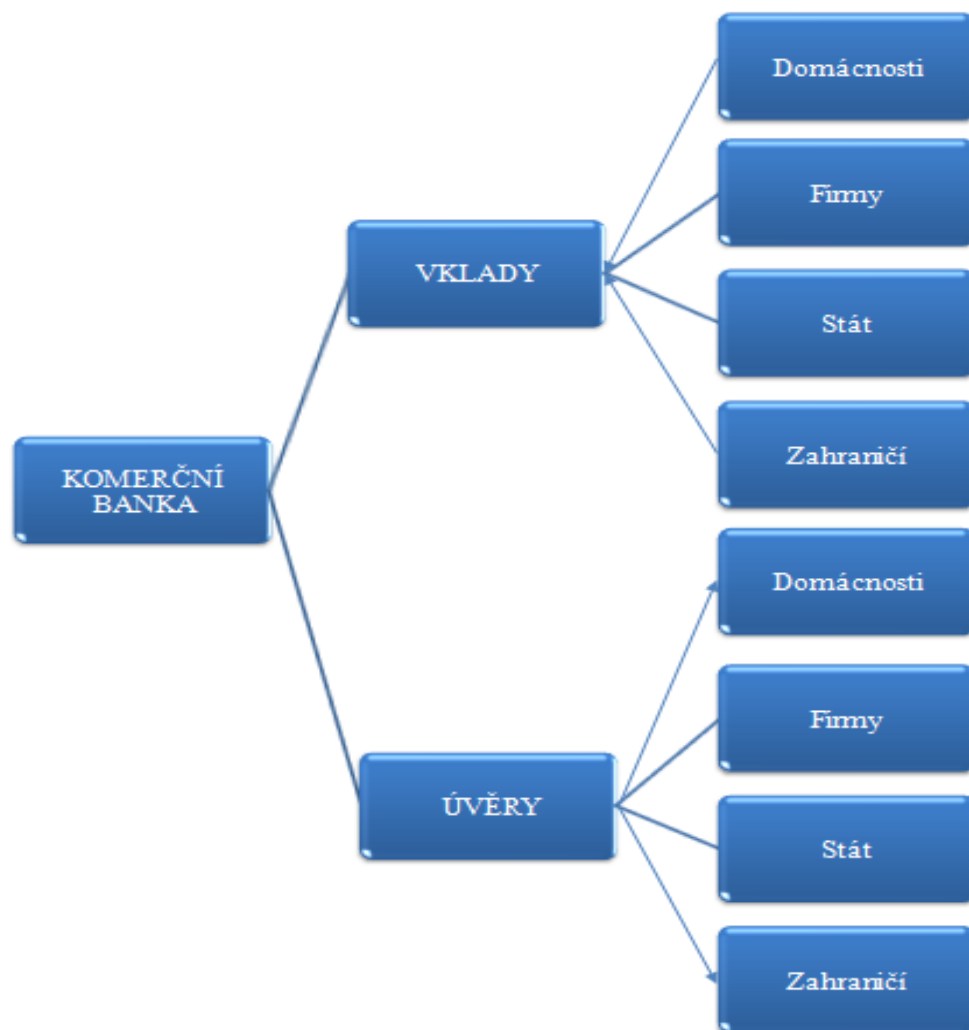
působnost, menší konkurenceschopnost v postupu globalizace, náročnost na provádění bankovního dozoru a soustředění rizika.

2.3 Aktivity komerční banky

Hlavní činnosti komerční banky jsou:

- nabytí vkladů,
- poskytování úvěrů.

Komerční banky přijímají vklady od různých hospodářských (ekonomických) subjektů a poskytují jim úvěry a jiné služby podrozvahové povahy. Většinou žádá ekonomický subjekt peněžní a úvěrové služby v tutéž chvíli, což je podstatným předpokladem růstu banky. Různorodé finanční požadavky podněcují silnou a celkovou poptávku po produktech a službách komerční banky. Firmy stále více využívají činnosti platebního styku kvůli vzniku obchodních vztahů a požadavku jejich finančního dovršení. Podniky vyžadují úvěry bank a investiční produkty ve svém podnikovém finančním řízení. Tyto transakce a produkty banky využívají i zahraniční subjekty a stát. Aktivních, pasivních a podrozvahových operací banky se tudíž v jednom okamžiku účastní různé hospodářské subjekty. Komerční banky dále provádí přeměnu peněz a kapitálu. Nejvýznamnější formy přeměny peněžních prostředků jsou kvalitativní přeměna peněz, kvantitativní přeměna peněz, územní přeměna peněz, časová přeměna peněz, měnová přeměna peněz a přeměna rizika. Účinná přeměna peněz je podmíněna orientovaností a vysokou odborností finančních organizací spolu s používáním základních předpisů a pravidel podnikatelské etiky. (Belás a kol., 2013, s. 230-231)



Obr. 2 Subjekty, kterým banka poskytuje úvěry a od kterých jsou přijímány vklady [vlastní zpracování].

3 SPOTŘEBITEL – KLIENT BANKY

Spotřebitel je podle Dvořákové a Smrčka (2011, s. 272) definován jako fyzická osoba, která při uzavření a plnění smlouvy, jejímž prostřednictvím se poskytuje finanční služba, nejedná v rámci své podnikatelské nebo obchodní činnosti. Pokud podniká fyzická osoba s menším rozsahem podnikání, vztahují se stejná nebo analogická práva v některých případech rovněž na něj (mikropodnikatel). Ve spotřebitelské legislativě bývá pojem „retailový, neprofesionální zákazník“ blízkým pojetím pro spotřebitele.

3.1 Identifikace klienta banky

V zákoně č. 21/1992 Sb., o bankách je uvedeno, že povinností banky (pro potřeby pojištění vkladu v bankách) je zajistit provedení zjištění totožnosti vkladatele při vedení jeho účtu nebo jiné podobě přijetí jeho vkladu a identifikační údaje o této osobě zaznamenávat ve svojí evidenci. Tyto identifikační údaje musí být zaznamenány ve smlouvě o vedení účtu, ve vkladní knížce a na vkladovém certifikátu, vkladním listu nebo na jiném podobném dokumentu, kterým se potvrzuje, že banka přijala vklad. Podle ustanovení zákona č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti je povinností banky zjistit totožnost svých klientů. Pro potřeby zákona č. 253/2008 Sb., se za identifikační údaje považují:

- U fyzických osob všechna jména, příjmení, rodné číslo, datum narození (pokud rodné číslo nebylo vydáno), místo narození, pohlaví, trvalý nebo jiný pobyt a státní občanství, obchodní firma, odlišující dodatek, místo podnikání a identifikační číslo (pokud se jedná o fyzickou osobu, která podniká).
- U právnických osob obchodní firma nebo název včetně odlišujícího dodatku nebo dalšího označení, sídlo, identifikační číslo nebo obdobné číslo přidělované v zahraničí; u osob, které jsou jejím statutárním orgánem nebo členem, údaje uvedené v první odrážce tohoto odstavce. (Kalabis, 2012, s. 18)

Jak je zřejmé, tak oba zákony potřebují od obchodních bank odlišný objem údajů, které slouží pro identifikaci klientů banky. Zákon č. 253/2008 Sb., je podrobnější ve výčtu identifikačních údajů klienta než zákon č. 21/1992 Sb., o bankách. Zákon č. 21/1992 Sb., je klíčovým předpisem pro obchodní banky. Předpokladem každé obchodní banky při zjišťování totožnosti svých klientů je vzít v úvahu, že není možné očekávat, že klient banky nebude mít na svém účtu zásahy vyšší než limit, stanovený zákonem č. 253/2008 Sb. Povinné

identifikační údaje od klienta banky budou pracovníkem banky vyžadovány při uzavírání každé smlouvy. Klient je poté povinen na žádost pracovníka odevzdat kompetentní doklady o podnikání včetně jeho osobních identifikačních dokladů. Žádná obchodní banka nemůže uzavřít smlouvu s klientem, který chce uzavřít podnikatelský účet pouze na základě dokladu finančního úřadu (přidělení daňového identifikačního čísla). Tento doklad vypovídá pouze o tom, že klient je evidován na finančním úřadě (pro potřeby placení daní) ne o tom, že je klient podnikatelem. Fyzické osoby jsou povinny předložit pouze občanský průkaz, nebo pokud se jedná o cizince tak cestovní pas. Z důvodu zvýšení bezpečnosti při zjištění totožnosti klienta, vyžadují některé obchodní banky od svých klientů ještě další doklad s fotografií. Doklad o ztrátě občanského průkazu nelze pracovníky banky přijmout, vzhledem k tomu, že obsahuje pouze omezené množství údajů. Jinými slovy banka uzavře smlouvu pouze po prokázání způsobilosti k právním úkonům. Další podmínkou obchodní banky může být povinnost klienta banky podávat informace o změnách, týkajících se jeho identifikačních dokladů. (Kalabis, 2012, s. 19-20)

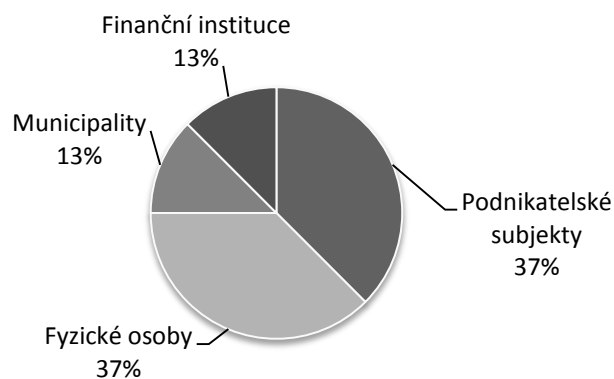
Každá banka má svou vlastní strategii při hodnocení situací, jak získat úvěr. Oceňování bonity klienta se provádí přes sběr a vyhodnocování informací prostřednictvím hodnocení majetkového a finančního postavení zákazníka banky, právní způsobilosti, osobní věrohodnosti a spolehlivosti, hodnocení podnikatelského záměru a finančních výkazů. Celý proces provádí úvěrový pracovník v analýze úvěrového případu (základ pro návrh na úvěr). (Kudzbel, 2000, s. 33-34)

3.2 Segmentace klientů v komerční bance

Dle Beláse a kol. (2010, s. 193-194) se každá zvláštní diference zákazníka v reálném životě reflektuje do rozdělení trhu stejného produktu na menší segmenty – části, úseky, sektory. Segmentace trhu je známkou odchýlení firem od masové nabídky nediferencovaného produktu, který je prodáván všem zákazníkům identickými cestami, za identické ceny. Tato koncepce segmentace trhu zrcadlí nové možnosti nabídky, vývoje nových produktů a nových nároků spotřeby a spočívá v tom, že odlišné skupiny eventuálních klientů mají své vlastní význačné požadavky, proto jedinečná obměna základního produktu nebo služby (nový produkt, služba) může být nejlepším postupem získání zákazníka. Produkt nebo služba bude muset být nejspíše prodávána každému segmentu trhu odlišným způsobem. Segmentace trhu zahrnuje vhodné rozštěpení trhu na homogenní (stejnorodé) úseky (tržní segmenty), které se stanou pro firmu cílovým trhem s charakteristickým marketingovým

mixem. Při rozdělování trhu na menší části neexistuje zcela bezvýhradné nebo objektivní hledisko při posuzování, které by vytyčilo, jaké rozdělení klientů je nejvhodnější nebo jaký úsek je bezvýhradně stejnorodý. Segment je jako úsek trhu, tvořený spotřebiteli se skoro stejnými vlastnostmi, spotřebitelským chováním a nákupním rozhodováním na existujícím trhu. Cílem segmentace banky je proces výběru nejlepších nástrojů obchodní politiky ve vztahu k jednotlivým dílčím úsekům, jelikož segmentace dává možnost bance rozpoznat požadavky klientů a účelně na ně reagovat svou obchodní politikou. Dále bance dává možnost odhalit nové podnikatelské šance či možnosti a tvoří předpoklady pro zvětšení trhu.

Nejvíce používanými kritérii segmentace jednotlivého okruhu zákazníků je odvozena z demografických faktorů a z geografických faktorů. (Belás, Jaroslav, 2010 cit. podle Medved', Josef, 2003, s. 156)



Graf 1 Typická segmentace klientů univerzální banky, kde se trh skládá ze čtyř základních segmentů (Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 11)

Karfíková (2009) rozlišuje tyto druhy segmentace

- Geografická segmentace – jde o rozčlenění trhu podle rozdílných geografických faktorů – národy, státy, regiony, země, kraje, města apod. Podle identifikace firmy, do kterého úseku spotřebitel spadá, pak rozhodne, zda bude mít vliv celoplošně nebo místně. Neopomenutelnou částí této strategie je dodržování tradic a zvyků u rozdílných národností.

- Demografická segmentace – berou se v úvahu demografické faktory jako je věk, pohlaví, příjmy, povolání, vzdělání, národnost, početnost rodiny, životní styl, společenské postavení apod. Demografické faktory jsou považovány za hlavní druh rozlišení trhu, jelikož prvotřídně diferencují požadavky a přání spotřebitelů. Tato kritéria jsou s nimi úzce spojena.
- Psychografická – zde dochází k rozčlenění spotřebitelů do kategorií podle životního stylu nebo charakteristiky osobnosti. Spotřebitelé, ze stejné kategorie se od sebe liší, např. lidé ve stejné věkové skupině se mohou odlišovat názory.
- Segmentace podle chování – v této segmentaci jsou spotřebitelé rozříděni do kategorie podle jejich znalostí o produktu, názorů na výrobek, schopnosti jeho použití a podle jejich odezvy na konkrétní výrobek. Kvůli vysoké orientovanosti je právě tento styl rozčlenění trhu jeden z nejvýhodnějších (příležitosti, užítky, stupeň používání apod.).
- Vícenásobná segmentace – je kombinace dříve definovaných čtyř metod segmentace na trhu. Tento druh segmentace trhu je využíván firmami vzhledem k přesnějšímu zjištění totožnosti menších řad spotřebitelů (podrobný průzkum spotřebitelů v jednom místě, kde je zkoumán životní styl a typické znaky pro malou část dané oblasti).

3.3 Ochrana spotřebitele

Rozvoj nabídky retailových finančních produktů a nárůst jejich komplexnosti (v důsledku rozvoje finančního trhu a inovací v nabídce) zapříčinil rostoucí požadavek podpořit slabší pozici spotřebitele ve vztahu s finančními institucemi spolu s potřebou zabezpečit stabilitu finančního sektoru. Mezi zvláštnosti finančního trhu, které vysvětlují rostoucí požadavek ochrany spotřebitele oproti ostatním odvětvím národního hospodářství, se řadí dlouhodobá povaha některých finančních produktů, nízká četnost nakupování různých finančních služeb a vysoké finanční závazky (dluhy), vyplývající ze smlouvy. Účinná politika ochrany spotřebitele je jednou z příčin informovanějšího rozhodování spotřebitelů na trhu financí, vývoje konkurence v nabídce finančních služeb, bránění před nekalými obchodními praktikami a pletichami a ochrany před nechtěnými sociálními jevy. (Dvořáková, Smrčka a kol., 2011, s. 264)

3.3.1 Základní nástroje a instituce ochrany spotřebitele

Mezi hlavní nástroje (legislativní i nelegislativní), které provádí politiku ochrany spotřebitele podle Dvořákové a Smrčky (2011, s. 264-268) patří:

1. Usměrnování vstupu osob (účastnících se na vyjednávání smluv o finančních produktech) do oboru a předpokladů vytrvání v něm. Usměrnování je uskutečněno pomocí požadavků dokázat minimální odbornou způsobilost atd.
2. Přehledné vedení záznamů o výše uvedených osobách dostupné veřejnosti.
3. Úprava podmínek (povinných bodů) smluv o dílčích finančních produktech a poskytovaných finančních službách.
4. Předpis jednání - zahrnující hlavně požadavky na komunikaci se zákazníkem.
5. Usměrnování eventualit změn (nebo přerušování) smluvního vztahu mezi finanční institucí a zákazníkem.
6. Úprava ustálené soustavy úkonů řešení spotřebitelských neshod, které se tvoří mezi finanční institucí a klientem.
7. Usměrnování cen prostřednictvím restrikce výše nákladů, plynoucích pro spotřebitele ze smlouvy.
8. Provádění kontroly a dohledu, kompetentním orgánem veřejné moci nad dodržováním zákonných povinností.
9. Tvorba záručních systémů, které klientům dávají možnost kompenzace (vyplacení náhrad) za uložené prostředky při neschopnosti finanční organizace dodržet své závazky.
10. Svobodné a samostatné poskytování informací o organizacích a produktech a zdarma prováděné právní konzultace spotřebitelských dotazů.
11. Politika vzdělávání v oblasti financí a snaha o růst finanční znalosti populace.
12. Opatření ochrany osobních údajů.

Dvořáková a Smrčka (2011, s. 269) řadí mezi osoby a organizace, podílející se pomocí nástrojů, na provádění ochrany spotřebitele v první řadě:

- mezinárodní instituce a organizace Evropské unie;
- vnitrostátní orgány veřejné moci;
- finanční organizace a jejich profesní asociace;

- další nevládní instituce.

3.4 Péče o klienta

Komerční banka poskytuje bankovní služby a produkty většinou širokému spektru klientů s pestrými a různorodými potřebami. Zákazníky banky tvoří domácnosti, podniky, stát a zahraničí. Zákazník banky neboli klient je ekonomický subjekt, který má právní spojitost (vztah) s komerční bankou, pořizuje bankovní služby a produkty a dodává finanční prostředky bance. Klient banky má tudíž dvojnou pozici. Vystupuje jako spotřebitel a dodavatel, což tvoří charakteristický rys v systému řízení bankovních obchodů, příznačný pro bankovní podnikání. Ekonomické subjekty si obvykle uschovávají našetřené peníze do bank, současně si berou půjčky (úvěry), plně používají platební systémy bank a pořizují si doplňkové služby a produkty. Příčinou vzniku a existence komerční banky jsou právě klienti bank. Posláním banky je uspokojování jejich potřeb a přání a zároveň produkovat zisk. Existence a rozvoj komerční banky je podmíněna hlavně talentem vytvořit si a udržet široké spektrum spokojených zákazníků. V současnosti jsou zákazníci velmi dobře obeznámeni o produktech banky, chápou svá práva a požadují vysokou kvalitu bankovních služeb a produktů. Právě tyto rostoucí požadavky reprezentují hlavní motiv pro zlepšení a zkvalitnění jednotlivých vlastností obchodní politiky banky. Z krátkodobého hlediska jsou úspěšné ty banky, které se zaměřují na vývoj a zlepšení produktů. Z dlouhodobého hlediska jsou úspěšné ty, které staví intenzivní vztahy se zákazníkem. Klienty nasměrovaná banka je schopna poskytnout svým klientům žádané produkty ve správnou dobu. Předpovídáním zákaznických finančních požadavků si dokáže banka udržet své klienty. Hlavním kritériem pro existenci dlouholetých vztahů je znalost svých zákazníků (současných i budoucích). Dalším krokem je tvorba systému řízení vztahů se zákazníky a kontrola dosažených výsledků. (Belás, 2013, s. 321-322)

3.5 Pravidla jednání s klienty

Liška, Elek a Marek (2014, s. 23-24) řadí mezi povinnosti, které je banka povinna splnit kvůli zvýšení kvality informací, o bankovních službách:

1. Podávání informací v písemné formě v místě provozu o předpokladech přijímání vkladů, poskytování úvěru a ostatních bankovních obchodech a v neposlední řadě o svém podílu v platebních systémech.

2. Podávání informací o spojitosti služeb, které se uskutečňují prostřednictvím ujednání se finančních prostředků od zákazníka pro pojištění pohledávek z vkladů.
3. Podávat výklad úvěrového ratingu klienta v písemné formě (na žádost fyzické nebo právnické osoby) k hodnocení jemu poskytnutého úvěru nebo jeho žádosti o úvěr.
4. Zaznamenání a vedení souhrnu administrativních prací všech uzavřených smluv, aby bylo možné doložit záznamy v ověřeném překladu do českého jazyka ČNB.
5. Zahájit efektivní kroky pro řešení stížností a výtek zákazníků a podávat informace v místě provozu o těchto krocích.

3.6 Spokojenost klienta

Customer perceptions of service quality are emphasized as a key to customer satisfaction and, by extension, to customer retention and profitability (Cronin and Taylor, 1992; Lassar et al., 2000; Busacca and Giovanna, 2005). This is particularly crucial in the service sector, including financial services, due to the intangible nature of services (Parasuraman et al., 1985; Holmlund and Kock, 1996; Karatepe et al., 2005). Deregulation, information technology, and ongoing globalization have changed the competitive landscape in the service sector, not least in banking. Interbank competition has intensified (Gan et al., 2006), and banks have adapted their marketing to this reality (Dibb and Meadows, 2001; Arasli et al., 2005; Tsoukatos and Mastrojianni, 2010). Part of this adaptation is a search for potentially profitable customer segments, including the mass affluent segment (Capon et al., 1994; Johnson and Nunes, 2002), a segment of “almost rich” individuals served by private banking. In general, mass affluent customers have liquid assets of 100,000 - 1,000,000 euros, but the precise definition varies in the literature and between banks. (Strandberg, Wahlberg, Öhman, 2012, s. 259-260)

Belás (2013, s. 323-324) definuje spokojenost klienta banky jako soubor osobních dojmů, které jsou navozené rozdílem mezi přáními, požadavky a skutečností, kterou vnímá, když nakupuje produkt nebo službu. Pocit uspokojení tvoří mimo objektivních kritérií také subjektivní dojmy (pocit pohodlí, snadný a bezporuchový servis, pocit důležitosti klienta pro banku), které se nedají snadno změřit a nedají se předvídat. Nicméně jsou tyto dojmy a vjemy velice podstatné, proto je systém řízení spokojenosti zákazníka v bance velice důležitý a obtížný.

3.7 Respektování soukromí a důvěrnosti dat – bankovní tajemství

Bankovní tajemství se týká všech peněžních služeb, bankovních obchodů a depozit. Banke je zakázáno informovat o všech bodech, které jsou součástí bankovního tajemství. Pokud zákazník (klient) dá souhlas o poskytování jeho informací, zákaz neplatí. Povinností banky je podat zprávu o bodech, které jsou součástí bankovního tajemství, hlavně pro účely bankovního dozoru; požadavky orgánů působících v trestním řízení, občanského soudního řízení, správců daní, Ministerstva financí apod. Povinnost **zachovat mlčenlivost** mají všichni zaměstnanci banky, členové správní rady banky, členové statutárního orgánu banky, členové dozorčí rady banky. Povinnost dodržovat mlčenlivost obsahuje větší obsah informací než bankovní tajemství a pokračuje i po ukončení pracovněprávního vztahu. (Liška, Elek a Marek, 2014, s. 33-34)

3.8 Řešení stížností

Z celosvětového průzkumu společnosti EY mezi detailovými klienty bank, kterého se zúčastnilo 32 642 dotazovaných ze 43 zemí světa (v ČR 415) jasně vyplývá, že si Češi v bankách hodně stěžují a nejen oni. Požádat banky, aby se zabývaly jejich problémy, přišlo za poslední rok v České republice 27 procent klientů banky (celosvětově pak 34 procent). Jedna třetina klientů však není spokojena právě se stylem, kterým banky řeší existující výtky. Běžné bankovní operace jsou hlavním „kamenem úrazu“, na který si klienti stěžují (v ČR 31 procent). Dalším obsahem stížností jsou ztráty a odcizení platebních karet (v ČR 11 procent) a jako poslední příčinou stížností klientů jsou poplatky banke (v ČR 10 procent). Úplně největší nespokojenost podnítily zamítnuté úvěry (45 procent) a spory o poplatky (41 %). (Kohoutová, 2014)

4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V KOMERČNÍ BANCE

Tato kapitola se zabývá vymezením a definicí řízení vztahů se zákazníky a novými přístupy, které se v této oblasti stále více využívají. Neopomenutelnou roli zde hrají informace, proto je jim věnována příslušná pozornost.

4.1 Definice řízení vztahů se zákazníky

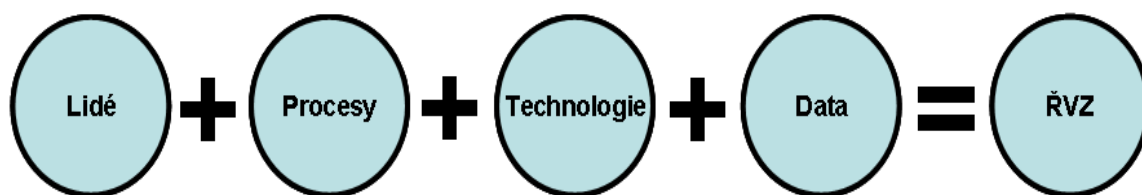
Řízení vztahů se zákazníky reprezentuje myšlenkové nastavení celého podniku včetně podnikových postupů, které jsou vytvořené tak, aby zaujaly a navázaly vztah se zákazníkem spolu s jeho udržením a disponovaly kvalitními servisními službami. Řízení vztahů se zákazníky (dále jen ŘVZ) obsahuje všechny postupy, mající bezprostřední kontakt s klientem v oboru marketingu, obchodu a servisních služeb. Přesto, že technologie poskytuje nové příležitosti řízení vztahů se zákazníky, není ŘVZ otázka hlavně technologická. (PAVLAS, Petr, 2012, s. 10)

Duchoňová (2006, s. 259) uvádí jako typické charakteristické znaky ŘVZ:

- rozvíjení dlouholetých vztahů se zákazníky,
- uplatnění procesního přístupu k vedení vztahů se zákazníky,
- zaměření se na rozvíjení hodnoty dlouhodobých vztahů se zákazníky.

ŘVZ je podnikatelskou strategií, která vychází z pochopení zákazníků a z něho vyplývající předpovídání požadavků nynějších a budoucích klientů podniku. Je to postup navázání kontaktu, pěstování a vývoj vztahů se zákazníky, kteří přinášejí zisk a zároveň je to krok k přírůstku obratu a ziskovosti podniku přes uvedení do vzájemného souladu, upevnění a spojení všech styků podniku s jeho zákazníky, smluvními stranami, obchodními společníky a zaměstnanci, z čehož plyne sjednocení a splynutí všech marketingových, servisních a obchodních činností. (PAVLAS, Petr, 2012, s. 10)

Banka, která se zaměřuje na rozvoj vztahů se zákazníky, usiluje o dosažení dostatečného množství znalostí o procesu, který přináší hodnotu svých klientů. S využitím těchto znalostí nabývá nové schopnosti uspokojit potřeby a přání zákazníků a stará se o jejich uspokojení a věrnost. Cílem je neustálé zlepšování procesu (produktu) a růst hodnoty vztahu s klienty. Hodnota se zrodí prostřednictvím každé směny mezi bankou a zákazníkem (nikoli jen samotným nákupem). (Duchoňová, 2006, s. 259-260)



Obr. 3 Prvky v řízení vztahů se zákazníky (PAVLAS, Petr, 2012, s. 12)

Ze slovního zavedení a objasnění obsahu ŘVZ lze vyvodit, že součástí ŘVZ jsou zaměstnanci, podnikové postupy a technologie se záměrem maximalizovat věrnost zákazníků a na základě toho i ziskovost podniku. Je prvkem dlouhodobého záměru činností k dosažení cíle podniku a prvkem kultury podniku. Technologicky neustále více využívá souhrnu schopností a možností internetu. (PAVLAS, Petr, 2012, s. 10)

4.2 Nový přístup ke klientům

Dopady finanční krize a riziko dalšího omezování výnosů přinutily také banky ke změně postoje ke svým zákazníkům. I na bankovním trhu tedy začíná vévodit tzv. vztahový přístup na úkor produktově zaměřenému přístupu ke klientům. Díky této změně se budují dlouholeté vztahy se zákazníkem podle rozpoznání přání, potřeb a požadavků. V okamžiku, kdy organizace pochopí, že největší přínosy získá od zákazníka, který se rád vrací, začne se více starat o řešení zákaznických reklamací a výtek, tak aby odcházel uspokojen nebo dokonce s dobrým pocitem. Skutečnost, že zákazníci chodí do banky opakovaně, je také důsledkem toho, že banka se zabývá klienty, kteří používají více bankovních produktů najednou. Výzkumy ukazují, že pokud má klient u banky jeden produkt, je patnáctiprocentní pravděpodobnost, že bude využívat stejnou banku více než pět let. Má-li klient dva bankovní produkty pravděpodobnost je zhruba čtyřicet procent a u tří produktů devadesát procent. Z toho vyplývá, že pokud zákazník nalezne díky bance produkt, který chce a potřebuje, je větší pravděpodobnost, že u banky zůstane. Databázové rovnice umožní odhadnout období, kdy bude mít zákazník v úmyslu z banky odejít. Banka je tudíž schopna s dostatečným předstihem tuto skutečnost řešit. (Ochec, 2007)

4.2.1 Digitální zákazník je výzvou pro moderní banku – SystémOnLine

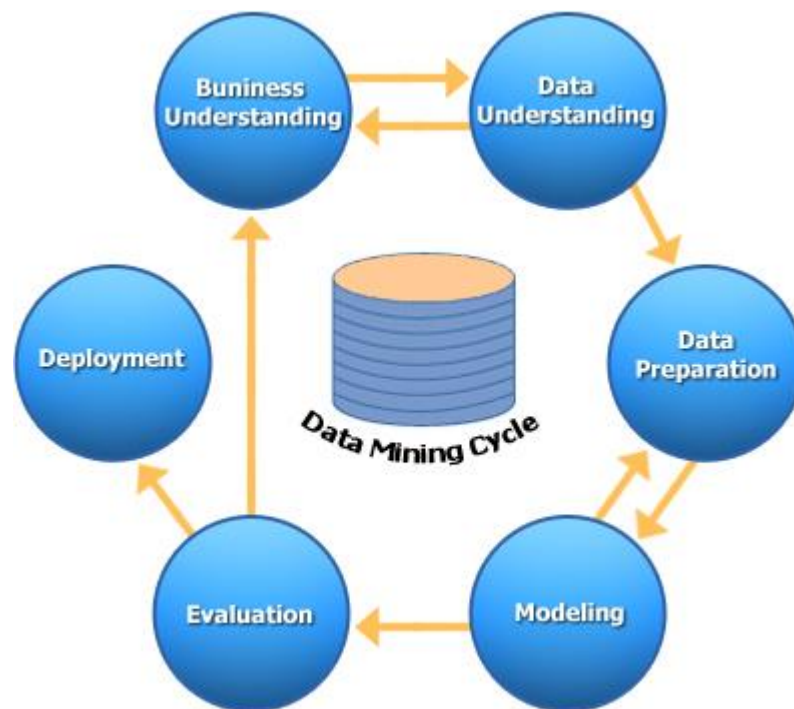
Bankovníctví prožívá velkou přeměnu. Nejde pouze o působení množství nových předpisů a nařízení, které stanovují průběh jednotlivých stránek finančního a platebního trhu. Největší vliv má na tuto přeměnu neustálý vstup digitálních technologií, které pozměňují postupy, kterými zákazníci komunikují mezi sebou i se svou bankou. Za přeměnou bankov-

nictví taktéž stojí výkyvy ve vystupování klientů, kteří požadují nový přístup k on-line službám. Klienti jsou připraveni na perfektní služby, které jsou přístupné prostřednictvím různých kanálů (včetně mobilních). Základem přeměny bankovníctví je tedy nové pojetí tzv. digitální zákazník. Kladný výsledek spočívá v pochopení potřeb a přání klientů, užívajících různé komunikační kanály, z hlediska toho v jaké situaci a kde se vyskytují. Jestliže je cílem banky v této oblasti být nejlepší, musí si najít společníka, který posílí cestu k cíli ve sféře nabízení digitálních služeb klientům banky a vypomůže zabezpečit zvýšení prodejů pomocí všech marketingových kanálů a snížit náklady na styk se zákazníkem. Naproti tomu banku přitahuje vyšší procento udržovaných pravidelných zákazníků, nákladová účinnost a nové příjmy dosažitelné skrz přeměnu služeb zákazníkům. Předpokladem však je absolutní transformace celého rozhraní banky pro konečné klienty (opatření nových prostředků, které zabezpečí zákazníkům uskutečňovat běžné bankovní činnosti a přijímat informace kdekoliv a kdykoliv). Bankovníctví krouží hlavně kolem informací a dat, proto je nezbytné dát možnost zaměstnaným klientům se v nich lehce a rychle orientovat. Současným pokusem pro banky je transformovat internetová bankovníctví do vizuálně příznivější formy, kterou koneční zákazníci kladně hodnotí. Mohou pak řídit své peníze a využívat současné informace přes přednostní komunikační kanály (SMS, e-mail). (Ambler, 2011)

4.3 Aktivní práce se zákaznickými daty - data mining

Data mining, as we use the term, is the exploration and analysis of large quantities of data in order to discover meaningful patterns and rules. Data mining comes in two flavors—directed and undirected. Directed data mining attempts to explain or categorize some particular target field such as income or response. Undirected data mining attempts to find patterns or similarities among groups of records without the use of a particular target field or collection of predefined classes. Data mining is largely concerned with building models. A model is simply an algorithm or set of rules that connects a collection of inputs (often in the form of fields in a corporate database) to a particular target or outcome. Regression, neural networks, decision trees are techniques for creating models. Under the right circumstances, a model can result in insight by providing an explanation of how outcomes of particular interest, such as placing an order or failing to pay a bill, are related to and predicted by the available facts. (Linoff a Berry, 2011, s. 8-9)

Data mining (DM) se v prvotní fázi využívalo k exploračním statistickým metodám a nemělo vždy formát přesného, správného a poctivého vztahu k exploraci dat. První uplatnění pojmu explorace dat bylo asi od Tukeyho v roce 1970 v privátní edici knihy, která v roce 1977 vyšla také v nakladatelství. Lovell poukazoval na riziko mechanických kroků některých exploračních a data miningových způsobů zpracování. Překážku viděl v tom, že při exploračním testování je ověřováno velké kvantum hypotéz naráz a některé hypotézy jsou zamítnuty bezděčně i když platí. Nepřesná kvantifikace významných ověřených výsledků směřuje k chybným úsudkům, že difference doopravdy existují. Ve sféře informačních technologií se označení data mining stal využívaným zejména v kontextu s účinným rozbořením datových souborů abnormálně velkého objemu, které je možné využít jako dopad budoucích datových skladů. Dnes je termín chápán jako nepostradatelný prvek procesu vyhledávání vědomostí z dat. Podle nových publikací je Data mining pojmenování postupu extrakce prospěšných údajů z dat s velkým rozměrem. (Skalská, 2012, s. 12-16)



Obr. 4 Data Mining Cycle (Information Technology Professionals, 2004)

4.4 Nové metody a nástroje řízení vztahů se zákazníky

Ochec (2007) uvádí jako nové metody a nástroje řízení vztahů se zákazníky:

- CRM (Customer Relationship Management, dále viz níže),
- věrnostní programy,
- automatizované procesy - např. automatický odhad ceny nemovitosti na základě zaslání / vyplnění elektronických podkladů,
- campaign management - řízení množství a monitorování kampaní pro jedinečného zákazníka z různých pohledů např. spoření, úvěrů, či produktů privátního bankovníctví),
- contact management - nejvíce používaná metoda na udržování a rozvoj kontaktů s obchodními partnery – datum narození (narozeniny), aktualizace osobních dat, společenská setkání, atd.),
- resegmentace klientů – rozčlenění zákazníků do oddílů podle nových, doposud zanedbaných či nepoužívaných hledisek),
- zvýhodněné poplatkování – zpravidla poskytované ve formě tzv. balíčků služeb a produktů),
- inovace produktů.

Cílem CRM je také zdokonalení komunikace s klientem a hlavně její uvedení do vzájemného souladu uvnitř podniku. Odstranění potřeby (při vznášení dotazů, stížností na kvalitu nebo při závadě) neustále ostatním zaměstnancům firmy objasňovat ta samá fakta a detaily, které byly již jednou ohlášeny nebo o kterých firma již jednou řekla, že se jimi bude zabývat. (Basl a Blažíček, 2012, s. 90)

Technické řešení CRM je souhrn hardwarových a softwarových technologií a prostředků, které pomáhají a podporují strategii podniku, přispívající k poznání klientů, podpoření jejich věrnosti, zesílení jejich zájmů o další služby a produkty firmy (banky). Získává data z již zavedených provozních systémů. Zásadní výhoda aplikací CRM je podávat informace, které slouží k řízení podnikatelské činnosti podniku. V současné době je již celá řada analytických mechanismů, díky kterým je možné dojít k závěru požadovanému k vystižení zákazníka (prostřednictvím záznamů, které jsou evidované ve firemních systémech). Kladného výsledku nelze dosáhnout bez způsobilosti opatřovat data ze zákaznických kanálů, vyhodnocovat, přeměňovat v nové obchodní vývoje, které mají vliv na vzájemné působení

podniku a zákazníka. Technické řešení CRM musí být zásadně sjednoceno s ostatním programovým vybavením. (Tvrdíková, 2008, s. 124-125)



Obr. 5 Úspěšné CRM (Tvrdíková, 2008, s. 130-131)

5 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Předpokladem kvantitativního výzkumu je sběr informací z širokého spektra dotazovaných, který napomáhá nalezení názorů, přístupů a dojmů. Kvantitativní marketingový výzkum se uskutečňuje shlukováním reakcí (odpovědí) účastníků dotazníkového průzkumu na naše otázky. Otázky jsou každému respondentovi kladeny stejně. Výzkum je určen pro určení množství některých fenoménů (např. motivy nákupního chování) a je uskutečňován dotazníkem. Seskupení dat se provádí různými metodami.

a) Dotazníkové šetření CATI – Computer Assisted Telephonic Interview – telefonické dotazování – sbírání dat je prováděno v telefonickém studiu agentury. Tato technika je výhodná pro dotazníky kratšího rozsahu a pro méně komplikované studie, které je možné uskutečnit bez pomocných karet. Výzkum spokojenosti zákazníků je typickým pro tuto metodu.

b) Dotazníkové šetření CAWI (Computer Assisted Web Interview) – elektronické dotazování – dotazníkové šetření připravené pomocí internetu. Typické využití u anket a tam, kde je velké množství dotazovaných. Tato metoda bývá využívána zejména pro výzkum spokojenosti pracovníků podniku nebo spokojenost zákazníků internetových obchodů.

c) Dotazníkové šetření (terénní sběr dat) – viz. následující podkapitola

d) In-hall test, CLT (Central Location Test), senzorické testy – seskupování dat je uskutečněno na jednom místě. Ti, co pokládají respondentům obvykle otázky, zavedou povolané účastníky dotazníkového šetření na místo určení (agentury, prostor dle požadavků klienta). Touto technikou se dají realizovat testy, které jinak nejsou proveditelné (např. na ulici) a dají se uplatnit formálně propracované metody (spotřebitelské hry). Technika je využívána zejména u nových variant výrobků nebo srovnání produktu s konkurencí. (Kvantitativní výzkum, [b.r.]

5.1 Hypotézy stanovené v diplomové práci

Diplomová práce stanovuje několik hypotéz, které kopírují dotazníkový výzkum. Hypotézy jsou vytyčeny tak, že zrcadlí teorie a úsudky autora diplomové práce a v konečném hodnocení jsou porovnávány s výsledky dotazníkového šetření. Jednotlivé hypotézy jsou doplněny čísly otázek z dotazníkového výzkumu.

5.2 Dotazník

Písenná komunikace se uskutečňuje pomocí anket nebo dotazníků.

Dotazník je technicky vymyšlená a vytvořená řada otázek, které jsou důležité k opatření představ, postojů a skutečností od respondentů. Mezi hlavní účely dotazníku patří zajištění pravdivých informací od dotazovaných, kladení stejných otázek všem respondentům, opatření ustáleného tiskopisu, ulehčujícího zpracování dat. Základní typy dotazníků:

1. Strukturovaný dotazník – využívá se v rozsáhlých dotazových programech, ve kterých je možné očekávat velké množství přesných odpovědí. Správa dotazníku se uskutečňuje telefonickým hovorem nebo samovyplňováním.
2. Polostrukturovaný dotazník – používá se tam, kde nelze předpovídat odpovědi. Řízení dotazníku je osobně nebo telefonicky. V business-to-business marketingovém výzkumu se najde jeho největší využití.
3. Nestrukturovaný dotazník - plně využit v hloubkových rozhovorech a diskusních skupinách, v situaci, kdy si dotazovatel není jistý odpovědí ještě před rozhovorem.

(DOSEDĚLOVÁ, Ivana, 2012, s. 23-24)

Podle Foreta (2012, s. 41-50) má základní význam při vytváření dotazníku jeho bezchybné sestavení. Nekvalitní dotazník může mít nepříznivý vliv na dosažené informace. Závěry nemusí odpovídat požadavkům a cílům výzkumu. Správný dotazník by měl splňovat tři zásadní kritéria:

- a) účelově technická** - dotazy by měly být definovány a uspořádány do takového úhrnu, aby respondent odpovídal pokud možno co nejpřesněji na otázky, které jsou pro tazatele nejdůležitější.
- b) psychologická** – účelem je vytvoření takových předpokladů, aby se vyplňování dotazníku jevílo lehkým, příjemným, vytouženým a úmyslným. Dotazovaný by měl odpovídat pravdivě a stručně.
- c) kritérium srozumitelnosti** – dotazník by měl být vytvořen tak, aby dotazovaný všemu porozuměl a aby mu byl hned jasný postup. Měl by vysvětlovat vše tak jasným a srozumitelným způsobem, jako by to s respondentem vyplňoval sám tazatel.

Ke splnění těchto kritérií lze dosáhnout především čtyřmi aspekty dotazníku:

- 1. Celkový dojem** – na první pohled zaujmout (zásady: rozsah, snadnost vyplnění, rafinovanost, atraktivnost).
- 2. Definování jednotlivých otázek** – jasnost, zřetelnost, jednoznačnost.
- 3. Charakter otázek** – otevření, uzavřené, filtrační.
- 4. Zacházení s dotazníkem** – rozdávání a sběr dotazníků.

Dotazníkové šetření probíhá několika fázemi:

1. Stanovení hypotéz a cílů výzkumu.
2. Zdroje dat.
3. Metody a techniky sběru dat.
4. Určení velikosti vzorku – počet respondentů.
5. Sběr dat.
6. Zpracování, analýza a interpretace výsledků. (JANSKÝ, Karel, 2008, s. 104-105)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, A. S.

Skupina ČSOB je prominentním poskytovatelem finančních služeb v České republice a spadá do mezinárodní bankopojišťovací třídy KBC, která působí hlavně na svých domácích trzích (Belgie a země střední a východní Evropy – Česká republika, Slovensko, Bulharsko a Maďarsko). Skupina ČSOB poskytuje svým klientům široké spektrum bankovních služeb a produktů. Do produktové skladby ČSOB a jejich dceřiných společností spadá financování potřeb a požadavků, souvisejících s bydlením, pojistné produkty a penzijní fondy, produkty kolektivního financování a správa aktiv i specializované služby (faktoring, leasing). Skupina vystupuje na českém trhu především pod obchodními značkami ČSOB, Era, Poštovní spořitelna, Hypoteční banka, Českomoravská stavební spořitelna. Své služby skupina ČSOB nabízí všem klientům (fyzickým osobám, SME, korporátní a institucionální klientele). (O skupině ČSOB, 2014)



Obr. 6 Obchodní značky, pod kterými vystupuje skupina ČSOB (ČSOB, 2015)

6.1 Historie společnosti

Československá obchodní banka, a. s. pracuje jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla zřízena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb ve sféře financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu roku 1999 byla převedena z vlastnictví státu do vlastnictví belgické KBC Bank, která spadá do KBC. V červnu roku 2000 ČSOB se ujala investiční a poštovní banky (IPB). Po té, co odkoupila menšinové podíly, se v červnu roku 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 pracovala ČSOB na českém i slovenském trhu. Slovenská pobočka ČSOB byla odloučena 1. ledna 2008. (O společnosti ČSOB, 2014)



Obr. 7 Logo skupiny KBC a Československé obchodní banky, a. s. (KBC a ČSOB, 2015)

6.2 Základní údaje o společnosti ČSOB

ČSOB přijala podmínky a předpisy správy a řízení akciových společností, které jsou odvozeny ze základních myšlenek OECD. Tyto podmínky jako složky systému řízení rizik zabezpečují rovnocennost pravomocí a odpovědností mezi vedením a akcionáři. Management získá výhodnější zpětnou vazbu od akcionáře a lehce naplňuje vytyčené cíle. ČSOB se ztotožňuje s těmito podmínkami a pravidly ve shodě s hodnotami firmy.

Jediným akcionářem ČSOB je KBC Bank NV, IČ 90029371, se sídlem Havenlaan 2, 1080 Brusel (Sint-Jans Molenbeek), Belgie.

Představenstvo ČSOB, statutární orgán společnosti, se skládá z vedoucích zaměstnanců ČSOB.

Vrcholové výkonné vedení ČSOB je přímo usměřováno a spravováno představenstvem a tvoří ho vedoucími zaměstnanci ČSOB ve funkcích generálního ředitele a vrchních ředitelů. Části řízení jednotlivých členů vrcholového výkonného vedení ČSOB jsou podrobně charakterizovány v organizační struktuře ČSOB.

Dozorčí rada ČSOB kontroluje a provádí dohled nad výkonem působnosti představenstva a nad činností společnosti. (Správa a řízení ČSOB, 2014)



Obr. 8 Ocenění za rok 2014 (Ocenění skupiny ČSOB, 2015)



Obr. 9 Ocenění za rok 2014 (Ocenění skupiny ČSOB, 2015)

Základní údaje o společnosti ČSOB	
Obchodní firma	Československá obchodní banka, a. s.
Sídlo	Radlická 333/150, 150 57 Praha 5
Právní forma	akciová společnost
Registrace	zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B XXXVI, vložka 46
Základní kapitál	5 855 000 020 Kč (splaceno 100 %)
Předmět podnikání	banka
Orgán dohledu	Česká národní banka (ČNB), Na Příkopě 28, 115 03 Praha 1
Identifikační číslo	00001350
DIČ	CZ699000761 – pro účely DPH CZ00001350 – pro ostatní daně
Kód banky	0300
SWIFT	CEKOCZPP
Internetová adresa	www.csob.cz
Telefonické spojení	+420 224 111 111
Datová schránka	8qvdk3s

Obr. 10 Základní údaje o společnosti ČSOB (ČSOB, 2015)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

ČSOB v současné době nabízí široké spektrum bankovních služeb svým klientům. Fyzickým osobám poskytuje služby v oblasti:

- bydlení,
- spoření a investování,
- půjčky a úvěry,
- účty a platby,
- elektronické bankovníctví,
- platební karty,
- pojištění.

Oblast **Bydlení** zahrnuje tyto služby zákazníkům:

- hypotéka s bonusem,
- bezstarostná hypotéka,
- hypotéka s garantovanou výší splátky,
- hypotéka bez dokládání příjmů,
- předhypoteční úvěr,
- americká hypotéka,
- půjčka na lepší bydlení,
- developerské projekty.

Sekce **Spoření a investování** poskytuje služby svým klientům:

- plán pro život,
- doplňkové penzijní spoření,
- podílové fondy,
- spořicí produkty,
- životní pojištění,
- stavební spoření,
- hypoteční zástavní listy,
- on-line obchodování s cennými papíry. (ČSOB, 2015)

Orientuje se na půjčky tohoto typu:

- flexibilní půjčky,
- konsolidace,
- půjčka na lepší bydlení,
- kreditní karty,
- americká hypotéka,
- půjčka na cokoliv,
- povolené přečerpání studentského konta,
- povolené přečerpání účtu.

Účty a platby, které banka poskytuje:

- aktivní konto,
- bezpečnostní schránky,
- běžný devizový účet,
- konto,
- dětské konto Sluně,
- hotovostní platební styk,
- zahraniční a tuzemský devizový platební styk,
- tuzemský bezhotovostní platební styk,
- exkluzivní konto,
- transakce na České poště.

Elektronické bankovníctví:

- InternetBanking 24,
- Linka 24,
- Info 24,
- SmartBanking,
- Mobil 24,
- komfortní vyúčtování,
- digitální peněženka,
- provozní informace. (ČSOB, 2015)

Platební karty:



Obr. 11 Platební karty (ČSOB, 2015)



Obr. 12 Pojištění (ČSOB, 2015)

ČSOB poskytuje také celou řadu služeb, vedených ve složce „FIRMY“, kde je rozlišuje na:

- podnikatele, SME;
- bytová družstva a společenství vlastníků jednotek;
- korporace a instituce;
- neziskové organizace a municipality.

Také zde dochází k výčtu služeb pro konkrétní klienty:

U podnikatelů a malých a středních podniků řeší účty a platební styk, elektronické bankovníctví, služby pro internetové obchodníky, platební karty, úvěry, zhodnocování finančních prostředků, profesní komory, finanční a kapitálové trhy, nabídku pro zemědělce, index očekávání firem.

Bytovým družstvům a společenstvím vlastníků jednotek nabízí program, účty a platební styk, platební karty, elektronické bankovníctví, úvěry, zhodnocování finančních prostředků.

Korporacím a institucím definuje, koho a jakým způsobem banka obsluhuje, poskytuje produkty a služby, ocenění, management, custody služby a speciální služby pro instituce.

Neziskovým organizacím poskytuje elektronické bankovníctví, účty a platební styk, municipální program, Zhodnocování finančních prostředků, úvěry. (ČSOB, 2015)

7.1 Řízení vztahů se zákazníky v ČSOB, a. s.

Tato podkapitola se zabývá slovním vyjádřením zkoumaného problému. Je zaměřena na zjištění skutečného stavu řízení vztahů se zákazníky ve zvolené bance. Cílem kvantitativního výzkumu resp. dotazníkového šetření je na základě odpovědí respondentů, kterými jsou klienti banky, zjistit jak oni vnímají chování banky ČSOB vůči nim. Co vnímají zákazníci banky jako nedostatek a s čím jsou naopak spokojeni. V úvodu kvantitativní analýzy byly stanoveny následující hypotézy, které dotazníkový výzkum kopírují.

H0: Spokojenost klientů s dobou čekání je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s dobou čekání v obou bankách.

H0: Spokojenost klientů s ochotou a vystupováním pracovníků je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s ochotou a vystupováním pracovníků v obou bankách.

H0: Spokojenost klientů s rychlostí řešení problémů je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s rychlostí řešení problémů klientů.

System obsluhy klienta ČSOB je rozdělen do několika kroků. Po příchodu do haly banky si klient připadá trochu ztracen, jelikož není nikým kromě vrátného přivítán. Na viditelném místě přímo u vstupu je vyvolávací zařízení.

Položky na vyvolávacím zařízení:

- pokladna, směnárna,
- občané účty,
- podnikatelé účty,
- výpisy, převodní příkazy
- informace, bezpečnostní schránky,
- firmy, bytová družstva, SVJ, obecní úřady.

Klient navolí požadovanou položku. Pokud si neví rady většinou je nápomocen vrátný, který ochotně vypomůže. Banka disponuje informační přepážkou, tudíž také pracovník na přepážce, by měl zákazníkovi poradit. Přepážka informací za dobu mého působení v bance na praxi nebyla na viditelném místě, a proto záměrně byla do dotazníkového šetření zvolena otázka ohledně spokojenosti s umístěním informační přepážky. Nicméně v době, kdy začalo probíhat dotazníkového šetření, už vedení banky tuto informační přepážku záměrně přesunulo. Pracovníci se na přepážce informací střídají po hodině, tudíž má každý klient-ský pracovník možnost si práci informačního pracovníka vyzkoušet.

Po zvolení pole, klient odebere lístek. Dobu čekání mu banka zpříjemní občerstvením v podobě barelů s vodou a časopisy. V prostorách banky je i hezký dětský koutek.

Jestliže se požadavek zákazníka týká peněžních operací, je přivolán (zvukovým signálem a zobrazením jeho čísla) přímo na přepážku **pokladna**. Ostatní příchozí klienti jsou postupně přivoláni na přepážku **informace**, kde jsou vyzváni k identifikaci. Pracovník banky vyhledá klienta v systému a ověří, zda klient nemá klientského pracovníka. Klient je požádán o strpení a jde se opět posadit. Pokud je klient přidělen klientskému pracovníkovi, zaměstnanec na informacích u něj ohlásí telefonickým hovorem klienta a zjistí, zda na něj má momentálně čas. Jestliže je ochoten svého klienta přijmout, jde mu to pracovník z informací osobně sdělit a klient je poté poslán k příslušné přepážce svého klientského

pracovníka. Pokud klient nemá svého pracovníka nebo pracovník nemá momentálně čas, je zaměstnancem na informacích poslán přednostně k tomu pracovníkovi, který má „službu“ na příchozí klienty. Služba se střídá po týdnu. Pokud je zaměstnanec zaneprázdněn, pracovník na informacích zkouší obvolat ostatní klientské pracovníky, kdo by se klienta ujal. Právě tento systém dává příchozím klientům, kteří nemají svého klientského pracovníka, pocit méněcennosti a nedůležitosti.

7.1.1 Dotazníkový výzkum

Kvantitativní výzkum byl uskutečněn prostřednictvím písemného dotazníkového šetření přímo v prostorách banky ČSOB Dukelská brána 5, Prostějov. Jelikož by bylo nemožné dotazník předložit všem klientům banky, uskutečňuje se dotazník nejpoužívanější metodou tzv. záměrného výběru, což znamená, že klienti banky byli osloveni bez zvláštních kritérií a hledisek. Výzkumu se zúčastnilo sto respondentů. Dotazník byl vyplňován klienty banky v období od 2. března 2015 do 4. března 2015. Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění skutečného stavu řízení vztahů se zákazníky v této konkrétní bance. V dotazníku jsou formulovány převážně uzavřené otázky z důvodu rychlého a snadného vyplnění a také nasměrování respondenta na to, co nás zajímá. Z hlediska délky je dotazník vytvořen tak, aby bylo možné snadno a rychle odpovědět. Po konzultaci s vedením banky bylo zvoleno osm otázek, z nichž jedna otázka je otevřená a skýtá možnost vyjádřit se a doporučit návrh řešení a vylepšení vztahu mezi klientem a bankou. Dotazník byl anonymní. Tímto způsobem bylo zabráněno riziku nepravdivě uvedených informací, které by mohly negativně ovlivnit a znehodnotit celý výzkum. Zpracování a analýza dat byla provedena pomocí statistických metod s pomocí počítačového programu Excel a výsledek je prezentován v diplomové práci jak v textové podobě, tak v grafické podobě.

Ukázka dotazníku (včetně zvětšeného písma pro pohodlnější a přehlednější vyplňování)

Vážení klienti ČSOB,

jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty Ekonomiky a managementu. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká řízení vztahu se zákazníky v bance. Cílem dotazníku je zjistit, jak banka podle Vás pečuje o vztah s Vámi, věrnými klienty banky. Závěr dotazníku tvoří otevřená otázka, která pro Vás skýtá možnost vyjádřit se a doporučit bance nějaká opatření či

rady, jak by svůj vztah s klienty mohla zlepšit. Tyto informace mi pomohou při zpracování mé diplomové práce a budou také podnětem ke zlepšení služeb banky vůči Vám.

Velice Vám děkuji za Vaši spolupráci, s přáním hezkého dne Monika Jorňáková

Vybranou odpověď prosím zakroužkujte:

1. Váš věk a) 15–30 let b) 31-50 let c) více než 50 let

2. Jste: a) Student b) Zaměstnaný/á c) Nezaměstnaný/á
d) Podnikatel e) na mateřské/rodičovské dovolené (v domácnosti)
f) Důchodce

3. Jak hodnotíte dobu čekání, než jste obslouženi?

a) Spokojen b) Nehodnotím c) Nespokojen

4. Jak hodnotíte umístění informační přepážky?

a) Spokojen b) Nehodnotím c) Nespokojen

5. Jak hodnotíte ochotu a vystupování pracovníků banky?

a) Spokojen b) Nehodnotím c) Nespokojen

6. Jak jste spokojen s rychlostí řešení Vašich problémů?

a) Spokojen b) Nehodnotím c) Nespokojen

7. Jak hodnotíte komunikaci ze strany banky Vůči Vám?

a) Spokojen b) Nehodnotím c) Nespokojen

8. Jaké změny byste doporučili Vaši bance z hlediska řízení vztahů s klienty?

.....
.....

7.1.2 Výsledky dotazníkového výzkumu

Otázka č. 1

Váš věk: a) 15-30 let b) 31-50 let c) více než 50 let

Tab. 1 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 1 u ČSOB [vlastní zpracování]

Odpověď	absolutní hodnota	relativní hodnota [%]
15-30 let	14	14
31-50 let	46	46
více než 50 let	40	40
Celkový počet respondentů	100	100%

Z výše uvedené tabulky vyplývá, kolik respondentů spadá do zvolených věkových skupin. Téměř polovina dotazovaných je středního věku 31-50 let, až 46 respondentů ze 100. Druhé místo zaujímají klienti starší 50 let. 14 ti procentní podíl respondentů je ve věkové skupině 15-30 let.

Otázka č. 2

Jste: a) Student b) Zaměstnaný/á c) Nezaměstnaný/á d) Podnikatel
e) Na mateřské/rodičovské dovolené (v domácnosti) f) Důchodce

Tab. 2 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 2 u ČSOB [vlastní zpracování]

Odpověď	absolutní hodnota	relativní hodnota [%]
Student	10	10
Zaměstnaný	47	47
Nezaměstnaný	4	4
Podnikatel	12	12
V domácnosti	4	4
Důchodce	23	23
Celkový počet respondentů	100	100%

Cílem takto položené otázky bylo zjištění sociálního statutu dotazovaných respondentů a klientů banky ČSOB. Takřka polovina klientů je zaměstnaných. Dotazníkového šetření se zúčastnilo o polovinu méně důchodců a to 23%. Třetí nejpočetnější skupinou klientů jsou podnikatelé (12%). Studentů, kteří v daném období navštívili svou banku, bylo 10,

což jak je patrné z tabulky, je to o 6% více než nezaměstnaných a žen v domácnosti či na mateřské dovolené.

Otázka č. 3

Jak hodnotíte dobu čekání, než jste obslouženi?

a) Spokojen

b) Nehodnotím

c) Nespokojen

Tab. 3 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 3 u ČSOB [vlastní zpracování]

Respondenti	Odpověď						
	absolutní hodnota					relativní hodnota [%]	
	Spokojen	%	Nespokojen	%	Celkem	Spokojen	Nespokojen
Student	3	30,00	7	70,00	10	4,62	20,00
Zaměstnaný	34	72,34	13	27,66	47	52,31	37,14
Nezaměstnaný	2	50,00	2	50,00	4	3,08	5,71
Podnikatel	9	75,00	3	25,00	12	13,85	8,57
V domácnosti	2	50,00	2	50,00	4	3,08	5,71
Důchodce	15	65,22	8	34,78	23	23,08	22,86
Počet odpovědí	65	x	35	X	100	100,00	100,00
Počet responden- tů	100				x	100%	

Od této otázky je dotazníkové šetření zaměřeno na konkrétní zkoumaný problém a to vnímání spokojenosti klientů s řízením vztahů jejich bankou. Otázka se týká spokojenosti s dobou čekání, než je klient obsloužen. Jak je zřejmé a také z dotazníkového šetření předpokládané, vyskytuje se zde velké množství nespokojených klientů. Přestože 65 respondentů je v otázce doby čekání spokojeno, téměř 1/3 dotazovaných je s dobou čekání nespokojena. Další nejvýraznější nespokojenost byla zjištěna u nezaměstnaných klientů a žen v domácnosti, či na mateřské dovolené - až 50% dotazovaných. Například u studentů je to až 70% dotazovaných. Z hlediska relativní hodnoty je patrné, že až 37,14% zaměstnaných klientů banky ČSOB je nespokojených k celkovému počtu nespokojených respondentů (13 ku 35). Druhý nejvyšší podíl nespokojených klientů k celkovému počtu nespokojených zauímají důchodci (22,86%).

Otázka č. 4

Jak hodnotíte umístění informační přepážky?

a) Spokojen

b) Nehodnotím

c) Nespokojen

Tab. 4 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 4 u ČSOB[vlastní zpracování]

Respondenti	Odpověď						
	absolutní hodnota					relativní hodnota [%]	
	Spokojen	%	Nespokojen	%	Celkem	Spokojen	Nespokojen
Student	10	100	0	0,00	10	10,20	0,00
Zaměstnaný	47	100	0	0,00	47	47,96	0,00
Nezaměstnaný	4	100	0	0,00	4	4,08	0,00
Podnikatel	12	100	0	0,00	12	12,25	0,00
V domácnosti	4	100	0	0,00	4	4,08	0,00
Důchodce	21	91,30	2	8,70	23	21,43	100,00
Počet odpovědí	98	x	2	X	100	100,00	100,00
Počet responden- tů	100				x	100%	

Již v období praxe byla zvolena do dotazníkového šetření tato otázka, jelikož bylo zřejmé, že nespokojenost klientů je zapříčiněna také umístěním informační přepážky. Pracovník, který zaujímá tuto pozici na informacích, byl často nucen na klienty, kteří přišli na řadu mávat, aby pracovníka vůbec postřehli. Informační přepážka byla umístěna za sloupem, po levé straně. Než došlo k realizaci dotazníkového šetření, byla přepážka informací přesunuta. Přepážka je nyní po příchodu do haly banky na viditelném místě, proto, jak je zřejmé z tabulky, nyní převažuje u klientů téměř 100% spokojenost. Pouze 2 důchodci nebyli stále s umístěním spokojeni, čímž se zapříčinili o 100% nespokojenost k celkové nespokojenosti.

Otázka č. 5

Jak hodnotíte ochotu a vystupování pracovníků banky?

a) Spokojen

b) Nehodnotím

c) Nespokojen

Tab. 5 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 5 u ČSOB [vlastní zpracování]

Respondenti	Odpověď						
	absolutní hodnota				relativní hodnota [%]		
	Spokojen	%	Nespokojen	%	Celkem	Spokojen	Nespokojen
Student	6	60,00	4	40,00	10	7,23	23,53
Zaměstnaný	43	91,49	4	8,51	47	51,81	23,53
Nezaměstnaný	2	50,00	2	0,00	4	2,41	11,77
Podnikatel	11	91,67	1	8,33	12	13,25	5,88
V domácnosti	2	50,00	2	50,00	4	2,41	11,77
Důchodce	19	82,61	4	17,39	23	22,89	23,53
Počet odpovědí	83	x	17	X	100	100,00	100,00
Počet respondentů	100				x	100%	

Také tato otázka byla již v období vykonávání diplomové praxe předem jasnou volbou. Hned po příchodu bylo viditelné napjaté a soutěživé prostředí, které se promítá do vystupování pracovníků. Klientští pracovníci jsou ke svým klientům milí a zdvořilí, což je zřejmé z vysokého podílu spokojených zákazníků. Klientům je nabídnuta káva, a jelikož se se svými osobními bankéři již znají, je vybudován vzájemný, oběma stranám vyhovující vztah. Bohužel, jak bylo patrné z výzkumu, nespokojenost s ochotou a vystupováním pracovníků pramení od příchozích klientů, kteří nejdou za svým osobním bankéřem. Těmto klientům se věnuje pracovník, který má ten týden službu. Tuhle náplň práce nemají zaměstnanci v oblibě, jelikož dávají najevo, jak je tato činnost pro ně nepodstatná a nemohou se věnovat svým ziskovějším klientům. Například v období výměny prošlých karet přicházelo do banky více než 100 klientů za den. Všechny klienty, kteří nešli přímo na pokladnu, byl povinen přijímat právě ten pracovník, který měl službu. Je jasné, že pokud přijme a obslouží za den takové množství klientů, jeho ochota je již podstatně menší. Celkové vystupování pak působí otráveně a klient může mít pocit bezvýznamnosti a nedůležitosti pro tuto banku. Pokud pracovník nemá momentálně prostor a ve frontě už má několik klientů, jsou klienti tudíž posláni za jiným pracovníkem, který má čas, nicméně je z jejich chování patrné, že nejsou přímo nadšeni. Klientovi se může zdát, že pokud nemá svého osobního bankéře a balík peněz, je v bance pro pracovníky na obtíž.

Otázka č. 6

Jak jste spokojen s rychlostí řešení Vašich problémů

a) Spokojen

b) Nehodnotím

c) Nespokojen

Tab. 6 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 6 u ČSOB [vlastní zpracování]

Respondenti	Odpověď						
	absolutní hodnota					relativní hodnota [%]	
	Spokojen	%	Nespokojen	%	Celkem	Spokojen	Nespokojen
Student	8	80,00	2	20,00	10	9,52	12,50
Zaměstnaný	42	89,36	5	10,64	47	50,00	31,25
Nezaměstnaný	2	50,00	2	50,00	4	2,38	12,50
Podnikatel	11	91,67	1	8,33	12	13,10	6,25
V domácnosti	2	50,00	2	50,00	4	2,38	12,50
Důchodce	19	82,61	4	17,39	23	22,62	25,00
Počet odpovědí	84	x	16	X	100	100,00	100,00
Počet responden- tů	100				x	100%	

Otázka číslo 6 se netýká spokojenosti s rychlostí řešení běžných požadavků v bance, ale jedná se o situace, kdy klient měl nebo má nějaký problém, týkající se bankovních produktů, či jiných problémů souvisejících s bankou. Jak rychle byl problém vyřešen např. ztráta platební karty, zablokování platební karty (pinu) apod. Z tabulky je viditelné, že 50% nezaměstnaných a žen v domácnosti, či na mateřské dovolené vnímá rychlost řešení těchto problémů negativně. Celková nespokojenost je vyčíslena 16%.

Otázka č. 7

Jak hodnotíte komunikaci ze strany banky vůči Vám?

a) Spokojen

b) Nehodnotím

c) Nespokojen

Tab. 7 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 7 u ČSOB [vlastní zpracování]

Respondenti	Odpověď						
	absolutní hodnota					relativní hodnota [%]	
	Spokojen	%	Nespokojen	%	Celkem	Spokojen	Nespokojen
Student	8	80,00	2	20,00	10	8,33	50,00
Zaměstnaný	47	100	0	0,00	47	48,96	0,00
Nezaměstnaný	4	100	0	0,00	4	4,17	0,00
Podnikatel	12	100	0	0,00	12	12,50	0,00
V domácnosti	4	100	0	0,00	4	4,17	0,00
Důchodce	21	91,30	2	8,70	23	21,88	50,00
Počet odpovědí	96	x	4	x	100	100,00	100,00
Počet respondentů	100				x	100%	

Spokojenost v této oblasti je zřejmá. Téměř 100% dotazovaných klientů je s komunikací banky spokojena. 20% studentů a 8,70% důchodců z celkového počtu dotazovaných vyjádřilo svou nespokojenost zejména kvůli telefonickým hovorům ze strany banky. Dle dotazníkového šetření telefonické hovory klienty obtěžují a není jim příjemné, když jim pracovník banky zavolá kdykoliv, když disponují na svých účtech nezvyklým množstvím peněz. Pracovník tak cítí šanci nabídnout svému klientovi výhodné produkty a investice.

Otázka č. 8

Jaké změny byste doporučili Vaší bance z hlediska řízení vztahů s klienty?

K této otázce se vyjádřilo 41 klientů ze 100 dotazovaných (41%). Z toho:

7,32% - 1 zaměstnaný, 2 důchodci - by uvítalo při dlouhém čekání v hale banky **automat na kávu**.

7,32% - 1 zaměstnaný, 2 studenti – navrhují bance zpřístupnit **wifi** v prostorách banky.

17,07% – 1 nezaměstnaný, 2 zaměstnaní a 4 důchodci si stěžují na **produkty banky** (např. nízké zhodnocení vkladů, podmíněný pohyb na účtech, malé výhody na BÚ)

7,32% - 1 podnikatel, 1 žena na mateřské dovolené, 1 student jsou nespokojeni s komunikací a vystupováním a chováním pracovníků bank. Tito nespokojení klienti navrhují **kurzy správné komunikace** se svými klienty.

4,88% - 2 zaměstnaní by uvítali **více otevřených pokladen**.

17,07% - 1 student, 1 podnikatel, 1 důchodce, 4 zaměstnaní by doporučili bance změnit otevírací dobu. Klienti by uvítali **otevírací dobu** každý den od 8:00.

39,02% - 2 ženy na mateřské dovolené, 2 důchodci, 3 studenti, 4 zaměstnaní, 5 podnikatelů jsou nespokojeni s **polední přestávkou**, která probíhá od 12:30 do 13:30. Klienti navrhují přestávku zkrátit nebo úplně odstranit.

7.2 Analýza konkurence

Mezi hlavní konkurenty ČSOB se řadí **KB (Komerční banka) a Česká spořitelna**. Tato podkapitola se nezabývá výčtem jednotlivých nabízených produktů a služeb těchto konkurenčních bank, ale je přímo zaměřena na proces řízení vztahů se zákazníky. Jako nástroj k odhalení toho, jak banka řídí vztah se svými klienty, poslouží dotazník určený klientům banky. Jedná se o ten samý dotazník, který byl podkladem pro zjištění řízení vztahů se zákazníky v ČSOB. Záměrně se jedná o tentýž dotazník.

Česká spořitelna

System obsluhy příchozích klientů probíhá v několika fázích. Klient je po příchodu do banky přivítán pracovníci, která pomáhá (pokud je to nutné) klientům při obsluze Q-Maticu. Q-Matic je řešení pro "Řízení Toků Zákazníků" (Customer Flow Management™) zahrnující řízení front, pomoc při řízení toku zákazníků od okamžiku jejich vstupu, až do doby po ukončení služby. Efektivně řídí tok klientů, čímž zcela odstraňuje nepříjemné čekání v řadách, stres a napětí na straně zákazníků i zaměstnanců.

Položky uvedené na Q-Maticu:

- nový klient,
- pokladna do 50 000 Kč,
- pokladna nad 50 000 Kč,
- služby a produkty,
- podnikatelé a firmy,
- směnárna,

- bezpečnostní schránky.

Klient zvolí pole, které se týká jeho požadavku a vezme si vytištěný lístek s pořadovým číslem. Čekací dobu do zvukové signalizace a zobrazení jeho čísla si může zkrátit četbou časopisů, nabídky služeb banky a může se občerstvit pohárkem vody, která je k dispozici v barelu ve vstupní hale banky. Možné je také využít automatu na kávu. Na pobočce je dětský koutek.

Pro všechny příchozí zákazníky je k dispozici až osm otevřených přepážek, u kterých obslouží klienta bez ohledu na specifikaci jeho požadavku a tři pokladny. Novinkou u pokladen je možnost sezení při vyřizování požadavku. Pokud má klient banky zájem o osobního bankéře a splní kritéria, má možnost si vybrat. Osobní bankéři mají kanceláře v druhém patře téže budovy. Klient může využít schody nebo jeden ze dvou výtahů v budově. Jeden výtah je u samoobslužné zóny před vstupem do haly banky a druhý přímo v hale.

7.2.1 Dotazníkový výzkum

Kvantitativní výzkum byl uskutečněn prostřednictvím písemného dotazníkového šetření přímo v prostorách banky **České spořitelny** – pobočka Žižkovo náměstí 137/17, Prostějov. Základní údaje:

- Klienti banky byli osloveni bez zvláštních kritérií a hledisek.
- Časový úsek sběru dat - dotazník byl vyplňován klienty banky v období od 24. 2. 2015 do 26. 2. 2015
- Sběr dat - dotazník byl předkládán autorkou dotazníkového šetření a diplomové práce.
- Cíl dotazníku - zjištění skutečného stavu řízení vztahů se zákazníky v této konkrétní bance.
- Druh otázek - do dotazníku byly zvoleny uzavřené otázky z důvodu rychlého a snadného vyplnění otázky a také nasměrování respondenta na to, co je předmětem dotazníku.
- Způsob značení zvolených odpovědí – zvolené odpovědi byly kroužkovány.
- Délka dotazníku – dotazník byl vytvořen tak, aby bylo možné snadno a rychle odpovědět – počet schválený bankou – osm otázek.
- Anonymita - dotazníkové šetření je anonymní, jediné otázky do soukromí respondenta se týkají věku a soc. statutu (student, zaměstnaný, nezaměstnaný, podnikatel, důchodce atd.)

7.2.2 Výsledky dotazníkového výzkumu

Otázka číslo 1.

Váš věk:

- a) 15-30 let
- b) 31-50 let
- c) více než 50 let

Tab. 8 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 1 u ČS [vlastní zpracování]

Odpověď	absolutní hodnota	relativní hodnota [%]
15-30 let	17	17
31-50 let	31	31
více než 50 let	52	52
Celkový počet respondentů	100	100%

Nadpoloviční většinu zaujímají v České spořitelně klienti starší 50 let. Druhá nejpočetnější skupina respondentů byla ve věku od 31 – 50 let a pouze 17% ve věku 15 – 30 let.

Otázka č. 2

Jste:

- a) Student
- b) Zaměstnaný
- c) Nezaměstnaný
- d) Podnikatel
- e) Na mateřské/rodičovské dovolené (v domácnosti)
- f) Důchodce

Tab. 9 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 2 u ČS [vlastní zpracování]

Odpověď	absolutní hodnota	relativní hodnota [%]
Student	3	3
Zaměstnaný	20	20
Nezaměstnaný	7	7
Podnikatel	17	17
V domácnosti	7	7
Důchodce	46	46
Celkový počet respondentů	100	100%

Téměř 50% respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a byli příchozími klienty v dané období, byli důchodci (46%). Více než o polovinu méně zaujímali zaměstnaní klienti - 20%.

Otázka č. 3

Jak hodnotíte dobu čekání, než jste obslouženi?

- a) Spokojen
- b) Nehodnotím
- c) Nespokojen

Tab. 10 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 3 u ČS [vlastní zpracování]

Respondenti	Odpověď						
	absolutní hodnota					relativní hodnota [%]	
	Spokojen	%	Nespokojen	%	Celkem	Spokojen	Nespokojen
Student	1	33,33	2	66,66	3	1,06	33,33
Zaměstnaný	20	100	0	0,00	20	21,28	0,00
Nezaměstnaný	7	100	0	0,00	7	7,45	0,00
Podnikatel	16	94,12	1	5,88	17	17,02	16,67
V domácnosti	7	100	0	0,00	7	7,45	0,00
Důchodce	43	93,48	3	6,52	46	45,74	50,00
Počet odpovědí	94	x	6	X	100	100,00	100,00
Počet respondentů	100				x	100%	

Již v době realizace dotazníkového výzkumu bylo jasné, že nespokojenost s dobou čekání, než je klient banky obsloužen, bude malá. U přepážek se netvořily žádné fronty, klienti plynule přecházeli k přepážkám a vyřizovali své požadavky. Pouze 6 klientů vyjádřilo

svou nespokojenost, kdy se jim zdála doba čekání dlouhá. 50% nespokojených respondentů z celkových 6 nespokojených, byli důchodci. Zbýlých 33,33% a 16,67% byli studenti a podnikatelé. V poledne je pracovníků na pobočce méně, jelikož se střídají a chodí na obědy. Právě tahle doba zapříčinila nespokojenost v době čekání.

Otázka č. 4

Jak hodnotíte umístění informační přepážky (či celkovou přehlednost)?

- a) Spokojen
- b) Nehodnotím
- c) Nespokojen

Tab. 11 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 4 u ČS [vlastní zpracování]

Respondenti	Odpověď						
	absolutní hodnota				relativní hodnota [%]		
	Spokojen	%	Nespokojen	%	Celkem	Spokojen	Nespokojen
Student	3	100	0	0,00	3	3,13	0,00
Zaměstnaný	20	100	0	0,00	20	20,83	0,00
Nezaměstnaný	7	100	0	0,00	7	7,29	0,00
Podnikatel	17	100	0	0,00	17	17,71	0,00
V domácnosti	7	100	0	0,00	7	7,29	0,00
Důchodce	42	91,3	4	8,70	46	43,75	100,00
Počet odpovědí	96	x	4	x	100	100,00	100,00
Počet respondentů	100				x	100%	

Jelikož Česká spořitelna nedisponuje přímo přepážkou informace, byla tato otázka směřována na umístění Q-Maticu a ochotu pracovníka, který vítá příchozí klienty a pomáhá s obsluhou vyvolávacího zařízení. Ať už byl u Q-Maticu jakýkoliv pracovník po dobu dotazníkového šetření bylo viditelné, že ochotně a zdvořile uvítá nové klienty a je nápomocen při zvolení požadované položky. Klient byl tímto pracovníkem přivítán hned po příchodu do banky a nepřipadal si tudíž, že je v bance ztracen, proto byla převážná většina respondentů spokojena. Prostředí banky působilo velice přátelským a příjemným dojmem. Pouze 4 důchodci (100% nespokojených důchodců) nebyli spokojeni z důvodu, že u Q-Maticu nikdo nebyl. Bez pomoci pracovníka nevěděli, jakou položku zvolit a museli se tudíž zeptat jiného pracovníka banky.

Otázka č. 5

Jak hodnotíte ochotu a vystupování pracovníků banky?

- a) Spokojen
- b) Nehodnotím
- c) Nespokojen

Tab. 12 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 5 u ČS [vlastní zpracování]

Respondenti	Odpověď						
	absolutní hodnota				relativní hodnota [%]		
	Spokojen	%	Nespokojen	%	Celkem	Spokojen	Nespokojen
Student	3	100	0	0,00	3	3,16	0,00
Zaměstnaný	20	100	0	0,00	20	21,05	0,00
Nezaměstnaný	6	85,71	1	14,29	7	6,32	20,00
Podnikatel	17	100	0	0,00	17	17,89	0,00
V domácnosti	6	85,71	1	14,29	7	6,32	20,00
Důchodce	43	93,48	3	6,52	46	45,26	60,00
Počet odpovědí	95	X	5	X	100	100,00	100,00
Počet responden- tů	100				x	100%	

Převážná většina hodnotí ochotu a vystupování kladně. Někteří klienti jsou nadměru spokojeni a děkují za „nádherný zážitek, který jim pracovníci banky připravili“. Oceňují profesionální, laskavý, velkorysý a milý přístup. Také já při schvalování požadavků vystavit v České spořitelně dotazníkový výzkum jsem se setkala s perfektním profesionálním a hlavně ochotným a empatickým vystupováním jak vedení, tak pracovníků banky. Byla jsem velmi mile překvapena s jakou zodpovědností, rychlostí a agilností byl můj požadavek přijat a dále zpracován. 60% z celkových 5 nespokojených klientů zaujímají důchodci, jelikož jim nebylo vyhověno při jejich požadavcích. Zbýlých 40% nespokojených jsou nezaměstnaní (1 klient) a žena v domácnosti či na mateřské dovolené (1 klientka).

Otázka č. 6**Jak jste spokojen s rychlostí řešení Vašich problémů?**

- a) Spokojen
- b) Nehodnotím
- c) Nespokojen

Tab. 13 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 6 u ČS [vlastní zpracování]

Respondenti	Odpověď						
	absolutní hodnota				relativní hodnota [%]		
	Spokojen	%	Nespokojen	%	Celkem	Spokojen	Nespokojen
Student	2	66,67	1	33,33	3	2,15	14,29
Zaměstnaný	20	100	0	0,00	20	21,51	0,00
Nezaměstnaný	7	100	0	0,00	7	7,53	0,00
Podnikatel	16	94,12	1	5,82	17	17,20	14,29
V domácnosti	6	85,71	1	14,29	7	6,45	14,29
Důchodce	42	91,3	4	8,70	46	45,16	57,14
Počet odpovědí	93	x	7	x	100	100,00	100,00
Počet respondentů	100				x	100%	

Z tabulky lze snadno vyčíst, že v otázce rychlosti řešení požadavků klientů je jich 7 z celkových 100 nespokojených. Řešení považují za zdlouhavé zejména z důvodu řešení podle nich jednoduchých úkonů přes vedení v Praze. Zdlouhavé posílání problémů na schvalování centrále hodnotí jako nesmyslné. Naopak 93% je nadměru spokojeno a vyjádřilo svůj dík za velkorysý a profesionální přístup k řešení své stížnosti, týkající se například pojistné smlouvy. Návštěvy na pobočce České spořitelny jsou pro některé dotazované klienty vždy příjemným zážitkem, neboť na ně vždy čeká odborný, profesionálně velmi kvalitní, ale i lidský a laskavý personál. Klientka, které byl přidělen osobní bankéř, tvrdí, že se jí od té doby velice zjednodušil život. Zvláště ji neustále příjemně překvapuje fakt, že poradce je kdykoliv k dispozici na telefonu, který navíc zvedne téměř ihned.

Otázka č. 7**Jak hodnotíte komunikaci ze strany banky vůči Vám?**

- a) Spokojen
- b) Nehodnotím
- c) Nespokojen

Tab. 14 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 7 u ČS [vlastní zpracování]

Respondenti	Odpověď						
	absolutní hodnota				relativní hodnota [%]		
	Spokojen	%	Nespokojen	%	Celkem	Spokojen	Nespokojen
Student	3	100	0	100	3	3,26	0,00
Zaměstnaný	20	100	0	0,00	20	21,74	0,00
Nezaměstnaný	5	71,43	2	28,57	7	5,44	25,00
Podnikatel	16	94,12	1	5,82	17	17,39	12,50
V domácnosti	5	71,43	2	28,57	7	5,44	25,00
Důchodce	43	93,48	3	6,52	46	46,74	37,50
Počet odpovědí	92	x	8	x	100	100,00	100,00
Počet respondentů	100				x	100%	

Přes 90% klientů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je s komunikací banky spokojeno. Otázka je zaměřena zejména na elektronické bankovníctví a komunikaci banky se svými klienty mimo prostory banky (servis). Kladné ohlasy spokojených klientů mluví za vše. Klienti obdivují internetové bankovníctví, stejně jako GSM bankovníctví a poukazují na fakt, že nikdy neměli jediný problém a veškeré jejich transakce byly vždy včas a správně vyřešeny. „Kdykoli hovořím s telefonním bankéřem, dostanu lepší náladu. Jejich služby jsou bezchybné, artikulace přesná a chování perfektní“ říká spokojený klient České spořitelny. 8 klientů ze 100 dotazovaných bylo nespokojeno (37,50% tvoří důchodci, zbytek ženy v domácnosti, nezaměstnaní a podnikatel).

Otázka č. 8

Jaké změny byste doporučili Vaší bance z hlediska řízení vztahů s klienty?

81 respondentů (81%) se k otázce nevyjádřilo.

19 respondentů ze 100 (19%) se vyjádřilo.

5,26% - 1 důchodce - navrhuje zvýraznit **telefonní číslo** na pobočku na webových stránkách.

5,26% - 1 zaměstnaný/á - doporučuje kvůli dlouhé čekací době, otevřít **více přepážek**.

5,26% - 1 v domácnosti – by ocenil/a **odkládací boxy či plochy** ve vstupní hale.

5,26% - 1 podnikatel – navrhuje volně přístupné připojení k **wifi**.

5,26% - 1 důchodce – by uvítal větší **soukromí a izolaci přepážek**.

5,26% - 1 důchodce – navrhuje zavést do vstupní haly **WC pro klienty banky**.

10,53% - 2 důchodci – postrádají **časopisy, noviny či křížovky**.

15,79% - 2 důchodci, 1 podnikatel – se vyjadřují k **poplatkům a úrokům z vkladů**.

Až **42,11%** respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili, navrhují **změnu otevírací doby** a to minimálně na 8:30 hod.

7.2.3 Interpretace výsledků dotazníkového výzkumu

H0: Spokojenost klientů s dobou čekání je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s dobou čekání v obou bankách.

p-hodnota na hladině významnosti α ($=0,05$)

p-hodnota = 0 \Rightarrow nepotvrdila se platnost H0 \Rightarrow může být přijata H1

Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti klientů mezi jednotlivými bankami.

H0: Spokojenost klientů s umístěním informační přepážky, či celková přehlednost v bance je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s umístěním informační přepážky mezi jednotlivými bankami.

p- hodnota na hladině významnosti α ($=0,05$)

p-hodnota= 0,40654 \Rightarrow potvrdila se platnost H0 \Rightarrow nemůže být přijata H1

Spokojenost klientů s umístěním informační přepážky či celková přehlednost v bance je v obou bankách stejná.

H0: Spokojenost klientů s ochotou a vystupováním pracovníků je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s ochotou a vystupováním pracovníků v obou bankách.

p-hodnota na hladině významnosti α ($=0,05$)

p-hodnota = 0,00672 \Rightarrow nepotvrdila se platnost H0 \Rightarrow může být přijata H1

Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti klientů s ochotou a vystupováním pracovníků mezi jednotlivými bankami.

H0: Spokojenost klientů s rychlostí řešení problémů je v obou bankách stejná.

H1: Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s rychlostí řešení problémů klientů.

p-hodnota na hladině významnosti α ($=0,05$)

p-hodnota = 0,0466 \Rightarrow nepotvrdila se platnost $H_0 \Rightarrow$ může být přijata H_1

Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti klientů s rychlostí řešení problémů klientů mezi jednotlivými bankami.

H_0 : Spokojenost klientů s komunikací banky vůči nim je v obou bankách stejná.

H_1 : Existují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti s komunikací banky vůči svým klientům.

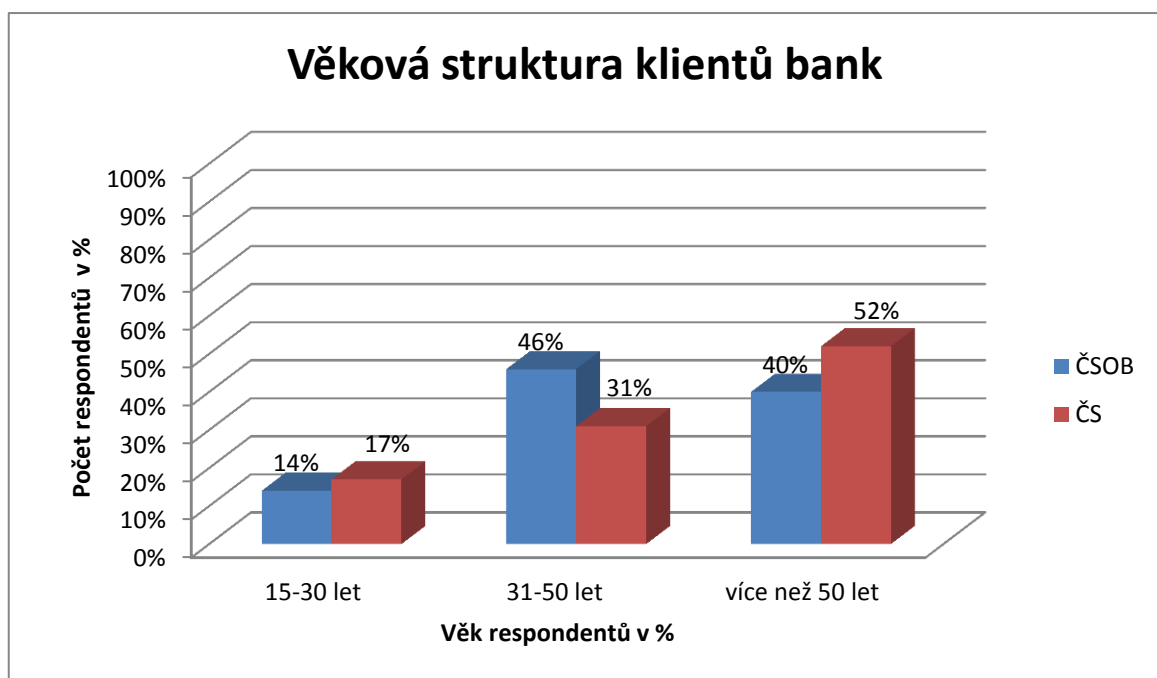
p-hodnota na hladině významnosti α ($=0,05$)

p-hodnota = 0,23404 \Rightarrow potvrdila se platnost $H_0 \Rightarrow$ nemůže být přijata H_1

Spokojenost klientů s komunikací banky vůči nim je v obou bankách stejná.

7.3 Srovnání s konkurencí na základě dotazníkového šetření

Otázka č. 1 Jaký je Váš věk?

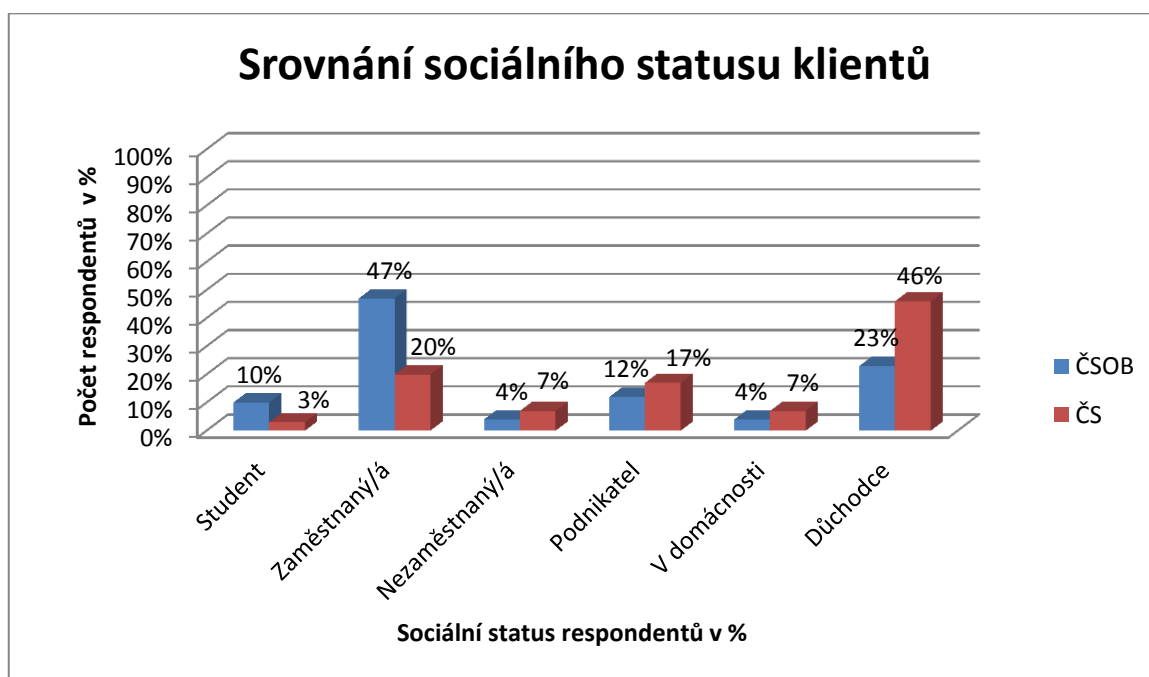


Graf 2 Věková struktura klientů [vlastní zpracování]

První otázka výzkumu je zaměřena na zjištění věkové struktury v obou bankách. Převážnou část respondentů v České spořitelně tvoří klienti starší 50 let - celých 52%. Nemalé

procento tvoří dotazovaní v rozmezí od 31 let do 50 let (31%). Zbytek 17% zaujímají v dotazníkovém šetření v České spořitelně klienti od 15 do 30 let. Ve srovnání s ČSOB je to o 3% více. Největší podíl tvoří klienti ČSOB od 31 let do 50 let (46%), což je o 15% více než v České spořitelně. Většina klientů v České spořitelně byla starší 50 let, v ČSOB je to pouze 40%.

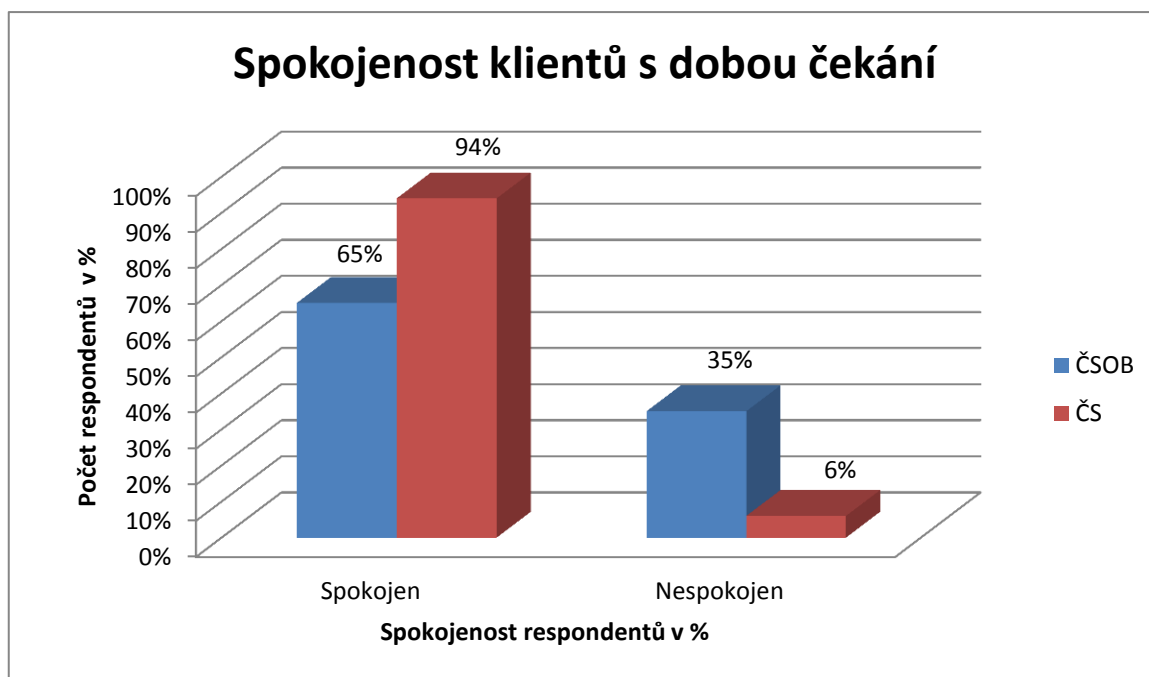
Otázka č. 2 Jste student, zaměstnaný/á, nezaměstnaný/á, podnikatel, v domácnosti, důchodce



Graf 3 Sociální status klientů bank [vlastní zpracování]

Jak je z grafu zřejmé, největší část respondentů v České spořitelně tvoří důchodci (celých 46 % dotazovaných). V ČSOB je to o 50% méně a to 23%. Majoritní podíl zaujímají v ČSOB zaměstnaní klienti - 47%. Naopak v České spořitelně je podíl zaměstnaných pouze 20%. 7% -ní rozdíl je patrný u skupiny studentů. Přestože v České spořitelně studenti zastupují pouze nepatrnou část - 3%, v ČSOB je to 10%. Další nezanedbatelný rozdíl je zřejmý z poměru podnikatelů v obou bankách. V ČSOB se zúčastnilo dotazníkového šetření 12% v České spořitelně o 5% více (17%). Podíl nezaměstnaných klientů a podíl žen či mužů v domácnosti (na mateřské/rodičovské dovolené) je v ČSOB stejný 4%. Ve srovnání s Českou spořitelnou je to o 3% méně a to jak u nezaměstnaných tak u žen či mužů v domácnosti.

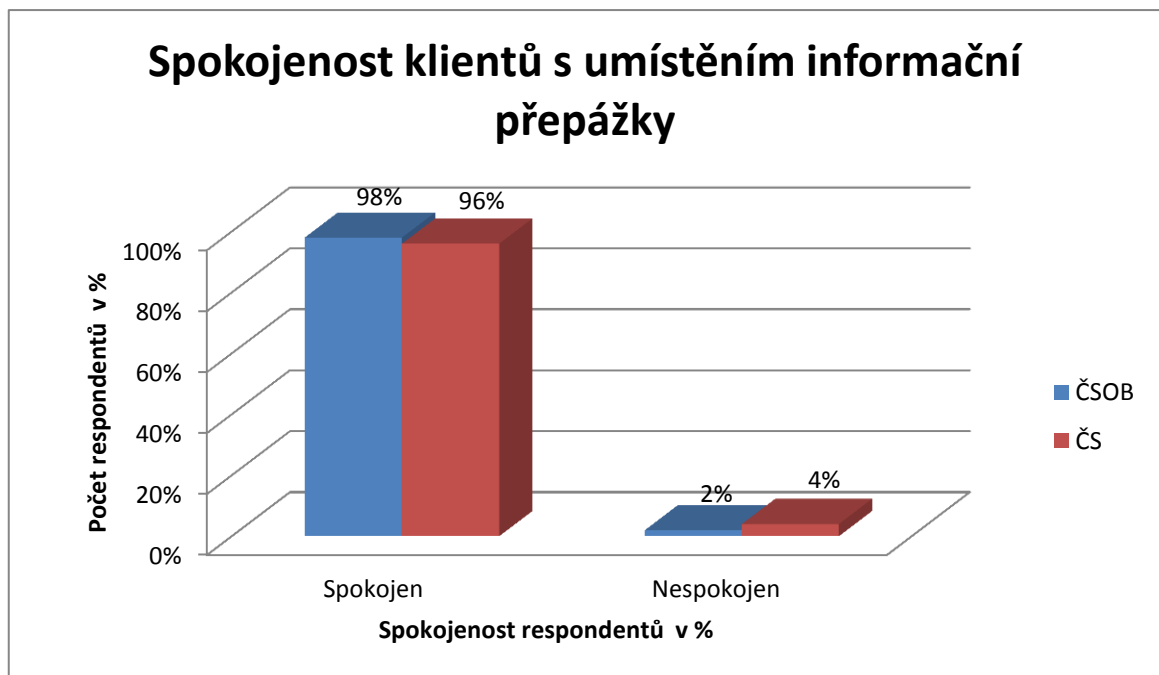
Otázka č. 3 Jak hodnotíte dobu čekání, než jste obslouženi?



Graf 4 Hodnocení spokojenosti s dobou čekání v bance [vlastní zpracování]

Otázka č. 3 se již zabývá otázkou vnímání klientů doby čekání v bance, než jsou obslouženi. Poměr spokojených a nespokojených klientů s dobou čekání je v obou bankách značně diferencovaný. V konkurenční bance (Česká spořitelna) je téměř většina klientů s dobou čekání spokojena. Pouze 6% respondentů vyjádřilo nespokojenost (3 důchodci, 2 studenti a 1 podnikatel). V ČSOB je patrné velké % nespokojených klientů – 35%. Toto číslo zaujímá 13 zaměstnaných respondentů, 8 důchodců, 7 studentů, 3 podnikatelé, 2 nezaměstnaní a 2 ženy v domácnosti na mateřské dovolené. Přestože je 65% dotazovaných spokojených s dobou čekání ve frontě, je poměr nespokojených klientů oproti České spořitelně velký. Nespokojenost klientů je zapříčiněna rozdílným systémem obsluhy v obou bankách. Jak již bylo zmíněno dříve, v ČSOB chodí všichni příchozí klienti přes přepážku informace, což zpomaluje celý proces. V kapitole projekt bude navržen koncept pro zkrácení doby čekání.

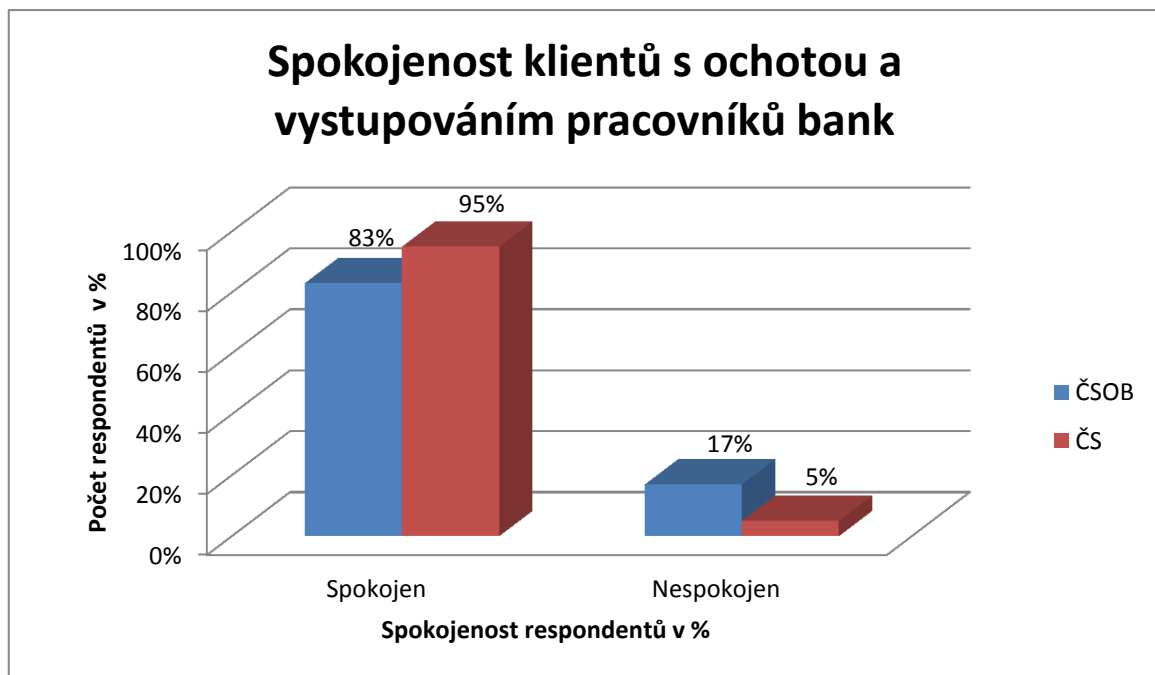
Otázka č. 4 Jak hodnotíte umístění informační přepážky?



Graf 5 Vnímání klientů umístění informační přepážky, či celková přehlednost v bance [vlastní zpracování]

Spokojenost klientů s umístěním informační přepážky je téměř srovnatelná. Otázka spokojenosti s umístěním byla do dotazníkového šetření záměrně zvolena z důvodu předpokládané nespokojenosti v ČSOB. Po podrobném zkoumání na diplomové praxi bylo dospěno k závěru, že informační přepážka není umístěna na viditelném místě a klienti banky musí téměř obejít celou halu, než informace objeví. Po předložení dotazníkového šetření do ČSOB již byla informační přepážka přesunuta, tudíž jak je již z grafu zřejmé, spokojenost s umístěním je v obou bankách téměř stejnoměrná. V ČSOB jsou to jen 2% nespokojených respondentů (2 důchodci) a v České spořitelně 4% (4 důchodci). 4% - ní nespokojenost v České spořitelně s umístěním informační přepážky je způsobena tím, že pracovník, který vítá příchozí klienty banky a pomáhá jim při zvolení správné položky na Q-Maticu, nebyl momentálně přítomen. Důchodci si tudíž nevěděli rady s tímto vyvolávacím zařízením a museli oslovit jiného pracovníka banky.

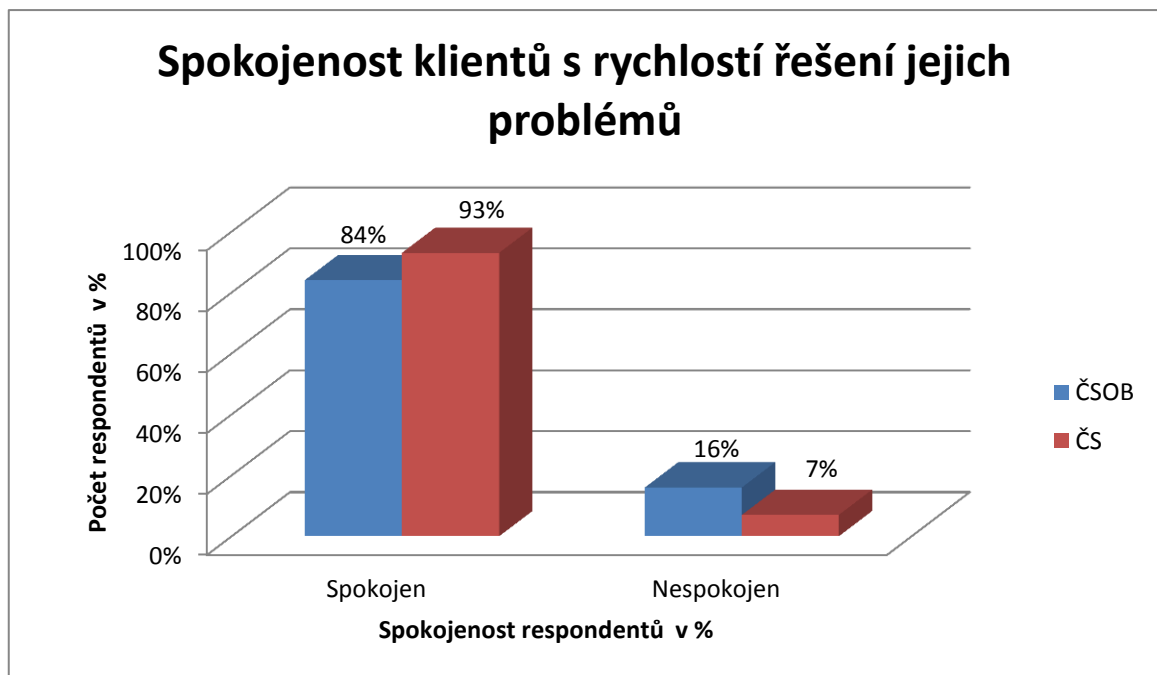
Otázka č. 5 Jak hodnotíte ochotu a vystupování pracovníků banky?



Graf 6 Ochota a vystupování pracovníků bank vnímaná jejich klienty [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většina klientů České spořitelny je s ochotou a vystupováním pracovníků banky spokojena. Přístup zaměstnanců se ukázal jako profesionální a zdvořilý. V období dotazníkového výzkumu byli pracovníci velice vstřícní a ochotní. Velice milý přístup byl i od vedení banky při záměru uskutečnit dotazníkové šetření v této bance. Graf znázorňuje v porovnání s konkurenční bankou značný rozdíl ve spokojenosti s ochotou a vystupováním pracovníků v ČSOB. 17% dotazovaných bylo nespokojeno s vystupováním pracovníků a s jejich celkovou ochotou. Tento podíl tvoří 4 studenti, 4 zaměstnaní, 4 důchodci, 2 nezaměstnaní, 2 ženy na mateřské dovolené a 1 podnikatel, tudíž žádná skupina nebyla 100% spokojena. Tato nespokojenost je způsobena neprofesionálním chováním pracovníků, které není v duchu zásad poctivého, příjemného a zdvořilého vztahu mezi pracovníky banky a jejich klienty. Také z hlediska ochoty pracovníků byl zjištěn z dotazníkového šetření problém. Klienti banky pociťují nezávažnost a bezvýznamnost, jestliže není ochoten v bance je nikdo obsloužit, případně pracovnice popíjejí kávu a konzultují novinky dne. Tato otázka bude taktéž předmětem návrhu na zlepšení v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

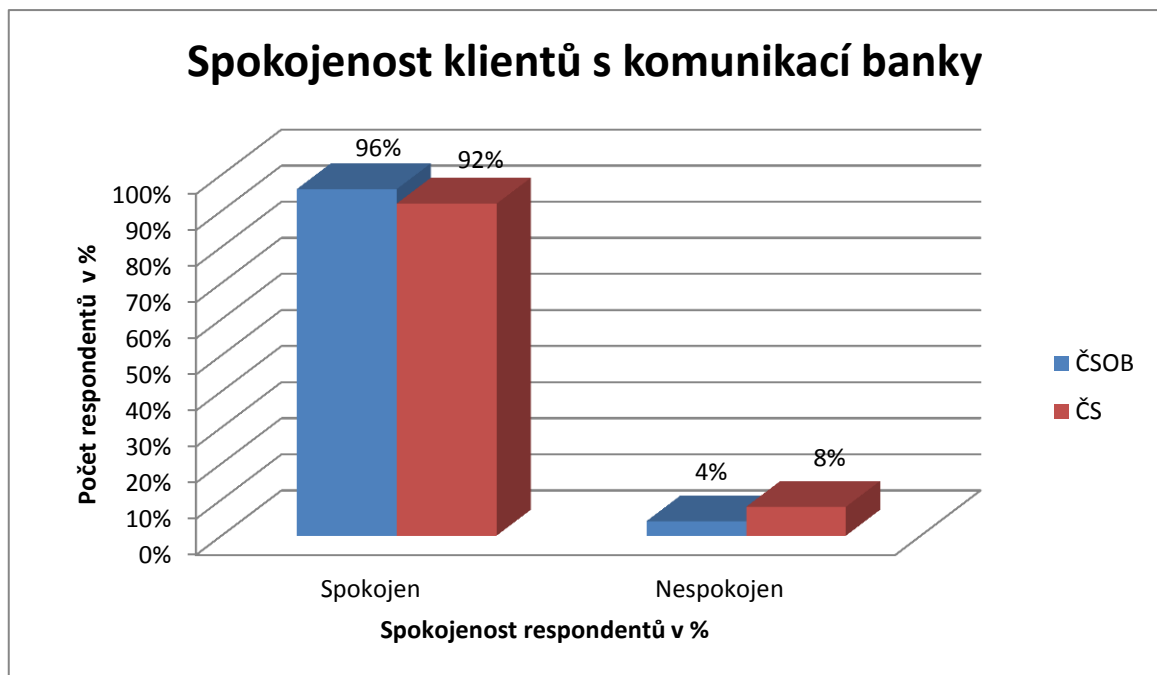
Otázka č. 6 Jak jste spokojen s rychlostí řešení Vašich problémů?



Graf 7 Rychlost řešení problémů klientů a jejich spokojenost [vlastní zpracování]

Otázka č. 6 se zaměřuje na vnímání spokojenosti klientů s rychlostí řešení jejich problémů. Nejedná se pouze o běžné požadavky příchozích klientů. Cílem takto mířené otázky je zjistit jejich spokojenost v okamžiku, kdy se dostanou do problému a jedině banka tento problém může vyřešit. Jedná se například o ztrátu platební karty, její zablokování a jiné problémy. Většina klientů České spořitelny je s rychlostí spokojena - až 93% dotazovaných. 4 důchodci, 1 žena na mateřské dovolené a 1 podnikatel vyjádřili svou nespokojenost. Hlavní příčinou bylo složité a zdouhavé řešení jich konkrétního problému přes vedení a centrálu banky. V ČSOB je podíl spokojených klientů s rychlostí řešení jejich problémů více než o polovinu větší oproti konkurenční bance (16%). Důvodem bylo také zdouhavé a složité řešení jejich problémů přes centrálu banky společně s neochotou některých pracovníků.

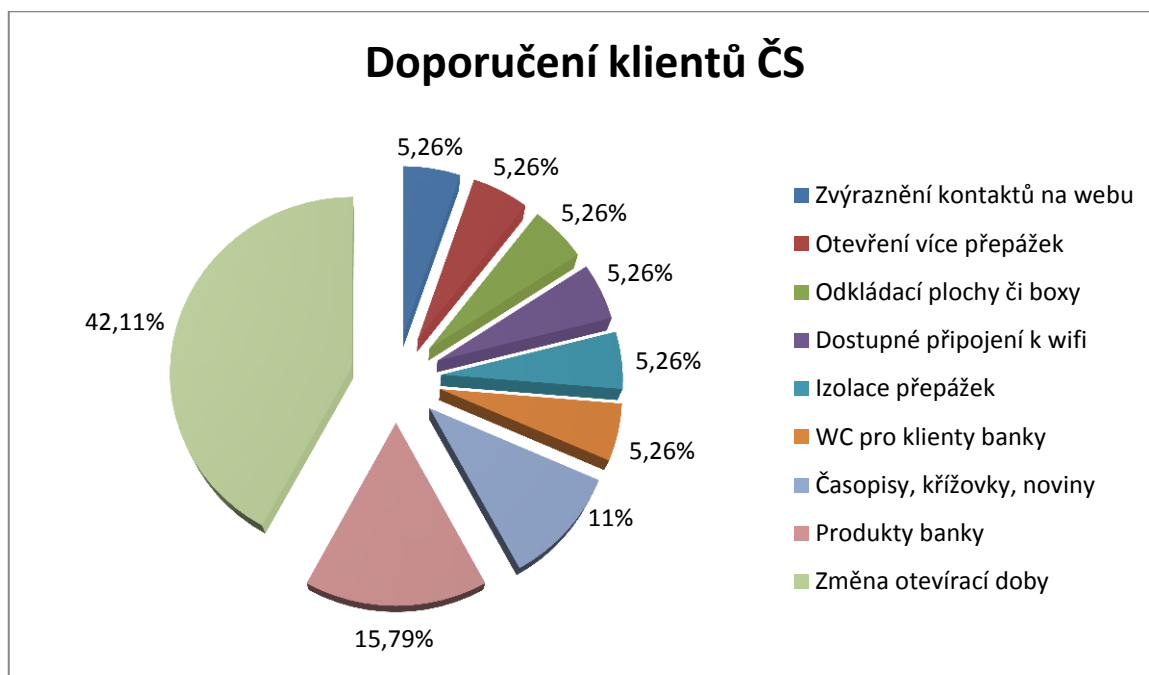
Otázka č. 7 Jak hodnotíte komunikaci ze strany banky vůči Vám?



Graf 8 Hodnocení komunikace banky vůči svým klientům respondenty [vlastní zpracování]

Spokojenost klientů ČSOB je větší o 4% než spokojenost klientů České spořitelny. 96% respondentů v ČSOB považuje komunikaci za profesionální a nic by na ní neměnila. Nespokojenost v České spořitelně je dvakrát větší než v ČSOB. Nespokojenost v obou bankách vyplývá převážně z kontaktování bankou, v podobě telefonických hovorů s klienty, kteří obdrželi na svůj účet značné množství peněz. Banky nedočkavě nabádají k investování či jinému nakládání s těmito depozity. Dále zaslání letáků případně emailových či esemes zpráv nehodnotí klienti obou bank příliš kladně.

Otázka č. 8 Jaké změny byste doporučili Vaší bance z hlediska řízení vztahů s klienty?

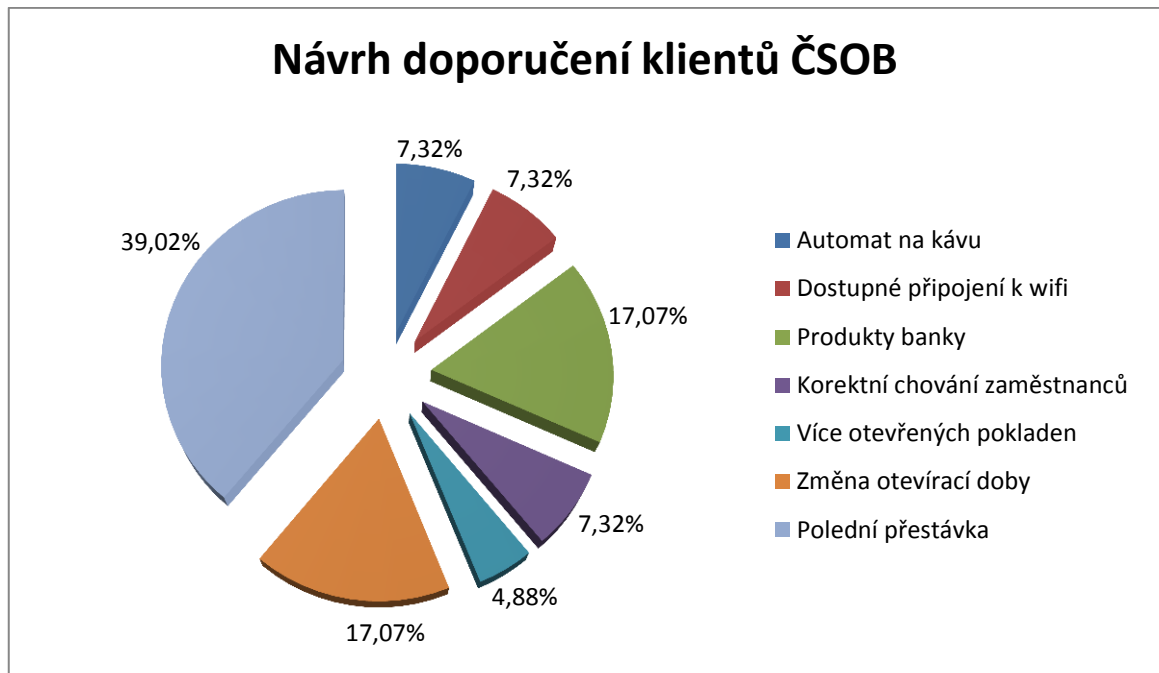


Graf 9 Změny, které by doporučili klienti banky z hlediska řízení vztahů. [vlastní zpracování]

K této otevřené otázce se 81 klientů (81%) nevyjádřilo.

19 klientů (19%) se k otevřené otázce vyjádřilo.

Z grafu vyplývá, že přibližně polovina klientů České spořitelny (kteří se k otázce vyjádřili) by uvítala změnu otevírací doby. Otevírací doba je v bance každý den od 9:00 hod. Klienti doporučují změnit otevírací dobu a to minimálně na 8:30 hod. Dalším často doporučovaným návrhem byly změny v oblasti produktů banky. Toto doporučení se netýká řízení vztahů, tudíž není podrobněji rozebráno. 11% klientů, kteří se vyjádřili k této otázce, navrhuje umístit do haly časopisy, noviny či křížovky. Tento názor zaujímají důchodci. Mezi další doporučení, které navrhuje vždy jeden respondent je izolace přepážek z důvodu soukromí, dostupné připojení wifi v hale, které zpříjemní dobu čekání. Dalším návrhem je umístění odkládacích ploch či boxů, které by zjednodušilo manipulaci např. ženám na mateřské dovolené, které vstoupí do banky s kočárkem, nákupními taškami apod., otevření více přepážek a zvýraznění kontaktních údajů (tel. čísla) na webových stránkách České spořitelny.



Graf 10 Změny, které by doporučili klienti banky ČSOB [vlastní zpracování]

K této otázce se vyjádřilo 41 klientů (41%) ze 100 dotazovaných.

Nejvíce klientů by uvítalo zkrácení nebo úplné odstranění polední přestávky. Většinu tvoří podnikatelé a zaměstnaní klienti, kteří si jdou v době oběda vyřídit několik pochůzek, včetně banky. Banka ČSOB má ale od 12:30 do 13:30 zavřeno. 7 klientů banky má připomínky, týkající se produktů. Stejně množství klientů navrhuje změnu otevírací doby. 4,88% respondentů, čemuž odpovídají 2 dotazovaní zaměstnaní klienti, vyžaduje více otevřených pokladen. Zbytek respondentů doporučuje korektní chování pracovníků a automat na kávu, která by jim zpříjemnila zejména dlouhou dobu čekání, než jsou obslouženi.

Otevírací doba v ČSOB:

Pondělí	9:00–12:30	13:30–17:00
Úterý	8:00–12:30	13:30–17:00
Středa	9:00–12:30	13:30–17:00
Čtvrtek	8:00–12:30	13:30–15:00
Pátek	9:00–12:30	13:30–17:00

I když má banka dvakrát do týdne otevírací dobu již od 8.00, 17,07% respondentů by uvítalo otevírací dobu od 8:00, každý den.

7.4 Shrnutí a vyhodnocení

Dotazníkové šetření v bankách ČSOB a České spořitelně a jeho následné vyhodnocení slouží jako podklad k návrhu projektu pro zvolenou banku ČSOB. Dotazníkový výzkum byl záměrně prováděn v obou bankách se stejným počtem respondentů a stejným dotazníkem. Odpovědi byly u každé banky zvlášť vyhodnoceny, přehledně uvedeny v tabulkách i s relativními hodnotami a následně podrobně okomentovány. Následné srovnání ČSOB a konkurenční banky je realizováno prostřednictvím sloupcových grafů, ze kterých je patrný procentuální podíl spokojených a nespokojených klientů obou bank. Nejvýraznější rozdíl mezi spokojenými a nespokojenými klienty banky ČSOB a České spořitelny je zřejmý v otázce spokojenosti s dobou čekání, než je klient obsloužen, dále u ochoty a vystupování pracovníků banky a rychlosti řešení klientských problémů. Již z komentářů pod grafy je viditelné, že největší problém je orientace klientských pracovníků pouze na klienty, se kterými mají domluvené schůzky. Celkové klima v bance je zaměřeno na dosahování produktů a stanoveného denního limitu schůzek. Pracovníci jsou dlouhodobě povinni plnit tyto schůzky, a to, jak je zřejmé z dotazníkového šetření, i na úkor příchozích, neobjednaných klientů. Klienti, kteří jdou do banky s běžnými úkony a požadavky, jakoby nebyli vítáni. Přestože banka disponuje velkým počtem pracovníků, jsou tyto pracovníci vždy zaměřeni na konkrétní činnost např. pojištění, podnikatelské produkty, investice apod. a všeobecných klientských pracovníků je v příchozí hale poskromnu. Pouze čtyři pracovníci mohou klienta obsloužit. Také tyto zaměstnanci jsou povinni plnit stanovené množství sjednaných schůzek, tudíž může snadno dojít k situaci, že na příchozí klienty má čas pouze jeden pracovník, který má právě službu. Tohle množství je nedostačující, pokud je bance více klientů.

8 PROJEKT ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V ČSOB, A. S.

Projekt zlepšení řízení vztahů se zákazníky je orientován především na vyvolávací systém v prostějovské pobočce banky ČSOB, Dukelská brána. Jelikož z dotazníkového šetření vyplývá největší procento nespokojenosti klientů banky s dobou čekání, než jsou obslouženi a s chováním, ochotou a vystupováním pracovníků banky, je proto hlavním úkolem projektu naznačit řešení tohoto problému. Projekt usiluje zejména o zkrácení doby čekání klientů v čekací hale a o celkovou plynulost chodu obsluhy v bance. Tento návrh dokresluje také vzdělávací kurz komunikace pro pracovníky banky, jejichž každodenní náplní práce je komunikace s klienty. Komunikační kurz byl zvolen jako součást navrženého projektu vyvolávacího systému, jelikož jeho vznik byl podněcován negativním hodnocením klientů v oblasti ochoty a vystupování pracovníků banky.

8.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je dosažení zkrácení doby čekání implementací příslušenství vyvolávacího systému a zavést tak do banky plynulou obsluhu. Celkový systém obsluhy je značně kostrbatý a z vystupování a ochoty pracovníků je zřejmé, že čas, který stráví vyřizováním požadavků příchozích klientů, by mohl být využit sjednáváním výnosných schůzek. Vedlejší cíle jsou zlepšení a zkvalitnění přístupu klientských pracovníků vůči klientům banky a nezaměřování se pouze na produkty. Z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky zaměřené na vystupování pracovníků, a jejich ochotu při řešení klientských požadavků, byl zjištěn nedostatek. Pro eliminaci tohoto zjištění byl projekt doplněn komunikačním kurzem. Očekávaným přínosem bude profesionální vystupování pracovníků a bezchybně řízený proces obsluhy banky, jehož cílem bude pozitivní působení na své klienty. Společnost si tak udrží své dlouholeté zákazníky a osloví tímto odborným a kvalitním přístupem i zákazníky nové.

8.2 Popis vyvolávacího systému

Hardwarový vyvolávací systém je objemný, bezpečný a pohodlný systém pro mechanizované odbavování velkého kvanta klientů. Zabývá se problémem front klientů, kteří čekají na vyřízení požadavků u jednotlivých přepážek. Systém pracuje na základě samovolného souhrnu činností spojených s vytyčením trasy kabelů. Jedná se o optimální východisko pro

bankovní sektor či jiné instituce. Níže jsou popsány jednotlivé komponenty vyvolávacího systému.

Řídící jednotka

Slouží k řízení chodu vyvolávacího systému a k uchovávání dat o obsluze, které jsou dále zpracovávány pomocí softwaru. Jedná se o jednotku, které je centrálním zařízením všech přepážkových klávesnic. Běžný klient se k této řídicí jednotce nedostane ani prostřednictvím vizuálního kontaktu. Její umístění je v sektoru pro zaměstnance.



*Obr. 13 Řídící jednotka
(Kadlec elektronika, s. r. o.,
© 2015)*

Přepážkový software

Přepážkový SW je instalován na PC jednotlivých přepážek uživatele (pracovníka banky) a slouží pro komunikaci obsluhy pracoviště s centrálou systému.

Tiskárna pořadových lístků

Jsou možné dvě konstrukční varianty:

- v prostoru haly samostatně stojící,
- technicky řešena pro upevnění na zeď.

Kryt zařízení je v obou případech z ocelového plechu a je pevné a masivní konstrukce /montáže, vhodné pro provoz v prostorech veřejně přístupných bez dohledu obsluhy. Na displeji tiskárny si klient navolí požadovanou agendu, která se týká smyslu jeho návštěvy. Na základě zvolení požadované položky, obdrží vytištěný lístek s pořadovým číslem.



Obr. 14 Tiskárna pořadových lístků (IT projekt, © 2015 Richard Myslín)

Hlavní displej

Zabudovává se do čekací haly tak, aby byl co nejlépe viditelný čekajícími klienty. Displej ukazuje červeně číslo klienta, který je na řadě a zeleně číslo přepážky, ke které má přistoupit, a to s vytisknutým lístkem s pořadovým číslem. Podle počtu řádků je na displeji zobrazována historie posledních volaných klientů. Změna údajů na displeji je vždy doprovázena zvukovým signálem – gongem.



Obr. 15 Hlavní displej (Alkom Security, a. s., © 2006)

Přepážková klávesnice

Klávesnice jsou ovládány pracovníky na přepážkách a slouží pro práci s virtuální frontou klientů a s celkovým propojením s vyvolávacím systémem. Vždy obsahují funkce:

- Vyvolání klienta – pracovník banky si vyvolává příchozí klienty dle svých časových možností.

- Opakování volání – v případě, že se klient nedostaví k přepážce či přeslechne zvukový signál, pracovník banky má možnost jej opakovaně vyvolat.
- Přeložení k jiné přepážce – tato funkce umožňuje pracovníkovi přeložit klienta s požadavkem jiné přepážce.
- Uzavření přepážky – pracovník je schopen sám uzavřít přepážku a tudíž nepřijímat další příchozí klienty.
- Zobrazení délky fronty – pracovník zásluhou přepážkové klávesnice je schopen určit počet klientů ve frontě.

Další funkce se liší dle typu vyvolávacího systému. Veškeré zmíněné funkce vynikají snadným a intuitivním ovládáním. U softwarových typů virtuálních systémů jsou přepážkové klávesnice nahrazeny softwarovou přepážkovou aplikací. Tato softwarová aplikace obsahuje obdobné funkce jako již zmíněná přepážková klávesnice, nicméně se ovládá prostřednictvím počítače, a to bez potřeby nutnosti instalace zařízení přepážkové klávesnice



*Obr. 16 Přepážková klávesnice
(Kadlec elektronika s.r.o.,
2015)*



Obr. 17 Softwarová přepážková klávesnice (Qpos, © 2009)



Obr. 18 Schéma komponentů vyvolávacích systémů (Kadlec elektronika s. r. o., © 2015)

V současné době prostějovská pobočka ČSOB, Dukelská brána, disponuje již některými komponenty vyvolávacího systému. Zejména se jedná o části, které ale neslouží k přímému přivolání si klienta klientským pracovníkem. Právě nekompletnost celého vyvolávacího systému a problémy, které byly již na praxi vyzorovány, sloužily jako podnět pro návrh prostředků vedoucí ke zlepšení stávající situace. Podmínkou nynějšího systému obsluhy je vyřízení požadavku klienta přes informační přepážku. Následně je klient poslán k pracovníkovi, který má službu. Pouze klienti, kteří jdou přímo na pokladnu, jsou přivoláni rovnou na příslušné pokladní přepážky, aniž by museli jít přes přepážku informace.

Komponenty systému, které banka již vlastní a využívá:

- software,
- hlavní displej,
- tiskárna lístků,
- tři přepážkové klávesnice.

Další podkapitola se zabývá návrhem na doplnění stávajících komponentů vyvolávacího systému banky.

8.3 Popis navrhovaných nástrojů

Předmětem zlepšení současného stavu je doplnění přepážkových klávesnic na každou přepážku tak, aby si mohl každý klientský pracovník klienta přímo sám přivolat. Tyto klávesnice jsou v bance v omezeném množství a banka je využívá jen na přepážce informací a na dvou pokladnách. Součástí návrhu na doplnění jsou také digitální displeje pro přehledné značení přepážek. Požadované plynulosti obsluhy klienta by mělo být dosaženo prostřednictvím všech stávajících a navrhovaných komponentů vyvolávacího zařízení pro odbavování front klientů a řízení přístupu k obslužným místům.

Dalším řešením pro zlepšení stávající situace je absolvování komunikačního kurzu. Tento kurz je určen všem pracovníkům, kteří se dostávají do běžného kontaktu s klienty banky.



Obr. 19 Přepážkový displej
(Kadlec elektronika s. r. o., ©
2015)



Obr. 20 Přepážková klávesnice (Ka-
dlec elektronika s. r. o., © 2015)

Navrhované komponenty:

- 4 x přepážkový displej:
 - rozměry: 350 x 195 x 40 mm
 - 3 číslice / 100 mm výška znaku
 - červené separátní LED
- 4 x přepážkové klávesnice

K sestavám lze paralelně připojit další displeje a zakázkově lze připravit i řešení s víceřádkovým displejem.

Kalkulace ceny na 1 set (1x displej + 1 x klávesnice)

- Jednotková cena bez DPH: 5 925 Kč
- + 21% DPH: 1 575 Kč
- Cenová hladina s DPH: 7 500 Kč

Jelikož bylo předmětem projektu zavést přímé přivolání klienta na obslužnou přepážku, je nutné komponenty instalovat na všechny čtyři přepážky, které se zabývají obsluhou příchozích klientů.

Popis obsluhy po zavedení kompletního vyvolávacího systému pro odbavování front klientů a řízení přístupu k obslužným místům:

Po vstupu do banky ČSOB je klient uvítán pracovníkem u informační přepážky, která je již na místě, které je viditelné pro příchozí klienty. Přepážka se nachází hned vlevo ve vstupní hale a nelze ji přehlédnout. Již tenhle strategický krok banky, přesunout informační přepážku, je velkým přínosem a podnětem ke změně ke kvalitnější a zejména rychlejší službě v bance. Žádný z příchozích klientů si nepřipadá po příchodu do haly ztracen. Klient zvolí u tiskárny lístků příslušnou agendu, která se týká jeho požadavku. Na základě zvoleného pole (agendy) na tiskárně lístků si vytiskne pořadový lístek, na kterém je jeho pořadové číslo. Na lístku je také čas příchodu do banky. Dalším krokem je již čekání na obsluhu. Klient čeká na výzvu prostřednictvím hlavního displeje v prostorách čekací haly. Tento hlavní displej je umístěn na viditelném místě a je zpozorován klientem hned po vstupu do banky. Na hlavním displeji jsou zobrazena pořadová čísla klientů, kteří mají být u přepážek obsluženi. Vedle pořadového čísla je rovněž zobrazeno číslo přepážky, u které bude klient obslužen. Čísla jsou rozlišena barvou.

Výrazná změna nastává v tomto kroku. Klient není přivolán k informační přepážce, na kterou bylo třeba čekat a ze které poté není poslán k pracovníkovi, který má službu. Zákazník tedy není účastníkem dvou front, jak na informační přepážku, tak na přepážku pracovníka, který ho obsluží. Jakmile zazní zvukový signál, na hlavním displeji se objeví pořadové číslo klienta a číslo konkrétní přepážky, ke které se má dostavit se svým požadavkem. Nyní si jej může přivolat jakýkoliv klientský pracovník banky, který již není zaneprázdněn.

K přepážce informace přichází klient pouze tehdy, pokud sám nedokáže zvolit agendu po vstupu do banky na tiskárně pořadových lístků. Informační přepážka tedy slouží pouze jako uvítací sekce a k zodpovězení dotazů klienta.

Mezi hlavní přednosti kompletního systému se řadí snadná ovladatelnost podle agend a získání informací, které se týkají průběhu pracovní směny zaměstnanců. Vedení banky má tak přehled o tom, kolik bylo obslužených klientů v rámci jedné přepážky, jaká byla průměrná doba obsluhy jednoho klienta, či jak dlouho trvala průměrná doba čekání klienta. Na základě těchto údajů mohou být hodnoceny výkony pracovníků na přepážkách.

Zavedení kompletního vyvolávacího systému zajistí:

- příjemné a klidné prostředí pro čekající klienty,

- snadnou prostorovou orientaci klientů v obslužném místě,
- diskrétnost při obsluze klientů,
- možnost objednávání klientů na konkrétní datum a čas,
- komfortní sledování a vyhodnocování průběhu obsluhy klientů,
- příjemnou pracovní atmosféru pro obsluhující personál,
- snadné sledování a hodnocení výkonů pracovníků.

Součástí projektu je také **snaha o zlepšení komunikace pracovníků banky vůči klientům**. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno nezanedbatelné procento nespokojených klientů s ochotou a vystupováním pracovníků banky. Na základě tohoto zjištění byl navržen **kurz efektivní komunikace s klientem**.

Popis zvoleného kurzu

Tematická oblast - Sociální komunikace, jednání s klienty a psychohygienu.

Cílem kurzu je seznámit se a osvojit si zvyklosti a předpisy účinné komunikace, vykreslit hlavní styly a prostředky výměny informací a kategorie komunikace společně s druhy komunikačních překážek, představit techniky aktivního naslouchání. Dává také možnost podrobit zkoušce předkládané techniky a metody vedení konverzace v praxi.

Program kurzu:

1. Proces komunikace, věcná a vztahová rovina, bariéry v komunikaci.
2. Druhy komunikace – verbální a neverbální.
3. Slovní (verbální) komunikace - model komunikace, význam aktivního naslouchání při jednání, chyby v naslouchání.
4. Neslovní (neverbální) komunikace - význam řeči těla, jak jí porozumět, komunikační dovednosti.
5. Druhy rozhovorů a jejich vedení, praktický nácvik.
6. Diskuse a odpovědi na dotazy.

Realizace kurzu:

Pro prostějovskou pobočku banky ČSOB, Dukelská brána, byla pečlivě vybrána vzdělávací agentura a typ komunikačního kurzu, který je nejvíce výstižný pro konkrétní provozovnu, velikost zaměstnanců a jejich znalosti v této oblasti. Kurz je cíleně zaměřen na zaměstnance, kteří přicházejí do každodenního styku se zákazníky banky (dvě pokladní a čtyři klient-

ští pracovníci). Pracovníci banky se seznámí zejména s úskalími komunikačního procesu s klienty. Vybraným zaměstnancům dá kurz možnost náhledu do intenzivních teoretických a praktických cvičení. Tento kurz je také orientovaný na praktické nácviky rozhovorů a běžné sounáležitosti úspěšné komunikace viz členění výše. Kurz bude realizován jednorázově a to prostřednictvím jednoho individuálního sezení z důvodu nenarušení běžného provozu banky. V zájmu ředitele banky je zajištění profesionálního přístupu a vystupování zaměstnanců banky, kteří komunikují se svými klienty. Proto budou veškeré náklady spojené s tímto kurzem hrazené právě vedením banky. V rámci projektu je vedení banky předložen konkrétní kurz nicméně je pouze na řediteli banky zda tento kurz zvolí nebo zda si sám vybere některého školitele z řad svých kontaktů.

Cena komunikačního kurzu pro jednoho absolventa kurzu je 1 500 Kč. Přednostně je kurz určený pouze pro klientské pracovníky, kteří obsluhují příchozí klienty bez objednání a obě pokladní. Následné zaměření kurzu na ostatní zaměstnance (osobní bankéři, investiční pracovníci atd.) je na vedení banky. Délka kurzu je 6 hodin. Povinností pracovníků banky je individuálně realizovat kurz komunikace, který poskytuje vzdělávací agentura v Olomouci a to v rámci jednoho měsíce s nárokem na proplacení kurzu, cestovného a stravného.

Přínosy:

- zvýšení profesionality pracovníků,
- zlepšení komunikačních schopností vůči klientům banky,
- motivace klientských pracovníků,
- zefektivnění poskytování informací zákazníkům,
- komunikačních dovedností využitelné v běžném životě.

8.4 Nákladová analýza

Převážná část celkových nákladů na projekt bude vyvolána na základě nákupu komponentů vyvolávacího zařízení pro odbavování front klientů a řízení přístupu k obslužným místům, které tvoří nedílnou součást vyvolávacího systému. Náklady zde představují jednorázovou operaci, tudíž jejich sledování za chodu vyvolávacího systému nebude již nadále nutné, jelikož kromě spotřeby elektřiny vyvolávací systém nebude v průběhu používání tvořit další náklady. Na základě vlastní instalace vyvolávacího zařízení a jeho chodu alespoň

v jednom kalendářním období tak bude možno zhodnotit především celkové přínosy projektu.

Mezi náklady na vyvolávací zařízení patří tyto položky:

- 4 ks přepážkových klávesnic cena za 1ks s DPH: 4 000 Kč
- 4 ks přepážkových displejů cena za 1ks s DPH: 3 500 Kč
- dopravné (PPL, platba převodem na účet).

Tab. 15 Nákladová analýza komponentů vyvolávacího zařízení [vlastní zpracování]

Druh nákladu	Cena bez DPH	21 % DPH	Cena s DPH
Přepážková klávesnice + displej	5 925 Kč	1 575 Kč	7 500 Kč
Přepážková klávesnice + displej	5 925 Kč	1 575 Kč	7 500 Kč
Přepážková klávesnice + displej	5 925 Kč	1 575 Kč	7 500 Kč
Přepážková klávesnice + displej	5 925 Kč	1 575 Kč	7 500 Kč
Dopravné (PPL)	250 Kč	53 Kč	303 Kč
CELKEM	23 950 Kč	6 353 Kč	30 303 Kč

Další nákladovou položkou v projektu je komunikační kurz (efektivní komunikace s klientem I.), jehož smysl spočívá ve zkvalitnění komunikace ze strany zaměstnanců vůči svým klientům. Tyto kurzy budou prováděny individuálně pro šest klientských pracovníků Prostějovské pobočky ČSOB, Dukelská brána. Kurz je záměrně určen pouze pro zaměstnance banky, kteří vyřizují každodenní požadavky klientů. Jedná se o čtyři klientské pracovníky a dvě pokladní pracovnice, kteří budou vysláni na pracovní cestu do Olomouce a to s nárokem na stravné a cestovné, odvozené od doby trvání pracovní cesty.

Náklady spojené s kurzem obsahují:

- 6 x efektivního kurzu komunikace s klientem I,
- náklady na stravné a cestovné pro každého zaměstnance.

Tab. 16 Nákladová analýza komunikačního kurzu [vlastní zpracování]

Druh nákladu	Množství v ks	Cena za 1 ks	Cena celkem
Efektivní komunikace s klientem I.	6	1 500 Kč	9 000 Kč
Nárok na stravné zaměstnance	6	72 Kč	432 Kč
Cestovné, autobus (Prostějov - Olomouc)	12	32 Kč	384 Kč
- MHD Prostějov	12	9 Kč	108 Kč
- MHD Olomouc	12	14 Kč	168 Kč
Náklady spojené s kurzem celkem	x	x	10 092 Kč

8.5 Riziková analýza

S realizací projektu se mohou objevit různá rizika. Pro banku je důležité předcházet těmto rizikům, což je jediný způsob jak se banka může vyhnout zbytečným úbytkům, které jsou spojeny se vznikem a dopadem rizik. Na vedení banky je, do jaké míry bere vážnost rizik a jak se eventuálně připraví na jejich alespoň částečné řešení.

Souhrn podstatných rizik vyplívajících z realizace projektu:

- nedostatek finančních prostředků k implementaci projektu,
- neochota zaměstnanců podstoupit komunikační kurz,
- pasivní chování zaměstnanců při změně vyvolávacího systému,
- změna cen komponentů vyvolávacího zařízení,
- nesplnění podmínky návštěvy komunikačního kurzu,
- nedostatečná návratnost vynaložených prostředků,
- nedostačující podpora ze strany vedení,
- neochota zaměstnanců přivolávat si příchozí klienty ke své přepážce.

Tab. 17 Riziková analýza [vlastní zpracování]

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost vzniku (hodnota 0 - 1)	Úroveň závažnosti (hodnota 0 - 1)	Výsledek
1	Finanční prostředky	nízká (0,2)	vysoká (0,8)	0,16
2	Neochota zaměstnanců	střední (0,5)	vysoká (0,7)	0,35
3	Pasivní chování zaměstnanců	střední (0,6)	vysoká (0,8)	0,48
4	Změna cen komponentů	nízká (0,1)	nízká (0,2)	0,02
5	Nesplnění podmínky návštěvy	nízká (0,3)	střední (0,4)	0,12
6	Nedostatečná návratnost	střední (0,4)	střední (0,4)	0,16
7	Nedostačující opora od vedení	střední (0,5)	střední (0,4)	0,20
8	Odmítání klientů zaměstnanci	vysoká (0,7)	vysoká (0,9)	0,63

1. Jedno z významných rizik je nedostatek finančních prostředků k implementaci projektu. Může nastat situace, že vedení banky nebude ochotné uvolnit část finančního kapitálu na realizaci, a to z důvodu neochoty finančně podpořit tento projekt. Banka by musela využít cizích zdrojů, které jsou spojené s úrokovou sazbou, kterou nebude chtít vedení banky podstoupit.

2. Neochota zaměstnanců podstoupit komunikační kurz je spojena s vysokou úrovní závažnosti. Zvolení pracovníci, kteří mají podstoupit komunikační kurz, mohou toto školení brát jako výtku a urážku jejich komunikačních schopností. Všeobecně se lidé staví negativně k jakýmkoliv změnám. Vedení banky může předcházet tomuto riziku, vysvětlením svým zaměstnancům, o jaký kurz se jedná a jaké přínosy může přinést jak v profesním životě tak v osobním.

3. Pasivní chování zaměstnanců banky při změně vyvolávacího systému je nezanedbatelným rizikem celého projektu. Zaměstnanci budou v tomto projektu přímými realizátory změny obsluhy klientů, a proto je velice důležitá podpora z jejich strany. Změnu obsluhy na přímé přivolání klienta by měli ocenit všichni pracovníci převážně v období, kdy by

měli mít potenciální službu, a tedy jeden pracovník by obsluhoval všechny příchozí klienty. K této situaci, díky přímému přivolání, nedojde a nový systém by měl zaručit plynulou obsluhu.

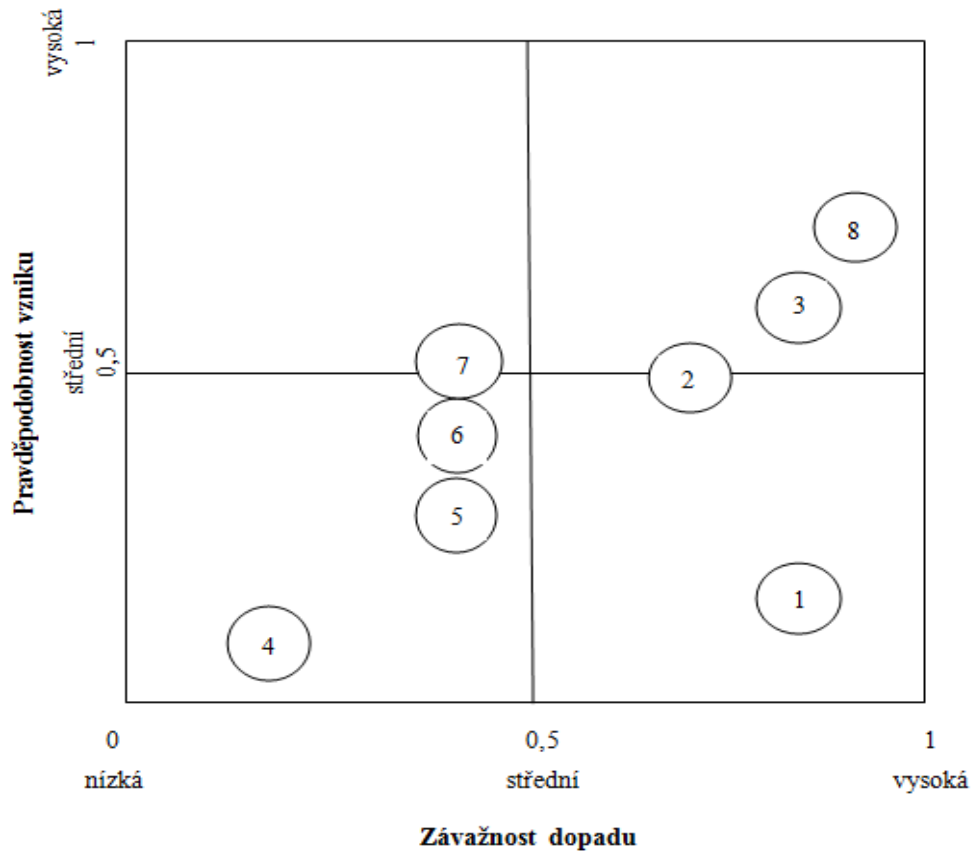
4. Před realizací projektu po jeho schválení může dojít ke změně cen zvolených komponentů, které jsou součástí projektu. Riziko pravděpodobnosti výskytu je malé, taktéž úroveň závažnosti tohoto rizika. Kdyby nastala takhle situace, banka může využít nabídky komponentů vyvolávacího systému u jiných prodejců.

5. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika nesplnění podmínky návštěvy kurzu zaměstnanci je nízká. Nízká pravděpodobnost výskytu rizika je odvozena z pravděpodobnosti, že pracovníci banky uposlechnou rozhodnutí vedení a nebudou se pouštět do sporů s ředitelem banky. Pokud by došlo k této situaci je úroveň závažnosti řazena mezi střední, jelikož by musel být na kurz vybrán buď jiný pracovník, nebo by bylo nutné přimět již zvoleného pracovníka podstoupit kurz pod hrozbou finančního postihu.

6. Nedostatečná návratnost investice je spojena s tím, že vedení nijak nepocítí finanční přínosy celého projektu. Přínosy zlepšení procesu obsluhy a přínosy kurzu jsou pozorovatelné převážně na spokojenosti svých zákazníků. Zjištění jejich vnímání po zavedení projektu je možné přes dotazníkové šetření. Další možností zjištění přínosů je hodnocení projektu zaměstnanci.

7. Pokud se vedení banky nebude ztotožňovat s projektem a neuvěří přínosům tohoto návrhu na zlepšení, odrazí se jejich přístup na celkové klima a zaměstnance banky. Jestliže tedy nepodpoří projekt vedení, zaměstnanci mohou tento negativní postoj také zaujmout.

8. Mezi největší rizika projektu doplnění komponentů vyvolávacího systému se řadí riziko, že zaměstnanci budou odmítat klienty, kteří přijdou s požadavkem, který není pro pracovníka nijak zvlášť výhodný a ziskový. Úroveň výskytu rizika a jeho závažnost se řadí mezi vysokou. Může se tedy stát, že si pracovníci budou klienta přehazovat. Klienti pak vytvoří v bance při čekání na obsluhu fronty a žádný z pracovníků se jich neujme. Na přepážkové klávesnici lze navolit vedením banky skrytí požadavku klienta, tudíž si pracovník přivolá klienta, aniž by věděl jak je pro něj výnosný. Pracovníci tedy budou přivolávat všechny klienty a záleží jen na jejich chování, vystupování a schopnostech, jakým přínosem toto jednání pro klienta i pro pracovníka bude.



Obr. 21 Matice rizik [vlastní zpracování]

Z matice rizik vyplývá, že většina rizik se vyznačuje střední pravděpodobností vzniku a taktéž střední až vysokou závažností dopadu rizika. Nejvyšší hodnotou 0,63 je ohodnoceno riziko odmítání klientů zaměstnanci banky. Nejmenší hodnotu 0,02 má riziko změny cen komponentů vyvolávacího systému.

8.6 Časová analýza

Časová analýza je řešena pomocí metody CPM. Doby trvání všech činností jsou pevně dané a nezvažuje se jejich změna. Popis činností, doba jejich trvání a pořadí aktivit jsou uvedeny v tabulce.

Tab. 18 Popis činností síťové analýzy [vlastní zpracování]

Činnosti	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	Předcházející činnosti
A	Schválení projektu	1	-
B	Sestavení pravidel zavedení projektu	4	A
C	Porovnávání nabídek vzdělávacích agentur	2	B
D	Výběr komunikačního kurzu	1	A, C
E	Výběr pracovníků	1	A, D
F	Administrativní činnost	3	E
G	Realizace kurzu pro jednoho pracovníka	1	F
H	Stanovení nezbytných komponentů vyvolávacího systému	3	A
I	Porovnání nabídek firem	2	H
J	Zvolení firmy	1	A, I
K	Kalkulace ceny komponentů	2	J
L	Závazná objednávka komponentů	1	K
M	Doručení objednávky	3	L
N	Instalace zařízení	1	M
O	Zkušební provoz za chodu	5	N
P	Vyhodnocení projektu	3	F, O

Řešení pomocí programu WinQSB je uvedeno v následujících tabulkách.

Tab. 19 Tabulka zadávání pomocí programu WinQSB[vlastní zpracování]

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	4
3	C	B	2
4	D	A,C	1
5	E	A,D	1
6	F	E	3
7	G	F	1
8	H	A	3
9	I	H	2
10	J	A,I	1
11	K	J	2
12	L	K	1
13	M	L	3
14	N	M	1
15	O	N	5
16	P	F,O	3

Jedná se o zobrazení údajů o projektu pomocí programu WinQSB. Údaje byly vkládány do programu ručně a slouží jako základní zadávací tabulka k dalšímu vyhodnocení údajů skrze grafické řešení.

Tab. 20 Řešení získané pomocí programu WinQSB[vlastní zpracování]

04-04-2015 19:14:08	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	4	1	5	8	12	7
3	C	no	2	5	7	12	14	7
4	D	no	1	7	8	14	15	7
5	E	no	1	8	9	15	16	7
6	F	no	3	9	12	16	19	7
7	G	no	1	12	13	21	22	9
8	H	Yes	3	1	4	1	4	0
9	I	Yes	2	4	6	4	6	0
10	J	Yes	1	6	7	6	7	0
11	K	Yes	2	7	9	7	9	0
12	L	Yes	1	9	10	9	10	0
13	M	Yes	3	10	13	10	13	0
14	N	Yes	1	13	14	13	14	0
15	O	Yes	5	14	19	14	19	0
16	P	Yes	3	19	22	19	22	0
	Project Completion Time		=	22	days			
	Number of Critical Path(s)		=	2				

Součástí tabulky je definování nejdříve možných začátků provádění činností a nejdříve možných konců provádění činností. Zároveň poskytuje informace o nejpozději přípustných začátcích provádění činnosti a nejpozději přípustných konců provádění konkrétní činnosti. Tabulka znázorňuje posloupnost činností včetně kritické cesty.

Kritická cesta

A – H – I – J – K – L – M – N – O – P

Kritická cesta je sled **kritických činností** mezi vstupním uzlem a výstupním uzlem. Jde o nejdelší možnou cestu mezi vstupem a výstupem daného projektu. Nejkratší čas potřebný k přípravě projektu je 22 dní. Nejkratší možná doba realizace projektu je dána délkou kritické cesty. Kritická cesta, kde musí být dodrženy časy, aby nedošlo k prodloužení času potřebného k přípravě zlepšení řízení vztahů se zákazníky je složena z výše uvedených činností. Na kritické cestě leží kritické činnosti, u nichž je celková rezerva rovna nule. Informace, které jsou získány rozborem kritické cesty, podněcují úvahy o podmínkách možného zkracování celkové doby trvání projektů (např. zvýšením nákladů na činnosti). Jakékoliv zpoždění kritické činnosti představuje zpoždění celého projektu. Prodloužením o k časových jednotek dojde k prodloužení celého projektu o k časových jednotek. V síťovém grafu může existovat více kritických cest.

Celková časová rezerva (RC):

$$RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i$$

TP – nejpozději přípustný termín uzlu

i, j – pořadové číslo uzlu

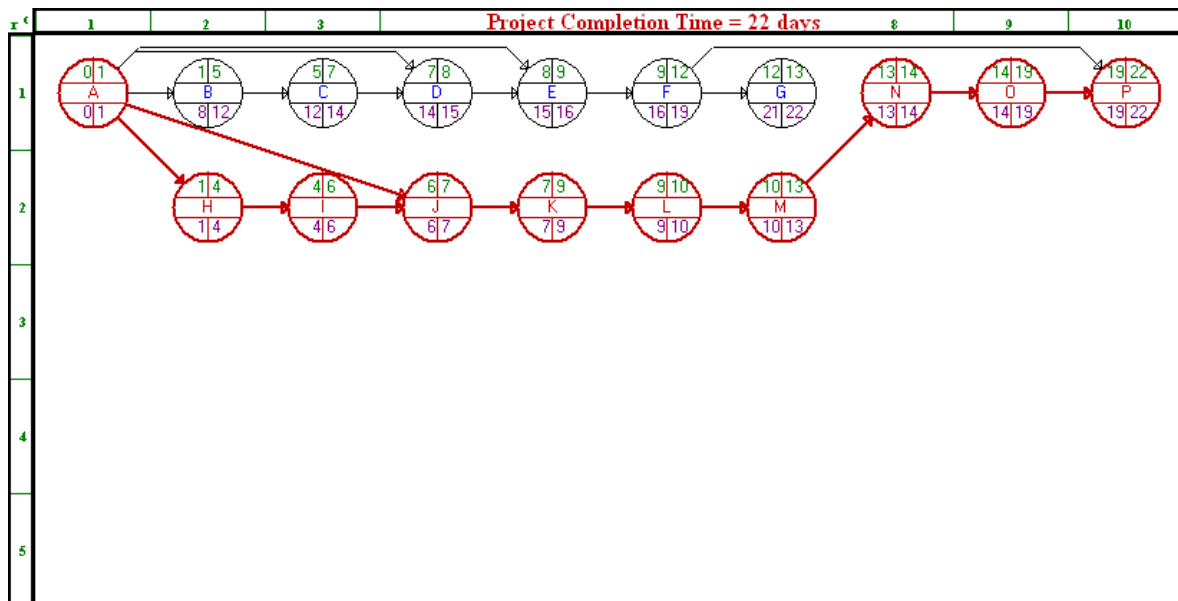
t_{ij} – doba trvání činnosti

TM – nejdříve možný termín uzlu

Celková časová rezerva vyjadřuje délku časového intervalu, o kterou je možné zpoždit ukončení realizace činnosti (tj. posunout začátek, nebo prodloužit dobu trvání), aniž by se změnila doba trvání celého projektu.

Grafické řešení uvedené na obrázku níže doplňuje výsledné řešení ve WinQSB.

Graf 11 Grafické řešení v programu WinQSB [vlastní zpracování]



Graf znázorňuje grafické řešení časové analýzy pomocí programu WinQSB. Celková doba trvání projektu je 22 dní. V grafu je viditelná kritická cesta, která je červeně vyznačena.

8.7 Shrnutí

Primárním cílem projektu diplomové práce bylo zavedení návrhu zlepšení procesu řízení vztahu se zákazníky v bance ČSOB, Dukelská brána. Na základě výsledků dotazníkového šetření a poznatků z diplomové praxe byl zjištěn hlavní problém v době čekání klientů. Jedná se o dobu mezi příchodem do banky a obslužením zákazníků klientskými pracovníky banky.

Dalším zásadním problémem byla ochota a vystupování pracovníků při obsluze klientů. Zejména z diplomové praxe byl zpozorován jejich přístup v této oblasti. Z tohoto důvodu byla do dotazníkového šetření zvolena otázka, týkající se vnímání spokojenosti klientů s chováním pracovníků banky. Dotazníkové šetření potvrdilo tento předpoklad neochoty zaměstnanců při plnění požadavků. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo realizováno prostřednictvím tabulek s procentuálním podílem spokojených a nespokojených klientů skrze cílené otázky vztahující se k řízení vztahu banky. Při porovnání banky ČSOB s konkurencí (Česká spořitelna) jsou výsledky doplněny i o grafické znázornění. Byly zvoleny sloupcové grafy pro jejich přehlednost při porovnávání více proměnných.

Projekt se zabýval doplněním vyvolávacího systému o potřebné komponenty s důrazem na zkrácení doby čekání. Projekt se skládal z popisu cílového stavu po zavedení komponentů

ke zlepšení. Dále se zabývá podrobným popisem komplexního vyvolávacího systému se všemi komponenty. Projekt je doplněn také o přínosy plynoucí ze zavedení. Vyvolávací systém v projektové části obsahuje vizuální znázornění všech komponentů.

Další část projektu byla zvolena na základě již zmíněné neochoty pracovníků při vyřizování požadavků klienta. Po podrobném zkoumání nabídek vzdělávacích agentur byl zvolen kurz zaměřený na komunikaci s klienty. Tento druh kurzu je určen právě pro pracovníky, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky. Kurz byl vyhodnocen z hlediska programu a lokality jako nejlepší možnou volbou pro řešení této problematiky. Kurz není časově náročný (doba trvání kurzu je 6 hodin). Na kurz budou zasláni zaměstnanci banky jednotlivě z důvodu nenarušení plynulého chodu banky. Byli zvoleni konkrétní 4 klientští pracovníci, kteří komunikují a obsluhují převážně příchozí neobjednané klienty a 2 pokladní.

V návaznosti na projektovou část diplomové práce byly vypracovány 3 analýzy (nákladová, časová a riziková). Obsahem nákladové analýzy jsou přímé náklady na komponenty vyvolávacího zařízení, dále náklady na dopravu (dopravné), náklady na komunikační kurz, náklady na cestovné a stravné vyslaných zaměstnanců. Náklady jsou uvedeny v tabulce a následně jsou podrobně okomentovány. Na nákladovou analýzu navazuje analýza riziková. V rizikové analýze bylo stanoveno 8 rizik, souvisejících s projektem. Jednotlivá rizika jsou uvedena v tabulce společně s úrovní pravděpodobnosti vzniku a úrovní závažnosti dopadu. Jednotlivým rizikům jsou přiděleny váhy (0 až 1). Rizika jsou následně rozebrána a doplněna o návrhy na jejich minimalizaci. Součástí rizikové analýzy je matice rizik, která graficky znázorňuje stupeň jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Po vyhodnocení rizik spojených s projektem je nezbytné vyhodnotit náročnost projektu z časového hlediska. Časová náročnost projektu je 22 dní. Časová analýza obsahuje přehlednou tabulku s popisem činností a jejich dobou trvání. Tabulka obsahuje také informace o tom, jaká činnost předchází činnosti následující. Pro řešení časové analýzy byl zvolen program WinQSB, který poskytuje informace o nejdříve možných začátcích a koncích činností projektu, a o nejpozději přípustných začátcích a koncích činností projektu. Dále podává informace o kritických činnostech. Program WinQSB umožnil a doplnil vyhodnocení časové analýzy o síťový graf. Výsledný graf je závislý na zvoleném životním cyklu projektu. Síťová analýza je v současné době jedna z nejvíce využívaných metod plánování projektů.

8.8 Diskuse

Vypracování praktické části diplomové práce bylo realizováno bez závažných problémů. K problematice řízení vztahu se zákazníky je k dispozici poměrně obsáhlé množství zdrojů a údaje týkajících se tohoto tématu, které se dají vyhledat i na webových stránkách. Základní údaje o firmě byly vyhledány na webových stránkách banky ČSOB. Podrobnější informace byly vyzorovány na diplomové praxi a dále získány od vedení banky. Spolupráce s bankou ohledně získání údajů tudíž byla bez problémů. Otázky směřované na respondenty při dotazníkovém šetření byly taktéž ochotně zodpovězeny. Dotazovaní klienti podpořili dotazník, protože si byli vědomi, že takto mohou přispět ke zlepšení řízení vztahu se zákazníky a mohou pomoci studentovi při tvorbě diplomové práce.

Původní plán získat k analýze konkurence vyjádření respondentů Komerční banky se bohužel nepodařil. Proces schválení, řízený centrálou v Praze, týkající se možnosti komunikovat s klienty Komerční banky a vyplnit s nimi dotazník skončil nezdarem. Celková komunikace s touto bankou byla zdlouhavá. Roli v tomto případě hrály zřejmě i další důvody.

Naopak komunikace s Českou spořitelnou byla na profesionální úrovni s přátelským a milým přístupem vedení zejména manažerky klientských pracovníků. Dotazníkové šetření bylo taktéž splněno dříve, než bylo na začátku předpokládáno. Respondenti byli tak vstřícní, že všech sto dotazníků bylo vyplněno za tři dny.

Cíl projektové části byl jasný a to zlepšit řízení vztahů se zákazníky nicméně metody, jak toho cíle dosáhnout, se během realizace dotazníkového šetření musely změnit. Součástí projektové části bylo zaměření se na informační přepážku, která nebyla vhodně umístěna do vstupní haly ČSOB v Prostějově, Dukelská brána. Tato skutečnost byla zpozorována již na diplomové praxi, a proto se jedna otázka v dotazníku týkala právě umístění informací. Než bylo uskutečněno samotné dotazníkové šetření v bance, byla tato přepážka přemístěna. Na základě této skutečnosti byl projekt veden jiným směrem.

Hlavních i dílčích cílů projektové části diplomové práce bylo dosaženo.

ZÁVĚR

Úlohou diplomové práce bylo analyzování a vyhodnocení současného stavu řízení vztahu se zákazníky v komerční bance a na základě těchto poznatků implementovat nové prvky, které povedou ke zlepšení stávající situace. Jen banka, která kvalitně a profesionálně řídí vztahy se svými zákazníky a permanentně poznává jejich přání a potřeby v oblasti bankovníctví, může být konkurenceschopná a dosahovat tak výborné pozice na dnešním přehledném trhu.

Teoretická část byla vypracována na základě získaných poznatků z odborné literatury a odborných článků. V této části byly definovány pojmy z oblasti bankovníctví a blíže charakterizovány druhy bank, bankovní obchody a rizika. Pasáž je doplněna o současné trendy v soutěživosti v bankovním prostředí. Dále je práce zaměřena konkrétně na komerční banku a podrobný popis její činnosti. Jelikož je spokojený zákazník vizitkou společnosti, bylo nutné zabývat se otázkami, které se týkají právě klientů bank. Následující kapitola řeší přístupy a nové metody řízení vztahů se zákazníky v komerční bance. Teoretická část je uzavřena vymezením kvantitativního výzkumu.

V praktické části byla nejprve představena vybraná banka, konkrétně ČSOB, ve které byla provedena analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky a popsán systém obsluhy zákazníků v bance. Součástí práce byla analýza konkurence, která byla realizována v České spořitelně. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření s klienty banky, zaměřené na řízení vztahů se zákazníky a výsledky obou bank porovnány. Vyhodnocení a interpretace výsledků šetření byla provedena formou tabulek a grafů. Díky možnosti práce s reálnými daty a informacemi jsou výsledky diplomové práce objektivní a dosažitelné. Výsledky rozboru řízení vztahů se zákazníky v bance byly nápomocny při navrhování možných zlepšení vedoucích ke zdokonalení stávající situace.

Při mé působnosti v bance si nešlo nevšimnout nespokojenosti zákazníků s čekací dobou, chováním a vystupováním pracovníků banky. Tento problém byl potvrzen dotazníkovým šetřením. Projekt zlepšení současného stavu se tudíž zabývá vyvolávacím systémem resp. doplněním potřebných komponentů vyvolávacího systému, které zajistí rychlejší obsluhu klientů v bance. Součástí projektu je také komunikační kurz pro vybrané zaměstnance. Realizace tohoto projektu je ve finančních možnostech banky.

Cíle stanovené na samotném začátku práce byly splněny.

Doufám, že mnou zjištěné skutečnosti a navržené doporučení se stanou přínosem a motivací pro banku ČSOB a pomohou jí tak zlepšit svůj vztah s klienty.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. 3. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4307-3.
- BELÁS, Jaroslav a kol., 2010 cit. podle MEDVEĎ, Josef, 2003. *Finančný a bankový marketing*. Bratislava: Sprint, s. 156. ISBN 80-89085-25-3.
- BELÁS, Jaroslav a kol., 2010. *Management komerčních bank, bankových obchodov a operacách*. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-89401-18-5.
- BELÁS, Jaroslav a kol., 2013. *Finanční trhy bankovníctví pojišťovníctví*. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-81-54-024-0.
- DUCHOŇOVÁ, Pavla, 2006. Bankovní marketing. In: KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank*. Praha: C. H. Beck. Kapitola 7, s. 259-260. ISBN 80-7179-381-7.
- DVOŘÁK, Petr, 2012. Bankovní rizika a základní principy jejich řízení. In: REVENDA, Zbyněk. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. Kapitola 4, s. 95-97. ISBN 978-80-7261-240-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Luboš SMRČKA a kol., 2011. *Finanční vzdělávání pro střední školy se sbírkou řešených příkladů na CD*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-008-9.
- FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks ve spol. Albatros Media, a. s. ISBN 978-80-265-0038-4.
- KALABIS, Zbyněk, 2012. *Základy bankovníctví*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0001-8.
- KOHOUT, Pavel, 2013. *Nová abeceda financí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-361-8.
- KRÁĚ, Miloš, 2009. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-89401-07-9.
- KUDZBEL, Marek, 2000. *Bankovníctvo*. Bratislava: MARADA. ISBN 80-968458-0-2.
- LINOFF, Gordon a Michael J. BERRY, 2011. *Data mining techniques: for marketing, sales, and customer relationship management*. 3rd ed. Indianapolis: Wiley. ISBN 978-0-470-65093-6.
- LIŠKA, Petr, Štefan ELEK a Karel MAREK, 2014. *Bankovní obchody*. Praha: Wolters Kluwer, a. s. ISBN 978-807478-510-8.

MASTNÝ, Václav, 2006. Řízení vybraných bankovních rizik. In: KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank*. Praha: C. H. Beck. Kapitola 3, str. 91. ISBN 80-7179-381-7.

MEJSTRÍK, Michal, Magda PEČENÁ a Petr TEPLÝ, 2008. *Základní principy bankovníctví*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1500-4.

POLOUČEK, Stanislav a kol., 2006. *Bankovníctví*. Praha. C. H. Beck. ISBN 80-7179-462-7.

PŮLPÁNOVÁ, Stanislava, 2007. *Komerční bankovníctví v České republice*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1180-1.

REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3671-6.

REVENDA, Zbyněk, 2011. *Centrální bankovníctví*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-230-7.

SKALSKÁ, Hana, 2010. *Data mining a klasifikační modely*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-088-7.

ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava, 2010. *Bankovníctví*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Edice EUPRES. ISBN 978-80-7408-029-6.

TVRDÍKOVÁ, Milena, 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: Nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2728-8.

Elektronické zdroje

ALKOM SECURITY, A. S., © 2006. Vyvolávací systém (VVS) [obrázek]. In: ALKOM SECURITY, A. S. [online]. Praha, [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.alkom.cz/sluzby/technologie/vyvolavaci-system-vvs/>

AMBLER, Martin, © 2001-2015. Digitální zákazník je výzvou pro moderní banku. In: *SystemOnline* [online]. 2011 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/it-pro-banky-a-financni-organizace/digitalni-zakaznik-je-vyzvou-pro-moderni-banku.htm>

Bankovní produkty, © 2015. *Banky.cz* [online]. Brno [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.banky.cz/bankovni-produkty>

Běžný účet v Kč, © 2014. *Komerční banka* [online]. Praha [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/bezny-ucet-v-kc.shtml>

ČSOB, 2014. Základní údaje o společnosti ČSOB [tabulka]. In: ČSOB. [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil>

[CSOB/Stranky/default.aspx](http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil)

DOSEDĚLOVÁ, Ivana, 2012. *Rozbor marketingových činností ve firmě*. [online]. Uherské Hradiště [cit. 2015-02-17]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta logistiky a krizového řízení. Vedoucí práce Vladimír Šefčík. Dostupné z: https://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/.../dosedelova_2012_bp.pdf?...1

INFORMATION TECHNOLOGY PROFESSIONALS, © 2004. Online data mining and capture services [obrázek]. In: LIFE SMILE GROUP. *Information technology enterprise*. [online]. India, [cit. 2015-02-08]. Dostupné z:

<http://www.infotechprofessionals.com/index.html>

IT PROJEKT, © 2015. Vyvolávací systémy [obrázek]. In: IT PROJEKT – RICHARD MYSLÍN. [online]. Lomnice u Tišnova, [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.itprojekt.cz/inpage/vyvolavaci-systemy/>

Jak funguje kreditní a charge karta, © 2000 – 2015. *Peníze.cz* [online]. Praha [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/80266-jak-funguje-kreditni-a-charge-karta>

JANSKÝ, Karel, 2008. *Zjevné zločiny českých soudů a jejich důsledky na úseku rodinného práva*. [online]. Brno [2015-02-22]. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Jiří Sedlák. Dostupné z: www.iustin.cz/files/diplzloc.pdf

KADLEC ELEKTRONIKA S. R. O., © 2015. Interaktivní schéma komponentů vyvolávacích systémů [obrázek]. In: KADLEC ELEKTRONIKA S. R. O. [online]. Brno, [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.kadlecelektro.cz/produkty/vyvolavaci-systemy/>

KARFÍKOVÁ, Denisa, 2009. Cílové skupiny a jejich definice. In: *Marketing journal.cz* [online]. Praha, 5. 1. 2009 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/cilove-skupiny-a-jejich-definice__s299x549.html

Katalog kurzů, 2015. *Edupol, vzdělávací agentura* [online]. Praha [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.edupol.cz/kurz.html?kurz=27>

KOHOUTOVÁ, Zuzana, 2014. Třetina klientů se nelíbí, jak banky řeší jejich stížnosti. In: *i.DNES.cz* [online]. Praha, 9. 7. 2014 [cit. 2015-02-06]. Dostupné

z: http://finance.idnes.cz/celosvetovy-pruzkum-klientu-bank-o-spokojenosti-f7y-/bank.aspx?c=A140703_152556_bank_zuk

Komerční banky vs. centrální banky, 2012. In: *Investia.cz* [online]. Klatovy, 17. 02. 2012 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/komercni-banky-vs-centralni-banky>

KOSTIHOVÁ, Helena, 2009. *Produktová strategie vybraných obchodních bank* [online]. Brno [cit. 2015-02-05]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko- správní fakulta. Vedoucí práce Dalibor Pánek. Dostupnost z: is.muni.cz/th/137715/esf_m/KostihovaHelena_diplomova_prace.doc

Kvantitativní výzkum, [b.r.]. *MARKS marketing* [online]. Brno [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.marksmarketing.cz/rubriky/marketingovy-vyzkum/kvantitativni-vyzkum/>

O skupině ČSOB, 2014. *ČSOB* [online]. Praha [cit. 2015-02-13]. Dostupné z:

O společnosti ČSOB, 2015. *ČSOB* [online]. Praha [cit. 2015-02-13]. Dostupné z:

Ocenění skupiny ČSOB, 2015. *ČSOB* [online]. Praha [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Oceneni/Stranky/default.aspx>

OCHEC, Jiří, 2007. Analytický marketing v bankovní praxi. In: *Ekonomika a management* [online]. Praha, 2007 [cit.2015-02-08]. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-analyticky-marketing-trendy-v-bankovni-praxi.html>

PAVLAS, Petr, 2012. *Řízení vztahů se zákazníky České spořitelny* [online]. Praha [cit. 2015-02-08]. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, katedra bankovnictví a pojišťovnictví. Vedoucí práce Miloslav Vaněk. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/7216/bivs_m/Rizeni_vztahu_se_zakazniky_CS.pdf

QPOS, © 2009. QPOS Přepážková klávesnice softwarová. [obrázek]. In: QPOS. [online]. Praha, [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.vyvolavaci-system.cz/prepazkova-kla--softwarova.html>

Správa a řízení ČSOB, 2014. *ČSOB* [online]. Praha [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Sprava-rizeni-CSOB/Stranky/default.aspx>

Stavební spoření, 2015. *ČSOB* [online]. Praha [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Lide/Sporeni-a-investovani/Stranky/Stavebni-sporeni.aspx>

STRANBERG, Christer, Olof WAHLBERG a Peter ÖHMAN, 2012. *Challenges in serving the mass affluent segment: bank customer perceptions of service quality*. Managing

Service Quality [online]. Emerald Group Publishing Limited, vol. 22, issue 4, s. 359- 385 [cit. 2015-02-10]. DOI: 10.1108/09604521211253478. Dostupné z: www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm

VYSOKÁ ŠKOLA FINANČNÍ A SPRÁVNÍ, Katedra bankovníctví, finančního investování a pojišťovnictví, 2010. Klientský přístup ve finančních službách [graf]. In: VYSOKÁ ŠKOLA FINANČNÍ A SPRÁVNÍ. *Přednáška 2010* [online]. Praha, s. 11 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2009/B_ERBi/.../ERB-2-klient-2010.pptx

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Graf 1 Typická segmentace klientů univerzální banky, kde se trh skládá ze čtyř základních segmentů (Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 11).....	31
Graf 2 Věková struktura klientů [vlastní zpracování]	72
Graf 3 Sociální status klientů bank [vlastní zpracování]	73
Graf 4 Hodnocení spokojenosti s dobou čekání v bance [vlastní zpracování]	74
Graf 5 Vnímání klientů umístění informační přepážky, či celková přehlednost v bance [vlastní zpracování].....	75
Graf 6 Ochota a vystupování pracovníků bank vnímaná jejich klienty [vlastní zpracování]	76
Graf 7 Rychlost řešení problémů klientů a jejich spokojenost [vlastní zpracování]	77
Graf 8 Hodnocení komunikace banky vůči svým klientům respondenty [vlastní zpracování]	78
Graf 9 Změny, které by doporučili klienti banky z hlediska řízení vztahů. [vlastní zpracování]	79
Graf 10 Změny, které by doporučili klienti banky ČSOB [vlastní zpracování]	80
Graf 11 Grafické řešení v programu WinQSB[vlastní zpracování]	100
Obr. 1 Hlavní druhy bank (Revenda, 2011, s. 17) [vlastní zpracování]	18
Obr. 2 Subjekty, kterým banka poskytuje úvěry a od kterých jsou přijímány vklady [vlastní zpracování].	28
Obr. 3 Prvky v řízení vztahů se zákazníky (PAVLAS, Petr, 2012, s. 12)	38
Obr. 4 Data Mining Cycle (Information Technology Professionals, 2004)	40
Obr. 5 Úspěšné CRM (Tvrdíková, 2008, s. 130-131).....	42
Obr. 6 Obchodní značky, pod kterými vystupuje skupina ČSOB (ČSOB, 2015)	47
Obr. 7 Logo skupiny KBC a Československé obchodní banky, a. s. (KBC a ČSOB, 2015).....	48
Obr. 8 Ocenění za rok 2014 (Ocenění skupiny ČSOB, 2015).....	48
Obr. 9 Ocenění za rok 2014 (Ocenění skupiny ČSOB, 2015).....	49
Obr. 10 Základní údaje o společnosti ČSOB (ČSOB, 2015).....	49
Obr. 11 Platební karty (ČSOB, 2015).....	52
Obr. 12 Pojištění (ČSOB, 2015)	52
Obr. 13 Řídící jednotka (Kadlec elektronika, s. r. o., © 2015).....	83

Obr. 14 Tiskárna pořadových lístků (IT projekt, © 2015 Richard Myslín).....	84
Obr. 15 Hlavní displej (Alkom Security, a. s., © 2006)	84
Obr. 16 Přepážková klávesnice (Kadlec elektronika s.r.o., 2015).....	85
Obr. 17 Softwarová přepážková klávesnice (Qpos, © 2009)	86
Obr. 18 Schéma komponentů vyvolávacích systémů (Kadlec elektronika s. r. o., © 2015).....	86
Obr. 19 Přepážkový displej (Kadlec elektronika s. r. o., © 2015).....	88
Obr. 20 Přepážková klávesnice (Kadlec elektronika s. r. o., © 2015).....	88
Obr. 21 Matice rizik [vlastní zpracování]	96

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 1 u ČSOB [vlastní zpracování]	57
Tab. 2 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 2 u ČSOB [vlastní zpracování]	57
Tab. 3 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 3 u ČSOB [vlastní zpracování]	58
Tab. 4 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 4 u ČSOB [vlastní zpracování]	59
Tab. 5 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 5 u ČSOB [vlastní zpracování]	60
Tab. 6 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 6 u ČSOB [vlastní zpracování]	61
Tab. 7 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 7 u ČSOB [vlastní zpracování]	62
Tab. 8 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 1 u ČS [vlastní zpracování]	65
Tab. 9 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 2 u ČS [vlastní zpracování]	66
Tab. 10 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 3 u ČS [vlastní zpracování]	66
Tab. 11 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 4 u ČS [vlastní zpracování]	67
Tab. 12 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 5 u ČS [vlastní zpracování]	68
Tab. 13 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 6 u ČS [vlastní zpracování]	69
Tab. 14 Výsledek dotazníkového šetření otázka č. 7 u ČS [vlastní zpracování]	70
Tab. 15 Nákladová analýza komponentů vyvolávacího zařízení [vlastní zpracování]	92
Tab. 16 Nákladová analýza komunikačního kurzu [vlastní zpracování]	93
Tab. 17 Riziková analýza [vlastní zpracování]	94
Tab. 18 Popis činností síťové analýzy [vlastní zpracování]	97
Tab. 19 Tabulka zadávání pomocí programu WinQSB [vlastní zpracování]	98
Tab. 20 Řešení získané pomocí programu WinQSB [vlastní zpracování]	98

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI Dotazník

