

# Měření spokojenosti zaměstnanců Komerční banky, a.s.

Lucie Pišťková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Pištková**  
Osobní číslo: **K11457**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Měření spokojenosti zaměstnanců Komerční banky, a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu. Vymezte základní pojmy a metody související s měřením spokojenosti zaměstnanců, významem interního marketingu.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumnou otázku práce.
3. Charakterizujte personální politiku vybraného subjektu.
4. Na základě primárního šetření analyzujte postupy prodeje na pobočkové síti i v call centru. Porovnejte získané výsledky, vyvodte závěry.
5. Na základě závěrů výzkumů, zhodnoťte míru informovanosti a zaškolení pracovníku zvolené společnosti, formulujte doporučení pro případná zlepšení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**DE WINTER, Chris. Prodej po telefonu: od prvního telefonátu k jistému zisku. Vyd. 1.**

**Praha: Management Press, 1997, 131 s. ISBN 8085943468**

**VERWEYEN, Alexander. Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-mail, telefonování, osobní jednání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 152 s. ISBN**

**978-80-247-1970-2**

**KOTLER, Philip, Dipak C JAIN a Suvit MAESINCEE., Marketing v pohybu: nový přístup**

**k zisku, růstu a obnově. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 171 s. ISBN**

**978-80-7261-161-4**

**HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, vi, 170 s.**

**ISBN 80-251-1250-0**

**KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN**

**802470966x**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Martina Juříková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**30. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2015**

*ve zlíně*

dne *6.4.2015*

*[Signature]*  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



*[Signature]*  
Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 29. 3. 2015

LUCIE PÍŠKOVÁ  
Lucie Pišková

Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Teoretická část se skládá z několika kapitol, zaměřených na firemní prostředí. Je zde uvedena firemní identita, interní public relations, kapitola týkající se fungujícího ale i nefungujícího public relations. Teoretický postup při telemarketingu i osobním prodeji, jejich srovnání, ale i typy lidí, se kterými se v rámci tohoto styku s klienty či zákazníky setkáváme. V teoretické části se vyskytuje i teorie o průběhu marketingového výzkumu, který bude následně zmiňován v praktické části bakalářské práce. K této části práce bude přiložena i metodika práce.

Praktická část se skládá převážně z analyzování průzkumu, který jsem realizovala v Komerční bance a.s.. Praktická část se zaměřuje na úvodní informace o KB i rozborů příprav komunikace zaměstnanců s klienty na pobočce i v call centru. Výsledkem této části je zhodnocení spokojenosti zaměstnanců KB

Cílem práce je zjištění zda a pokud ano, tak jak se liší spokojenost zaměstnanců Komerční banky na pobočce a v call centru. Rozebrání technik komunikace s klienty prostřednictvím call centra a osobně na pobočce s bankovním poradcem.

Klíčová slova:

Firemní prostředí, firemní identita, public relations, telemarketing, osobní prodej, marketingový výzkum.

## **ABSTRACT**

The theoretical part consists of several chapters, focusing on corporate environment. There is mentioned corporate identity, internal public relations, the chapter on functioning but also incorrect public relations. Theoretical method in telemarketing and personal selling, comparisons, but also types of people that are in this contact with clients or customers encounter. The theoretical part is found and theory of marketing research, which will then be featured in the practical part. This part will be accompanied by the methodology of work.

The practical part consists mainly of analyzing the survey, which was carried out in Commercial Bank as. The practical part focuses on introductory information about KB analysis and preparation of communication with clients, employees at the branch and call center. The result of this section is to evaluate employee satisfaction KB.

The aim is to determine whether, and if so, how it differs satisfaction KB employees at the branch and call center. Dismantling techniques of communication with clients via call centers and in person at a bank advisor.

### **Keywords:**

Corporate environment, corporate identity, public relations, telemarketing, personal selling, marketing research.

## Poděkování

Mé velké poděkování patří především vedoucí mé práce Ing. Martině Juříkové Ph.D., která mi radila a pomáhala se všemi úskalími, ve kterých jsem se ocitla při tvorbě bakalářské práce. Mé poděkování patří i všem ostatním vyučujícím, kteří věnovali veškeré své úsilí, aby nás obohatili o spoustu jejich vlastních zkušeností a vědomostí, které v oboru marketingu mají. Mé velké díky patří i všem spolužákům, kteří tvořili můj svět po dobu celého bakalářského studia. Ráda bych poděkovala i všem zaměstnancům Komerční banky a.s., bez kterých bych téma své bakalářské práce nemohla zrealizovat.

Mé největší díky nepatří nikomu jinému než mým rodičům, kteří mě vždy podporovali ve všem, co dělám. Vždy mě směřují určitým směrem, který i když se mi zpočátku nezamlouvá a v mnoha případech bych se rozhodla zcela jinak, v konečném výsledku jim musím dát za pravdu, že mne cesta, jejich doporučeným směrem, na kterou se vydám, posune vždy dál.

Bez mých rodičů bych nikdy nebyla tam, kde jsem a nikdy by nevznikly tyto řádky. Moc si jich vážím a jsem jim za vše moc vděčná.

## Motto

*„Monolog váš svět zmenšuje. Dialog ho zvětšuje.“*

*Reinhard K. Sprenger*

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 20.4.2015

.....

Lucie Píšťková

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 KOMUNIKACE OBECNĚ .....	12
1.2 FIREMNÍ IDENTITA .....	12
1.2.1 Důležitost firemní identity .....	13
1.2.2 Prvky firemní identity .....	13
<b>2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>15</b>
2.1 FORMY FIREMNÍ KULTURY .....	15
2.2 VNITROPODNIKOVÉ EFEKTY INTERNALS.....	16
2.2.1 Především profituje vlastní práce v podniku.....	16
2.2.2 Posiluje se užší vazba spolupracovníků a jejich motivace.....	16
2.2.3 Dobrá vazby interních zaměstnanců přináší externí účinky .....	16
2.3 CHARAKTERISTICKÉ PR NÁSTROJE.....	16
<b>3 PROJEVY NEFUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>18</b>
3.1 ELIMINACE PŘEKÁŽEK FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
3.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	20
<b>4 PRODEJ PO TELEFONU VS. OSOBNÍ PRODEJ</b> .....	<b>21</b>
4.1 SEDM ZLATÝCH PRAVIDEL PRODEJE PO TELEFONU .....	22
4.2 SJEDNÁNÍ SCHŮZKY PO TELEFONU.....	23
4.3 TYPY LIDÍ .....	25
<b>5 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU</b> .....	<b>27</b>
5.1 KROK PRVNÍ: DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU, CÍLE .....	28
5.2 KROK DRUHÝ: ORIENTAČNÍ ANALÝZA SITUACE .....	29
5.3 KROK TŘETÍ: PLÁN VÝZKUMNÉHO (MARKETINGOVÉHO) PROJEKTU .....	29
5.4 KROK ČTVRTÝ: SBĚR ÚDAJŮ .....	30
5.5 KROK PÁTÝ: ZPRACOVÁNÍ SHROMÁŽDĚNÝCH ÚDAJŮ .....	31
5.6 KROK ŠESTÝ: ANALÝZA ÚDAJŮ .....	32
5.7 KROK SEDMÝ: INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	33
5.8 KROK OSMÝ: ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA A JEJÍ PREZENTACE .....	34
<b>6 METODIKA</b> .....	<b>35</b>
6.1 CÍL PRÁCE .....	35
6.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	35
6.3 METODY VÝZKUMU.....	35
6.4 OSNOVA .....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>7 KOMERČNÍ BANKA A.S.</b> .....	<b>38</b>
7.1 HISTORIE .....	38
7.2 KOMERČNÍ BANKA V ROCE 2013 .....	39
<b>8 POPIS PŘÍPRAV BANKOVNÍHO PORADCE NA SCHŮZKU S</b>	



	<b>KLIENTEM NA POBOČCE KB.....</b>	<b>40</b>
8.1	PŘÍPRAVNÉ OTÁZKY IND .....	40
8.2	OTÁZKY PO ZREALIZOVANÉ SCHŮZCE S IND.....	42
8.3	PŘÍPRAVNÉ OTÁZKY SB .....	44
8.4	OTÁZKY PO ZREALIZOVANÉ SCHŮZCE S SB.....	48
<b>9</b>	<b>POPIS PŘÍPRAV ZAMĚSTNANCE CALL CENTRA KOMERČNÍ BANKY PŘED PRODEJNÍM TELEFONÁTEM .....</b>	<b>52</b>
9.1	SPOLUPRÁCE S BANKOVNÍMI PORADCI – SJEDNÁVÁNÍ SCHŮZEK/IND, SB.....	52
9.1.1	Telefonát: .....	52
9.1.2	Možné argumentace a námitky .....	52
9.1.3	Další možné nepříjemné situace při sjednávání schůzek .....	53
9.2	SJEDNÁNÍ SCHŮZKY OHLEDNĚ DODÁNÍ AKTUÁLNÍHO POTVRZENÍ O STUDIU K ÚČTU GAUDEAMUS (STUDENTSKÝ TYP ÚČTU) .....	54
9.2.1	Jak bude probíhat úvod hovoru:.....	54
9.2.2	Varianty, které mohou při volání s klientem nastat .....	54
	<b>ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>56</b>
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>66</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>73</b>

## ÚVOD

Bakalářská práce je pro každého studenta bakalářského studia vrcholným dílem. Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma spokojenosti zaměstnanců. Témata řešící interní komunikaci, zejména pak interní komunikaci ve formách mě docela zajímají a myslím, že jsou i dost aktuální. Každou firmu zajímá nebo by mělo zajímat, zda se lidé, zaměstnanci cítí ve firmě dobře, jsou nějakým způsobem oceněni a tím motivováni k lepším výsledkům.

Já si jako zástupce firmy zvolila Komerční banku a.s. (dále jen KB). V prvním ročníku, když jsem hledala brigádu, jsem nastoupila do call centra KB ve Zlíně. Zde jsem strávila osm měsíců. I když pro mne tato brigáda nebyla ze začátku lehká, neuvěřitelně mne posunula dál v uvažování, jak funguje propojení mezi pobočkou a call centrem. To byl myslím první impuls k tomu, proč jsem si vybrala téma bakalářské práce zaměřenou na spokojenost zaměstnanců KB v rámci call centra a v rámci pobočky. Po osmi uplynutých měsících v call centru jsem dostala možnost pracovat i na pobočce KB jako welcome officer. A to byl můj druhý impuls. Impulsy, které mi docházely až zpětně o tom, jak využít zkušenosti a samozřejmě i známosti k realizaci tohoto tématu mé závěrečné práce.

Práce bude zaměřena na interní komunikaci ve firmě. Budou zde zveřejněny materiály, které bankovní poradci či zaměstnanci call centra využívají jako přípravu na schůzky v případě bankovních poradců na pobočkách, tak přípravné materiály zaměstnanců call centra, operátorů, pro vedení hovoru s klientem přes telefon. Dále bych chtěla zrealizovat dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců jak pobočky Komerční banky, tak zaměstnanců call centra Komerční banky a tyto výsledky průzkumu porovnat.

## TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketingové komunikace se zaměřují jak na reklamu, tak na podporu prodeje. Reklamu můžeme vysvětlit jako sdílení firemní nabídky zákazníkům prostřednictvím placených médií. Podpora prodeje je program, který činí nabídku firmy atraktivnější pro zákazníky a vyžaduje spoluúčast kupujícího. Někteří autoři pod pojmem marketingová komunikace zahrnují také další dvě činnosti: osobní prodej a public relations. Osobní prodej je sdělování firemní nabídky zákazníkům prodejním personálem. Public relations je sdělování firemních poselství spotřebitelům jinými způsoby. (Tellis, 2000, s. 24)

### 1.1 Komunikace obecně

Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti. Důležité však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. (Holá, 2006, s. 3)

### 1.2 Firemní identita

Pod výrazem "firemní identita" si můžeme představit především jednotný grafický kabát digitální i fyzické části reklamy, komunikaci ve firmě i mimo ni (médiá, zákazníci, partneři, zaměstnanci firmy), systém hodnot, firemní a marketingovou strategii. Všechny tyto prvky reprezentují společnost na marketingovém bitevním poli.

Nejčastěji žádanými částmi firemní identity jsou tyto prvky: vizitky, hlavičkový papír, propisky, hrnečky, webové stránky, reklamní cedule/plachty, letáčky, brožury a v neposlední řadě také polepy vozového parku. Při tvorbě firemní identity je potřeba dokonalá analýza společnosti, dle ní se následně stanoví jednotlivé prvky, ze kterých bude složena. Analýzu by měl vždy provádět profesionál, aby investice klienta byla co nejnižší se zachováním vysoké účinnosti.

Firemní identita reprezentuje tvář společnosti, a proto by měla být jednotná a originální!

### 1.2.1 Důležitost firemní identity

Důležitost firemní identity je vysoká, dělá první dojem na potencialního klienta a tím také ovlivňuje budoucí výtěžky. Klient by měl mít z firemní identity dobrý pocit a měl by se cítit dostatečně informovaný o službách. Tento aspekt ovlivní jeho další rozhodování o využití služeb společnosti. První dojem můžete udělat pouze jednou.

Př. Představme si, že si chceme koupit nový mobilní telefon z internetového obchodu. Ve většině případů zvolíme obchod s pevným zázemím a stabilní firemní identitou, která se dostatečně prezentuje na trhu a má příjemné prostředí pro své klienty (např. Alza.cz). Tuto společnost většinou zvolíme raději, i když bude mít vyšší ceny než její konkurence s ošklivým internetovým obchodem. Důvod našeho rozhodnutí je jednoduchý, kvalitní firemní identita působí lépe a důvěryhodněji než neznámý obchod se zanedbanou firemní identitou.

### 1.2.2 Prvky firemní identity

Strukturou každé firemní identity jsou prvky uvedené v následujícím seznamu. Vždy nemusí být uplatněny všechny prvky ze seznamu, některé části jsou individuální a závisí na marketingové strategii společnosti. Marketingovou strategii stanoví profesionál spolu s vedením společnosti dle prvotní analýzy. (artworksmedia.cz., online)

Základní prvky:

- myšlenka (filozofie), cíle a marketingový plán společnosti
- originální zastupující symbol - logo
- snadno zapamatovatelná originální grafika
- slogan
- logo manuál
- tiskové, elektronické a fyzické materiály společnosti
- jednotný grafický styl
- kancelářské a propagační materiály
- elektronické materiály (prezentace)
- interiérové a exteriérové informační materiály
- vozový park
- interní a externí firemní komunikace
- interní komunikace mezi zaměstnanci firmy
- vztahy s veřejností (public relations)
- mediální komunikace (reklama a marketingová komunikace)

- firemní systém hodnot a způsobů chování
- portfolio společnosti
- image společnosti, která je vnímána okolím jako celek

## 2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

Interní public relations je chápána za pevnou součást všeobecných public relations. Obecně se při definici interních PR zdůrazňuje, že pro úspěšné PR je naprostou nutností zásadní pozitivní soulad v organizaci. K takovému a takto fungujícímu souladu lze dojít jen tehdy, když funguje vnitropodniková komunikace.

### 2.1 Formy firemní kultury

#### A)“Kompetenční“ firemní kultura

Je typická pro sféru, v níž převažuje vysoká investiční náročnost, ale menší jistota úspěchu. Příkladá velký význam odbornosti, formální rozhovor stojí vždy v popředí. Tuto formu firemní kultury ale ohrožují krátkodobé konjunkturální výkyvy, protože se většinou uplatňuje v podnicích, které vyrábějí investiční zboží. Kompetenční forma firemní kultury je značně riziková a má pomalou zpětnou vazbu.

#### B)“Úderná“ firemní kultura

Spočívá ve vysoké rizikovosti, má však rychlou zpětnou vazbu. Schopností úderné kultury je dodávat na trh rychlé inovace. Oproti kompetenční kultuře je úderná kultura problematická v interpersonálních vztazích. Typická je pro taková odvětví, jako je např. stavebnictví, kosmetika či poradenství.

#### C)“Hierarchicky uzavřená“ firemní kultura

Tuto kulturu charakterizuje nízká rizikovost a pomalá zpětná vazba. Často se projevuje v bankovníctví, pojišťovnictví, farmaceutickém průmyslu, zásobovacích podnicích a některých dalších odvětvích. Na této firemní kultuře je pozitivní, že jsou jí vlastní fungující postupy. Negativní na ní je silná byrokracie, pevně zavedené struktury se všemi jejich formalitami a titulaturami.

#### D)Firemní kultura „aktivit“

V tomto případě je v popředí firemní kultury aktivita. Vyznavači kultury „aktivit“ jsou nejlepší prodavači, zde se kultura odehrává většinou takřikajíc „na místě prodeje“. Proto je tato forma CCu nejvíce zastoupená v oborech značkových spotřebních výrobků, v maloobchodě, v oblasti počítačů či výrobě vozidel. (Svoboda, 2006, s. 41)

## 2.2 Vnitropodnikové efekty internals

### 2.2.1 Především profituje vlastní práce v podniku

-třeba když zástupce podniku předá své zkušenosti z vnějších kontaktů útvaru vývoje, nebo když skladník vypracuje zlepšovací návrh týkající se jeho pracoviště, které nezná nikdo lépe než on sám.

### 2.2.2 Posiluje se užší vazba spolupracovníků a jejich motivace

-navíc se snižuje pracovní stres a zvyšuje se radost z práce. To se vyplatí podniku nejen ekonomicky ale tím, že se sníží stavy nemocných. Když se podnikové procesy a požadavky dobře komunikují, když každý ví, že jeho vlastní dílo je cennou součástí celku a že například jeho návrhy a náměty dojdou sluchu- pak motivují takové poměry ke společnému myšlení a spolupráci a zvyšuje se podnikové know-how pro spolupracovníky.

### 2.2.3 Dobrá vazby interních zaměstnanců přináší externí účinky

-prakticky: Na 100 zaměstnanců podniku připadne nejméně 300 jejich blízkých rodinných příslušníků. Ti zase mají každý nejméně po deseti přátelích. Touto jednoduchou aritmetikou naroste externí informovaná skupina na 3000 osob, které věří tomu, co říká původně oněch sto podnikových zaměstnanců. Tak se může stát veřejnost oddaným zastáncem podniku – a možná rozhodujícím činitelem jeho vnějších PR.

## 2.3 Charakteristické PR nástroje

### Prostředky ústní komunikace

Např. rozhovory-se zaměstnanci, kvalifikační a hodnotící rozhovory, skupinové pohovory a podniková shromáždění zaměstnanců.

### Prostředky písemné komunikace

Např. podnikové noviny, podniková sdělení k rychlému informování zaměstnanců, brožury pro zaměstnance, podnikový internet s rubrikami pro zaměstnance.

### Právně zakotvené prostředky

Např. podnikové shromáždění informující o personální, sociální a hospodářské situaci nebo budoucím vývoji podniku, návrhy a hodnocení kolektivních smluv.

Vizuální a audiovizuální prostředky



Např. nástěnky a tabule, zvukové informátory, videokazety a světelné panely, stěny či počítače

### **Sociální prostředky**

Podnikové kantýny a jídelny, dárky k osobním svátkům, podpora zájmům volného času, sociální výpomoc a podnikové zaopatření zaměstnanců ve stáří. (Svoboda, 2006, s. 87)

### 3 PROJEVY NEFUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Význam efektivní interní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace.

Nejčastější projevy mohou být:

- nedostatek informací
- neúplné informace
- nejednoznačné informace

Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku.

Komunikační šum vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné, zavádějící zmatené informace. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení, mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace. Informační šum, resp. komunikační šum často vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů, že:

- komunikace je pouhé sdělování
- základem komunikace je podat informaci
- komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení
- informace je třeba zdržovat, uvolňovat a přidělovat
- s informacemi se dá dobře manipulovat
- komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět a znát, ten ať se sám ptá
- komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci

Mnohdy jde o nevědomé odmítání otevřené komunikace, firemní kultura vede manažery a pracovníky k tomu, aby komunikovaly s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V tomto případě selhává management firmy.

Důsledky nefungující vnitrofiremní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k:

- demotivaci
- pasivitu
- nerozhodnost
- frustraci

a tyto uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůstat:

- ve vysokou míru fluktuace pracovníků
- ve špatnou koordinaci procesů a činností
- v nezáměr o dosahování vytyčených cílů
- ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby
- v neefektivním marketingovém řízení
- v konkurenční neschopnosti celé firmy

Je nutné znovu si uvědomit, že komunikace není pouze to, jak věci říkáme, ale také jak se chováme a jak s partnery jednáme. Ve firmě úroveň komunikace mezi firmou a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi pracovníky týmu, jednoznačně určuje úroveň jejich spolupráce. Mnohé průzkumy ukazují, že právě špatné interpersonální vztahy – špatná úroveň komunikace bývá nejčastěji příčinou odchodu z firmy. (Holá, 2006, s. 13-15)

### **3.1 Eliminace překážek fungující interní komunikace**

Jak by to mělo být správně? Jak to udělat, aby natavená komunikace vedla k hladkému chodu firmy, aby všichni měli dost informací a vše bylo jasné, aby zaměstnanci loajálně pracovali pro firmu, v jejichž perspektivu věří? I když nedosáhnete úplně ideálního stavu, protože lidé jsou takoví a jiní makoví, můžete nastavit pravidla a zásady, které Vás k tomuto stavu povedou. Buďte odvážní a otevření a nezapomínejte, že komunikovat je potřeba. Zdravé prostředí ve firmě, kde se informace nepoužívají k manipulaci, ale kde se otevřeně hovoří o všem, co s firmou být jen vzdáleně souvisí a kde se každý může zeptat beze strachu, proč je to tak, vede ke zdravím vztahům, jistotě a kladnému vztahu nejen k vlastní práci, ale k celé firmě. Na úplném začátku však musí být zejména dostatečná vůle chtít, uvědomit si důležitost celé záležitosti a řešit ji. Vyčistit si komunikační politiku, jejíž zásady musí celý management dodržovat, nastavit komunikační kanály a spravovat je.

Základní prvky nastavení efektivní komunikace, které ve správné kombinaci mohou pomoci dobře rozmyslet, naplánovat a realizovat přechod firmy na vyšší úroveň interní komunikace:

- vůle managementu
- nastavení základních podmínek-nastavení pravidel a principů
- nastavení komunikačních kanálů
- nastavení zpětné vazby-její rozvoj

- interní školení - sdílení znalostí
- externí školení zaměřený na komunikační schopnosti a dovednosti
- zlepšování interní komunikace na základě neustálého udržování zpětné vazby
- interní trénink komunikačních znalostí a dovedností (Holá, 2006, s. 49)

### 3.2 Cíle interní komunikace

Pokud shrneme to, co je pro fungující komunikaci uvnitř firmy nejdůležitější, můžeme definovat cíle, které by firma měla naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně interní komunikace. Před tím než to učiníme, je velmi důležité uvědomit si a vzít za své, že vnitrofirmní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.

Cíle interní komunikace mohou být tedy definovány:

- zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem)
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků
- neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe - neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy

jednotlivé cíle se překrývají a mohou být definovány podrobněji, každá firma si může své cíle vydefinovat sama, pro různá období mohou být různé a je třeba je pak dále rozpracovávat v komunikačním plánu. Cíle tvoří strategii, stejně jako cesty k jejich dosahování.

## 4 PRODEJ PO TELEFONU VS. OSOBNÍ PRODEJ

Velice často se setkáváte s názorem, že mnoho lidí nerado telefonuje, protože mluvit s někým osobně je výhodnější, ale i snadnější. Výzkum prokázal, že si lidé pamatují více informací, je-li vizuální kontakt podporován verbálním sdělením. Jak je tedy možné, že je prodej po telefonu tak úspěšný? Spolehnu se na verbální sdělení má značné nedostatky (pamatujeme si maximálně 85% toho, co jsme slyšeli). Nicméně věci, které považujeme za důležité, si matujeme velice dobře. Když se například bavíme po telefon s přítelkyní o posledním bestselleru, který jste četla, je naděje na to, že si vaše přítelkyně zapamatuje všechny informace tím větší, čím větší je její osobní zájem na obsahu sdělovaných informací. Takže je potřeba, aby si dobře vybavený prodejní tým vypracoval schopnost zasvěceně hovořit se zákazníkem a vzbudit v něm co největší zájem. Prodej po telefonu nepotřebuje mnoho, nicméně důležitý je hlas a zkušenost. Prodej v terénu vyžaduje podstatně více a má celou řadu nevýhod:

- počet hovorů:

Můžeme obtelefonovat mnohem více lidí, než bychom byli schopni ve stejném časovém rozmezí obejít. Obchodní zástupce může navštívit 10-15 zákazníků za den, telefonicky lze zastihnout až 60 klientů.

- geografické hledisko:

Musíte si velice pečlivě vypracovat plán návštěv, abyste zbytečně neztráceli čas.

- nekontrolovatelné ztráty:

Jestliže zákazník musí na poslední chvíli zrušit dohodnutou schůzku, pojedete zcela zbytečně.

- výhoda kanceláře:

Vše, co budete potřebovat, musíte mít v aktovce s sebou a už dopředu se všemi potřebnými věcmi počítat. Po profesionální stránce byste si neměli dovolit cokoli zapomenout.

- vzhled:

Vaše oblečení, účes a podobně musí být čisté a vypadat bezvadně. Vzhled bude sledován daleko více a může mít na mnoho výsledků jednání se zákazníky velký vliv.

- osobní kontakt

Nemůžete si dovolit projevit nesouhlas. Měli byste se dívat zákazníkovi přímo do očí a projevovat zájem, na rozdíl od prodejce po telefonu, který může gestikulovat podle jeho vlastní libosti.

- dopravní prostředek

Obchodní zástupce by měl mít automobil, což představuje vysoké pořizovací a v dnešní době i provozní náklady.

Nicméně oba způsoby prodeje mají své výhody i nevýhody. Než se definitivně rozhodnete, musíte velice pečlivě zvážit všechny náklady a posoudit charakter vašeho produktu a potřeby firmy. (Winterová, 1998, s. 12-13)

### **Telemarketing jako prodejní pomůcka:**

Dosahování dobrého výkonu je pro mnoho lidí prostředek, ne cíl, jehož chtějí dosáhnout. Některé věci se po telefonu prodávat nedají. Prodávající a kupující se musí vidět. Nicméně telemarketing se stále častěji používá jako další způsob komunikace. Ke sjednání schůzky nepotřebujete vůbec žádného experta, volající jen musí umět velice dobře komunikovat.

## **4.1 Sedm zlatých pravidel prodeje po telefonu**

- RYCHLOST. Telefon zvedejte okamžitě. Není nic horšího, než nechat toho, kdo volá poslouchat, jak mu do ucha vyzvání telefon. Trojí zvonění je tak maximum, co se dá vydržet.
- ZDVOŘILOST. Omluvte se za jakékoliv zdržení. Zdvořile zákazníka uvítejte.
- PŘÍPRAVA. Mějte po ruce všechny informace-ceny, termíny dodání apod.
- PŘESNOST. Buďte přesní a držte se faktů. Zákazník si toho váží více než bezzubého tlachání.
- PRAKTIČNOST. Dejte zákazníkovi jen to, co opravdu chce. Přes noc nikdo nezbohatne. Jestliže se mu pokusíte prodat více, než zákazník chce, ohrozíte pověst vaší firmy.
- PROFESIONALITA. Zákazník chce vždy řešit své vlastní problémy, ne ty naše.
- POZITIVNÍ PŘÍSTUP. Vhodně zákazníkovi koupi výrobku zdůvodněte. Vždy zdůrazněte jeho výhody a vždy ponechte zákazníkovi prostor pro to, aby s vámi mohl souhlasit.

NEZAPOMĚŇTE! Nikdy nedostanete druhou šanci udělat první dojem. (Winterová, 1998, s. 17)

## 4.2 Sjednání schůzky po telefonu

Abyste si úspěšně dohodli schůzku, měli byste se seznámit s metodou AIDA. Účastnit se schůzky neznamena pro zákazníka ještě rozhodnutí koupit, nicméně prodáváme zde schůzku, myšlenku vidět se, neboli prodáváme nápad, že se klientovi vyplatí se schůzky zúčastnit. Jeho čas má nějakou hodnotu a čas jsou i peníze. Proto s návrhem schůzky nikdy moc neotálejte. Vaším cílem je vzbudit důvěru. Umocněte první dojem, který jste na zákazníka udělali už tím, že rozhovor začnete a následně zakončíte pozitivně. Vždy zákazníka oslovujte jménem – dáváte mu tak najevo svůj respekt a ukazujete, že s ním mluvíte jako s konkrétní osobou, ne pouze jako s dalším číslem v telefonním seznamu. Kdybychom například pracovali s dívkou, jejíž jméno by bylo Helena Vondráčková – je to velice vhodné jméno na to, abychom prolomily ledy. Oslovovat partnera jménem je také nejlepší způsob, jak získat a udržet jeho pozornost. Úspěšní komunikátoři se vyjadřují vždy v krátkých větách, i když zdůrazňují velice důležitá fakta. Téměř každý je rád, pokud se ho lidé na něco ptají. Nebojte se proto položit nějakou vhodnou otázku. Volaný má konec konců nějaké postavení, rozhodovací pravomoc, musí teda znát situaci na trhu. V obchodním světě se každý snaží mít náskok před konkurencí, a proto bude otevřený k diskuzi. Představte se, zjistěte, zda hovoříte s osobou, se kterou jste hovořit chtěli a jakmile jste spokojeni, zahajte hovor tím, že předložíte volanému důvod ke schůzce. Co nejvíce se snažte přesvědčit volaného o prospěchu, který se schůzky bude mít. Oslovený nemá přece v tomto okamžiku co ztratit, kromě času samozřejmě. Může se nakonec ukázat, že tato drobná ztráta času bude pro něj neocenitelná. Na počátku hovoru se nebojte použít své informační pomůcky – seznam možných otázek, námitek a odpovědí na ně. Nezapomeňte na to, že volaný má většinou málo času, proto nejlépe přejděte ihned k věci.

### Příklad telefonátu:

Operátorka: „Pane Y, víte, že životní pojistka může stát jen několik korun měsíčně?“

Zákazník: „To není možné!“

Operátorka: „Já jsem si to myslela také, dokud jsem nezačala pracovat zde a neviděla to na vlastní oči. Zajištění rodiny si zaslouží pár minut vašeho času. Myslíte, že byste si našel chvíli?“

Zákazník: „Jak to myslíte?“

Operátorka: „Náš zástupce je právě v (město, kde klient bydlí) a může zodpovědět všechny vaše otázky. Návštěva je naprosto nezávazná, nemáte co ztratit.“

Nebo např. pokud telefonujete perspektivnímu zákazníkovi, jemuž vaše firma poslala napřed svou nabídku:

Operátorka: „Dobrý den, pane X, jmenuji se XY z .... Nedávno jsme s vaší firmou navázali kontakt. Prosím vás, můžete mi říct, zda pořádáte své vzdělávací kursy také mimo podnik?“

Zákazník: „Ano“ (V případě odpovědi „Ne, máme vlastní školicí středisko“ je pokračování v hovoru zbytečné.)

Operátorka: „Kde – u ...?“ (Musíte znát momentální situaci, nezapomeňte, že nikdy nepomlouváme konkurenci.)

Zákazník: „U společnosti ABC.“

Operátorka: „Využili jste někdy služeb někoho jiného?“

Zákazník: „S firmou ABC jsme velice spokojeni a nehledáme náhradu.“

Operátorka: „Nemyslím, abyste firmu ABC vyměnili, ale je samozřejmě důležité vědět, jaké možnosti se vám nabízejí. Existuje situace, kdy je třeba mít po ruce další firmu, abyste zvládali nepředvídatelné okolnosti.“

Zákazník: „To je možné.“

Operátorka: „My se specializujeme na podporu firem, jako je ta vaše, ráda bych si s vámi domluvila schůzku a vysvětlila výhody toho, co nabízíme, takže v případě vaší potřeby se můžete na nás obrátit.“ (Klient nepocituje žádné obavy, že být pro něj prospěšné dozvědět se více.)

Došli jsme do finále – požádejte o schůzku:

Operátorka: „Kdy by se vám to nejlépe hodilo, pane X?“

Zákazník: „Ve středu by to snad šlo.“

Operátorka: „V osm ráno?“

Zákazník: „Dobře.“



Jestliže má zákazník námitky, zeptejte se ho na jejich důvod. Jakmile se překonáte, požádejte o schůzku znova. Neváhejte, protože jinak se zákazník nerozhodne. Patrně jste si povšimli, že jsme vynechávali fázi „vzbuzení touhy“ – prodej výrobku (služeb) záleží na tom, kdo pana X navštíví. Tak je telemarketing ještě rychlejší než přímý prodej po telefonu, ale ne třeba tak výkonný. Zkrátka se musíte stále zdokonalovat a pečlivě připravovat, než se vám podaří dosáhnout opravdu profesionální úrovně. (Winterová, 1998, s. 51-53)

### 4.3 Typy lidí

Přístupy a postoje lidí jsou od přírody různé. Méně zvládnutelné jednotlivce lze však rozdělit do pěti základních kategorií: na ostýchavé, zapomnětlivé, agresivní upovídané a vševědoucí.

#### **Ostýchaví**

I když jsou ostýchaví lidé povětšinou méně průbojní než ostatní, neznamená to, že jsou méně důležití. Nejjednodušší je asi ztratit jejich přízeň jako zákazníků, protože se ostýchají říci, co si myslí, nebo naopak požádat, abyste zopakovali něco, čemu neporozuměli. Buďte taktičtí a zkuste se jich zeptat, co si myslí o vašem výrobku nebo firmě a proč. Pozorně poslouchajte a kde je to možné, pochvalte jejich nápad či rozhodnutí, citujte jiné klienty, kteří měli podobné nebo dokonce shodné názory. Získávání informací pomáhá stydlivému člověku získávat sebevědomí a usnadní mu komunikaci. Uvidíte, že váš způsob zvládnání ostýchavých lidí přinese úspěchy, až vám budou sami klást otázky. Jestliže tito lidé získali tolik sebevědomí, že od vás žádají více informací, pak jste dosáhli svého cíle.

#### **Zapomnětlivý**

Když zavolá někdo, že zapomněl nějaký důležitý údaj, většinou nás to rozzlobí. Vzpomeňme si ale, že i nám občas musel někdo něco připomenout. Buďme trpěliví. Možná, že se váš klient jenom potřebuje ujistit, zda věc dobře pochopil, ale bojí se, aby se neztrapnil. Taktně zopakujte hlavní body a ujistěte jej, že jste rádi, že se ozval a že jste mohli vše uvést na správnou míru.

#### **Agresivní**

Operátorka, která plní své každodenní pracovní povinnosti, zvedne sluchátko a někdo jí vynadá. Možná se objednávka pozdržela v účtárně, která zákazníka omylem zařadila mezi neplatiče. Je to situace, do níž jste se nechtěli dostat, nicméně je to jedna ze situací, která se může stát. Zákazník má v tomto případě plné právo se rozčílit, nepříjemnost ho stála

jeho čas i obchodní příležitosti. Volající si „vyleje“ zlost na operátorku, protože ta také reprezentuje firmu. Držte se v tomto případě pravidla – nebrat si to osobně, i když nejste ten pravý člověk, který může volajícímu zákazníkovi pomoci. Zachovejte klid a zůstaňte z ticha, volajícímu to pomůže vypovídat a uvolnit se a vám to pomůže zaktivovat myšlenky. Jakmile se dostanete ke slovu, volající se bude pravděpodobně cítit provinile za to, že si na vás vylil zlost. Odpovídejte laskavě, ale upřímně. Chovejte se klidně a profesionálně, sdělte mu, že chápete, jak se cítí, aniž byste kohokoli obvinili (zejména zůstaňte loajální vůči firmě). Řekněte mu, co uděláte a hlavně to poté udělejte. Nemůžete-li problém vyřešit sami, ujistěte ho, že mu někdo jiný zavolá zpět a problém společně vyřešíte. Pokud se ale ukáže, že zákazník zmýlil, nikdy nesmíte dát najevo, že jste vyhráli. Zůstaňte vstřícní, projevte porozumění pro možný omyl, ale vždy se snažte zdržet faktů.

Někteří lidé jsou tak agresivní, že když něčemu nerozumějí – můžeme to přirovnat k potřebě bezpečí – například, když se jich někdo příliš vptává. Omluvte se, ale vysvětlete mu nezbytnost těchto otázek, abyste mu mohli lépe pomoci – třeba při výběru něčeho konkrétního z vašeho sortimentu, protože jste si jisti, že nechce koupit něco, co není přesně pro něj. Bude to respektovat a obvykle vám svými odpověďmi jen a jen pomůže.

### **Upovídání**

Jen málo lidí uzná, že si nejvíce cení sebe a svých názorů. Je-li příležitost, bude mnoho lidí do nekonečna povídat o svých zkušenostech o svých očekáváních, úspěších i neúspěších. Požádáme-li klienta o nějakou informaci (některých se ani nemusíme ptát!), je někdy obtížné pod návaem jeho slov ukončit hovor, i když už jsme zjistili zákaznickovy potřeby a prodej uzavřeli. Zhluboka se nadechněte. Buďte zdvořilí, ale neústupní. Poznamenejte, že má jistě ještě mnoho práce, zrovna tak, jako to máte vy a že ho již nebudete déle zdržovat, nicméně že se těšíte, až ho zase uslyšíte. Poděkujte a zavěste. Zpočátku se tato taktika může zdát nezdvěřilá, ale opravdu funguje. Naučte se ji.

### **Vševědoucí**

Poslední kategorii zákazníků tvoří ti, kteří všechno vědí, nebo si to alespoň myslí. Svoji firmu mohou řídit po slepu. Opět zůstaňte zdvořilí, snažte se jim trochu polichotit, že mají tolik zkušeností, a pokračujte. Blahosklonně mu dovolíte se stáhnout zpět a on si bude vážit vaší taktnosti.

## 5 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Vysoké náklady marketingového výzkumu nutí uživatele i výzkumníky, aby k němu přistupovali zodpovědně a nedocházelo ke zbytečným chybám, které by mohly celý proces prodražit. Jednotlivé metody marketingového výzkumu využijeme z pravidla tam, kde vzniká informační mezera. Tam, kde chybějí informace přinášející problém. Problém vzniká, když se naplánovaný stav (odbytu, zisku nebo expanze) výrazně liší od stavu skutečného. Úkolem marketingového výzkumu je lépe rozpoznat marketingové problémy. Marketingový výzkum se skládá z mnoha činností, je nutné dodržovat určitá pravidla. Kdybychom tak neučinili, pominuly bychom některé fáze a v konečném důsledku bychom se k nim pak museli opětovně vrátit. Vyvolalo by to jednak zvýšení nákladů a v horším případě bychom zjistili pouze povrchní informace, které nám pak nepomohou k řešení problémů při našem dalším rozhodování.

Každý marketingový výzkum je jedinečný. Pokaždé je ovlivňován jinými faktory, které vyplývají z různorodosti zkoumaných faktorů problémů. I přes to v procesu výzkumu můžeme definovat dvě hlavní etapy, které na sebe logicky navazují. Jedná se o etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu. Obě etapy v sobě zahrnují několik za sebou následujících fází, tyto fáze na sebe navazují, úzce spolu souvisejí a vzájemně se podmiňují. Pokud vzájemné závislosti porušíme a nedbáme je dodržovat, můžeme se dostat do potíží, jako například (nedostatky finanční i faktické) marketingového výzkumu vzniklých při zanedbání některého z dále uvedených kroků. (Kozel, 2006, s. 70-71)

**Celý proces marketingového výzkumu se stává z následujících kroků:**

### **Přípravná etapa:**

- definování problému, cíle
- orientační analýza situace
- plán výzkumného projektu

### **Realizační etapa:**

- sběr údajů
- zpracování shromážděných údajů
- analýza údajů
- interpretace výsledků výzkumu
- závěrečná zpráva a její prezentace

## 5.1 Krok první: Definování problému, cíle

Určení problému nelze podcenit, protože je to nejdůležitější a často nejobtížnější krok celého procesu marketingového výzkumu. Proto také tato fáze výzkumu trvá mnohdy více než padesát procent celkové doby potřebné pro vyřešení zadaného problému. Pokud se podaří definovat problémy a cíle, nejedná se o ztrátu, ale naopak o ušetření celkových nákladů, jak už finančních tak i časových. Účel výzkumu představuje odpověď na otázku, proč se má výzkum provádět.

Pro kterýkoli problém platí, že jej můžeme zkoumat z mnoha pohledů a zjišťovat řadu informací. Dobře definovaný cíl je napůl vyřešený problém.

Cíle výzkumu jsou dány účelem výzkumu a pomocí tzv. programových otázek by měli jasně definovat, co má být výzkumem zjištěno. Dobře definovat cíl znamená především:

Určit řešení problému – znamená využít na trhu příležitost nebo minimalizovat negativní potíže. Proto je potřeba co nejpřesněji definovat, co přesně bude výzkum řešit.

Navrhnout, kde hledat informace – neopomeneme určit, kde informace nehledat, ušetříme tím spoustu času.

Najít alternativní řešení – kdyby se nám nepodařilo najít řešení problému hned napoprvé, měli bychom mít v záloze další možnosti alternativních řešení, které budeme moci včas použít.

Specifikovat, které údaje shromažďovat – uvedeme, zda bude výzkum veden v rovině celého trhu, nebo budeme zjišťovat informace o základních nebo jiných účastnících trhu.

Formulace hypotéz:

Hypotézy jsou vyslovením předpokladů o povaze zjišťovaných vztahů. Představují formulaci, strukturu jednotlivých alternativ odpovědí na otázky výzkumu.

Zdroji pro formulování hypotéz bývají zpravidla:

- dřívější praktické zkušenosti
- teoretické znalosti
- explorativní výzkum (Kozel, 2006, s. 72-76)

## 5.2 Krok druhý: Orientační analýza situace

I když jsme si jisti, že vše, že vše, co jsme již vykonali, má logické souvislosti, nesmíme opomenout provést analýzu situace. Je to neformální zjišťování, jaké informace jsou dostupné pro řešení našeho problému. Na základě těchto zjištění, můžeme definovat problém a určit, jaké další informace budeme při našem zkoumání potřebovat.

V této části výzkumného procesu se snažíme ověřit své pracovní hypotézy na základě předběžného shromáždění všech dostupných informací a názorů, které se týkají námi zkoumané problematiky. Často zde využíváme neformální kontakty s informovanými lidmi. Informovanými lidmi rozumíme lidi, zpravidla zasvěcené do problematiky, tito lidé znají prostředí firmy, pro kterou je prováděn výzkum. Kromě rozhovorů s odborníky budeme hledat odpovědi na otázky také v literatuře nebo u konkurence.

### Srovnání primárního a sekundárního výzkumu:

Informace dělíme na primární a sekundární. Podle toho, které informace vyhledáváme a využíváme, se i výzkumy mohou dělit na primární a sekundární. (Kozel, 2006, s. 76-78)

## 5.3 Krok třetí: Plán výzkumného (marketingového) projektu

Plán výzkumného projektu je plánem realizace a kontroly výzkumu. Plán je především dokumentem, který vypovídá o všech významných činnostech, k nimž dojde v průběhu celého procesu výzkumu.

Plán specifikuje především:

- typy údajů, které budou shromažďovány
- způsob jejich sběru (metoda, technika, vzorek)
- metody jejich analýzy
- rozpočet výzkumu
- stanovení přesných specifických úkolů jednotlivých pracovníků
- vypracování časového harmonogramu činností
- kontrolu plánu

Metoda sběru informací, kterou při výzkumu použijeme, budeme vybírat nejprve. U kvantitativního výzkumu nebo nějakého jednoduššího kvalitativního výzkumu, u kterého nebudeme potřebovat spolupráci odborníků z jiných vědních disciplín, půjde o rozhodování mezi metodami:

- pozorování
- dotazování
- experiment

U rozšířeného dotazování můžeme vybírat dle jejich povahy z těchto typů dotazování:

- osobní
- písemné
- telefonické
- elektronické

Při rozhodování o způsobu výběru vzorku můžeme některou ze základních technik výběru:

- reprezentativní
- kvazireprezentativní
- nereprezentativní (Kozel, 2006, s. 79-84)

#### **5.4 Krok čtvrtý: Sběr údajů**

Nyní se už nacházíme v realizační etapě výzkumu. Zásadní změnou je zapojení nových spolupracovníků do sběru údajů. Na jejich odvedené práci bude nyní záviset úspěch celého našeho výzkumu.

Dle metody sběru údajů se jedná o:

- pozorovatele
- tazatele
- moderátory
- operátory

Důležité je sběr údajů vhodně zorganizovat, abychom získali shodné údaje. To znamená, že bychom měli nové spolupracovníky důkladně připravit na jejich novou práci a poté koordinovat a řídit všechny jejich činnosti. Je potřeba připravit odpovídající zázemí, dostatek podkladů a dalších materiálů, které jsou důležité. První činností při práci s novými pracovníky by mělo být vstupní školení. Ze školení by měli všichni účastníci odejít s protokolem o účasti. Zde by měli být všichni obeznámeni se smyslem a hlavně cílem výzkumu.

Kontrola sběru údajů

Kontrola může být vedena ve třech rovinách:

- kontrola pro potřeby zpracovatele
- kontrola pro potřeby respondenta
- kontrola pro potřeby zadavatele

S přípravou spolupracovníků souběžně plánujeme kontrolu jejich práce v terénu. Kontrola pomáhá při ověřování reprezentativnosti výběru respondentů, také při hodnocení práce tazatele, při ověřování pravdivosti zjištěných údajů, zda byla činnost skutečně vykonána a tak dále. Mezi základní nástroje kontroly bývají většinou použity obnovení kontaktů respondentů telefonicky, poštou nebo emailem, ale také osobní návštěvou.

Zadavatele mohou zajímat stejné charakteristiky jako zaměstnavatele tazatelů, aby mohl provést kontrolu odvedené práce. Měli bychom tedy evidovat kvantitativní i kvalitativní úroveň tazatelů. K tomu nám slouží v písemné či elektronické podobě zpracované evidenční listy tazatelů a údaje o jejich vykonané práci.

Využití metod sběru údajů

Jak již je výše uvedeno, můžeme využít tři základní metody výzkumu (pozorování, dotazování, experimentem). Jakou metodu z uvedených metod využijeme, závisí na několika faktorech:

- účel a cíl výzkumu (rozhodují o množství, kvalitě a míře zobecnění požadovaných údajů)
- charakter zkoumané problematiky (určuje míru dostupnosti údajů)
- vlastnictví zdrojů (představuje naše možnosti časové, finanční i lidské) (Kozel, 2006, s. 85-88)

## 5.5 Krok pátý: Zpracování shromážděných údajů

Zprvė prověříme vlastnosti shromážděných údajů, které mohou významně ovlivnit další výzkumnou práci:

- validita údajů (přesnost)
- reliabilita údajů (spolehlivost, pravdivost)

Provádíme dva druhy kontrol. Kontrolu úplnosti a čitelnosti. Rozhodujeme se, zda budeme kontrolovat všechny údaje nebo budou vybrány náhodně jen některé. Pokud není zpraco-

váván mnohatisícový vzorek respondentů, měli bychom kontrolovat všechny údaje. Pouze tato úplná kontrola nám zaručí nezkreslení výsledných výstupů výzkumu.

Logická kontrola zkoumá, jestli respondent odpovídal pravdivě a tazatel sběr údajů skutečně prováděl. Věnujeme se také problematice neutrálních odpovědí. Zpravidla nemáme možnost zjistit, jaké důvody respondenta vedly k těmto neurčitým odpovědím, zvažujeme, zda má smysl, abychom dotazníky těchto respondentů dále zkoumali.

### Klasifikace údajů

Smyslem klasifikace je, abychom mohli v další fázi výzkumného procesu, v analýze odpovědí, zkoumat vzájemné vztahy mezi jednotlivými třídami a kategoriemi. Rozsah klasifikace proto vždy volíme v závislosti na našem očekávání, co chceme z odpovědí zjistit a jaké analýzy s nimi chceme provádět. Jak je již výše uvedeno, pokaždé bude záležet na jiných faktorech a očekáváních, ale aby byla klasifikace provedena správně, měli bychom dbát hlavně:

- určit třídní znaky – charakteristika, podle které budou odpovědi rozděleny (např. pohlaví respondentů, věk, vzdělání, frekvence nákupu)
- určit třídy tak, aby se vzájemně vylučovaly – každý respondent a jeho odpovědi mohou být zahrnuti pouze v jedné třídě
- určit třídy vyčerpávajícím způsobem, aby obsahovaly všechny respondenty a jejich odpovědi (Kozel, 2006, s. 88-94)

## 5.6 Krok šestý: Analýza údajů

### Základní statistické postupy

Již z minulé fáze provádíme deskripci údajů, statistickou, při které nás zajímají výpočty základních statistických veličin a frekvence určitých odpovědí, a grafickou, při které využíváme grafů k přehlednému znázornění výsledků. Kvůli správnému přístupu k analýzám rozlišujeme údaje:

- nominální – nelze je seřadit, nemůžeme u nich stanovit pořadí odpovědí, ani průměr
- ordinální (pořadové) – záleží na pořadí, ale neznáme vzdálenosti mezi jednotlivými proměnnými (vzdělání, spokojenost)



- kardinální (intervalové) – záleží u nich na pořadí a dokážeme určit vzdálenosti mezi jednotlivými proměnnými.

Úroveň zkoumaných znaků bývá popsána centrálními momenty. Určují střed, kolem kterého kolísají varianty odpovědí. Umožňují srovnávat úroveň zkoumaných jevů u více souborů navzájem. Nejčastěji to jsou:

- průměr
- modus – nejčastěji se vyskytující hodnota
- medián – prostřední hodnota při vzestupném uspořádání hodnot
- kvantily – rozdělují uspořádaný soubor na  $n$  částí při vzestupném uspořádání hodnot, nejčastěji se využívají tzv. kvartily, které rozdělují soubor na čtyři části, známe 25% kvantil (první kvartil), 50% kvantil (druhý kvartil = medián), 75% kvantil (třetí kvartil) (Kozel, 2006, s. 95-102)

## 5.7 Krok sedmý: Interpretace výsledků

Interpretace údajů představuje převedení výsledků analýzy do závěrů a doporučení nejvhodnějšího řešení zkoumaného problému.

Ověření validity údajů

Zhodnotíme validitu, tedy přesnost údajů zjištěných z analýzy. Snahou je zjistit, zda závěry analýzy jsou v kontextu s výzkumným problémem a cílem výzkumu, abychom z nich mohly navrhnout konkrétní opatření.

Nedostatky mohou vzniknout např. prací analytiků, kteří vyberou správný statistický postup, získají také správná statistická data, ale zjištěné výsledky interpretují špatně. Nemusí totiž znát všechny souvislosti vznikající při interpretaci výsledků v praxi při konkrétních typech rozhodování manažerů.

Než předložíme závěrečná doporučení, měli bychom především zkontrolovat, nebo také znovu vyhodnotit, jakým způsobem dopadly naše hypotézy stanovené v prvních fázích výzkumného procesu. Tato očekávání se zpravidla nevztahují pouze k jedné otázce v dotazníku, ale k celému souboru ucelených dotazů. (Kozel, 2006, s. 103-104)

## 5.8 Krok osmý: Závěrečná zpráva a její prezentace

Prezentace výsledků je jediným zhmotnělým výsledkem uskutečněného marketingového výzkumu, který jeho zadavatel vnímá. Proto je zásadní přistoupit k prezentaci výsledků zodpovědně, jinak čas a úsilí pracovníků výzkumného týmu mohou přijít na zmar. Celkové hodnocení zadavatele vychází právě z prezentace výsledků.

Základním způsobem prezentování výsledků je písemná prezentace. Pomocí závěrečné zprávy informujeme zadavatele o výzkumu a jeho výsledcích.

Při používání číselných údajů bývá pravidlem vyjádření v procentech, která mají vyšší vypovídající hodnotu. Využíváme vždy grafické znázornění pro lepší interpretaci výsledků.

Závěrečná zpráva může mít následující podobu:

- titulní strana
- obsah
- stručný souhrn
- hlavní část
- závěry a doporučení
- přílohy
- použitá literatura

### Ústní prezentace

Ústní prezentace bývá doplňujícím nástrojem písemné prezentace výsledků. Smyslem prezentace je přesvědčit všechny zástupce zadavatele o možnostech nápravy problémů prostřednictvím návrhů a doporučení plynoucích z výsledků výzkumu. Cílem prezentace je následná, pokud možno plynulá, interpretace výsledků výzkumu do praxe firmy. (Kozel, 2006, s. 104-111)

## 6 METODIKA

### 6.1 Cíl práce

Cílem práce je zjištění, zda a pokud ano, tak jak se liší spokojenost zaměstnanců Komerční banky na pobočce a v call centru. Spokojenost je zaměřena na informovanost, materiály, které mají zaměstnanci poskytnuty pro novou práci a zaškolování k novým produktům. Rozebrání technik komunikace s klienty prostřednictvím call centra a osobně na pobočce se svým bankovním poradcem. Popis, jak probíhá proces komunikace hovoru s klientem přes telefon a jak by měla být vedena schůzka na pobočce.

### 6.2 Výzkumná otázka

Jsou zaměstnanci Komerční banky spokojenější se školeními, materiály a celkovou informovaností na pobočce nebo v call centru?

### 6.3 Metody výzkumu

Bakalářská práce je rozšířena o primární marketingový průzkum, který je zaměřen na stejné téma. Tématem je, spokojenost zaměstnanců Komerční banky se školením, materiály a celkovou informovaností na pobočce a v call centru. Zda jsou zaměstnancům poskytovány dostatečné informace potřebné k odvedení jejich práce.

Cílovou skupinou jsou muži i ženy mezi 19 až 60 lety. Respondenti jsou ze Zlínského kraje a jsou nynějšími pracovníky Komerční banky.

Průzkum je proveden kvantitativní metodou.

### 6.4 Osnova

**Teoretická část:** je členěna do několika kapitol, které se týkají firemního prostředí. Je zde zahrnuta firemní identita, interní public relations, projevy fungující a naopak i nefungující public relations, telemarketing vs. osobní prodej, který zahrnuje i typy lidí se kterými se můžeme v rámci tohoto styku setkat a teorie o průběhu marketingového výzkumu, který bude proveden, a jeho výsledky budou obsaženy v praktické části práce. K teoretické části je přiložena i metodika bakalářské práce.

**Praktická část:** obsahuje výsledky průzkumu provedeného mezi stávajícími zaměstnanci Komerční banky. Analýza zjištěných výsledků je shrnuta v závěru a obsahuje i doporučení. Praktická část dále obsahuje úvodní informace o Komerční bance, a rozbor příprav komunikace, které využívají zaměstnanci ke správnému směřování hovoru či schůzky s klienty na pobočce nebo v rámci call centra. Dále je zde uveden popis procesu hovoru s klientem přes call centrum a popis schůzky s klientem na pobočce.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 KOMERČNÍ BANKA A.S.

Komerční banka, a.s., se sídlem Praha 1, Na Příkopě 33, čp. 969, PSČ 114 07, IČO 45317054, je zapsaná do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1360.

- je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní skupiny Société Générale
- patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy
- je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví
- je dostupná prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě

Společnosti Skupiny Komerční banky nabízejí další specializované služby:

- penzijní připojištění
- stavební spoření
- faktoring
- spotřebitelské úvěry
- pojištění

Všechny služby jsou dostupné díky husté síti poboček KB, vlastní distribuční síti a díky moderním on-line službám, jako je přímé bankovníctví. (kb, 2014 [online])

### 7.1 Historie

**1990** – Komerční banka byla založena jako státní instituce.

**1992** – byla transformována na akciovou společnost. Akcie KB jsou kótovány na Burze cenných papírů Praha, i v RM-Systému již od jejich vzniku.

**1995** – obchodují se globální depozitní certifikáty (GDR) zastupující akcie KB na Burze cenných papírů v Londýně (London Stock Exchange).

**2001** – Société Générale koupila státní 60% podíl v Komerční bance. Po této privatizaci začala KB kromě své tradičně silné pozice na trhu podniků a municipalit výrazně rozvíjet aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele.

**2006** – Komerční banka odkoupila také zbývající 60% podíl v Modré pyramidě, čímž banka získala plnou kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice, a mohla tak dále rozšiřovat své retailové aktivity.

**31. 12. 2010** – nabyla účinnosti přeshraniční fúze sloučením Komerční banky a Komerční banky Bratislava. Nástupnickou společností se stala Komerční banka, která pokračuje v aktivitách na Slovensku prostřednictvím své pobočky.

**2011** – Významným krokem v rozšiřování nabídky klientům byla v květnu 2011 akvizice 50,1% podílu ve společnosti SG Equipment Finance (SGEF), která je předním poskytovatelem financování zajištěného aktivy v České republice, a prostřednictvím pobočky je aktivní také na Slovensku. (kb, 2014 online)

## **7.2 Komerční banka v roce 2013**

Služby Komerční banky v roce 2013 využívalo:

**1,6 milionu klientů**

**na 399 pobočkách**

**prostřednictvím 729 bankomatů**

Více než dvě třetiny klientů využívaly alespoň jeden kanál přímého bankovníctví, jako je internet, telefonní anebo mobilní bankovníctví.

**Modrá pyramida** obsluhovala **574 tisíc zákazníků**.

**Penzijní připojištění u KB** Penzijní společnosti využívalo **564 tisíc občanů**.

Služeb společnosti spotřebitelského financování ESSOX využívalo 284 tisíc aktivních klientů.

Průměrný počet zaměstnanců Skupiny KB v roce 2013 činil **8 604**. (kb, 2014 online)

## 8 POPIS PŘÍPRAV BANKOVNÍHO PORADCE NA SCHŮZKU S KLIENTEM NA POBOČCE KB

Komerční banka má dvě základní skupiny, do kterých dělí klienty. Jednou skupinou jsou INDIVIDUALS neboli klienti s osobními účty a SMALL BUSINESS neboli podnikatelé.

Bankovní poradce (dále jen BaPo), když je přijat na pozici BaPo má úvodní zaškolení, kde je mu poskytnuto velké množství informací, které potřebuje pro správný průběh své práce. Jedním z dokumentů, které jsou BaPo poskytnuty, zveřejním v následující kapitole. Podle těchto záchytných bodů, mě se měl BaPo orientovat a držet se jich při schůzce s klientem.

Otázky, které bankovní poradce prochází jako svou přípravu před schůzkou s klienty spadající do skupiny individuals jsou následující:

### 8.1 Přípravné otázky IND

#### ❖ **OTÁZKY NA SCHŮZKU:**

- Kdo sjednal schůzku s klientem?
- Na základě čeho byl vybrán klient k oslovení?
- Co je předmětem schůzky?
- Kdy jste ověřoval, že klient opravdu přijde na schůzku?

#### ❖ **OTÁZKY NA PŘÍPRAVU NA KONKRÉTNÍHO KLIENTA:**

- Co všechno o klientovi víte?
- Co všechno jste vyčetli ze systému?
- Co je uvedeno v poznámkách v TSS?
- Co všechno u nás klient využívá?
- Co o klientovi chcete na schůzce zjistit?
- Z jakého důvodu je to pro Vás důležité?
- Co dalšího tím získáte?

- Kam se ještě můžete podívat?

#### ❖ **OTÁZKY NA DETAILY PŘÍPRAVY – ZÁKLADNÍ INFORMACE O KLIENTOVI:**

- Jaký je rodinný stav?
- Co víte o partnerovi/partnerce?
- Co víte o dětech?
- Co víte o bydlení?
- Kde uvedené informace můžete zjistit?

#### ❖ **OTÁZKY NA DETAILY PŘÍPRAVY – FINANCE KLIENTA:**

- Jaké má klient příjmy?
- Jaký je to druh příjmů?
- Kde konkrétně pracuje a jako co?
- Jaké příjmy a v jaké výši mu chodí na účet u KB?
- Jaké má pravidelné finanční výdaje?



- Kolik má TP, v jaké výši a na co jsou?
  - Kolik má inkas, v jaké výši a na co?
  - Co SIPO? Počet/Limit
  - Jaké jiné platby odcházejí z jeho účtu?
  - Jak využívá platební kartu?
  - Kolik měsíčně vybere?
  - Kolik měsíčně zaplatí u obchodníků?
  - Jaké má měsíční volné zdroje?
  - Co využívá u JPÚ?
  - Co víme o úvěrech v JPÚ?
  - Jaké má limity na VS u nás?
  - Co víme o jeho finančních rezervách?
  - Co víme o spoření u JPÚ?
  - Jaké spoření využívá u nás a kolik má naspořeno?
  - Jaké využívá pojistné produkty?
  - Jaké u nás platí měsíční poplatky?
- ❖ **OTÁZKY NA DETAIL PŘÍPRAVY – PLÁNY:**
- Co víme o plánech klienta?
  - Jaké má klient plány do jednoho roku?
  - Co plány do 5 let?
  - Co víme o dlouhodobých plánech nad 5 let?
  - Kdy jsme s klientem hovořili o plánech v důchodu?
- Kdy jsme s klientem zpracovali KB Mojeplány?
- ❖ **OTÁZKY NA DETAIL PŘÍPRAVY – VZTAHY A VAZBY:**
- S jakými společnostmi je klient propojen?
  - Jaké má klient podnikatelské aktivity?
  - Kdo z členů rodiny podniká?
  - Jakým způsobem klient využívá Mojeodměny?
- ❖ **OTÁZKY NA STRATEGII:**
- Jak chcete zahájit schůzku?
  - Jakou máte připravenou úvodní větu?
  - Jak chcete pracovat s informacemi, které máte k dispozici?
  - Jak chcete využívat informace, které chcete získat?
  - Jak chcete vést rozhovor s klientem?
  - Jakým způsobem zaujmete klienta?
  - Čím chcete schůzku zahájit?
  - Jak se zeptáte na to, co chcete zjistit?
  - Jak si ověříte, že jste zjistil, co jste chtěl?
  - Podle čeho poznáte, že jste dál pracoval s tím, co jste zjistil?
  - Pokud zvolená strategie nebude fungovat, co jiného zvolíte?
  - Jaké očekáváte námitky klienta?

- Jak chcete reagovat na námítky klienta?
- Co na tohoto klienta funguje?
- Čeho se chcete při jednání s tímto klientem vyvarovat?
- ❖ **OTÁZKY NA CÍL:**
  - Co konkrétně chcete na schůzce dosáhnout?
  - Co budete považovat za velký úspěch?
  - S jakým minimem budete ještě spokojen?
  - Podle čeho poznáte, že se jednání ještě povedlo?
  - Podle čeho poznáte, co se osvědčilo / co zafungovalo?
- ❖ **OTÁZKY NA PŘIPRAVENÉ MATERIÁLY:**
  - Jaké materiály máte připravené pro klienta,
- Jakým způsobem chcete klientovi komunikovat limit na VS?
- ❖ **OTÁZKY / VÝZVY NA OVĚŘENÍ CO BAPO DO PŘÍPRAVY DOPLNÍ:**
  - Co konkrétně do přípravy ještě doplníte?
  - Prosím, shrňte, co ještě do přípravy doplníte?
- ❖ **OTÁZKY NA UŽITEK PRO BAPO:**
  - Pokud tuto informaci dohledáte/ zjistíte, jak ji využijete?
  - Co z toho budete mít Vy? / Co z toho bude mít klient?
  - V čem vidíte největší užitek přípravy?
  - Jaká oblast / informace je pro Vás z této přípravy nejdůležitější?
  - Z jakého důvodu zrovna tato oblast?

## 8.2 Otázky po zrealizované schůzce s IND

- ❖ **OTÁZKY NA SCHŮZKU:**
  - jakou schůzku se jednalo? (plánovaná / neplánovaná)
  - Kdo schůzku sjednal?
  - Co bylo předmětem schůzky?
  - Kdy a jak jste si ověřil, že klient na schůzku přijde?
  - Co bylo důvodem, že klient nepřišel na schůzku?
  - Na kdy je sjednán náhradní termín schůzky?
  - Jak probíhala schůzka?
- Co se Vám podařilo?
- Z čeho máte radost?
- Co neproběhlo zcela podle Vašich představ?
- Do jaké míry se Vám podařilo splnit cíle stanovené před schůzkou?
- Co považujete za největší úspěch?
- ❖ **OTÁZKY NA KONKRÉTNÍHO KLIENTA:**
  - Jak probíhal rozhovor s klientem?
  - Jaké měl klient námítky?

- Jak jste je zvládl?
  - Jak klient reagoval?
  - Co Vám nejvíce zafungovalo?
  - Co naopak se Vám neosvědčilo?
  - Co nového jste o klientovi zjistil?
- ❖ **OTÁZKY NA DETAIL – ZÁKLADNÍ INFORMACE O KLIENTOVI**
- Co nového jste zjistil o rodinném stavu?
  - Co nyní víte o partnerovi / partnerce?
  - Co nyní víte o dětech?
  - Co víte o bydlení?
- ❖ **OTÁZKY NA DETAIL – FINANCE KLIENTA:**
- Co nyní víte o příjmech klienta a jejich zdroji?
  - Kde konkrétně pracuje a jako co?
  - Jaké má pravidelné měsíční výdaje?
  - Jakým způsobem platí pravidelné měsíční výdaje?
  - Jaké využívá služby v JPÚ?
  - Jaké konkrétně využívá JPÚ?
  - Jaké má měsíční náklady na provoz domácnosti?
  - Jaké má měsíční volné zdroje?
  - Jaké má úvěry v JPÚ?
  - Byla projednána možnost konsolidace?
  - Jak klient reagoval na možnost konsolidace?
- Jaké má finanční rezervy?
  - Jaké spoření využívá, kde a kolik má naspořeno?
  - Jaké využívá pojistné produkty?
  - Jaké platí měsíční poplatky v JPÚ?
- ❖ **OTÁZKY NA DETAIL – PLÁNY:**
- Jaké má plány do 1 roku?
  - Jaké má plány do 5 let?
  - Co víme o dlouhodobých plánech nad 5 let?
  - Jaké má plány na důchod?
  - Byly projednány KB Mojeplány?
  - Co z projednání / zpracování KB Mojeplány vyplynulo?
- ❖ **OTÁZKY NA DETAIL – VZTAHY A VAZBY:**
- Na jaké společnosti je klient napojen?
  - Jaké má klient podnikatelské aktivity?
  - Kdo z členů z rodiny podniká?
  - Jakým způsobem klient využívá Mojeodměny?
- ❖ **OTÁZKY NA DALŠÍ POTENCIÁL:**
- Jak informace získané na dnešní schůzce můžete dále využít?
  - Jaký další potenciál u klienta dále vidíte?
  - Jaké máte naplánované další kroky s klientem?
  - Co konkrétně máte zadáno v poznámce v TSS?

- Na jaká termín je naplánován další kontakt s klientem?
  - Jak se Vám podařilo zaujmout klienta?
  - Dotázal jste se na spokojenost klienta a řekl si o doporučení?
  - Jak konkrétně jste si řekl o doporučení?
  - Jak klient zareagoval?
- ❖ **OTÁZKY / VÝZVY NA OVĚŘENÍ JAKÉ DALŠÍ KROKY BAPO UDĚLÁ:**
- Jaké kroky, na základě tohoto rozboru ještě podniknete?
  - Prosím, shrňte, jaké další kroky ještě podniknete a kdy?
- ❖ **OTÁZKY NA UŽITEK PRO BAPO:**
- Pokud další kroky podniknete, co Vám to přinese?
  - Co z toho budete mít Vy?
  - Co z toho bude mít klient?
  - Co, z rozboru schůzky, je pro Vás nejdůležitější?
  - Z jakého důvodu zrovna tato oblast?

Otázky, které slouží jako příprava na schůzku s klienty, kteří mají vedeny u Komerční banky účty jako podnikatelé, neboli small business, jsou následující:

### 8.3 Přípravné otázky SB

❖ **OTÁZKY NA SCHŮZKU:**

- Kdo sjednal schůzku s klientem?
- Na základě čeho byl vybrán klient k oslovení?
- Co je předmětem schůzky?
- Kdy jste ověřoval, že klient opravdu přijde na schůzku?
- Kdo se za firmu dostaví na jednání?

❖ **OTÁZKY NA PŘÍPRAVU NA KONKRÉTNÍHO KLIENTA:**

- Co všechno o klientovi víte, jak se v minulosti vyvíjel obchodní vztah?

- Co všechno jste vyčetl ze systému?
- Co je uvedeno v poznámkách v TSS?
- Co všechno u nás klient využívá a jaká je cenová politika?
- Co o klientovi chcete na schůzce zjistit?
- Z jakého důvodu je to pro Vás důležité?
- Co dalšího tím získáte?
- Kam se ještě můžete podívat?

❖ **OTÁZKY NA DETAIL PŘÍPRAVY – ZÁKLADNÍ**

**INFORMACE O  
KLIENTOVI**

- Jaká je právní forma?
- Jaký je hlavní obor podnikání?
- Máme k dispozici finanční výkazy, co z nich vyplývá?
- Co všechno víme o obchodních aktivitách klienta?
- Kolik má klient zaměstnanců?
- Jaká je průměrná mzda klíčových zaměstnanců?
- Co všechno klient využívá v JPÚ?
- Co víme o úvěrech v JPÚ? (podmínky, splatnost, sazba ...)
- Co víme o depozitech v JPÚ?
- Jaká je vlastnická struktura?
- Kdo je skutečným majitelem firmy?
- Kdo za firmu jedná s bankou?
- Jaká je rozhodovací pravomoc člověka, který jedná s bankou?
- Co všechno tento člověk může ovlivnit?
- Kolik je jednatelů / společníků/ členů představenstva?
- Se kterými jsme v kontaktu?
- Se kterými v kontaktu nejsme a proč?
- ❖ **OTÁZKY NA DETAIL PŘÍPRAVY – PLATEBNÍ STYK**
- Jaká je výše depozit na účtech v KB a odpovídají krátkodobému finančnímu majetku v rozvaze?
- Jaké jsou roční tržby klienta v posledních dvou letech?
- Jaký je vývoj tržeb a odpovídá kreditnímu obratu v KB?
- Jaký je podíl KB na platebním styku klienta?
- U jakých bank ještě klient vede platební styk?
- Jaké služby klient v JPÚ využívá a v jakém rozsahu?
- Jaká je struktura odběratelů klienta?
- Kdo jsou největší odběratelé klienta?
- Jaký je odběr plateb u největších odběratelů?
- Jakým způsobem platí odběratelé klientovi?
- Jaká je splatnost pohledávek za odběrateli?
- Jaký je objem pohledávek po lhůtě splatnosti?
- Jaká je struktura dodavatelů klienta?
- Kdo jsou největší dodavatelé klienta?
- Jaký je objem plateb u největších dodavatelů?
- Jakým způsobem platí klient svým dodavatelům?
- Jaká je splatnost závazků vůči dodavatelům?

- Jaký je objem závazků po lhůtě splatnosti, patří mezi mě závazky vůči státu?
  - Jaké jiné cizí zdroje klient vykazuje? (např. vůči společníkům ...)
  - Jaká je konkrétní struktura platebního styku? (Jak probíhá)
  - Jakým způsobem pracuje klient s hotovostí?
  - Jaké má klient provozní potřeby? (pohledávky, zásoby ...)
  - Jakým způsobem financuje provozní potřeby?
  - Jaké využívá pojistné produkty?
  - Využívá klient zvýhodnění za aktivitu?
- ❖ **OTÁZKY NA DETAIL PŘÍPRAVY – MAJETEK A JEHO FINANCOVÁNÍ:**
- V jakých prostorách klient podniká?
  - Kolik má provozoven a kde?
  - Kdo je vlastníkem výrobních prostor?
  - Jaké má klient náklady na pronájem výrobních prostor a platby energií?
  - Kde je sídlo společnosti a kdo je vlastníkem?
  - Jaký hmotný majetek klient ke své činnosti potřebuje?
- Kdo je vlastníkem tohoto majetku?
  - Jaké jsou měsíční náklady na pronájem hmotného majetku?
  - Jakým způsobem klient financoval pořízení majetku?
- ❖ **OTÁZKY NA DETAIL PŘÍPRAVY – PLÁNY ROZVOJE:**
- Co víme o plánech klienta?
  - Jaké má klient plány do 1 roku?
  - Jaké má plány na následující 2 – 3 roky?
  - S jakým výsledkem klient hospodaří? (zisk, ztráta ...)
  - Jakým způsobem nakládá se ziskem?
  - Kdy jsme naposledy s klientem hovořili o jeho plánech rozvoje?
  - Kdy jsme s klientem zpracovali finanční plán?
- ❖ **OTÁZKY NA DETAIL PŘÍPRAVY – VZTAHY A VAZBY:**
- S jakými společnostmi je klient propojen?
  - V jakých dalších společnostech působí klíčové osoby (jednatel, společník ...)?
  - Kdo spravuje osobní finance jednotlivých jednatelů, společníků, zaměstnanců?

❖ **OTÁZKY NA OSOBNÍ PŘÍPRAVU:**

- Jak chcete zahájit schůzku? (např. neformální úvod)
- Jakou máte připravenou úvodní větu?
- Jak chcete pracovat s informacemi, které máte k dispozici?
- Jak chcete využít informace, které chcete získat?
- Jak chcete vést hovor s klientem?
- Jakým způsobem zaujmete klienta?
- Čím chcete schůzku zahájit?
- Jak se zeptáte na to, co chcete zjistit?
- Jak si ověříte, že jste zjistil, co jste chtěl?
- Podle čeho poznáte, že jste dál pracoval s tím, co jste zjistil?
- Pokud zvolená strategie nebude fungovat, co jiného zvolíte?
- Jaké očekáváte námítky klienta?
- Jak chcete reagovat na námítky klienta?
- Co na tohoto klienta funguje?
- Čeho se chcete při jednání s tímto klientem vyvarovat?

❖ **OTÁZKY NA CÍL:**

- Co konkrétně chcete na schůzce dosáhnout?

- Co budete považovat za velký úspěch?
- S jakým minimem budete ještě spokojen?
- Podle čeho poznáte, že se jednání povedlo?
- Podle čeho poznáte, že se jednání osvědčilo / co zafungovalo?

❖ **OTÁZKY NA PŘIPRAVENÉ MATERIÁLY:**

- Jaké materiály máte připravené pro klienta?
- Jakým způsobem chcete klientovi komunikovat limity na výběrové sestavě?

❖ **OTÁZKY / VÝZVY NA OVĚŘENÍ CO BAPO DO PŘÍPRAVY DOLPNÍ:**

- Co konkrétně ještě do přípravy doplníte?
- Prosím, shrňte, co ještě do přípravy doplníte?

❖ **OTÁZKY NA UŽITEK PRO BAPO:**

- Pokud tuto informaci dohledáte / zjistíte, jak ji využijete?
- Co z tohoto budete mít Vy? / Co z toho bude mít klient?
- V čem vidíte největší užitek přípravy?
- Jaká oblast / informace je pro Vás z této přípravy nejdůležitější?

- Z jakého důvodu zrovna tato oblast?

## 8.4 Otázky po zrealizované schůzce s SB

### ❖ *OTÁZKY NA SCHŮZKU:*

- Kdo si schůzku sjednal?
- Co bylo předmětem schůzky?
- Kdo se účastnil schůzky za klienta?
- Kdy a jak jste si ověřil, že klient na schůzku přijde?
- Co bylo důvodem, že klient nepřišel na schůzku?
- Na kdy je sjednán náhradní termín schůzky?
- Jak probíhala schůzka?
- Co se Vám podařilo?
- Z čeho máte radost?
- Co neproběhlo zcela podle Vašich představ?
- Do jaké míry se Vám podařilo splnit cíle stanovené před schůzkou?
- Co považujete za největší úspěch?
- Kdo se za firmu dostaví na jednání?

### ❖ *OTÁZKY NA KONKRÉTNÍHO KLIENTA:*

- Jak probíhal rozhovor s klientem?
- Jaké měl klient námitky?
- Jak jste je zvládl?

- Jak klient reagoval?
- Co Vám nejvíce zafungovalo?
- Co naopak se Vám neosvědčilo?
- Co nového jste o klientovi zjistil?

### ❖ *OTÁZKY NA DETAIL – ZÁKLADNÍ INFORMACE O KLIENTOVI*

- Jaký je hlavní obor podnikání?
- Co všechno jsme zjistili o obchodních aktivitách klienta?
- Získali jsme finanční výkazy, co z nich vyplívá?
- Kolik má klient zaměstnanců?
- Jaká je průměrná mzda klíčových zaměstnanců?
- Co všechno klient využívá v JPÚ?
- Co víme o úvěrech v JPÚ? (podmínky, splatnost, sazba ...)
- Co víme o depozitech v JPÚ?
- Jaká je vlastnická struktura?
- Kdo je skutečný majitel firmy?
- Kdo za firmu jedná s bankou?



- Jaká je rozhodovací pravomoc člověka, který jedná s bankou?
- Co všechno tento člověk může ovlivnit?
- Kolik je jednatelů / společníků / členů představenstva ...?
- Se kterými jsme v kontaktu?
- Se kterými v kontaktu nejsme a proč?
- Požádal jsem o referenci těchto osobám a dalším potenciálním klientům segmentu SB a IND?
- Kdo jsou největší odběratelé klienta?
- Jaký je objem plateb u největších odběratelů?
- Jakých způsobem platí odběratelé klientovi?
- Jaká je splatnost pohledávek za odběratele?
- Jaký je objem pohledávek po lhůtě splatnosti?
- Je potenciál pro profinancování pohledávek?
- Jaká je struktura dodavatelů klienta?

❖ **OTÁZKY NA DETAIL –  
PLATEBNÍ STYK**

- Jaká je výše depozit na účtech v KB a odpovídají krátkodobému finančnímu majetku v rozvaze?
- Jaké jsou roční tržby klienta v posledních 2 letech?
- Jaký je vývoj tržeb a odpovídá kreditnímu obratu v KB?
- Jaká je podíl KB na platebním styku klienta?
- U jakých bank ještě klient vede platební styk?
- Jaké služby klient v JPÚ využívá a v jakém rozsahu?
- Jaká je struktura odběratelů klienta?
- Kdo jsou největší dodavatelé klienta?
- Jaký je objem plateb u dodavatelů?
- Jakým způsobem platí klient svým dodavatelům?
- Jaká je splatnost závazků vůči dodavatelům?
- Jaký je objem závazků po lhůtě splatnosti, patří mezi ně závazky vůči státu?
- Jaké jiné cizí zdroje klient vykazuje? (např. vůči společníkům)
- Jaká je konkrétně struktura platebního styku? (jak probíhá)
- Jakým způsobem pracuje klient s hotovostí?

- Jaké má klient provozní potřeby (pohledávky, zásoby)?
- Jakým způsobem financuje provozní potřeby?
- Jaké využívá pojistné produkty?
- Jaké u nás platí měsíční poplatky, vyžaduje individuální cenovou politiku?
- Využívá klient zvýhodnění za aktivitu?

❖ **OTÁZKY NA DETAIL – MAJETEK A JEHO FINANCOVÁNÍ:**

- V jakých prostorách klient podniká?
- Kolik má provozoven a kde?
- Kdo je vlastníkem výrobních prostor?
- Jaké má klient náklady na pronájem výrobních prostor a platby energií?
- Kde je sídlo společnosti a kdo je vlastníkem?
- Jaký hmotný majetek klient ke své činnosti potřebuje?
- Kdo je vlastníkem tohoto majetku?
- Jaké jsou měsíční náklady na pronájem hmotného majetku?
- Jakým způsobem klient financoval pořízení majetku?

❖ **OTÁZKY NA DETAIL – PLÁNY ROZVOJE**

- Co jsme zjistili o plánech klienta?
- Jaké má klient plány do 1 roku, zaznamenal jsem si to jako úkol do programu?
- Jaké má klient investiční záměry na následující 2 – 3 roky?
- S jakým výsledkem klient hospodaří? (zisk, ztráta ...)
- Umožňuje hospodářský výsledek poskytnutí investičního financování?
- Jakým způsobem nakládá se ziskem?
- Zpracovali jsme s klientem finanční plán?
- Co z projednání / zpracování oblasti plánů vyplynulo?

❖ **OTÁZKY NA DETAIL – VZTAHY A VAZBY:**

- S jakými společnostmi je klient propojen?
- V jakých dalších společnostech působí klíčové osoby (jednatel, společník ...), jsou tyto společnosti klienty KB?
- Kdo spravuje osobní finance jednotlivých jednatelů, společníků, zaměstnanců?

**❖ OTÁZKY NA DALŠÍ POTENCIÁL:**

- Jak informace získané na dnešní schůzce můžete dále využít?
- Jaký další potenciál u klienta vidíte?
- Jaké máte naplánované další kroky s klientem?
- Co konkrétně máte zadáno v poznámkách v systému?
- Na jaký termín je naplánován další kontakt s klientem?
- Jak se Vám podařilo zaujmout klienta?
- Dotázal jste se na spokojenost klienta a řekl si o doporučení?
- Jak konkrétně jste si řekl o doporučení?
- Jak klient reagoval?

**❖ OTÁZKY / VÁZVY NA OVĚŘENÍ JAKÉ DALŠÍ KROKY BAPO UDĚLÁ:**

- Jaké kroky na základě tohoto rozboru, ještě podniknete?
- Prosím, shrňte, jaké další kroky ještě podniknete a kdy?

**❖ OTÁZKY NA UŽITEK PRO BAPO:**

- Pokud další kroky podniknete, co Vám to přinese?
- Co z toho budete mít Vy?
- Co z toho bude mít klient?
- Co, z rozboru schůzky, je pro Vás nejdůležitější?
- Z jakého důvodu zrovna tato oblast?
- Co Vám to přineslo, když jsme to takto spolu rozebrali?

## 9 POPIS PŘÍPRAV ZAMĚSTNANCE CALL CENTRA KOMERČNÍ BANKY PŘED PRODEJNÍM TELEFONÁTEM

### 9.1 Spolupráce s bankovními poradci – sjednávání schůzek/IND, SB

**Cíl spolupráce:** Zajištění schůzky osloveného klienta s BaPo na domácí pobočce KB

**Scénář:** Cílem je naplánování schůzky u bankovního poradce, která bude využita pro nabídku produktu, služby, pro kterou si BaPo klienta sám vybral.

Zaměstnanec call centra KB se zúčastní školení, které ho zaškolí do nové volané kampaně, příklady toho, jaké materiály zaměstnanec obdrží pro výkon své práce, jsou následující.

#### 9.1.1 Telefonát:

Dobrý den, u telefonu XY... z Komerční banky. Mohu mluvit s panem/paní XY? (Mluvím, prosím s panem/paní XY?)

Pane XY, jsem asistent/ka Vašeho bankovního poradce, pana/paní XY.

Chci Vás pozvat na schůzku s panem/paní XY (BaPo), který si připravil nové informace, které se týkají konkrétně Vašeho (podnikatelského/osobního) účtu. (sdělit oblast – důvod schůzky – může zaznít i při plánování termínu).

Navrhnout co nejbližší termín schůzky. (Vždy dvě varianty a to ty nejdřívější)

Měkké rozloučení

#### 9.1.2 Možné argumentace a námitky

##### **Chci znát důvod návštěvy:**

Jedná se o krátkou schůzku, během které získáte zajímavé informace například v oblasti ... (tuto informaci si zvolí BaPo). Detailnější informace budou součástí schůzky a samozřejmě to není jediná oblast, kde je něco nového.

##### **Chci znát detailnější informace:**

Volám z pozice asistentky a byla jsem požádána pouze o zprostředkování schůzky. Detaily má připravené bankovní poradce, který se na schůzku těší. (Můžeme sdělit informace, které jsou uvedeny v aplikaci od bankovního poradce)

##### **Proč mi nezavolá sám bankovní poradce:**

Jsem asistentkou bankovního poradce XY, který mne požádal, abych termín zajistila. Na schůzce Vás přivítá již sám Váš bankovní poradce.

**Nemám čas na nějaké schůzky:**

Chápu, jste zaměstnaný člověk, jednalo by se maximálně o půl hodiny, během které se dozvíte řadu zajímavých informací.

**Nemám o nic zájem, je to určitě zase nějaká nabídka:**

Nejedná se o nabídku ve smyslu, že bychom Vás do něčeho tlačili (žádná marketingová akce). Protože si Vás vážíme, chceme Vám novinky a zajímavosti sdělit právě formou příjemného posezení s bankovním poradcem. Věřte, že to pro Vás nebude ztráta času.

### 9.1.3 Další možné nepříjemné situace při sjednávání schůzek

**Jaké informace pro mne bankovní poradce má:**

Bohužel mi tady bankovní poradce nenapsal žádnou konkrétní informaci, ale jsem si jistá, že kdyby informace byly zbytečné, nepožádal by mne, abych Vás takto kontaktovala. Kdyby byl klient i tak nespokojen, sdělím okruh schůzky.

**Proč bych měl na schůzku přijít:**

Bankovní poradce už má pro Vás připravené informace, potřebuje jen vědět, kdy se za ním zastavíte, byla by škoda nejit si je vyslechnout, když pro Vás mohou být přínosné. Bankovní poradce bude mít pro Vás vyhrazený čas, budete přednostně obsloužen a nemusíte čekat, než si ostatní klienti vyřídí své záležitosti. Věnovaný čas, který vložíte do schůzky, Vám může případně ušetřit Vaše finance (platí v případě staršího účtu).

**Nemám na Vás čas:**

Chápu Vás, ale nejedná se o žádnou nabídku, chci Vám pouze předat stručné informace. Budu stručná.

**Já mám ale jiného bankovního poradce, než kterého vy zmiňujete:**

Ověřím, zda je bankovní poradce aktuální. Je možné, že jste zvyklý jednat s jiným bankovním poradcem, ale tento bankovní poradce je nyní uveden ve vašem portfoliu. I toto může být další důvod, proč se na schůzku dostavit, můžete se s tímto bankovním poradcem rovnou domluvit, kdo o Vás bude mít všechny informace a celý účet na starosti, popřípadě, kterého o kterého bankovního poradce byste měl zájem, aby se Vám staral o účet.

**Nový bankovní poradce:**

Ověřit si jméno starého bankovního poradce. I tento důvod se dá využít k naplánování schůzky. Vzájemně se seznámíte a můžete probrat následující spolupráci.

**9.2 Sjednání schůzky ohledně dodání aktuálního potvrzení o studiu k účtu Gaudeamus (studentský typ účtu)**

**Výběr klientů:** klienti KB, kteří během letošního roku (v období od 1. 1. do 31. 12.) dosáhly nebo dosáhnou limitního věku (20/26 let).

**Cíl kampaně:** informovat klienty o nutnosti doložení potvrzení o studiu v případě, že klient již není studentem, nabídnout můj účet.

**9.2.1 Jak bude probíhat úvod hovoru:**

Po nezbytných náležitostech jako představení, identifikace klienta atd. budeme klienta informovat o tom, že v letošním roce již dosáhl /nebo dosáhne limitního věku pro vedení studentského konta. Aby mohl výhod studentského konta využívat i nadále, je třeba, aby doručil potvrzení o studiu na aktuální školní rok (2012/2013).

**9.2.2 Varianty, které mohou při volání s klientem nastat****Klient studuje, ale zatím nemůže doložit potvrzení o studiu:**

Pokusíme se sjednat schůzku s bankovním poradcem, až na období, kdy klient potvrzení již bude mít.

**Klient studuje, má potvrzení a chce naplánovat schůzku:**

Standardně naplánujeme schůzku.

**Klient potvrzení o studiu již doložil:**

Poděkujeme za aktuální sdělenou informaci a rozloučením ukončíme hovor.

**Klient již nestuduje a chce změnit studentský účet na typ účtu Můj Účet:**

Klienta informujeme o tom, že do konce roku může využívat studentský účet s tím, že ten mu bude v březnu následujícího roku automaticky změněn na Můj Účet.

**Klient nestuduje a nechce nic měnit:**

V tomto případě klienta obeznámíme se stejnou následující situací jako u předchozího případu. Klient sice nechce nic měnit, ale i tak jeho studentský účet bude veden pouze do března následujícího roku a posléze bude změněn na typ účtu Můj Účet.

**Klient chce účet zrušit:**

Pokusíme se klienta přesvědčit, aby účet nerušil, aby byl ochoten to probrat na sjednané schůzce, kterou se tedy pokusíme s klientem domluvit. Zde totiž může bankovní poradce ještě vše změnit, s klientem vše probrat a domluvit se na jiných variantách účtu a tím, že klient v konečném důsledku jen změní typ účtu, ale nezruší, takže zůstane i nadále klientem Komerční banky.

**Klient studuje, ale jen formou kombinovaného/dálkového studia:**

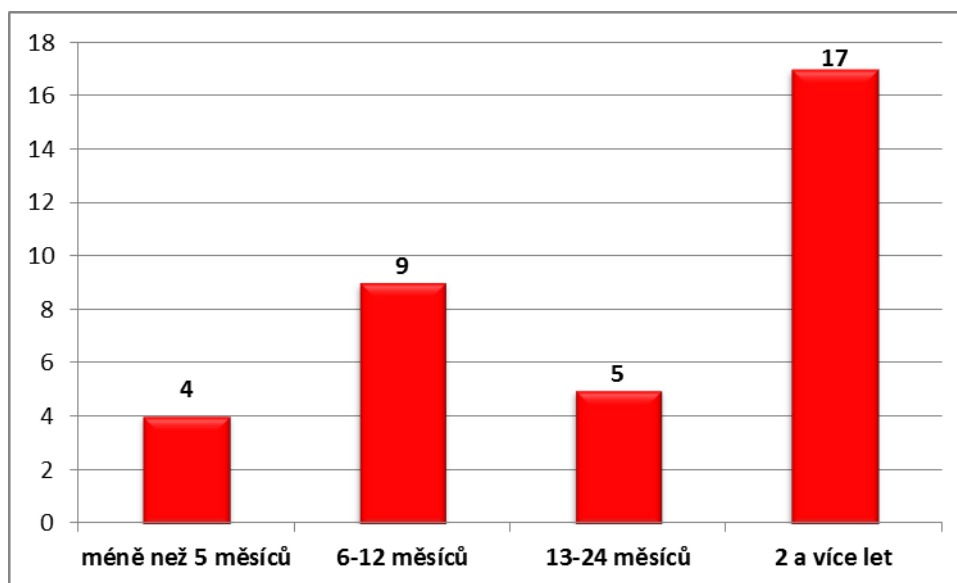
Na tento typ účtu nemají právo studenti kombinovaného/dálkového studia. Proto se snažíme domluvit schůzku na pobočce s bankovním poradcem. Schůzka bude ohledně změny účtu se studentského typu, na typ účtu Můj Účet.

## ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ

Průzkum probíhal v rámci měsíce března. Dotazníky byly dvojího druhu, lišily se pouze první otázkou, jinak bylo znění i pořadí otázek zcela shodné, v tištěné podobě, v počtu 35 a 35 kopií. Celkem tedy bylo rozdáno 70 dotazníků. Tyto dotazníky byly rozdány stejnému počtu respondentů a vyplněny. Všichni respondenti byli zaměstnanci KB různých věkových skupin. 35 dotazníků bylo rozdáno na pobočkách KB a to na nadřízené pobočce v Kroměříži a podřízených pobočkách v Bystřici pod Hostýnem, Holešově a Otrokovcích. Dalších 35 dotazníků bylo rozdáno v call centru Komerční banky ve Zlíně.

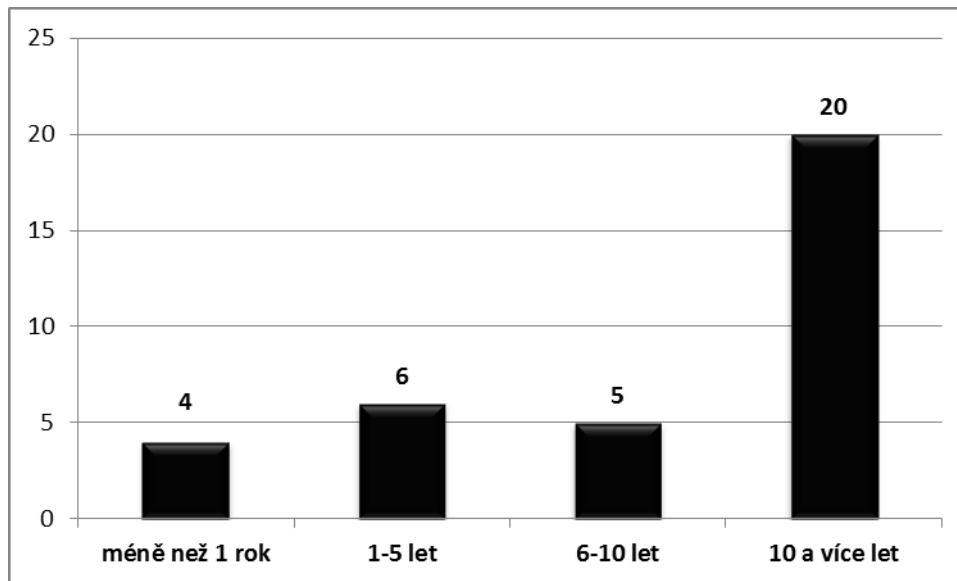
V této kapitole budu vždy uvádět otázku, která byla v dotazníku. Pod otázkou bude vložen vyhodnocený graf, pro lepší znázornění odpovědí respondentů a pod grafem budu uvádět text, který bude vysvětlovat, co z následujícího grafu a otázky celkově vyplývá.

### 1.) Jak dlouho jste zaměstnancem KB?



Obr. 1 Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru v call centru KB (N=35)

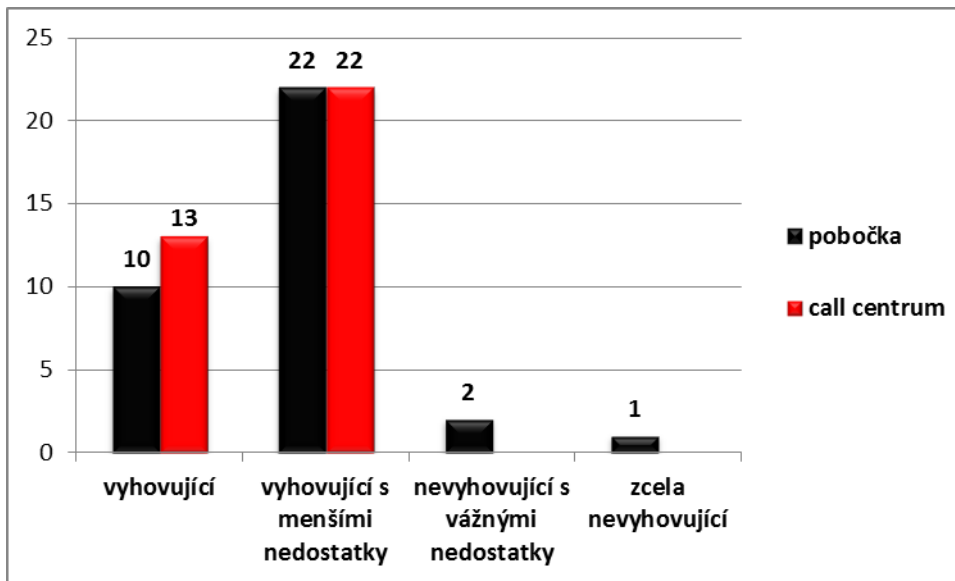




Obr. 2 Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru na pobočce KB (N=35)

Na prvním a druhém grafu můžeme porovnat délku pracovních poměrů zaměstnanců KB. Z výsledků je dobře viditelné, že zaměstnanci KB jak v call centru, tak na pobočce jsou zaměstnáni i několik let. Zaměstnání je dlouhodobějšího charakteru. Pro vyhodnocení první otázky jsem zvolila dva grafy, neboť délka pracovních poměrů se v rámci call centra a pobočky liší. Zaměstnanci call centra mají kratší délku pracovních poměrů, neboť práci v call centru KB bere mnoho zaměstnanců jako startovací pracovní místo pro další kariéerní postup v rámci KB. Zaměstnanci call centra jsou především studenti vysokých škol nebo absolventi středních či již zmiňovaných škol vysokých. Na druhém grafu můžeme zřetelně pozorovat delší dobu pracovních poměrů zaměstnanců KB. Z toho plyne, že zaměstnanci KB berou práci jakou dlouhodobou s možností kariéerního růstu. Práce pro tuto společnost neberou lidé, kteří zde pracují jako krátkodobou záležitost s tím posléze odejít a najít si jinou práci.

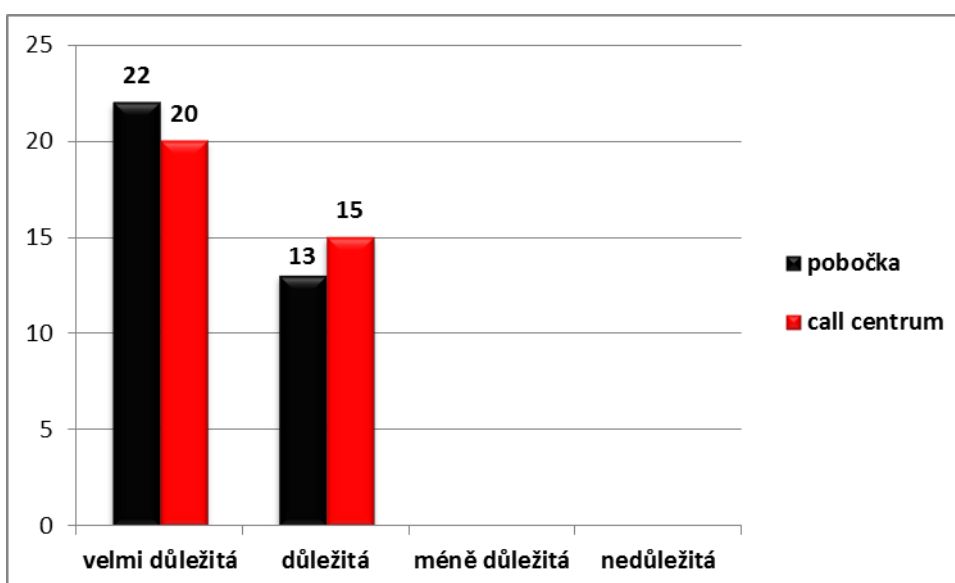
2.) Pracovní podmínky na vašem pracovišti považujete za?



Obr. 3 Spokojenost respondentů s pracovními podmínkami (N=70)

Jak zaměstnanci pobočky, tak zaměstnanci call centra se shodli na tom, že pracovní podmínky na svém pracovišti považují za vyhovující jen s menšími nedostatky. Velký počet respondentů odpověděl, že pracovní podmínky jsou zcela vyhovující. Z toho je závěrem, že zaměstnanci jsou s podmínkami spokojeni a pracuje se jim v prostředí, které jim KB poskytuje, dobře.

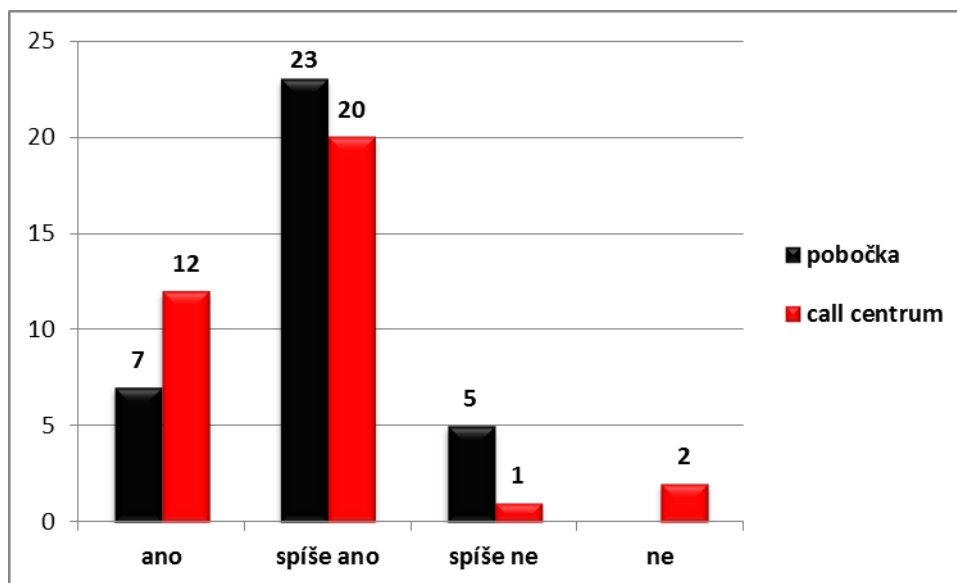
3.) Jakou míru důležitosti přiřazujete morálním stimulům (pochvala, uznání od vedoucího pracovníka)?



Obr. 4 Ukazatel míry důležitosti morálních stimulů (N=70)

Stejně tak jako u předešlé otázky, i zde můžeme pozorovat, že se respondenti v odpovědích shodli na prvních dvou variantách odpovědí. Tedy, že morální stimuly hrají na pracovišti obrovský význam. Pracovníky to motivuje a vytváří se tak i lepší pracovní podmínky, pro lépe odvedenou práci. Pro všech 70 respondentů jsou morální stimuly nedílnou součástí pro výkon jejich práce.

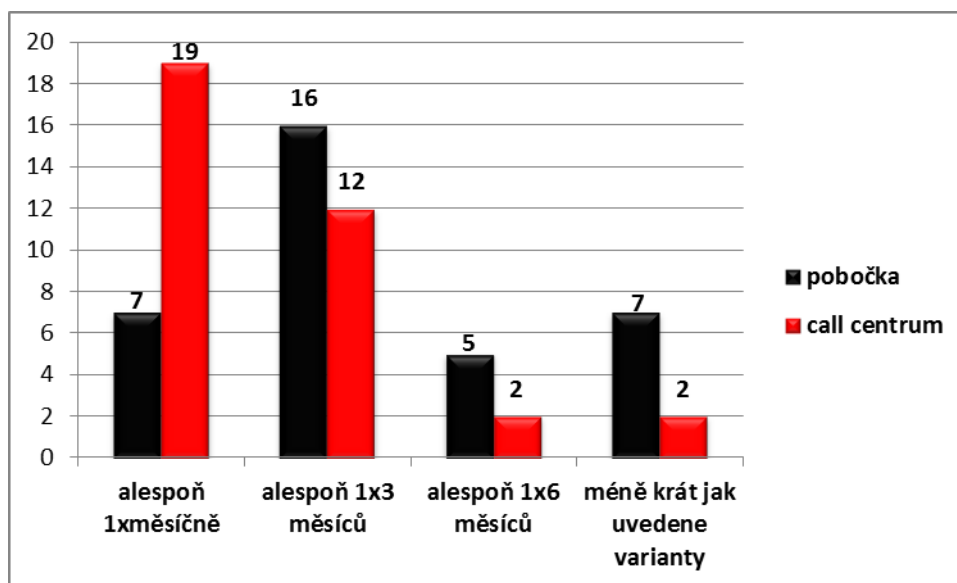
4.) Jste spokojeni s informovaností o dění v call centru KB/pobočce KB?



Obr. 5 Míra spokojenosti zaměstnanců o dění v rámci KB (N=70)

Tato otázka byla směřována na spokojenost s informacemi ohledně změn, či zavádění nových produktů. Klientům na pobočkách jsou často vyměňováni bankovní poradci, kteří se o ně starají, s tím přichází i různé změny, co který klient potřebuje a jaké produkty využívá či jaké produkty by mohl využívat a tak by mu mohly být nabídnuty. Stejně tak jako v call centru je spousta změn u klientů, kterým se volá, a jsou s novinkami seznamováni. Je to i u zmiňovaných změn bankovních poradců, kdy zaměstnanec call centra kontaktuje klienta a změnu mu hlásí. Proto je i míra spokojenosti s informovaností velmi důležitá. Většina respondentů i u této otázky odpověděla velice kladně. Tedy že informovanost a je na dobré úrovni. Zaměstnanci jsou o všem informováni v rámci systému, který mezi call centrem a pobočkou funguje.

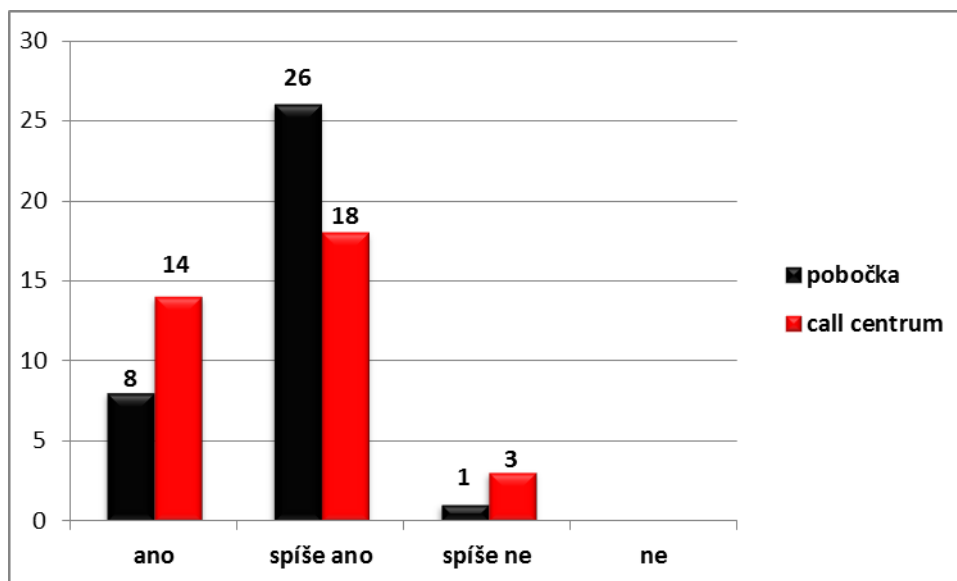
- 5.) V jakém časovém rozmezí procházíte zaškolováním, ať už ohledně nových produktů nebo změn v systémech?



Obr. 6 Znáznornění časového rozmezí zaškolování zaměstnanců KB (N=70)

Respondenti u otázky číslo pět odpovídali velmi rozlišně. K mírným rozchodům odpovědí mohlo dojít i kvůli tomu, že dotazník mohl vyplňovat respondent, který byl na jiné pracovní pozici a jeho zaškolení ohledně změn může být více či naopak méně frekventované než u ostatních respondentů. I přes to, je zde velmi dobře viditelné že 19 respondentů z 35 v rámci call centra odpovědělo, že je proškolenáno alespoň jedenkrát do měsíce, zatímco na pobočce nejvíce respondentů odpovědělo, že je proškolenáno alespoň jeden krát do tří měsíců. Výsledkem této otázky je závěr, že zaměstnanci call centra prochází častějším zaškolováním, než zaměstnanci na pobočce KB. Je to dáno tím, že zaměstnanci call centra, pokud pracují na dohodu a ne na plný úvazek bývají často voláni na pomoc při volání různých kampaní a tím pádem musí být i rychle přeškoleni na přípravu jiných hovorů.

6.) Jste spokojeni s úrovní, ale i průběhem těchto školení či sezení?



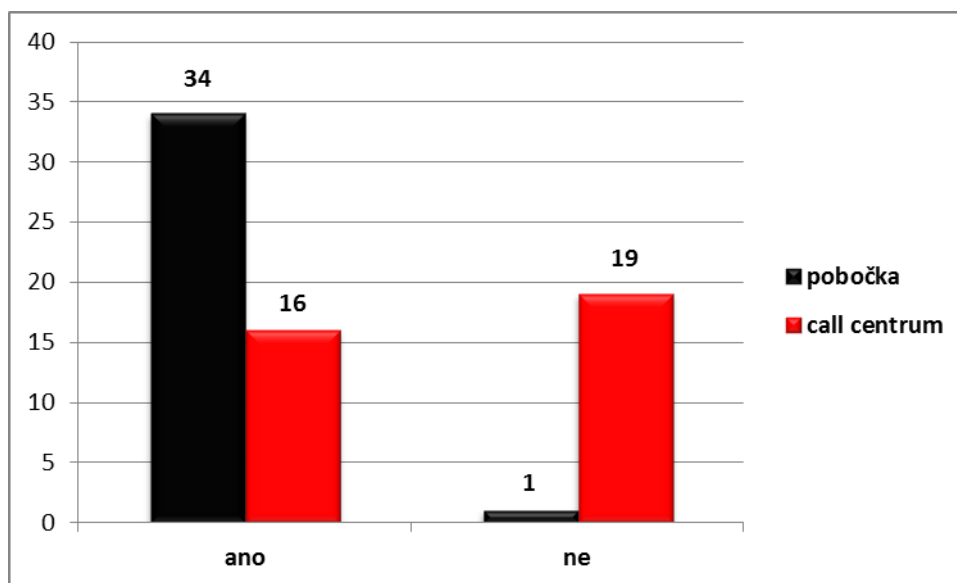
Obr. 7 Spokojenost s průběhem školení (N=70)

Na tuto otázku se respondenti ve svých odpovědích rozdělili podle typu pracoviště, kde jsou zaměstnáni, i tak ale panuje shoda, že jsou ve větší míře spokojeni. Respondenti z pobočky převážně odpověděli, že jsou spíše spokojeni, než úplně spokojeni. Zatímco u respondentů z call centra je rozdíl mezi odpovědi ano a spíše ano téměř zanedbatelný.

7.) S čím jste na školeních či sezeních nespokojeni?

Na tuto otázku odpovídali jen ti respondenti, kteří na předešlou otázku, odpověděli spíše ne nebo ne. Týkalo se to jen 4 ze 70 oslovených respondentů. Respondenti se shodli na tom, že jsou převážně nespokojeni s velkým množstvím informací, které dostanou a musí vstřebat ve velmi krátké době. 1 ze 4 respondentů, byl to respondent z pobočky, odpověděl, že je nespokojen s tím, když musí za školením cestovat např. do Prahy, pokud školení neprobíhá na pobočce, na které zaměstnanec pracuje.

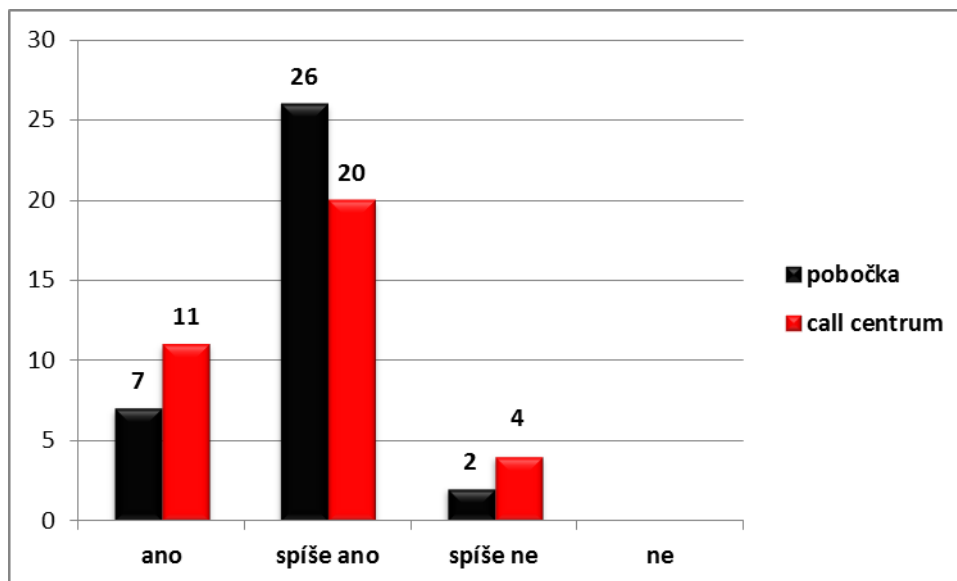
- 8.) Bývá úspěšnost školení či sezení zakončena nějakou zpětnou vazbou o Vaší spokojenosti s průběhem?



Obr. 8 Informace o tom, zda je školení či sezení zakončeno zpětnou vazbou od zaměstnanců KB (N=70)

Z grafu je velmi pěkně vidět jasná odpověď respondentů. Na pobočce je školení vždy zakončeno zpětnou vazbou. Jeden jediný respondent odpověděl ne. Zatímco v call centru zřejmě záleží na typu školení či sezení. Některé zřejmě zakončeny zpětnou vazbou jsou, ale některé naopak ne, neboť odpovědi respondentů z call centra jsou rozděleny téměř na polovinu.

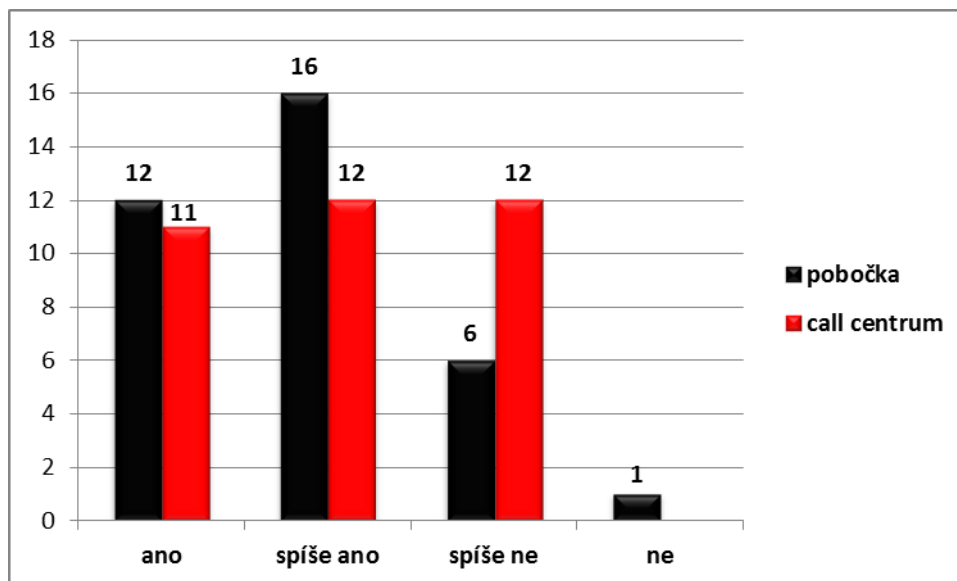
9.) Jsou informace, které jsou poskytnuty na školeních či sezeních dostačující?



Obr. 9 Graf znázorňující informaci, zda jsou informace poskytnuté na školeních dostačující (N=70)

I u otázky číslo devět se respondenti celkem shodli v tom, že jsou spokojeni s informacemi, které jsou jim poskytovány na školeních. Respondenti z pobočky, ale i respondenti z call centra více odpovídali, že jsou spíše spokojeni nežli úplně spokojeni, i tak jen 6 respondentů, 2 respondenti z pobočky a 4 respondenti z call centra odpověděli, že jsou spíše nespokojeni.

10.) Musíte se po ukončení školení či sezení věnovat i samostudiu řešeného tématu?

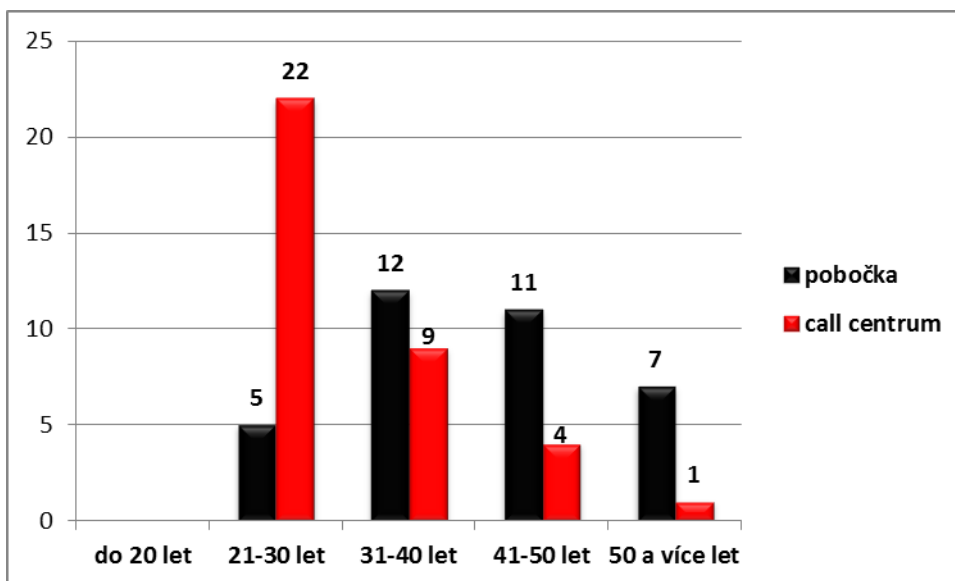


Obr. 10 Rozdělení respondentů dle toho, zda se musí po ukončení školení věnovat ještě i samostudiu (N=70)

Na výše uvedeném grafu je viditelné, že více jak polovina zaměstnanců, jak pobočky tak call centra KB se musí po ukončení školení dále věnovat danému tématu a dostudovat si další informace, aby mohl být např. nový produkt dobře nabízen či nové informace ohledně produktů správně sdělovány klientům KB.



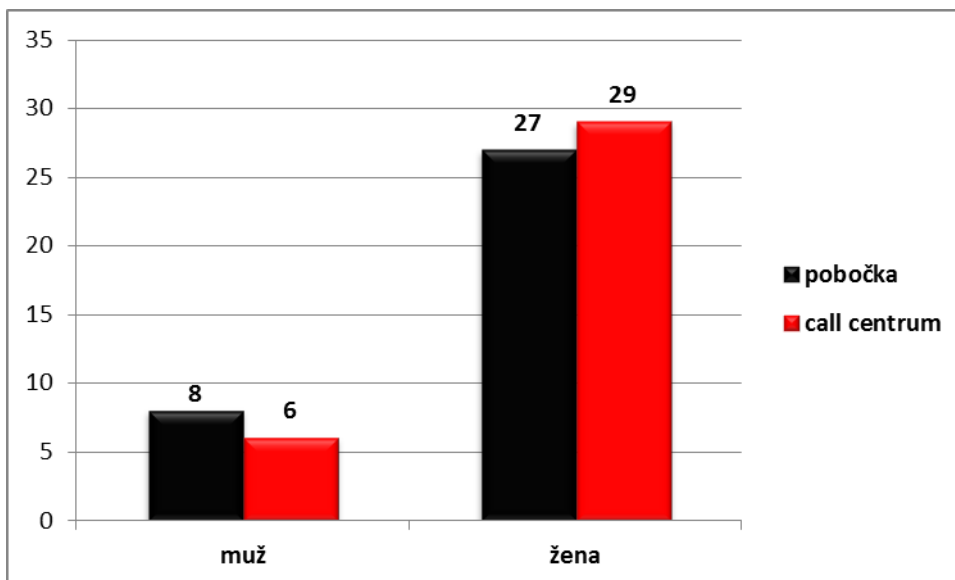
11.) Do jaké věkové kategorie spadáte?



Obr. 11 Rozdělení respondentů do věkových skupin (N=70)

U respondentů zaměstnaných na pobočce KB je věkové rozdělení zastoupeno všemi věkovými kategoriemi, zatímco v call centru můžeme pozorovat převahu respondentů do 30 let.

12.) Jakého jste pohlaví?



Obr. 12 Rozdělení respondentů podle pohlaví (N=70)

Ze 70 oslovených respondentů je 56 žen. Jak na pobočce tak v call centru je převaha žen, které jsou zaměstnány v KB.

## 10 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Dle výše uvedené analýzy výsledků provedeného průzkumu je zřetelné ihned z první dotazníkové otázky, že díky dlouhodobému pracovnímu začlenění zaměstnanců do jednoho z týmů v rámci KB se KB vyplatí si své zaměstnance školit a určitým způsobem utvářet k obrazu svému, neboť zaměstnanci tuto práci považují za práci dlouhodobějšího charakteru. KB se tedy vyplatí čas i peníze, které jsou investovány do zaměstnanců. I když je časové rozmezí délky pracovního poměru v call centru kratší než na pobočce, většinou se i tady zaškolení velmi vyplatí, neboť zaměstnanci call centra ve většině případů profesně rostou, opustí call centrum a jdou pracovat na jednu z poboček. Peníze a čas vložený do školení v call centru zůstává v rámci jedné společnosti. Tito lidé, tedy zaměstnanci call centra jsou mnohdy i mnohem lepšími bankovními poradci nežli ostatní pracovníci, kteří si práci v call centru neprošli, neboť jejich zkušenosti s telemarketingem je dobrým odrazovým můstkem a i jen zkušenost, jak s klientem jednat a jak se k němu chovat je velké plus. Nehledě na to, že systémy vedení klientů v call centru jsou shodné se systémy na pobočce, takže zaměstnanec, který prošel call centrem se v těchto programech umí orientovat. Pracovní podmínky považují všichni zaměstnanci, kteří byli dotazníkem tázáni za velmi dobré, dle dotazníku vyhovující. Je pravdou, že zaměstnanci jsou si navzájem nápomocní v každé situaci či v případě jakéhokoli problému. Na otázku číslo 3. jsem nečekala jinou odpověď, než kterou jsem dostala. Touto otázkou jsem se jen ujistila, že důležitost morálních stimulů je na pracovišti jednou z nejdůležitějších položek. Všechny 70 respondentů se opět shodlo na tom, že pochvalu nebo uznání od vedoucího pracovníka je velmi důležitá. Zaměstnance to motivuje a i jejich pracovní nasazení je mnohem větší. Lidé se cítí odměněni za svou práci, kterou vykonávají. Cítí, že jsou důležití pro chod celé společnosti.

K otázce číslo čtyři se pouze osm ze sedmdesáti respondentů vyjádřilo, že jsou spíše nebo úplně nespokojeni s informacemi, které dostávají na svém pracovišti. Většina se shodla na tom, že spokojeni jsou. Tato otázka byla pro mne jednou z těch důležitých, pro mou práci, neboť call centrum velmi úzce spolupracuje s pobočkovou sítí. Základní informace o klientech má pracovník call centra zcela shodné s pracovníkem na pobočce. Hovor je veden velmi zodpovědně a tak nesmí docházet k rozdílným informacím mezi těmito dvěma pracovišti.

I následující otázky, přímo otázky číslo pět až deset jsou velmi podstatnou součástí mého vyhodnocování, protože úzce souvisí s cílem mé práce. Časové rozmezí školení, které je

vyhodnoceno z otázky číslo pět, je u respondentů hodně různorodé. Zaměstnanci jak call centra, tak na pobočce projdou úvodním zaškolením, ale následující změny ať už v produktech či změnách v systémech, ve kterých jsou vedeni klienti Komerční banky, prochází změnami a s těmito změnami musí být všichni zaměstnanci obeznámeni. Podle toho, jak velká a radikální tato změna je, podle toho se jedná buď jen o sezení, nebo o školení. Různorodost odpovědí souvisí s postavením pracovníka na pobočce, ale i v call centru. Každá pozice potřebuje jinou časovou náročnost určenou pro školení zaměstnanců vykonávající tuto práci. Následující otázka, otázka číslo šest zaměřená na spokojenost se školeními po vyhodnocení vyšla pozitivněji, než jsem očekávala. Bez mála většina ze 70 tázaných respondentů odpověděla, že je s úrovní těchto sezení či školení spokojena. V otázce číslo sedm jsem se ptala na nespokojenost se sezeními či školeními. Odpovídali na ni tedy jen ti respondenti, kteří na předešlou otázku odpověděli záporně. Těchto respondentů byly pouze dva páry lidí. Tato otázka byla otevřená. Tři respondenti se shodli na odpovědi, že v rámci školení musí pojmout velké množství informací za krátkou dobu. Jeden respondent odpověděl, že mu vadí, že za většími školeními musí dojíždět na jinou, většinou větší pobočku, než na které pracuje. Další stejně tak důležitou otázkou, byla otázka číslo osm, která se respondentů tázala na to, zda je sezení, nebo školení ukončeno zpětnou vazbou. Výsledek této otázky byl pro mne nejvíce překvapivým z celého dotazníku, neboť všichni zaměstnanci pobočky prochází zpětnou vazbou vždy po absolvování školení, ale zaměstnanci call centra ne. Zaměstnanci call centra se rozdělili na téměř stejně početné skupiny, kdy jednou jsou na zpětnou vazbu tázáni a jednou ne. Tento rozdíl nastal díky tomu, že školení zaměstnanců probíhá v rámci call centra a lidé nemusejí nikam cestovat. Zaměstnanci se zde lépe znají, atmosféra je více domácí a tím pádem není kladen tak velký důraz na zpětnou vazbu. Tato otázka je první otázkou, u které bych navrhla doporučení. U školení či sezení v call centru by také mělo vždy nastat místo pro zpětnou vazbu. Je to nedílná součást celého průběhu a nemůže nastat mylný dojem, že všichni absolventi sezení, nebo školení všemu porozuměli a všechno berou za zcela zřetelné. Následující otázka týkající se toho, zda jsou informace na sezeních či školeních zcela zřetelné a dostačující, vyšla velmi pozitivně. Velká většina z tázaných respondentů je zcela spokojena, nebo spíše spokojena, má menší výhrady, ale stále to není nespokojenost. Jak ukazuje otázka číslo deset. I když na předešlou otázku odpovídali respondenti velmi kladně z výsledků desáté otázky je zřetelné, že naprostá většina zaměstnanců, jak pobočky tak call centra Komerční banky se musí po absolvování školení dále danému tématu věnovat ve svém volném čase. Po ukončení ško-

lení tedy pokaždé přijde ještě i samostudium. Myslím, že v dnešní době, lidé tráví spoustu času v práci. Většinou je to tolik hodin, že když si to zpětně spočítáme, tak je to víc času, než čas, který trávíme se svou rodinou nebo přáteli, proto bych zde doporučila nějakou změnu. Možná kratší, ale o to častější školení, které by nebylo tak obsáhlé a zaměstnanci by tím pádem nemuseli věnovat svůj čas na další doškolení.

Otázky číslo jedenáct a dvanáct zakončují dotazníkové šetření, jsou to otázky udávající věkovou kategorii a pohlaví zaměstnanců. V call centru pracují převážně lidé, kterým je do třiceti let věku. Jak už jsem uvedla výše, je to tím, že mnoho mladých lidí, se zde uchází o práci po absolvování vysoké školy a berou to jako startovací prvotní stupeň pro další kariérní růst v rámci KB. Zatímco na pobočkách jsou věkové kategorie rovnoměrně zastoupeny. V KB panuje převaha žen na pracovišti, neboť 56 ze 70 oslovených respondentů byly ženy.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se snažila dle provedené analýzy výsledků dotazníkového šetření zodpovědět výzkumnou otázku a získat odpověď na cíl mé práce. Hlavním cílem mé práce bylo zjistit, zda a případně jak se liší spokojenost zaměstnanců Komerční banky se školeními, materiály a informovaností na svém pracovišti, neboť jsem porovnávala dvě pracoviště – pobočku KB a call centrum KB. S porovnáváním těchto dvou pracovišť souvisela výzkumná otázka. Zajímalo mne, zda jsou s výše uvedenými položkami spokojenější zaměstnanci pracující na pobočce nebo zaměstnanci pracující v call centru.

Z průzkumu vyplývá, že se spokojenost zaměstnanců zvolených pracovišť liší, i když rozdíly nejsou nijak radikální. Největším rozdíly nastaly v rozboru výsledků o školeních, kdy zaměstnanci call centra KB jsou školeni mnohem častěji, nežli zaměstnanci pobočky a druhým důležitým rozdílným bodem byla zpětná vazba po školeních. Všichni respondenti z pobočky KB odpověděli, že vždy po ukončení sezení či školení probíhá zpětná vazba, zatímco u respondentů z call centra se odpovědi rozdělily do dvou srovnatelně velkých skupin, tedy že někdy probíhá, ale naopak někdy neproběhne zájem o zpětnou vazbu vůbec.

S celkovou informovaností se změnami jsou více spokojeni zaměstnanci call centra. Pro odpověď ano, jich odpovědělo bez mála dva krát více, nežli zaměstnanců pobočky. Zaměstnanci pobočky nejvíce odpovídali pro spíše ano, tedy druhou možnou odpověď. U spokojenosti se školeními je to naprosto obdobná situace. Je pravdou, že obě dvě pracoviště jsou spokojeny, nejčastější odpovědí bylo zvoleno spíše ano, ale pro úplné ano, opět hlasovalo bezmála dvakrát více respondentů z call centra, nežli respondentů z pobočky KB. Co se týká materiálů a informací, které jsou poskytnuty na školeních a dalšího dohledávání materiálů a doškolení ve svém volném čase, se odpovědi obou skupin respondentů, skoro vyrovnaly. Jen s menšími odchylkami se respondenti rozdělili podle svých odpovědí mezi první dvě varianty, tedy ano a spíše ano, obě kladné možnosti. S celkového vyhodnocení vyplývá, že spokojenější jsou zaměstnanci call centra KB.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] TELLIS, Gerard J., 2000. Reklama a podpora prodeje. Vyd. 1. Praha: Grada, 602 s. ISBN 80716999977
- [2] HOLÁ, Jana, 2006. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 8025112500
- [3] artworksmedia.cz: firemní identita [ online]. © 2014, [ cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.artworksmedia.cz/firemni-identita>
- [4] SVOBODA, Václav, 2006. Public relations: moderně a účinně. Vyd. 1. Praha: Grada, 240 s. ISBN 8024705648
- [5] WINTEROVÁ, Chris, 1997. Prodej po telefonu: od prvního telefonátu k jistému zisku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 131 s. ISBN 8085943468
- [6] KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. Vyd. 1. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966x
- [7] kb.cz: základní informace [ online]. © 2014, [ cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace.shtml>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BaPo Bankovní poradce

IND Individuals

KB Komerční banka

SB Small business

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru v call centru KB (N=35) .....	56
Obr. 2 Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru na pobočce KB (N=35) .....	57
Obr. 3 Spokojenost respondentů s pracovními podmínkami (N=70) .....	58
Obr. 4 Ukazatel míry důležitosti morálních stimulů (N=70) .....	58
Obr. 5 Míra spokojenosti zaměstnanců o dění v rámci KB (N=70) .....	59
Obr. 6 Znázornění časového rozmezí zaškolování zaměstnanců KB (N=70) .....	60
Obr. 7 Spokojenost s průběhem školení (N=70) .....	61
Obr. 8 Informace o tom, zda je školení či sezení zakončeno zpětnou vazbou od zaměstnanců KB (N=70) .....	62
Obr. 9 Graf znázorňující informaci, zda jsou informace poskytnuté na školeních dostačující (N=70) .....	63
Obr. 10 Rozdělení respondentů dle toho, zda se musí po ukončení školení věnovat ještě i samostudiu (N=70) .....	64
Obr. 11 Rozdělení respondentů do věkových skupin (N=70) .....	65
Obr. 12 Rozdělení respondentů podle pohlaví (N=70) .....	65



## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník pobočka

P II: Dotazník call centrum

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK POBOČKA

Dobrý den,

do rukou se Vám dostal dotazník, jehož pomocí bych chtěla zjistit, vaši celkovou spokojenost, spokojenost s informovaností o dění, či spokojenost se zaškolováním a materiály, které dostáváte, když nastávají změny, inovace, popř. se zavádí nové produkty v KB. Výsledky dotazníku bych chtěla použít jednak do své Bakalářské práce, a pokud bude zájem, tak i pro interní účely KB.

Lucie Píšťková, studentka 4. ročníku, Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

- 1.) Jak dlouho jste zaměstnancem KB?
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1-5 let
  - c) 6-10 let
  - d) 10 a více let
  
- 2.) Pracovní podmínky na Vašem pracovišti považujete za?
  - a) vyhovující
  - b) vyhovující s menšími nedostatky
  - c) nevhovující s vážnými nedostatky
  - d) zcela nevhovující
  
- 3.) Jakou míru důležitosti přiřazujete morálním stimulům (pochvala, uznání od vedoucího pracovníka)?
  - a) velmi důležitá
  - b) důležitá
  - c) méně důležitá
  - d) nedůležitá
  
- 4.) Jste spokojeni s informovaností o dění v KB?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne

5.) V jakém časovém rozmezí procházíte zaškolováním, ať už ohledně nových produktů nebo změn v systémech? (touto otázkou není myšleno úvodní zaškolení)

- a. alespoň jedenkrát do měsíce
- b. alespoň jedenkrát do třech měsíců
- c. alespoň jedenkrát do půl roku
- d. méně krát jak uvedené varianty

6.) Jste spokojeni s úrovní, ale i průběhem těchto školení či sezení?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

Pokud jste na tuto otázku odpověděli ano nebo spíše ano, následující otázku, prosím přeskočte.

7.) S čím jste na školeních či sezeních nespokojeni?

8.) Bývá úspěšnost školení či sezení zakončeno nějakou zpětnou vazbou o Vaší spokojenosti s průběhem?

- a. ano
- b. ne

9.) Jsou informace, které jsou poskytnuty na školeních či sezeních dostačující?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

10.) Musíte se po ukončení školení či sezení věnovat i samostudiu řešeného tématu?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

11.) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a. do 20 let
- b. 21-30 let
- c. 31-40 let
- d. 41-50 let
- e. 50 a více let

12.) Jakého jste pohlaví?

- a. muž
- b. žena

Děkuji Vám za čas, který jste strávili vyplňováním tohoto dotazníku.

Lucie Píšíšková

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK CALL CENTRUM

Dobrý den,

do rukou se Vám dostal dotazník, jehož pomocí bych chtěla zjistit, vaši celkovou spokojenost, spokojenost s informovaností o dění, či spokojenost se zaškolováním a materiály, které dostáváte, když nastávají změny, inovace, popř. se zavádí nové produkty v KB. Výsledky dotazníku bych chtěla použít jednak do své bakalářské práce, a pokud bude zájem, tak i pro interní účely KB.

Lucie Píšťková, studentka 4. ročníku, Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

- 1.) Jak dlouho jste zaměstnancem call centra KB?
  - a. méně než 5 měsíců
  - b. 6 - 12 měsíců
  - c. 13 – 24 měsíců
  - d. 2 a více let
  
- 2.) Pracovní podmínky na Vašem pracovišti považujete za?
  - a. vyhovující
  - b. vyhovující s menšími nedostatky
  - c. nevyhovující s vážnými nedostatky
  - d. zcela nevyhovující
  
- 3.) Jakou míru důležitosti přiřazujete morálním stimulům (pochvala, uznání od vedoucího pracovníka)?
  - a. velmi důležitá
  - b. důležitá
  - c. méně důležitá
  - d. nedůležitá
  
- 4.) Jste spokojeni s informovaností o dění v call centru KB?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne

5.) V jakém časovém rozmezí procházíte zaškolováním, ať už ohledně nových produktů nebo změn v systémech? (touto otázkou není myšleno úvodní zaškolení)

- a. alespoň jedenkrát do měsíce
- b. alespoň jedenkrát do třech měsíců
- c. alespoň jedenkrát do půl roku
- d. méně krát jak uvedené varianty

6.) Jste spokojeni s úrovní, ale i průběhem těchto školení či sezení?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

Pokud jste na tuto otázku odpověděli ano nebo spíše ano, následující otázku, prosím přeskočte.

7.) S čím jste na školeních či sezeních nespokojeni?

8.) Bývá úspěšnost školení či sezení zakončeno nějakou zpětnou vazbou o Vaší spokojenosti s průběhem?

- a. ano
- b. ne

9.) Jsou informace, které jsou poskytnuty na školeních či sezeních dostačující?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

10.) Musíte se po ukončení školení či sezení věnovat i samostudiu řešeného tématu?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

11.) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a. do 20 let
- b. 21-30 let
- c. 31-40 let
- d. 41-50 let
- e. 50 a více let

12.) Jakého jste pohlaví?

- a. muž
- b. žena

Děkuji Vám za čas, který jste strávili vyplňováním tohoto dotazníku.

Lucie Píšíšková