

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Loajalita zákazníků ve vybrané bance

Loyalty of customers in a chosen bank

Bc. Tereza Tůmová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Loajalita zákazníků ve vybrané bance“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 19. 4. 2022

v. r. Bc. Tereza Tůmová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za cenné rady a metodické vedení, které mi poskytla při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům Komerční banky, a. s. za veškeré poskytnuté materiály a potřebné údaje k vypracování práce.

Obsah

Úvod	8
1 Zákazník	10
1.1 Definice	10
1.2 Poznávání zákazníků	11
1.3 Ziskovost zákazníka	12
2 Vztahy se zákazníky.....	13
2.1 Budování vztahů se zákazníky	13
2.2 Řízení vztahů se zákazníky	13
2.2.1 Definice řízení vztahů se zákazníky	14
2.2.2 Aktivní práce se zákaznickými daty	14
2.2.3 Přínosy a rizika zavedení CRM	15
2.3 Hodnota pro zákazníka.....	16
2.3.1 Typy vnímané hodnoty pro zákazníka.....	16
2.3.2 Vytváření hodnoty pro zákazníka	17
2.3.3 Analýza hodnoty pro zákazníka.....	18
2.3.4 Hodnota zákazníka pro podnik	19
3 Banka jako prvek bankovní soustavy	20
3.1 Charakteristika obchodních bank.....	20
3.1.1 Aktivity obchodních bank.....	20
3.1.2 Členění obchodních bank.....	21
3.2 Bankovní služby	22
3.2.1 Marketing a charakteristika bankovních služeb.....	23
3.2.2 Marketingový výzkum ve službách a jeho využití	26
3.3 Klient banky	27
3.3.1 Identifikace klienta	27

3.3.2	Segmentace klientů v bankovníctví	28
3.3.3	Ochrana spotřebitele	29
3.3.4	Současné trendy a péče o zákazníky	29
4	Loajalita zákazníka.....	31
4.1	Význam sledování loajality zákazníků	31
4.2	Loajalita – obecná definice	31
4.3	Budování loajality zákazníka	34
4.4	Loajalita zákazníka a její vztah ke spokojenosti	35
4.4.1	Spokojenost zákazníka.....	36
4.4.2	Spokojenost versus loajalita.....	38
5	Metody měření loajality zákazníka	40
5.1	Net Promoter Score	40
5.2	Customer Effort Score.....	42
5.3	Ztracení zákazníci	42
5.4	Efekty loajality	42
5.5	Index loajality zákazníků	43
5.5.1	Index spokojenosti zákazníka	43
5.5.2	Index udržení zákazníka	45
5.5.3	Index spontánního doporučování produktů jiným zákazníkům.....	47
5.6	Budoucí záměry zákazníků	47
5.7	Komplexní přístup k měření loajality	50
6	Stručná charakteristika vybraného bankovního ústavu	51
6.1	Historie společnosti.....	51
6.2	Profil banky.....	52
6.3	Základní údaje.....	54
6.4	Vize a smysl společnosti	55

7	Koncepce analýzy loajality zákazníků v Komerční bance, a. s.	56
7.1	Obchodní model	56
7.2	Spokojenost zákazníků	57
7.3	Měření loajality	61
8	Marketingový výzkum loajality zákazníků Komerční banky, a. s.	63
8.1	Přípravná fáze.....	63
8.1.1	Vymezení výzkumného vzorku	63
8.1.2	Struktura dotazníku	63
8.1.3	Pilotáž	66
8.2	Realizační fáze	66
8.3	Analýza respondentů	67
9	Loajalita zákazníků v Komerční bance, a. s.	69
9.1	Index loajality zákazníka.....	69
9.1.1	Index spokojenosti zákazníka	69
9.1.2	Index udržení zákazníků	74
9.1.3	Index spontánního doporučení jiným zákazníkům	74
9.1.4	Výpočet indexu loajality zákazníků.....	75
9.2	Net Promoter Score	76
9.3	Analýza vybraných otázek a vlastních vyjádření respondentů	77
10	Diskuse výsledků šetření a návrhy zlepšujících opatření.....	78
10.1	Shrnutí a analýza výsledků	78
10.2	Návrhy a doporučení	81
10.2.1	Měření a analýza NPS u klientů do 35 let	81
10.2.2	Práce se zpětnou vazbou	81
10.2.3	Přidaná hodnota a argumenty pro doporučení	82
10.2.4	Komunikace s méně aktivními zákazníky	82

10.2.5	Cenové vnímání služeb KB	83
Závěr	84	
Seznam použitých zdrojů	86	
Seznam tabulek	90	
Seznam obrázků	91	
Seznam zkratk	93	
Seznam příloh.....	94	
Přílohy		
Abstrakt		
Abstract		

Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou měření a analýzy loajality zákazníků ve vybrané bance. Aktuální prostředí globální ekonomiky je ve znamení zákazníků a jejich potřeb. Společnosti se začínají usilovně zajímat o to, komu své produkty prodávají, proč si je zákazníci kupují, jakou hodnotu jim přinášejí a kolik jsou ochotni za ně zaplatit. Takto uvažující společnosti jsou zákaznický orientované.

Bankovní subjekty podnikající ve finančním sektoru se pohybují v silně konkurenčním prostředí, kde jsou minimální rozdíly v nabízených službách. V takovém prostoru je rozhodujícím faktorem obchodního úspěchu orientace na klienta a jeho potřeby, snaha o udržování jeho spokojenosti a získávání zákaznické loajality. Toto snažení vyžaduje prohlubování vztahů se zákazníky. Jejich budování a upevňování je zejména o zaměstnancích, a proto je nezbytné zdokonalovat jejich schopnosti. Řízení vztahů se zákazníky se v posledních letech stává tím nejvýznamnějším nástrojem pro získávání a udržení klienta a je nezbytné k tomu, aby se organizace udržela na trhu a byla úspěšná.

Jan Juchelka, generální ředitel Komerční banky, a. s. (dále jen „KB“), v jednom z vystoupení před svými zaměstnanci toto téma velmi výstižně shrnul a řekl: „Orientace na zákazníka je součástí DNA celé KB a každého zaměstnance. Net Promoter Score není pouhé měření, ale vytváří skutečné peníze. Naším cílem je řízení kvality zákaznické zkušenosti v celé bance, zvyšování loajality našich zákazníků a tím i zvyšování poptávky po našich službách“. (Komerční banka, a. s., 2021)

Výzkumy loajality tak nabývají stále více strategického významu. Poznání, jak je firma vnímána očima zákazníků, může přispět nejen k jejich udržení ale i k větší efektivnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy loajality zákazníků ve vybrané bance. Za účelem měření a popisu koncepce zákaznické loajality byla vybrána Komerční banka, a. s.. Jedná se o univerzální banku s dlouhodobou tradicí, která zaujímá na českém bankovním trhu významnou roli. Pro udržení a posílení svého postavení musí neustále upevňovat a rozvíjet své klientské portfolio a podporovat své zaměstnance.

Ve vztahu k definovanému cíli jsou součástí práce ještě dílčí cíle a to:

- popis Komerční banky, a. s. a představení její koncepce loajality zákazníků;
- provedení výzkumu loajality na klientech Komerční banky, a. s.;

- výpočet úrovně loajality dotazovaných respondentů pomocí dat z marketingového šetření a zvolených metod pro měření zákaznické loajality;
- navržení souboru doporučení k posílení loajality zákazníků KB.

Teoretická východiska uvedená v kapitolách 1 až 5 poskytují přehled z terminologie zkoumané oblasti. Nejprve jsou objasněny klíčové pojmy související s danou problematikou. Blíže se diplomová práce zabývá definicí samotného zákazníka, atributy hodnoty, vztahy se zákazníky a jejich řízením. Dále jsou vymezeny základní prvky bankovního trhu, charakteristika bankovního klienta a finančních služeb. Podrobněji jsou rozpracována i témata spokojenosti a loajality včetně jejich společných a rozdílných znaků. Závěr teoretické části se věnuje podrobnému přehledu vhodných postupů a metod měření zákaznické loajality.

Teoretické poznatky a praktické zkušenosti autorky nabyté během stáže u KB jsou východiskem pro zpracování empirické části diplomové práce. Ta je zahájena představením zkoumané banky a následným popisem koncepce loajality v tomto subjektu. Dále se práce zabývá již samotným marketingovým výzkumem, jeho metodologií a interpretací výsledků. Z metodologického hlediska je v práci využita metoda kvantitativního výzkumu za použití dotazování formou online dotazníku. Data získaná z dotazníkového šetření jsou zpracována analýzou s využitím grafických metod s hodnotovým a procentním vyjádřením. Samotný výpočet ukazatelů, které vyjadřují, jaké úrovně spokojenosti a loajality dosáhl vybraný vzorek respondentů, byl realizován pomocí indexu loajality zákazníka a ukazatele Net Promoter Score.

Pomocí zjištěných výsledků, vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku, závěrů analýzy koncepce loajality v KB a teoretických znalostí bylo provedeno souhrnnému vyhodnocení včetně porovnání zjištěných skutečností a stanovení doporučení pro posílení loajality zákazníků v dané společnosti.

1 Zákazník

Společnosti, které usilují o dlouhodobější udržení na trhu potřebují subjekt, který by měl zájem o jejich zboží nebo služby. Takovým subjektem je **zákazník**.

Úspěšné firmy musí tedy zaměřit své aktivity právě na zákazníka a jeho znalost. Poznávání a uspokojování potřeb zákazníků by mělo být efektivní jak pro zákazníka, tak pro společnost samotnou. (Vašítková, 2014).

Podle Vašítkové (2014) lze **pozici zákazníka pro firmu** a důležitost z ní vyplývající shrnout do několika základních tezí:

- zákazník je hlavním důvodem existence firmy;
- firma je závislá na zákazníkovi, nikoliv zákazník na firmě;
- nalézt zákazníka trvá mnohem déle než jej ztratit;
- se zákazníkem je nutné si vytvořit takový vztah, aby prodej opakoval;
- firma stále hledá cesty, jak zvýšit přidanou hodnotu pro zákazníka.

1.1 Definice

Pojem zákazníka definují jednotliví odborníci různě.

Foret (2011) definuje zákazníky jako jednotlivce či skupiny, kteří **koupí nabídku**, která je jim učiněna.

Nenadál (2016, s. 54) označuje zákazníka jako „osobu nebo organizaci, která odebírá, respektive hodlá odebírat určité výrobky či služby“.

Vysekalová a kol. (2011) se zabývá navíc pojmem **spotřebitele**, tj. osoby, která se účastní finální spotřeby produktu. Zákazníka zjednodušeně vnímá jako toho, kdo zboží objedná, nakoupí a zaplatí. Ve většině případů je však spotřebitel současně zákazníkem, tedy produkt nakupuje i spotřebovává.

V rámci trhu je zákazník je jedním z **účastníků směny**. Rozdělení trhů má klíčový vliv na organizaci marketingu. Na rozhodování v nákupním procesu má vliv skutečnost, zda nakupuje jednatel či organizace. Jednatel označován jako zákazník **Business to Customer** (dále jen „B2C“) se rozhoduje intuitivně, snaží se uspokojit individuální potřeby a jeho nákupní chování ovlivňují zejména rodinní příslušníci a přátelé. Rozhodovací proces začíná zjišťováním potřeb a následným hledáním informací

např. na internetu nebo v okruhu svých známých. Zákazník dále pokračuje analýzou jednotlivých nabídek a po vyhodnocení dostupných alternativ uzavírá celý proces koupi konkrétního produktu. Ponákové fáze je věnována dopravě, montáži případně servisu. (Bloudek a kol., 2013)

Obr. 1: Rozhodovací proces jednotlivce



Zdroj: vlastní zpracování podle Bloudka a kol. (2013), 2022

V případě, že je zákazníkem organizace, tj. **Business to Business** (dále jen „B2B“), je rozhodování více racionální, rozhodovacího procesu se zúčastňuje větší počet osob a je podroben schvalování. (Bloudek a kol., 2013)

Výchozím pojmem této práce je právě zákazník, neboť je to on, kdo kupuje produkt a přináší firmám zisk. Z tohoto důvodu jsou zákazníci pro měření loajality klíčoví.

1.2 Poznávání zákazníků

K poznávání zákazníků je potřeba přistupovat aktivně a identifikovat současně stávající i potenciální klienty. **Analýza zákazníků** se vymezuje následujícími okruhy:

- **profilem** pomocí sociodemografických charakteristik (pohlaví, vzdělání, věk, bydliště);
- **životními podmínkami** vyplývajících z výše příjmů, výdajů nebo majetku;
- **životním stylem** zahrnujícím pracovní i mimopracovní volnočasové aktivity (rekreace, kultura, sport, cestování);
- **hodnotovými orientacemi**, které vyjadřují, čemu zákazníci věří nebo dávají prioritu;
- **nákupním chováním a rozhodováním zákazníků** vystihujícím důvody, podle kterých se rozhodují, o jaké produkty mají zájem, jak je ovlivňuje cena, kvalita, reklama apod.;
- **komunikací se zákazníky** vyjadřující do jaké míry je jimi konkrétní marketingová komunikace vnímána a do jaké míry zákazníky ovlivňuje. (Foret, 2012)

1.3 Ziskovost zákazníka

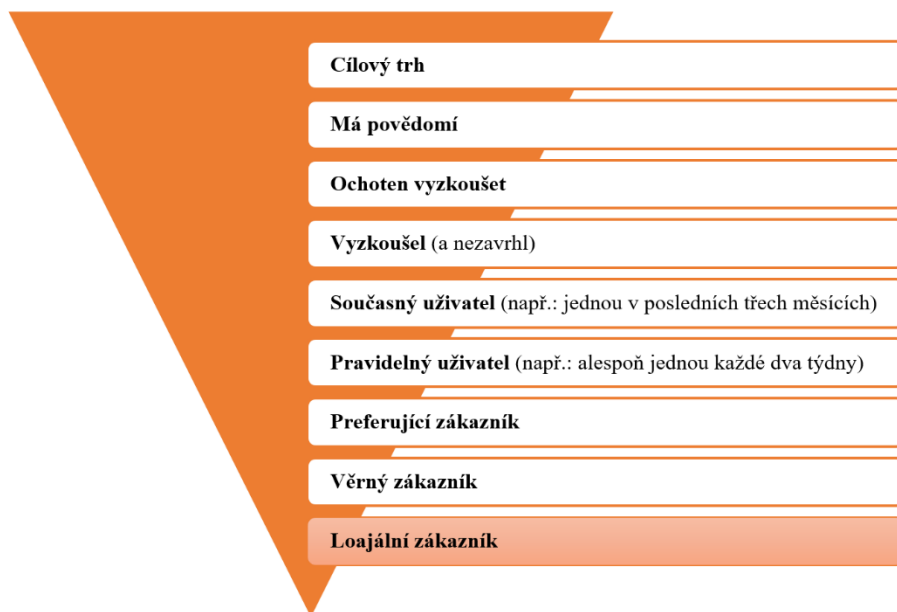
Kotler a Keller (2013) se zmiňují o tzv. **ziskových zákaznících**. K ziskovosti u zákazníka dochází, pokud v průběhu času z něj firma generuje vyšší výnosy než náklady, které vynaložila na jeho získání a obsluhu. Autoři dále rozvíjejí problematiku **celoživotní hodnoty zákazníka**, která předpokládá ziskovost v dlouhodobém časovém horizontu, a ne pouze v rámci jedné transakce. Za tímto účelem je nutné udržovat se zákazníky **dlouhodobé a kvalitní vztahy**.

Významný potenciál může pro společnost znamenat i **neziskový zákazník**. Pokud na takového zákazníka firma dobře zacílí a bude s ním efektivně pracovat, lze i takový vztah vytěžit. Storbacka a Lehtinen (2002) poukazují na fakt, že rozvíjení stávajících vztahů s neziskovými zákazníky může být v praxi efektivnější než navazování vztahů nových.

Řada společností se aktuálně potýká s **fluktuací** svých zákazníků. Pro snižování míry jejich odchodu se v rámci řízení firem doporučuje měření míry **retence**, definování příčin odchodu a provádění analýzy nákladů vůči hodnotě zákazníka.

Jednotlivé kroky zákazníka od povědomí až po loajalitu jsou zobrazeny na tzv. **Marketingovém trychtýři**, který autorka na základě teoretických poznatků z literární rešerše rozšířila o stadium loajálního zákazníka. Z podílu klientů, kteří přešli z jednoho stadia do dalšího, lze odkrýt slabá místa bránící transformaci na loajální zákazníky.

Obr. 2: Marketingový trychtýř



Zdroj: vlastní zpracování podle Kotlera & Kellera (2013), 2022

2 Vztahy se zákazníky

Vyspělá tržní ekonomika je charakterizována hyperkonkurencí, což klade na firmy velké nároky na zajištění dostatečného zdroje zákazníků.

Tradiční marketingové teorie byly zaměřeny na získávání nových zákazníků a zvyšování objemu prodeje. Jedním z důvodů byla skutečnost, že v minulosti ekonomika plynule rostla, což vedlo k rozšiřování trhů a příchodu nových klientů. Firmy si však neuvědomovaly, že na druhé straně o zákazníky zároveň přicházejí. V současné době praxe směřuje již jiným směrem. Dochází ke změně demografické struktury, tempo růstu ekonomik se snižuje a konkurenční boj přiostrňuje. Nových zákazníků je tak stále méně. Firmy se proto snaží udržet stávající klienty a budují s nimi dlouhodobě úspěšné vztahy. Pochopily, že odchod zákazníka znamená nejen ztrátu jeho potenciálních transakcí, ale přichází současně o zdroj dobrých referencí. Náklady spojené se získáním nových klientů jsou dle odborných publikací dokonce pětikrát vyšší než náklady na jejich udržení. Tato snaha má proto velký ekonomický význam. (Kotler & Armstrong, 2003)

2.1 Budování vztahů se zákazníky

Každá firma si podle povahy výrobku nebo služby buduje různé typy vztahů. Kermally (2006) rozlišuje **5 základní typů vztahů se zákazníky**. **Základní vztah** představuje pouze nákup a prodej produktu bez existence následného kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem. Tento typ vztahu je aktuálně již málo obvyklý. Nad rámec nákupu a prodeje, kdy jsou zákazníci podněcováni ke komunikaci, lze hovořit o **reaktivním vztahu**. V případě, že se po realizaci obchodu prodejce zajímá navíc o názor zákazníka na spokojenost, jde již o vztah **odpovědný**. Na této úrovni komunikace vzniká navíc možnost vztah se zákazníkem zlepšovat. **Proaktivním vztahem** lze chápat komunikaci se stávajícími zákazníky, kteří jsou kontinuálně informováni o inovacích spojených s konkrétním produktem. Součástí posledního tzv. **partnerského vztahu** jsou všechny výše uvedené aktivity s cílem vzájemného poznání obou stran.

2.2 Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahu se zákazníky má za cíl vytvoření dlouhodobého vztahu s vyváženými hodnotami pro oba partnery. Na jedné straně figuruje profitující společnost a na straně druhé pak spokojený a loajální zákazník. (Lošťáková a kol., 2009)

2.2.1 Definice řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky je v mezinárodním pojetí spíše známo pod označením **Customer Relationship Management** (dále jen „CRM“). Jedná se o **podnikatelskou filozofii**, která vychází z pochopení zákazníků a stává se základem pro strategii spokojeného a loajálního klienta. CRM se může důsledně zaměřit na zákazníka, hledat porozumění jeho potřeb, kvalitně reagovat a sdílet informace napříč všemi obchodními kanály pouze v případě, že bude vytvořena **zákaznický orientovaná podnikatelská kultura**, a to jak na úrovni marketingových, obchodních tak servisních procesů. (Hommerová, 2012)

Z obsahu CRM lze vyvodit, že součástí řízení vztahů se zákazníky jsou **zaměstnanci, podnikové postupy a technologie**, jejichž cílem je maximalizace věrnosti zákazníků a tím i ziskovosti firmy (Pavlas, 2012)

Obr. 3: Prvky řízení vztahů se zákazníky



Zdroj: vlastní zpracování podle Pavlase (2012), 2022

Základem úspěšného zavedení CRM je transformace myšlení všech zaměstnanců zahrnující změnu z produktové orientace na uspokojování potřeb. Zásadní je i zapojení moderních technologií, kontrola a analýza interních procesů. (Chlebovský, 2005)

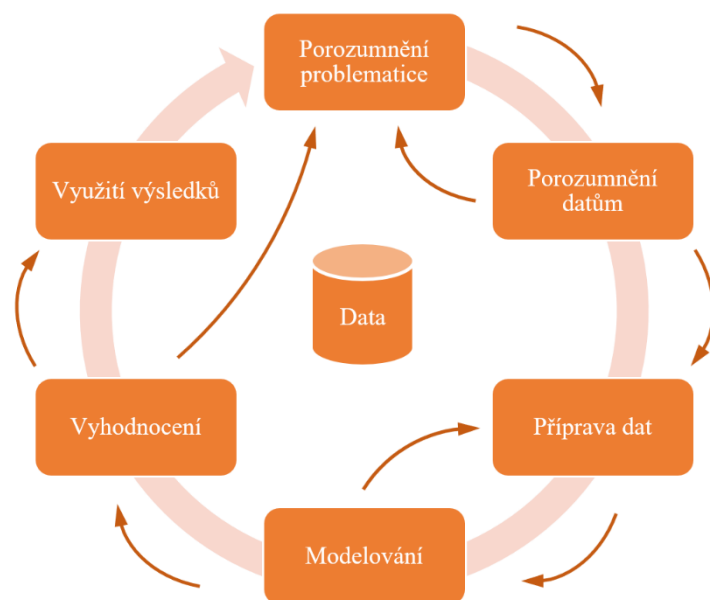
2.2.2 Aktivní práce se zákaznickými daty

V minulých letech se řada firem začala zabývat otázkou, jak co nejefektivněji sbírat a používat data o zákaznících. Analytici tedy zahájili vývoj tzv. **datových skladů** a sofistikovaných technik pro sběr klientských informací. Postupně začaly vznikat i speciální **softwarové programy**. Analytické techniky umožnily propojení obrovského množství dat, ze kterých bylo možné následně těžit důležité informace. Díky těmto informacím mohou společnosti lépe zacílit svůj marketing, posílit konkurenceschopnost a navazovat dlouhodobé vztahy. (Kotler & Armstrong, 2003)

Zkoumání a analyzování velkého množství dat s cílem objevit logické vzorce a pravidla je spojeno s termínem **data mining** (dále jen „DM“), tzv. dolování dat. Řízený

DM se pokouší kategorizovat konkrétní cílové oblasti. Nepřímý DM hledá vzory nebo podobnosti mezi skupinami záznamů bez použití konkrétního cílového pole. DM se z velké části týká vytváření algoritmů, které spojuje soubor vstupů (často ve formě polí v podnikové databázi) s konkrétním cílem nebo výsledkem. (Linoff a Berry, 2011)

Obr. 4: Cyklus dolování dat



Zdroj: vlastní zpracování podle Nimble Coding (2019), 2022

2.2.3 Přínosy a rizika zavedení CRM

Zavedení CRM by mělo firmám přinášet určité **výhody** (navýšení zisku, obratu, efektivity práce, motivace zaměstnanců, vylepšení image apod.). Některé z nich může společnost pocítit ihned, jiné se mohou projevit až s odstupem času. Implementace CRM ale nemusí být pro každou firmu prospěšnou investicí. (Kozák, 2008)

Dle Lehtinena (2007) existuje několik důvodů, které mohou negativně ovlivnit účinnost CRM. Může to být nízká podpora vedení podniku, nedokonalá transformace podnikové kultury, špatná kvalita nebo kvantita dat.

Při úvahách o zavedení CRM je potřeba počítat i s **riziky**, spočívajících ve vysokých investičních nákladech na pořízení a udržování databází, hardwaru a softwaru. Významnou nákladovou položku představují rovněž personální výdaje na datové odborníky. (Kotler a kol., 2007)

2.3 Hodnota pro zákazníka

Hodnota vnímaná zákazníkem je komplikovanou oblastí a lze na ní nahlížet hned z několika úhlů pohledu. Jedním z nich je **vztah zákazníka k produktu**, tj. jakým způsobem zákazník produkt vnímá a hodnotí. Každý zákazník vnímá hodnotu produktu různě, a to na základě svých zkušeností a preferencí. Mluvíme o tzv. **subjektivě vnímané hodnoty**. Výsledkem může být odlišné hodnocení produktu dvěma spotřebiteli, byť vykazují podobné znaky spotřebního chování. (Fernández & Bonillo, 2007)

Díky rozvoji nových technologií a globalizaci, roste informovanost zákazníků o produktech. Spotřebitelé mají zároveň větší výběr z rozsáhlé škály výrobků a služeb. S nástroji moderní doby si mohou navíc ověřovat tvrzení firem a volit mezi větším počtem alternativ. Zákazník je tak stále náročnější a citlivější na vnímání hodnot. (Vlček, 2008)

Hodnota poskytovaná zákazníkům významně ovlivňuje jejich chování a míru setrvání u dané firmy. Určuje pohled zákazníků na danou společnost a je zárodkem případné pozitivní reference. Současně motivuje zákazníka k opakované koupi. **Lze tedy tvrdit, že hodnota předaná zákazníkům vede k jejich budoucí loajalitě.** (Lošťáková a kol., 2009)

2.3.1 Typy vnímané hodnoty pro zákazníka

Woodall (2003) rozlišuje pět typů hodnoty vnímané zákazníkem. **Čistá hodnota** porovnává přínosy, které zákazník získá pořízením produktu a prostředků, které musí vynaložit na jeho koupi. Mezi přínosy se řadí konkrétní znaky a vlastnosti produktu (kvalita, výkon) a výsledek, který zákazník pořízením daného produktu získal (pohodlí). Na výdaje, které musí zákazník obětovat lze nahlížet jak z praktického hlediska (konkrétní náklady), tak i z emocionální stránky (zklamání). **Odvozená hodnota** je postavená již na využití produktu a zkušenosti s jeho spotřebou. **Marketingová hodnota** je vnímána zákazníkem zejména přes konkrétní atributy produktu. **Prodejní hodnota** je charakterizována především mírou snižování nákladů nebo úsilím spojeným s pořízením produktu. **Racionální hodnota** pak představuje pro zákazníka ideální hodnotu produktu v relativním poměru k přínosům a nákladům spojených s jeho pořízením.

2.3.2 Vytváření hodnoty pro zákazníka

Jednotliví zákazníci, si podle Storbacka a Lehtinena (2002), vytvářejí vlastní hodnotu pomocí tzv. **hodnototvorného procesu**. Tento proces by měly firmy dostatečně zmapovat, aby svým zákazníkům mohly následně požadovanou hodnotu poskytnout. Zákazníkově vnímaná hodnota je do značné míry ovlivněna jeho rozpočtem a hodnotou celkového vztahu zákazníka k firmě.

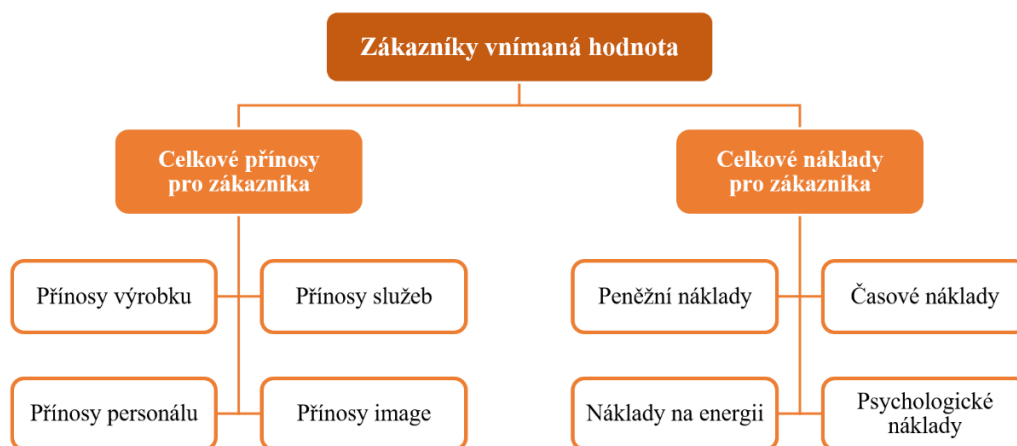
Každá společnost, jejímž cílem je podnikat se ziskem, musí svým zákazníkům poskytovat určitou hodnotu. Samotné poskytování hodnoty zákazníkům lze rozvrhnout do tří stádií. Prvním stádiem je **volba hodnoty**. Ta by měla předcházet samotné existenci výrobku. V rámci této fáze by se společnosti měly zaměřit na segmentaci trhu, volbu vhodného cíle a v neposlední řadě na vymezení své společnosti a produktu vůči konkurenci. Ve stádiu **poskytování hodnoty** je již potřeba určit jasné atributy produktu, jeho vlastnosti, cenu a distribuci. Poslední fází je **komunikace hodnoty**, která již obsahuje propagaci produktu a volbu konkrétních komunikačních nástrojů. (Kotler & Keller, 2013)

Zákazníkem vnímanou hodnotu, je možné definovat jako srovnávání benefitů a nákladů určité nabídky. Takový vztah můžeme dle Keřta (2007) vyjádřit jako:

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Uspokojení potřeb}}{\text{Použité zdroje}} \quad (1)$$

Na uspokojování potřeb lze nahlížet jako na ekonomické, funkční a emocionální přínosy, které jsou zákazníkem očekávány. Mezi použité zdroje pak řadíme finanční, časové, energetické a psychologické náklady spojené s pořízením produktu. Přehled přínosů a nákladů ovlivňujících zákazníkem vnímanou hodnotu, je zachycen na obrázku č. 5.

Obr. 5: Faktory hodnoty vnímané zákazníkem

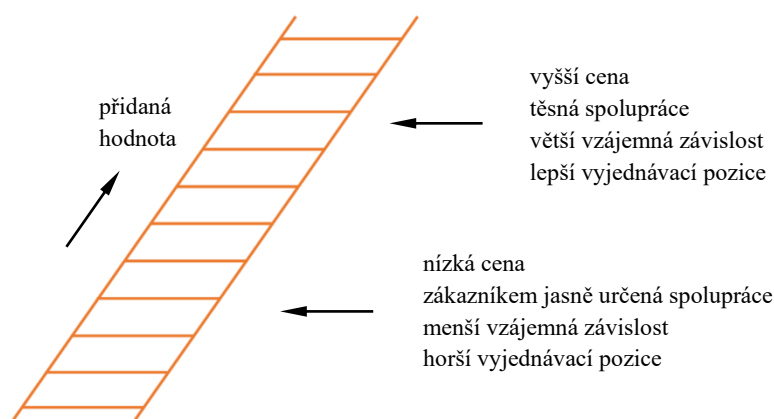


Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera a Kellera (2013), 2022

Dnešní zákazník má oproti minulosti mnohem specifičtější představy a požadavky na produkt. V případě, že ho chce firma přesvědčit ke koupi, musí k takovému výrobku nebo službě připojit dostatečně velkou přidanou hodnotu. (Vlček, 2002)

Bloudek a kol. (2013) hovoří o **přidané hodnotě** jako o **základní konkurenční výhodě**. Hodnoty zákaznických potřeb připodobňují k žebříku. Spodní příčkou lze vyjádřit čistý produkt, od kterého zákazník neočekává nic navíc. Naopak příčka nejvyšší symbolizuje úplné řešení zákaznickova problému. Dosažení vyššího postavení znamená pro firmu méně konkurence. Stoupání žebříkem hodnot není pro firmy úplně jednoduché, neboť musí nalézt takovou přidanou hodnotu, kterou zákazník pokládá za výhodnou, a za kterou je navíc ochoten dostatečně zaplatit.

Obr. 6: Žebřík přidané hodnoty pro zákazníka



Zdroj: vlastní zpracování podle Bloudka a kol. (2013), 2022

Zvýšit přidanou hodnotu a maximalizovat tak hodnotu pro zákazníka lze pomocí:

- **kastomizace** – přizpůsobení se osobním potřebám zákazníka;
- **doby dodání** – zkrácení dodacích lhůt produktu na minimum;
- **přizpůsobivosti** – schopnost se rychle přizpůsobovat požadavkům zákazníka;
- **spolehlivosti** – kvalita výrobku a doprovodných služeb (reklamace, doprava);
- **komplexního užítku** – rozšíření užitných vlastností produktu (údržba, opravy);
- **inovativnosti** – snaha o inovaci produktu dle vývoje na trhu. (Vlček, 2002)

2.3.3 Analýza hodnoty pro zákazníka

Prostřednictvím analýzy hodnoty pro zákazníka firmy zkoumají své slabé a silné stránky a zjišťují vztah zákazníků nejen k vlastní firmě, ale i ke konkurenci. (Kotler & Keller, 2013)

Příkladem samotného nástroje analýzy hodnoty pro zákazníka může být dle Nenadála (2004) např. **strom hodnoty pro zákazníka, profil jakosti nebo ceny**. Vzor stromu hodnoty pro zákazníka je prezentován níže uvedeným stromovým diagramem.

Obrázek č. 7 zachycuje názory zákazníků s uvedením individuálních prvků a znaků hodnoty pro zákazníka.

Obr. 7: Hodnota pro zákazníka – princip sestavení

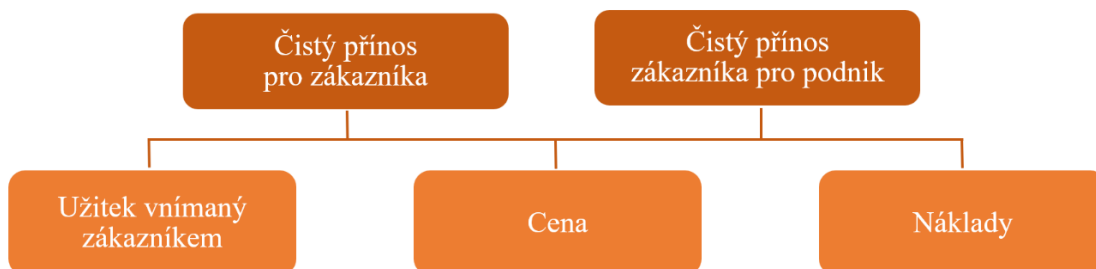


Zdroj: vlastní zpracování podle Nenadála (2004), 2022

2.3.4 Hodnota zákazníka pro podnik

Naplnění potřeb zákazníků má přímou vazbu na jejich spokojenost a loajalitu. Zároveň platí, že doprovodné služby a starost o klienta přinášejí každému produktu přidanou hodnotu. Přidaná hodnota, kterou společnosti svým zákazníkům poskytují, ale zvyšuje jejich náklady. Je tedy potřeba zajistit rovnováhu mezi těmito náklady a ekonomickým přínosem zákazníka. Tento vztah je demonstrován na obr. č. 8. (Lošťáková a kol., 2009)

Obr. 8: Rovnováha přínosu pro zákazníka a pro podnik



Zdroj: vlastní zpracování podle Lošťákové a kol. (2009), 2022

3 Banka jako prvek bankovní soustavy

Přesnou definici banky vymezuje zákon o bankách (Zákon č. 21/1992 Sb.), který banky označuje jako „právní osoby se sídlem v České republice založené jako akciové společnosti, které přijímají vklady od veřejnosti a poskytují úvěry, a které k výkonu činností podle písmen a) a b) mají bankovní licenci.“

V České republice je bankovní soustava založená na **dvoustupňovém systému**. První stupeň prezentuje **centrální banka**, v tuzemsku Česká národní banka (dále jen „ČNB“). Hlavní snahou České národní banky je finanční a cenová stabilita v zemi a bezpečné fungování finančního systému. Dalšími činnostmi, které jsou ČNB dány zákonem jsou řízení peněžního oběhu, kontrolování veškerých subjektů, které působí na finančním trhu nebo právo emitace tuzemské měny v hotovosti. Druhý stupeň bankovního systému představují tzv. **obchodní banky**. (Synek & Kislingerová, 2015)

3.1 Charakteristika obchodních bank

Obchodní bankou lze označit specifický podnikatelský subjekt, který podobně jako ostatní firmy podniká za účelem maximalizace zisku nebo tržní ceny akcií. Poskytování bankovních operací musí být povoleno Českou národní bankou, která obchodním bankám za tímto účelem uděluje **bankovní licenci**, a která nad nimi rovněž provádí následný dozor. Licence je udělována na dobu neurčitou, je nepřenosná, a slouží k ochraně bankovního sektoru. Při žádosti o poskytnutí bankovní licence se posuzuje především schopnost subjektu uhradit základní kapitál a doložit jeho původ. Dále je zkoumána odborná způsobilost, bezúhonnost členů vedení, objektivnost propočtu budoucí likvidity banky a její předpokládané výnosy. (Dvořák, 2005)

Od vstupu České republiky do Evropské unie (dále jen „EU“) je možné, aby v tuzemsku působily i zahraniční subjekty členských zemí EU, a to na základě tzv. jednotné evropské licence. (Šenkýřová, 2010)

3.1.1 Aktivity obchodních bank

Obchodní banka je druh finančního zprostředkovatele, jehož prostřednictvím dochází k pohybu finančních prostředků mezi ekonomickými subjekty. Hlavní činnosti obchodních bank jsou:

- přijímání vkladů (pověřením k přijímání vkladů od veřejnosti disponují pouze banky);
- poskytování úvěrů (dočasné poskytování finančních prostředků).

(Kašparovská, 2010)

Mimo uvedených stěžejních bankovních aktivit mohou finanční instituce vykonávat i celou řadu dalších činností, ale pouze za předpokladu, že je má daná banka obsažené ve své bankovní licenci. Příklady těchto činností uvádí Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách v platném znění a jedná se např. o (platební styk, poskytování záruk, obstarávání inkasa, poskytování investičních služeb, směnářská činnost, pronájem bezpečnostních schránek a další). (Šenkýřová, 2010)

3.1.2 Členění obchodních bank

V rámci bankovní soustavy každé země působí určitý počet obchodních bank. Tyto finanční instituce se mohou mezi sebou odlišovat např. zaměřením činnosti na určitou oblast nebo obsluhu specifického okruhu klientů.

Dle Beláse a kol. (2013) lze **dělit obchodní banky** podle:

- **vlastnictví kapitálu** na státní, družstevní a soukromé;
- podle **původu kapitálu** na domácí, zahraniční a smíšené;
- podle **tržních úseků** na bankovní aktivity ve vztahu domácnostem nebo firmám;
- podle **typu činností** na univerzální a specializované banky.

Základem tuzemské bankovní soustavy jsou **univerzální banky**. Mezi nejvýznamnější instituce tohoto typu můžeme v České republice zařadit: Českou spořitelnu, a. s., Komerční banku, a. s., Československou obchodní banku, a. s. nebo Monetu a. s. Univerzální obchodní banky disponují úplným spektrem bankovních služeb a většinou mají rozhodující pozici na bankovním trhu. Výhodou takových společností je jejich ekonomická stabilita a rozložení rizik. Negativa pak spočívají ve vysokých provozních nákladech a složitém procesu řízení. (Dvořák, 2005)

Na specifické produkty a oblasti se soustředí **specializované banky**. Tato specializace může přinášet hodnotnější služby, nižší náklady a menší nároky na řízení. Za nedostatky se považují omezená působnost, menší konkurenceschopnost a soustředění rizika.

Mezi takové banky se řadí spořitelny, hypoteční, investiční, exportní či záruční a rozvojové banky. (Dvořák, 2005)

V této kapitole již bylo zmíněno, že obchodní banky lze blíže vymezit podle zacílení na retailovou či korporátní klientelu. Většina univerzálních bank v České republice se zabývá současně oběma oblastmi, což platí i pro KB, které se bude autorka věnovat v této diplomové práci. S ohledem na praktickou náplň práce bude následně specifikováno pouze retailové bankovníctví.

Retailového bankovníctví je charakterizováno tzv. monopolizací styků s klientem. Tento výraz představuje budování kompletních vztahů s klienty, kterým je poskytováno co nejvíce běžných bankovních produktů. Zároveň má takový vztah za cíl vyloučení jiného poskytovatele obdobných služeb. Retailové produkty bývají realizovány v menších finančních objemech za jednotku, ale počet takových transakcí je velmi vysoký. Mezi retailovou klientelu se řadí běžní občané a menší podnikatelé, kteří čerpají standardní bankovní produkty. (Dvořák, 2005)

3.2 Bankovní služby

Rozvoj sektoru služeb jako celku nabývá celosvětově na významu a stává se jedním z hlavních ekonomických trendů. Již od 80. let minulého století dochází v oblasti služeb dokonce k rychlejšímu růstu než v odvětví průmyslové výroby. V nejrozvinutějších zemích dosahuje podíl služeb na celkovém hrubém domácím produktu (dále jen „HDP“) až 75 %. (Vašítková, 2014)

Hlavními příčinami tohoto jevu jsou sociodemografické a ekonomické změny. Tomek s Vávrovou (2011) v této souvislosti zmiňují např. růst životní úrovně obyvatelstva, zvyšující se nároky na informační a cestovní služby nebo nárůst seniorské populace generující vyšší požadavky na zdravotní a sociální péči.

Podstatu služby lze vymezit různými způsoby. Z pohledu specifických vlastností a povahy služeb uvádí Kotler a kol. (2007, s. 710) následující definici: „Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem“.

3.2.1 Marketing a charakteristika bankovních služeb

Bankovní služby jsou v podstatě jednotlivé bankovní produkty, které nemají hmotnou povahu a jsou vykonávány bankou většinou za úplatu. (Kostihová, 2009)

Podobně jako u služeb v jiných sektorech jsou společnými znaky bankovních služeb následující specifické **vlastnosti**, které popisuje Kotler a kol. (2007):

- **Nehmotnost** – službu si před nákupem není možné prohlédnout nebo jakkoliv fyzicky vnímat. Zákazník si vytváří představu o službě z tzv. doprovodných rysů. Těmi mohou být lidé, kteří službu poskytují, místo, vybavení provozovny, cena nebo doporučení jiných klientů.
- **Neoddělitelnost** – službu nelze izolovat od jejího poskytovatele. Služby jsou zpeněženy, poskytnuty i spotřebovány zároveň a na jednom místě. Vzniká tak interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem, který se stává jejím spoluproducentem. Neoddělitelnost služby nabývá vysokého významu v procesech spojených se službou, neboť ten, kdo službu poskytuje se stává její součástí a svým přístupem a chováním jí může v důsledku velmi ovlivnit.
- **Pomíjivost** – službu nelze uskladnit za účelem pozdějšího použití a není možné ji ani vrátit. Za určitých okolností se dá reklamovat nebo nahradit jinou službou. Pomíjivost služby se stává problematickou v případě kolísání její poptávky.
- **Proměnlivost** – kvalita je silně závislá na tom, kdo, kde, kdy a jak službu poskytuje. Z toho je patrné, že zákazník nemusí vždy obdržet stejnou míru kvality. Variabilita výstupu zvyšuje význam řízení kvality poskytované služby a budování její pozice ve vztahu ke konkurenci.
- **Absence vlastnictví** – zákazník získává pouze právo na poskytnutí služby.

Mezi **základní bankovní služby** můžeme zařadit ty nejdůležitější z pohledu spotřebitele, a to **platební účet, platební kartu a bankovní převod**. S ohledem na charakter cílového zákazníka existují u bankovních produktů dílčí varianty. Některé produkty jsou dokonce zcela odlišné, a to v závislosti na tom, zda je klientem fyzická osoba, podnikatel, právnická osoba nebo obec. Dalším parametrem, který ovlivňuje set poskytovaných produktů je segmentace, které se bude autorka věnovat v kapitole 3.3.2. (Komerční banka, a. s., 2022c)

V současnosti lze přijít do kontaktu s celou řadou dělení základních bankovních produktů. Nejvíce se využívá členění podle klasického přístupu, které uvádí Revenda a kol. (2012).

Klasický přístup člení bankovní produkty podle jejich zařazení v bilanci banky na:

- **Aktivní bankovní produkty** – banka je v pozici věřitele a produkty jsou umístěny na straně aktiv (jedná se např. o úvěrové obchody, kreditní úvěrové karty).
- **Pasivní bankovní produkty** – banka je v pozici dlužníka a produkty jsou součástí pasiv (jedná se především o přijaté finanční prostředky ve formě vkladů).
- **Neutrální bankovní produkty** – jsou bilančně neutrální, jde o tzv. podrozvahové obchody, kdy banka není v roli věřitele ani dlužníka (konkrétními příklady takových obchodů jsou bankovní záruky či bankovní informace).

Z pohledu komplexní nabídky finančních služeb nabízejí univerzální banky, prostřednictvím svých dceřiných společností, i další **speciální produkty** (stavební spoření, penzijní připojištění, finanční leasing, pojistné nebo investiční produkty). (Komerční banka, a. s., 2022c)

Odlišnosti služeb napovídají, že klasický produktový marketing nemusí být v tomto ohledu efektivní. S prvním rozdílem v marketingu služeb se lze setkat u tzv. **Marketingového mixu**, který je z obecného pohledu tvořen nástroji, pomocí kterých se utváří vlastnosti produktu. Optimální kombinací dílčích prvků tohoto mixu se společnosti snaží maximálně uspokojit potřeby zákazníků a současně dosáhnout přiměřeného zisku. Aplikace produktového marketingového mixu 4P – produkt (produkt), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion) v praxi ukázala, že v organizacích poskytujících služby, je potřeba klasický mix rozšířit o další nástroje:

- **prostředí (physical evidence)** – napomáhá k zhmotnění služby;
- **lidé (people)** – ulehčují interakci mezi poskytovatelem a spotřebitelem;
- **procesy (procesess)** – řídí efektivní poskytování služeb zákazníkům.

(Vašítková, 2014)

Kotler a kol. (2007) definují další odlišnosti marketingu služeb, které se projevují rozdílným pojetím **marketingové strategie**:

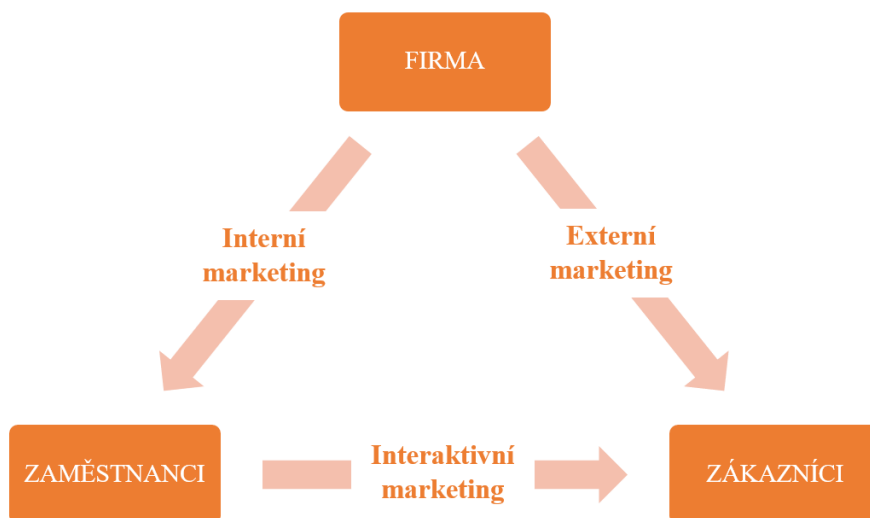
- **Řetězec dosahování zisku** – prezentuje ideu, že profit firmy úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců, kteří pak účinněji vytváří hodnotu pro zákazníka.

Výsledkem je spokojený a loajální zákazník, který opakovaně realizuje nákupy a předává kladná doporučení. Výsledným efektem je růst firmy a zisku ze služeb.

- **Řízení diferenciacie služeb** – díky specifickým charakteristikám nelze ze strany zákazníka předem danou službu odzkoušet a plně tak porovnat alternativní varianty nabídek. Prostředkem odlišení může být cenová strategie nebo inovace služby. Výhoda nízké ceny se ale v čase ztrácí, neboť konkurence se této cenové hladině záhy přizpůsobí. Obdobně je tomu i v oblasti inovace. Dále může organizace řídit diferenciaci svých služeb prostřednictvím zmíněných nástrojů rozšířeného marketingového mixu, tj. přes personál, prostředí nebo proces.
- **Řízení kvality služeb** – je hlavním nástrojem diferenciacie, neboť poskytováním kvalitnějších služeb se může daný subjekt výrazně odlišit od konkurence.
- **Řízení produktivity** – je v podstatě řízení nákladů v dané organizaci. Zvýšení produktivity služeb se dá docílit vzděláváním personálu, využíváním nových technologií nebo zvýšením objemu. Žádná taková aktivita by však neměla zapříčinit snížení přípustné úrovně kvality.

Marketingová strategie je rozsáhlou oblastí. Poskytovatelé by se proto měli soustředit na všechny typy marketingu služeb. **Externí marketing** představuje proces tvorby, udržení a rozšiřování silných vztahů se zákazníky. Aplikace **interního marketingu** je realizována uvnitř firmy a soustřeďuje se na udržení kvalitních zaměstnanců, zejména těch, kteří služby reálně poskytují. **Interaktivní marketing** cílí v důsledku již na samotnou komunikaci zaměstnance s klientem. (Kotler & Armstrong, 2003)

Obr. 9: Tři typy marketingu v odvětví služeb



Zdroj: vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera (2013), 2022

3.2.2 Marketingový výzkum ve službách a jeho využití

Informace jsou naprosto klíčové pro jakékoli rozhodovací procesy ve firmě a mají zásadní vliv na její potenciální úspěch. **Sběrem informací** se zabývá **marketingový výzkum**.

Autoři Kotler a kol. (2007, s. 406) definují marketingový výzkum jako: „funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s organizací pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu.“

Příklady možností využití marketingového výzkumu jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tab. 1: Oblasti využití marketingového výzkumu ve službách

Typ výzkumu	Předmět výzkumu	Cíl výzkumu	Co zkoumáme
Výzkum účastníků trhu	Znalost zákazníka	Kdo je zákazníkem?	Pohlaví, věk, vzdělání, životní úroveň
	Chování zákazníka	Co si zákazník přeje a proč?	Preference a důvody při nákupu (vlastnosti, kvalita, charakter)
	Spokojenost zákazníka	Do jaké míry jsou naplněna očekávání zákazníka?	Image služby, zkušenost, vnímání hodnoty, vnímání kvality, loajalitu
Výzkum velikosti trhu	Tržní potenciál	Absorpční schopnost trhu	Počet zákazníků schopných spotřeby
	Tržní kapacita	Skutečná spotřeba trhu	Počet zákazníků, kteří skutečně spotřebovali
	Tržní podíl	Podíl organizace na skutečné spotřebě	Počet zákazníků, kteří spotřebovali u konkrétní organizace oproti všem zákazníkům, kteří spotřebovali
Výzkum vnímání	Služby	Vztah zákazníka ke službě	Názory, pocity, postoje související se službou, povědomí, znalost, hodnocení, obliba
	Značky	Zda je značka známa a proč je využívána	Vnější projevy značky, image značky
Výzkum marketingových nástrojů	Kontrolní	Ověření přijatelnosti již zvolených marketingových nástrojů	Účinnost a účelnost využití, naplnění cílů, hodnocení, akce konkurence
	Prognózní	Odhad nutných změn marketingových nástrojů	Vývoj v poskytování služby

Zdroj: vlastní zpracování podle Vašítkové (2014), 2022

3.3 Klient banky

Obchodní banky poskytují své produkty širokému spektru klientů s rozmanitými potřebami. Mezi zákazníky bank se řadí domácnosti, firmy, stát a zahraničí. Zákazník, neboli klient, banky je tedy jakýkoli ekonomický subjekt. Na základě právního vztahu si od bankovního ústavu kupuje bankovní služby a zároveň mu dodává finanční prostředky. Vůči bance tak vystupuje ve dvojí pozici, a to jako spotřebitel tak i dodavatel. Tento princip je charakteristickým rysem pro podnikání v bankovníctví. Klienti si do bank ukládají naspořené finanční prostředky, zároveň jim banky poskytují úvěry, dávají možnost využívat platební systémy a doplňkové produkty. (T. Trubka, osobní komunikace, 7. 2. 2022)

3.3.1 Identifikace klienta

Povinnost identifikace klienta banky je zakotvena hned v několika legislativních normách.

V **zákoně č. 21/1992 Sb., o bankách** je uvedena povinnost zajistit provedení totožnosti vkladatele při vedení jeho účtu nebo jiné podobě přijetí jeho vkladu a identifikační údaje o tomto subjektu si ukládat ve svojí evidenci.

Podle ustanovení **zákona č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu** je povinností banky zjistit totožnost všech svých klientů, a to při uzavření každé smlouvy či provedené specifické transakce.

Dalšími právními předpisy je zákon č. 69/2006 Sb., o provádění mezinárodních sankcí a vyhláška ČNB č. 67/2018 Sb., o některých požadavcích na systém vnitřních zásad, postupů a kontrolních opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. Každá z bank vydává navíc v této oblasti svá vlastní interní pravidla a postupy.

Identifikaci lze chápat jako prvotní úkon, který předchází navázání obchodního vztahu klienta s bankou. V rámci identifikace se zjišťují, zaznamenávají a ověřují identifikační údaje. U fyzických osob se tomu děje na základě průkazu totožnosti. Právnícká osoba se identifikuje dokladem prokazující její vznik, existenci nebo registraci. U určitých skupin klientů je navíc stanoven specifický způsob identifikace včetně požadavků na předkládané doklady. Jedná se např. o politicky exponované osoby nebo zahraniční subjekty. Na základě zjištěných dat dochází nejen k samotné identifikaci, ale i k analýze získaných dat. Cílem takové hloubkové kontroly je získání informací o účelu a zamýšlené

povaze obchodu nebo obchodního vztahu. Pokud se klient odmítne identifikaci podrobit, není možné, aby s ním banka obchodní vztah navázala a poskytla mu konkrétní bankovní službu. Stejná situace nastává v případě detekování vysokého stupně rizika legalizace výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. Pro případ, že by banky nedodržovaly výše uvedené povinnosti, hrozí jim vysoké sankce a ve zvlášť závažných případech až odebrání bankovní licence. (Komerční banka, a. s., 2022b)

3.3.2 Segmentace klientů v bankovníctví

Segmentace je marketingovou metodou, která studuje potřeby a přání zákazníků v jasně definovaných **tržních segmentech**. Je odrazem odklonu hromadných nabídek shodného produktu nebo služby všem zákazníkům za stejných cenových podmínek prostřednictvím identických distribučních kanálů. Toto pojetí se opírá o skutečnost, že různé skupiny klientů mají své specifické nároky. Je tedy potřeba pracovat s diferenciací základních produktů a s odlišným způsobem jejich prodeje. Segmentace se tak stává technikou, pomocí které lze snížit odchylku mezi potřebami klientů a rozsahem nabízených služeb. (Belás a kol., 2010)

Segmentace v bankovníctví rozděluje klienty do skupin podle specifických znaků tak, aby se klienti v těchto segmentech co nejvíce podobali a banka k nim mohla přistupovat obdobným způsobem. Spotřebitelé v rámci konkrétního segmentu disponují podobnými vlastnostmi, chováním a nákupním rozhodováním. Tím se snižuje jejich případná nespokojenost. Příkladem může být nabídka studentského účtu klientovi v důchodovém věku. Každý z takto stanovených segmentů se stává pro banku dílčím cílovým trhem s charakteristickým marketingovým mixem. (Belás a kol., 2010)

Základním předpokladem segmentace je dobrá znalost trhu a jeho trendů. Nejvíce používaná kritéria segmentace jsou odvozena od následujících faktorů:

- geografické – národ, stát, město, region;
- demografické – věk, pohlaví, životní cyklus klienta, profese;
- psychografické – příslušnost k sociální vrstvě, životní styl, výše příjmu, vzdělání;
- behaviorální – chování, prospěch, použití;
- kombinace čtyř definovaných faktorů. (Karfíková, 2009)

Při specifikaci segmentu musí banky dále přihlížet k tomu, zda je vybraná skupina zákazníků pro ně dostupná a zda jsou schopny jí reálně obsluhovat. Stejně tak je důležité

stanovit její min. velikost. Tato veličina je podstatná pro garanci rentability v obsluze. **Hlavním** obecně používaným **segmentačním kritériem** v bankovním sektoru je **právní statut klienta**, tj. rozdělení subjektů na fyzické a právnické osoby. Za účelem dalšího členění pracují banky s celou řadou doplňkových kritérií. U fyzických osob je to **výše příjmu, ziskovost** nebo **zůstatky depozit**. U firemních zákazníků **obrat** či **výše dosahovaného zisku**. Na základě toho vznikají 2 velké segmenty, které rozdělují bankovní klientelu na retailové (drobné) a korporátní zákazníky. Pod těmito skupinami se dále tvoří subsegmenty standardních, affluentních či privátních zákazníků. (T. Trubka, osobní komunikace, 7. 2. 2022)

3.3.3 Ochrana spotřebitele

Potřeba vzniku podpory spotřebitele na finančních trzích vznikla v důsledku mnoha okolností. Rozmachem inovací a přibývajících konkurencí se výrazně rozšířila nabídka a rostl tak požadavek na podpoření spotřebitelů vystupujících vůči bankám ve slabší pozici. Další okolností, která objasňuje zvyšující se požadavek ochrany spotřebitele, jsou zvláštnosti finančního trhu. V porovnání s ostatními odvětvími se zde objevují pro spotřebitele určitá specifická rizika. Za rizikový faktor je považována dlouhodobá povaha některých finančních služeb, komplikovanost, možné vysoké finanční závazky a případné ztráty (např. rizikové investice, spotřebitelské nebo hypoteční úvěry). Politika ochrany spotřebitele má za cíl zvýšit jeho informovanost na finančním trhu a podpořit kvalifikovaná rozhodnutí. Brání před podvodnými subjekty a nekalými obchodními praktikami, a snaží se koncového spotřebitele ochránit před nechtěnými sociálními jevy. (Dvořáková & Smrčka a kol., 2011)

Odborný dohled v této oblasti je v České republice zajišťován prostřednictvím **ČNB**, která je touto činností pověřena zákonem č. 6/1993 Sb., o České národní bance. ČNB zkoumá, zda banky postupují korektně a v souladu s právními předpisy. Zda spotřebitele transparentně informují o všech důležitých skutečnostech spojených s produktem, jakým způsobem vyřizují reklamace či účtují poplatky. (Česká národní banka, 2022)

3.3.4 Současné trendy a péče o zákazníky

Bankovníctví v posledních letech prožívá velkou přeměnu. Nově se dostává do popředí tzv. **vztahový přístup ke klientům**. Na úkor produktově zaměřeného marketingu se banky snaží **posilovat loajalitu svých zákazníků**. Většina již pochopila, že právě

zákazník, který se opakovaně vrací, jim přináší největší výnosy. Bankovní domy se proto začaly daleko více zajímat o zkušenosti zákazníka s nákupem, o jeho názor na vnímanou kvalitu či řešení reklamací. Je zcela zřejmé, že zákazníci, kteří nebyli spokojeni, jednou odejdou a zakotví u konkurence. Udržení zákazníků se tedy stává klíčovou strategií.

Ochec (2007) na základě výzkumů vyslovuje zajímavý závěr, že s rostoucím **počtem využívaných bankovních produktů** roste i pravděpodobnost, že klient u banky setrvá. Pomocí databázových rovnic je možné dokonce odhadnout, zda bude mít zákazník v úmyslu z banky odejít a kdy. Banky se tedy mohou na tuto skutečnost včas připravit a plánovanými aktivitami záměr klienta odvrátit. Další výzvou finančního světa je **vysoce konkurenční prostředí** a nastupující **hospodářská krize**. Při neustálém tlaku trhu na masivní investice do oblasti online bankovníctví je nezbytné **efektivní řízení nákladů**. Mezi základními principy, které mohou naplnit snižování nákladů, bývá zúžení organizační struktury, zapojení technologií, absorpce nebo sloučení s konkurencí či detailní plánování nákladových položek.

Skutečnost, že tyto nástroje banky v posledních letech skutečně využívají a přizpůsobují se tak novým změnám, demonstrují vybrané aktuální zprávy z dění na finančním trhu:

- „Akcionáři Monety Money Bank schválili spojení s Air Bank a dalšími firmami ze skupiny PPF. Transakce téměř za 26 miliard korun má za cíl vytvořit nového hráče na trhu spotřebitelského financování a silného konkurenta velkým bankám. Půjde o jedno z největších slučování v dějinách českého bankovníctví.“ (Miler, 2021)
- „Skupina Raiffeisen Bank International (RBI), majitel české Raiffeisenbank (RB), oznámila koupi Equa bank již před necelým rokem. K 1. červenci 2021 došlo k vypořádání obchodu a RBI získala 100% akcií Equa bank. I přes probíhající sjednocování podmínek produktů působily doposud obě banky samostatně. To se od 1. ledna 2022 změní, neboť na toto datum je plánována fúze obou bank. Co se změní pro klienty?“ (Jermář, 2021)
- Komerční banka s postupující digitalizací hodlá v následujících 5 letech propustit až 1840 zaměstnanců a uzavřít řadu obchodních míst. Podobné zeštíhlování plánují i ČSOB a Česká spořitelna. Společnost Raiffeisenbank razantní redukcí zaměstnanců již provedla v roce 2020 a to o 7 %. (Zatloukal, 2021)

4 Loajalita zákazníka

Loajalita se pomalu stává jedním z nejpodstatnějších hledisek prosperity firem a jejich konkurenceschopnosti. **Loajální klient** je věrný svému dodavateli, kupuje více nových výrobků, má vyšší toleranci k chybám a je méně citlivý na cenu. Doporučuje firmu a její produkty dalším zákazníkům a současně předává dodavateli náměty na zlepšení. Loajální zákazník zároveň zajišťuje firmám pravidelné příjmy a šetří jim čas i náklady. Stálý zákazník je lépe seznámen s nabídkou služeb daného prodejce a je více pravděpodobné, že mu tato společnost prodá další produkt. (Rypáček, 2003)

4.1 Význam sledování loajality zákazníků

Již v kapitole 2 se autorka zmiňuje o faktu, že získání nového zákazníka je pro společnosti nákladnější než udržení stávajícího klienta. Loajální zákazník nejen opakovaně nakupuje, ale doporučuje značku či službu ostatním klientům a přesvědčuje je tak ke koupi. Z tohoto důvodu je exaktní a kontinuální měření loajality pro firmy tak důležité. Dostatečná **základna loajálních zákazníků** je totiž předpokladem jejich **úspěšnosti, stability a konkurenceschopnosti**.

Konkrétní důvody monitoringu loajality ve spojení se spokojeností popisuje Nenadál (2004). Činnosti zaměřující se na jejich sledování považuje za vysoce efektivní při uplatnění tzv. **zpětné vazby**. Pomocí sběru informací získávají firmy od klientů přehled jejich očekávání včetně míry, do jaké jsou naplňována. Shromažďování a analýza informací je následně využívána k tvorbě a rozvoji managementu kvality, který je uplatňován napříč celou strukturou společnosti. Vývoj míry spokojenosti a loajality zákazníka se zároveň stává podnětem dalšího zlepšování.

4.2 Loajalita – obecná definice

Pro loajalitu existuje široké spektrum definicí.

Pro potřeby zkoumání zákaznické loajality lze charakterizovat loajalitu **pocitem oddanosti** k dané společnosti, k jejím zaměstnancům, produktům nebo službám (Jones a Sasser, 1995).

Reichheld (1996, s. 57) definuje loajalitu jako „dlouhodobou preferenci určité značky nebo firmy založenou na maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivních očekáváníích zákazníka do budoucnosti”.

Kotler a Keller (2013) vnímají loajalitu zákazníků jako vůli **opětovně zakoupit produkt**. Jedná o pevnou vazbu s klientem, která předurčuje dlouhodobý úspěch společnosti.

Podstatu loajality vymezuje např. i Tomek a Vávrová (2011). Loajálním zákazníkem je z jejich pohledu ten, kdo opakovaně nakoupí produkt od určitého prodejce, ke kterému má pozitivní postoj, což se následně projeví v **doporučováním produktu**.

Dle Nenadála (2016) se lze setkat s **pěti základními formami loajality** (viz tab. č. 2).

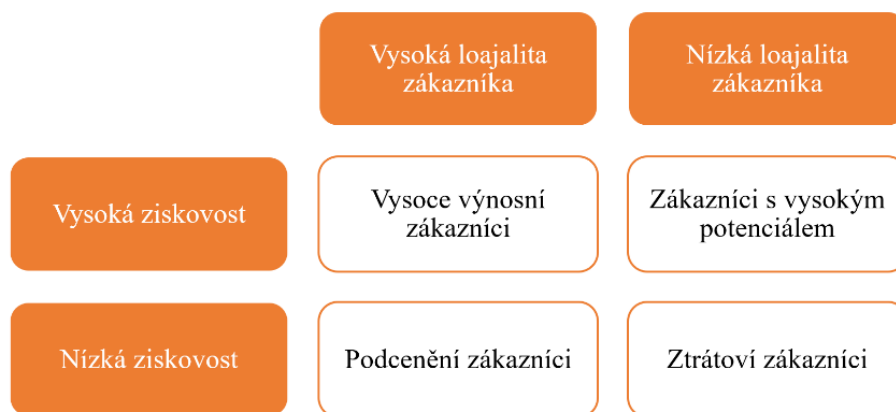
Tab. 2: Základní formy loajality

Forma loajality	Charakteristika
Loajalita vynucená monopollem dodavatele	Jedná se o mimořádnou situaci, kdy zákazník nemá žádnou jinou dodavatelskou variantu. Zákazníci se v této roli cítí velmi frustrováni a vykazují vysokou míru nespokojenosti. V rámci stávajícího konkurenčního trhu je tento stav naprosto ojedinělý.
Loajalita vynucená vysokými náklady na změnu dodavatele	U tohoto typu loajality již sice zákazník možnost využití konkurenční nabídky má, ale díky příliš vysokým uváděcím nákladům zůstává u stávajícího dodavatele.
Loajalita podněcovaná dodavatelem	Týká se zákazníků, kteří se vyskytují v prostředí, které je vysoce konkurenční. Konkuruující společnosti uplatňují účinné marketingové nástroje na podporu udržení stávajících klientů.
Loajalita zvyková	Tento druh loajality je příznačný pro zákazníky, kteří neradi mění zažité zvyklosti.
Loajalita zavazující	Z pohledu profitu pro firmu jde o nejzajímavější formu loajality. Spokojenost vede zákazníky k pocitu sounáležitosti a k určitému závazku vůči dodavateli. Neúmyslně tak propagují firmu a produkty a hájí tak zájmy společností, od kterých nakupují.

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadála (2016), 2022

Jiný pohled na zákaznickou loajalitu ukazuje vztah mezi **mírou loajalitu a výkonností firmy**. Z matice loajalitu a ziskovosti zákazníků uvedené na obrázku č. 10 je viditelné, že ideálním stavem pro společnost je dosažení maximální míry loajalitu i ziskovosti.

Obr. 10: Matice loajalitu a ziskovosti zákazníků



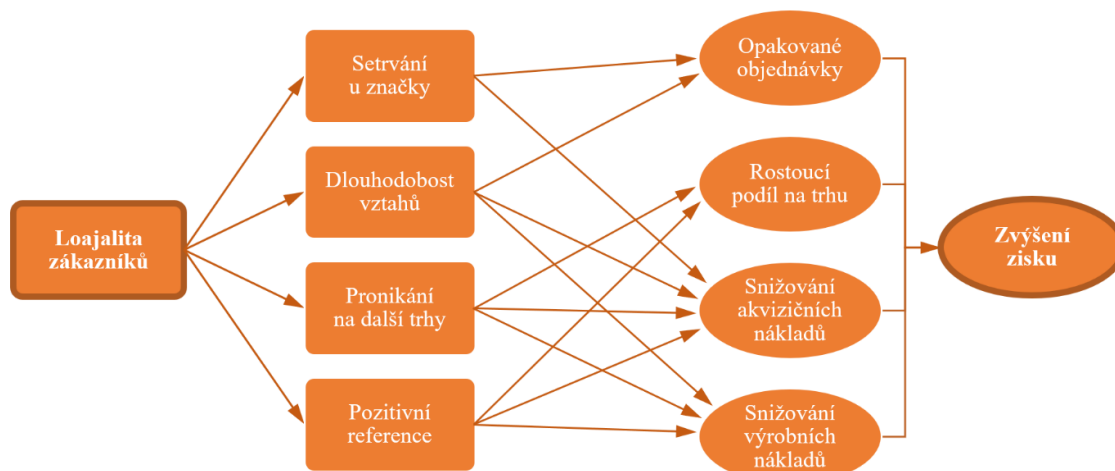
Zdroj: vlastní zpracování dle Lošťákové a kol. (2009), 2022

Podle míry ziskovosti lze zákazníky rozdělit do jednotlivých skupin:

- **Vysoce výnosní zákazníci** jsou pro každou společnost nejdůležitější skupinou, neboť se podílejí na většině jejího zisku. Proto roste snaha o prohlubování trvale udržitelných vztahů s těmito zákazníky za účelem dosažení vysoké úrovně jejich spokojenosti.
- **Podcenění zákazníci** představují určitý soubor ne příliš známého klientského portfolia, který sice vykazuje vůči firmě vysokou loajalitu, ale nízkou ziskovost. Z pozice firmy jsou takoví zákazníci nedocenění. Podnikatelskou koncepcí ve vztahu k těmto klientům by měla být tvorba většího množství obchodních příležitostí podněcující opakované nákupy.
- **Zákazníci s vysokým potenciálem** nejsou loajální a je tedy snadné je zlákat konkurencí. U této skupiny je důležité se zaměřit na posilování loajalitu.
- **Ztrátoví zákazníci** jsou zejména noví klienti. Jedna část těchto zákazníků má potenciál stát se vysoce ziskovými a loajálními, zbytek většinou uskuteční pouze jednorázový nákup a již se nevrátí. Tito zákazníci postrádají zkušenost s firmou a jejími produkty a je tedy nutné jim od počátku vztahu věnovat maximální pozornost a nadprůměrnou úroveň obsluhy. (Lošťáková a kol., 2009)

Přímý vztah mezi mírou loajality a finanční výkonností firmy je zachycen na obr. č.11.

Obr. 11: Vliv loajality zákazníků na finanční výkonnost organizace



Zdroj: vlastní zpracování podle Hayesa (2009), 2022

Dlouhodobost vztahů snižuje výši akvizičních nákladů, neboť jejich výdej se realizuje především v počáteční fázi. Stálí zákazníci mají mnohem menší sklon k alternativním nabídkám a jsou navíc ochotni přistoupit na zvýšení cenové hladiny. Zároveň jsou náchylní k opakovaným nákupům. Loajální zákazník má navíc tendenci sdílet své pozitivní zkušenosti a propagovat společnost a její produkty na trhu. (Hayes, 2009)

4.3 Budování loajality zákazníka

Loajalita zákazníka je odrazem skutečnosti, že firma o svého klienta pečuje, pamatuje si, co má rád a co by chtěl naopak změnit, že o něm přemýšlí a dává mu najevo jeho důležitost.

Budováním loajality ve firmách rozebírá Gosnell (2019) a uvádí pět základních stupňů, které mohou vést ke zrodu loajálního zákazníka.

- 1) **Vytváření a udržování kontaktu se zákazníkem.** Společnost by měla být v častém kontaktu se svými zákazníky a to např. prostřednictvím sociálních sítí, emailu či informačních zpráv (v bankovním sektoru např. v rámci mobilního či internetového bankovníctví). Samotný typ komunikace by se měl blížit spíše dialogu a mělo by docházet ke střídání online a off-line formy. Zákazník by měl mít možnost s dodavatelem komunikovat před, během i po nákupu produktu.
- 2) **Kvalitní a včasné uspokojení potřeb a řešení problémů s cílem dosažení co největší spokojenosti zákazníka.** Spokojenost zákazníka vzniká v případě,

že byla naplněna jeho očekávání. K získání věrnosti je nezbytné jeho očekávání překonat. Příkladem takové aktivity může být poskytování dalších produktů nebo služeb zdarma nebo za sníženou cenu, zjednodušení procesu nákupu, vytvoření momentu překvapení, dárek k nákupu nebo služba navíc (cestovní pojištění k platební kartě nebo příspěvek na penzijní připojištění z každého nákupu platební kartou). Klíčové je zjišťovat i důvody nespokojenosti a dotazovat se klientů co by firma mohla dělat lépe a jinak, aby byli spokojenější. V rámci managementu kvality je nutné zkoumat problematické oblasti a stanovovat návrhy pro zlepšení.

- 3) **Rozvoj a udržování zaměstnanců orientovaných na zákazníky.** Velmi dobrým způsobem, jak udržet zákazníky, je stabilizace a rozvoj zaměstnanců, kteří jsou přímými poskytovateli služeb. Výsledkem jsou pak pozitivní hodnocení a doporučování dalším potenciálním zákazníkům.
- 4) **Seznamování zákazníků s hlavní vizí společnosti a zapojení do jejího života.** Je obecně dáno, že zákazníky přitahují firmy, které se prezentují zajímavou vizí, a které mají i jiné cíle než produkování zisku.
- 5) **Vytváření nadšených zákazníků.** Velmi významným prostředkem v boji s odlivem klientů jsou inovace a zavádění nových výrobků a služeb. Firmy, které aktuálně pracují na výzkumu, uplatňují ve své produkci pokrokové technologie a nové iniciativy, budou v budoucnosti bezesporu lídry trhu.

Prodejce může využívat k podpoře věrnosti zákazníků řady marketingových nástrojů. Mezi nejčastěji používané se řadí věrnostní programy, slevy za opakované nákupy, dva za cenu jednoho, soutěže, bezplatné využívání služeb partnerských firem, dárky za nákup, přednostní obsluha či speciální služby pro pravidelné zákazníky. (Foster, 2002)

4.4 Loajalita zákazníka a její vztah ke spokojenosti

Spokojenost a loajalita není to samé. Přesto se stává, že loajalita se často se spokojeností zaměňuje. Samotná **spokojenost zákazníka není plně zárukou jeho loajality**, ale pouze jedním z dílčích faktorů. V každém případě lze tvrdit, že vysoká míra spokojenosti zákazníka je zásadním předpokladem jeho budoucí loajality. Spokojenost má povahu momentálního stavu, zatímco loajalita je charakterizována dlouhodobostí a je spojena většinou s emotivní vazbou ke společnosti nebo produktu. (Jíra, 2009)

Hlavními příčinami existence rozdílu mezi spokojeností a loajalitou jsou objektivní okolnosti, a to dynamika trhu a rozsah nabídky konkurence. I spokojení zákazníci tak mění dodavatelské firmy a realizují své nákupy u konkurence. Důvodem může být cena, nabídka nového produktu nebo čistě potřeba změny. Zároveň jsou situace, kdy i velmi nespokojený zákazník zůstává zákazníkem loajálním. (Storbacka & Lehtinen, 2002)

4.4.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost je variabilním pojmem. Ve vnímání se totiž zákazníci liší, a co je pro jednoho kvalitní, může být pro druhého neuspokojivé. Klienti mohou zároveň vykazovat spokojenost z odlišných důvodů. Obecně lze spokojenost přirovnat k pocitu potěšení či zklamání jedince, který byl vyvolán porovnáním výsledku s jeho očekáváním. (Storbacka & Lehtinen, 2002)

Spokojenost zákazníka definují např. Kotler a kol. (2007), kteří vidí podobně závislost spokojenosti na přínosu v porovnání s očekáváním. Pokud přínos očekávání nedosáhl, pak hovoří o **nespokojenosti**. V případě, že produkt očekávání naplnil, lze předpokládat, že je zákazník **spokojen**. Pokud jej dokonce předčil, je zákazník **velmi spokojený až nadšený**.

Nespokojenost je naopak způsobena nenaplněným očekáváním a bývá klíčovou příčinou odlivu zákazníků. Zdroje nespokojenosti lze nalézt v následujících firemních procesech:

- propagační mezera – základem potíží je chybná marketingová komunikace, která vzbuzuje v zákaznících taková očekávání, která společnost nedokáže splnit;
- propast v pochopení – podstata problému spočívá v chybném porozumění klientských potřeb a očekávání;
- nedostatky v procesech – očekávání zákazníků jsou firmou správně pochopeny, ale chybí jejich implementace do provozních systémů a procesů;
- mezera v chování – část zaměstnanců dostatečně nechápe nebo trvale nedodržuje postupy vytvořené za účelem maximálního přizpůsobení se potřebám zákazníků, tuto slabinu by měl odhalit průzkum zákaznické spokojenosti a firma by na něj měla záhy reagovat např. novým proškolením zaměstnanců;
- mezera ve vnímání – firma nezaregistrovala žádný z výše uvedených nedostatků, přesto eviduje poměrně velký počet nespokojených zákazníků, kteří vnímají kvalitu produktů negativně, a to v rozporu se skutečnou realitou; toto neobjektivní

vnímání má kořeny v negativních nákupních zkušenostech uskutečněných v minulosti. Zvrácení tohoto postoje bývá náročné a časově zdlouhavé.

(Hill & Alexander, 2006)

V rámci současného internetového prostředí spolu mohou spotřebitelé jednoduše a hojně komunikovat a sdílet tak své zkušenosti. A to nejen ty dobré, ale i ty špatné. Proto je důležité vědět, co si zákazníci myslí. Ačkoli je na spokojenost nahlíženo jako na subjektivní názor, který nemusí být za každou cenu oprávněný, výsledné mínění se šíří a ovlivňuje tak potenciální i stávající zákazníky. To, co si zákazník myslí je nutné brát ze strany organizace spíše jako objektivní skutečnost a přizpůsobit se jí. Názor zákazníka je totiž základem jeho veškerých rozhodování o nákupu. (Bureš & Řehulka, 2006)

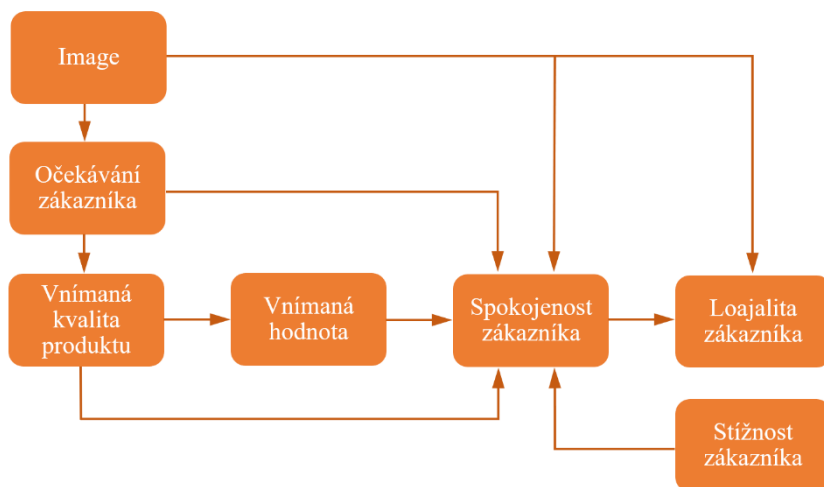
Velká část firem zpětnou vazbu od svých zákazníků využívá. Firmy, ale nejčastěji shromažďují a vyhodnocují pouze **reklamace** a **stížnosti**, neboť je považují za důkaz nespokojenosti. Předpokládají, že prostřednictvím této zpětné vazby mají dobrou představu o stavu spokojenosti svých klientů. Studie ale ukazují, že jen malá část klientů vynakládá energii na oficiální stížnost či reklamaci. Důvody mohou být pohodlnost, skepse, neznalost nebo přílišná slušnost. (Nenadál, 2016)

Přesto se vyplatí s touto negativní zpětnou vazbou efektivně pracovat. V případě, že byla reklamace vyřízena ke spokojenosti zákazníka, je z 54–70 % pravděpodobné, že svůj nákup zopakuje. Dobrou zkušenost předá spokojený klient v průměru pěti dalším, kdežto nespokojený klient se o svou špatnou zkušenost podělí až s jedenácti lidmi. Z tohoto důvodu je dobré pracovat na jednoduchém a rychlém systému podávání reklamací nebo stížností (např. formou bezplatné tel. linky nebo webové stránky). (Kotler & Keller 2013)

Níže uvedený **model spokojenosti zákazníka** zobrazuje vztahy mezi jednotlivými faktory, které spokojenost zákazníka ovlivňují a mohou vést až k jeho loajalitě:

- image – na image firmy má vliv důvěra v její působení, stabilita, značka apod.;
- očekávání zákazníka – vychází z příslibu firmy svým zákazníkům;
- vnímání kvality – souvisí s cenou produktu a doprovodných služeb;
- vnímání hodnoty – jedná se o poměr ceny produktu a vnímané kvality;
- stížnosti zákazníka – objevují se v případě negativní neshody výkonu a očekáváním;
- loajalita zákazníka – objevuje se v důsledku pozitivní neshody výkonu a očekáváním. (Foret & Stávková, 2003)

Obr. 12: Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: vlastní zpracování podle Foreta a Stávkové (2003), 2022

4.4.2 Spokojenost versus loajalita

V úvodu kapitoly již bylo zmíněno, že spokojenost zákazníka není garancí jeho loajality. Je tedy nepochybné, že **loajalita** je konečný výsledek **mnoha různých faktorů**. Velká skupina autorů se v rámci svých odborných knih a článků pokouší tento složitý vztah postavit na výsledcích realizovaných průzkumů, které vesměs ukazují stejným směrem, tj. k tvrzení, že **spokojenost** zákazníka je pouhým **předpokladem** jeho loajality. Nespokojený zákazník tak může být stále loajální a zároveň zákazník s vysokou spokojeností nemusí vůči svému dodavateli prokazovat loajalitu. Firmy se tak stále častěji uchylují nejen k měření spokojenosti, ale i loajality svých zákazníků. (Nenadál, 2016)

Charaktery spokojeného a loajálního zákazníka jsou patrné z tabulky č.3.

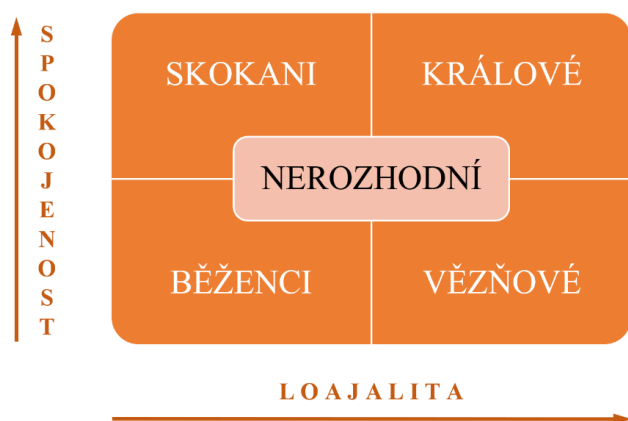
Tab. 3: Rozdíl mezi spokojeným a loajálním zákazníkem

Spokojený zákazník	Loajální zákazník
koncentruje se na cenu	koncentruje se na hodnotu
pátrá po výhodných nákupech	oceňuje svého dodavatele přízní
pokud má problém, odchází ke konkurenci	je shovívavý k občasným chybám dodavatele
nešíří pozitivní reklamu	chválí firmu navenek a doporučuje okolí
méně nakupuje a zkouší produkty konkurence	více nakupuje a zkouší další výrobky daného dodavatele
snadno je zlákan konkurencí	odolává nabídkám konkurence

Zdroj: vlastní zpracování podle Management News (2009), 2022

Vzájemný vztah výše popsaných veličin ilustruje tzv. **Matice spokojenosti a loajality zákazníků**. Z obrázku č. 13 je patrné jak různá intenzita spokojenosti a loajality vytváří různé úrovně vztahů zákazníka. Na základě jejich popisu lze v dané organizaci vytvořit vhodné segmenty a následně stanovit způsob, jak o ně bude postaráno. (Nenadál, 2006)

Obr. 13: Matice spokojenosti a loajality zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování podle Nenadála (2016), 2022

Podle očekávaného chování je možné zákazníky rozčlenit do pěti kategorií.

Skokani jsou spokojení, nezáleží jim tak na značce, nechovají se stereotypně. Jsou připraveni často měnit dodavatele. Existuje velká konkurenční nabídka a malá rozdílnost v hodnotě pro zákazníka. **Králové** jsou velmi spokojení a zároveň loajální. Jsou ovlivněni nadprůměrnou hodnotou pro zákazníka. Stávající dodavatel pro ně vytváří zajímavé programy loajality. Jsou skupinou zajišťující dodavateli dobré hospodářské výsledky. **Běženci (ztracení)** jsou nespokojení a díky lepší nabídce na trhu odcházejí ke konkurenci. Jsou ovlivněni minimální hodnotou pro zákazníka, díky nízké kvalitě, vysokým cenám a špatné pověsti dodavatele. **Věžňové** jsou nespokojení, mají vysoký sklon ke stereotypu, a proto neodchází ke konkurenci. Svému dodavateli zůstávají věrní i z důvodu chybějící alternativní nabídky nebo vysokých nákladů na změnu (monopolní dodavatelé). Tento typ zákazníka se vyskytuje pouze sporadicky. **Nerozhodní (indiferentní)** jsou nevyzpytatelní a nejednají podle žádného vzorce. Z hlediska plánování a strategie se jedná o nejkomplikovanější skupinu zákazníků. (Nenadál 2016)

5 Metody měření loajality zákazníka

Pro měření loajality byla vyvinuta řada metod. Základem výpočtu mohou být finanční ukazatele, data o stavech získaných a odchozích klientů nebo přímé dotazování konkrétních zákazníků. Použitím dotazovacích metod lze určit i míru spokojenosti zákazníků a predikci jejich budoucího nákupního chování.

5.1 Net Promoter Score

Nejdéle používanou metodou pro měření loajality zákazníků je **Net Promoter Score** (dále jen „NPS“). Byl vyvinutý firmou Satmetrix, Bain & Company a Fredem Reichheldem. Pro firmy jsou výsledky NPS zároveň ukazatelem jejich úspěšnosti. (Kozel a kol., 2011)

Vysoká obliba využívání této metody je dána zejména jednoduchým sběrem a vyhodnocením dat. V praxi je tak snadno použitelná a přináší zřetelné výsledky. Reichheld (1996, s. 57) předpokládá, že věrnost je vybudována na „maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivních očekáváních zákazníka do budoucnosti“. K měření loajality by tak měla postačovat pouze jedna stěžejní otázka: **Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a naši společnost příteli nebo kolegovi?**

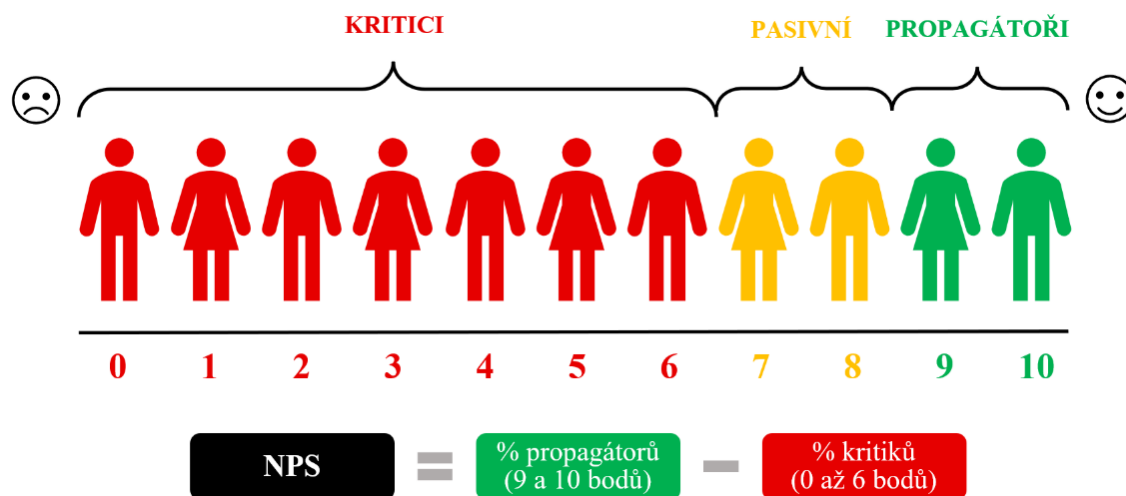
Otázka by měla u respondentů zvyšovat stupeň jejich uvážlivosti. Klient se musí zamyslet a komplexně zhodnotit všechny okolnosti, které mají vliv na konečné hodnocení. Jde o účinné měření zkoumající **racionální** i **emocionální** stránku klienta. (Kozel a kol., 2011)

Na otázku odpovídají respondenti na stupnici od 0 (určitě nedoporučí) do 10 (určitě doporučí). Z výsledných hodnot lze zákazníky následně rozdělit do 3 základních skupin:

- **Propagátoři (příznivci)** – na výše uvedené škále označili možnost 9 či 10:
 - je velmi pravděpodobné, že budou společnost doporučovat dalším lidem
 - budou pokračovat v nákupu dalších produktů.
- **Pasivní** – svou ochotu doporučit označili hodnotami 7-8:
 - jsou spokojení, ale chybí jim vysoké nadšení
 - budou využívat i konkurenčních nabídek.
- **Kritici** – na škále označili ochotu doporučit hodnotou 0-6:
 - jsou nespokojení, je nepravděpodobné, že by doporučili firmu dalším lidem
 - svým negativním postojem mohou společnost poškodit a bránit jejímu růstu.

(Reichheld, 2003)

Obr. 14: Stupnice pro výpočet Net Promoter Score



Zdroj: vlastní zpracování podle PRAM Consulting s. r. o (2020), 2022

Karlíček a kol. (2018) doplňují důležitou hypotézu pro sestavování NPS. Tou je předpoklad, že pravděpodobnost, že zákazník firmu doporučí je nižší. Zákazník, který vydává doporučení totiž riskuje vlastní pověst. Jako příznivci jsou tedy označeni pouze ti, kteří se hlásí ke krajním hodnotám 9 a 10. Kritici naopak rozšiřují negativní zkušenosti i při lehké nespokojenosti. Jak vyplývá z obrázku č. 14, výslednou hodnotu ukazatele NPS lze vypočítat jako rozdíl mezi procentuálním podílem propagátorů a kritiků. Odpovědi pasivních zákazníků se nezapočítávají.

$$NPS = \% (\text{zákazníků} - \text{propagátorů}) - \% (\text{zákazníků} - \text{kritiků}) \quad (2)$$

(Karlíček a kol., 2018)

NPS nabývá absolutního čísla, které se může pohybovat od hranice **-100** (všichni jsou kritici a nikdo propagátorem) po **+100** (všichni jsou propagátoři a nikdo kritikem). Jednotlivé stupně výkonnosti firmy podle výsledného NPS jsou shrnuty v tabulce č. 4. (Kozel a kol., 2011).

Tab. 4: Hodnocení výkonnosti firmy na základě výsledků NPS

Výkonnost firmy	Výsledná hodnota NPS
Vynikající	≥ 70
Nadprůměrná	50–69
Průměrná	11–49
Podprůměrná	< 11

Zdroj: vlastní zpracování dle Hayese (2009), 2022

5.2 Customer Effort Score

Tato metoda se podobně jako NPS vyznačuje jednoduchým pojetím. Nenadál (2016) vyjadřuje ukazatel **Customer Effort Score** (dále jen „CES“) pomocí velikosti úsilí, které musí zákazníci vyvinout k realizaci nákupu určitého produktu. Stejně jako u NPS se tato metoda soustřeďuje na jednu základní otázku: **Jaké úsilí jste museli osobně vynaložit k tomu, abyste produkt získali?** Finální hodnota se vypočítá dle následujícího vzorce:

$$CES = \frac{\sum_{i=1}^n CES_i}{5n} \quad (3)$$

kde:

n – počet zákazníků ve výzkumném vzorku

CES_i – subjektivní hodnocení respondenta od 1 (velmi malé úsilí) po 5 (značné úsilí) (Nenadál 2016)

Z realizovaných výzkumů vyplývá, že 94 % zákazníků, kteří deklarovali velmi malé úsilí na realizaci nákupu plánuje, že své nákupy zopakuje. (Nenadál 2016)

5.3 Ztracení zákazníci

Mezi další možnosti výpočtu zákaznické loajality řadíme metodu (**Churn Rate**), která je založena na počtech ztracených zákazníků. Cílem je zjistit procento zákazníků, kteří od společnosti za určité období odešli. (Kundrtová, 2018).

$$Churn Rate = \frac{\text{počet ztracených zákazníků za období}}{\text{celkový počet zákazníků na začátku období}} \times 100 \% \quad (4)$$

(Kundrtová, 2018).

Mluvíme o tzv. **míře odchodu**, která úzce souvisí se ztrátami vyvolanými ušlými tržbami. Jedná se opět o velmi jednoduchou metodu, jejíž výsledky však nejsou příliš přesné a nevypovídají o budoucím chování klientů. V rámci tohoto modelu nejsou zahrnuti nově příchozí zákazníci, což může konečné výsledky ještě více zkreslit. (Kundrtová, 2018).

5.4 Efekty loajality

Jiný pohled na měření loajality má přístup, který pracuje s jejími **pozitivními efekty**. Nejčastěji jde o tržní podíl nebo poklesu výdajů na propagaci a reklamu. Konkrétním příkladem měření loajality tímto způsobem je **ukazatel změny podílu na trhu**.

$$\partial P_t = \frac{P_{t1}}{P_{t0}} \times 100 \quad (5.1)$$

$$\partial P_{t1} = \frac{O_{o1}}{P_{z1}} \quad (5.2)$$

$$\partial P_{t0} = \frac{O_{o0}}{P_{z0}} \quad (5.3)$$

kde:

P_{t1} ; P_{t0} – podíl na trhu v aktuálním a předchozím období

O_{o1} ; O_{o0} – objem obchodů v aktuálním a předchozím období

P_{z1} ; P_{z0} – potenciál zákazníků na dílčím segmentu v aktuálním a předchozím období

(Nenadál, 2016)

5.5 Index loajality zákazníků

Komplexnější model nabízí měření pomocí tzv. **indexu loajality zákazníků** (dále jen „IZL“). Podle Lošťákové a kol. (2009) je tento ukazatel složený z dalších třech proměnných:

- indexu spokojenosti zákazníka (dále jen „ISZ“);
- indexu udržení zákazníka (dále jen „IUZ“);
- indexu spontánního doporučení jiným zákazníkům (dále jen „ISDZ“).

Celkový výpočet vychází jak z chování zákazníka, tak z jeho postojů a je přímo závislý na míře zákaznické spokojenosti, na míře schopnosti firmy klienta udržet a ochoty zákazníka dále doporučovat produkty společnosti. (Lošťáková a kol., 2009)

$$ILZ = ISZ * IUZ * ISDZ \quad (6)$$

(Lošťáková a kol., 2009)

Teprve započítání všech tří indexů odráží vypovídající hodnotu loajality. U spíše spokojeného zákazníka (ISZ 65 %), který má vysokou míru setrvání ve firmě (IUZ 90 % např. z důvodu chybějících substitutů) vychází hodnota celkové loajality 58,5 %. Pokud však zákazník váhá společnost dále doporučit (ISDZ 20 %) znamená to pro celkový ukazatel výrazné oslabení na 12,6 %. (Lošťáková a kol., 2009)

5.5.1 Index spokojenosti zákazníka

Pokud firmy chtějí zjišťovat spokojenost svých zákazníků, obvykle využívají **Americký index spokojenosti zákazníka** (dále jen „ACSI“) či **Evropský index spokojenosti zákazníka** (dále jen „ECSI“). Tyto ukazatele se liší počtem používaných proměnných. V Evropě je nejvíce rozšířený ECSI, který sleduje **sedm okruhů**, jenž mají zásadní vliv

na spokojenost zákazníka, a které jsou utvářeny prostřednictvím určitého počtu **měřitelných proměnných**. (Foret & Stávková, 2003)

Foret a Stávková (2003) stanovují sedm hypotetických proměnných použitých při výpočtu ECSI: image, očekávání zákazníka, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka a loajalita. Vzory možných měřitelných proměnných jsou uvedeny v následující tabulce č. 5.

Tab. 5: Hypotetické a měřitelné proměnné

Hypotetické proměnné	Charakteristika hypotetické proměnné	Příklady měřitelných proměnných
Image	<ul style="list-style-type: none"> komunikační nástroj obraz firmy/značky zvenku je ovlivněna pověstí firmy 	<ul style="list-style-type: none"> důvěra v činnost společnosti stabilita firmy – délka působení na trhu, postavení vůči konkurenci přístup k požadavkům zákazníků (kvalita a rychlost vyřízení, inovace a zavádění nových produktů) důvod prvního nákupu povědomost o značce
Očekávání	<ul style="list-style-type: none"> je ovlivněno reklamou a předchozí zkušeností zákazníka požadavek na určité vlastnosti produktu dle individuálních potřeb zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> pravděpodobnost naplnění očekávání dostupnost produktu vhodnost prostředí kde je produkt nabízen pružnost
Vnímaná kvalita	<ul style="list-style-type: none"> kvalita nakupovaného produktu včetně doprovodných služeb (servis, ochota, provozní doba) 	<ul style="list-style-type: none"> kvalita výrobku (služby) úroveň doprovodných služeb zákaznický servis pestrost sortimentu, důvěryhodnost informací
Vnímaná hodnota	<ul style="list-style-type: none"> tato proměnná se váže především na cenu a očekávání zákazníka podrobněji je rozebrána v kapitole 2.3.2 	<ul style="list-style-type: none"> poměr mezi cenou a kvalitou produktu úroveň reklamy a marketingové komunikace pozice na trhu uznání, ocenění dodavatele
Spokojenost zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> pocit zklamání či potěšení z produktu závisí na porovnání skutečného a očekávaného přínosu 	<ul style="list-style-type: none"> uspokojení potřeb a očekávání zákazníka spokojenost s produkty spokojenost se zaměstnanci
Stížnosti zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> jsou projevem zákaznické nespokojenosti příčinou je neuspokojivá kvalita produktů, neochotné jednání personálu mohou být podány písemnou i verbální firmou 	<ul style="list-style-type: none"> množství druh rychlost vyřízení výsledný efekt do úpravy produktu profesionalita zaměstnanců při vyřizování stížnosti/reklamace
Loajalita	<ul style="list-style-type: none"> klient je s firmou spokojen realizuje opakované nákupy doporučuje firmu/produkty ostatním 	<ul style="list-style-type: none"> délka vztahu četnost nákupu nákupy obdobných produktů u konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle Foreta a Stávkové (2003), 2022

Dle Foreta se Stávkovou (2003) je principem ECSI determinace každé z hypotetických proměnných pomocí měřitelných proměnných. Použitím níže uvedeného vzorce lze následně vyčíslit dílčí indexy jednotlivých zákazníků. **Celkový index** se poté stanoví jako **průměr indexů všech respondentů**.

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ij} \times v_{ij}}{X \sum_{i=1}^n v_{ij}} \quad (7)$$

kde:

ε_j – index spokojenosti zákazníka

x_{ij} – hodnota j-té měřitelné proměnné pro i-tého klienta

n – počet měřitelných proměnných

X – rozsah škály

v_{ij} – váha j-té měřitelné proměnné (Foret & Stávková, 2003)

Data pro výpočty lze získat z rozboru stížností a reklamací, zpětnou vazbou nebo marketingovým výzkumem. Respondentům se položí otázky na měřitelné proměnné. Pomocí hodnot ze zvolené stupnice přiřadí dotazovaní zákazníci jednotlivým otázkám hodnotu odpovídající míře jejich souhlasu či nesouhlasu. (Kozel a kol., 2011)

Váhy jednotlivých proměnných lze získat expertním odhadem od kvalifikovaných zástupců společnosti nebo z řad akademických odborníků. Ti podle vlastního názoru přiřadí měřitelným proměnným konkrétní váhu, která zohledňuje míru vlivu této proměnné na celkovou hodnotu indexu. Váhy lze stanovit i výpočtem. (Foret & Stávková, 2003)

Do výpočtu ECSI není nutné zařadit všechny hypotetické proměnné. Index lze tak individuálně modifikovat. Zásadní změna hypotetických proměnných však může způsobit nepřesnosti. Proto je doporučováno změny konzultovat s experty. (Anderson & Fornell, 2000).

V konečném stadiu lze zkoumat vliv konkrétních měřitelných proměnných na hypotetickou proměnnou nebo vztahy hypotetických proměnných navzájem. (Foret & Stávková, 2003)

5.5.2 Index udržení zákazníka

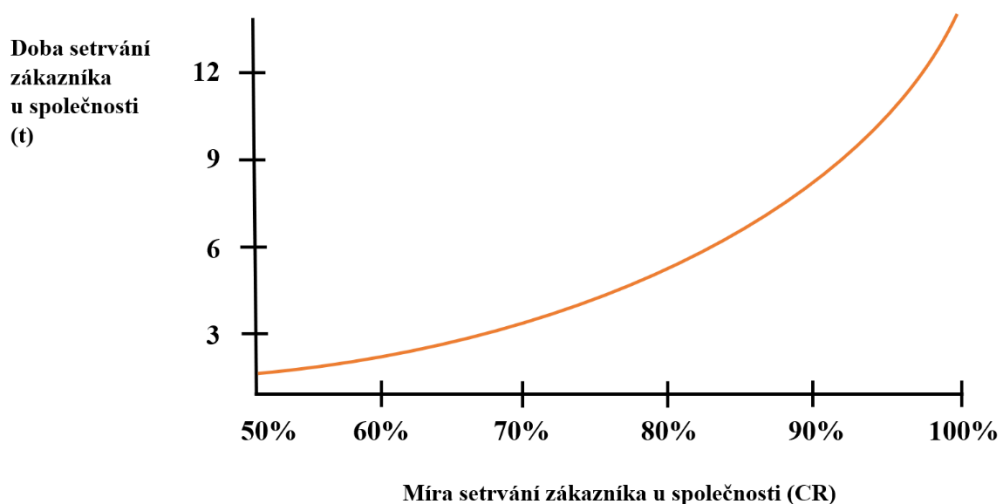
Další klíčovou složkou výpočtu IZL je **ukazatel udržení zákazníka** neboli **míra jeho setrvání ve firmě** (dále jen „CR“). Tato veličina představuje pravděpodobnost, se kterou

lze předpokládat zákaznickou loajalitu i v dalším období. Výslednou hodnotu ovlivňuje konkurenční prostředí a spokojenost klienta, která ho vede k dalším nákupům a setrvání u dané firmy. (Horáková, 1992).

Vysoce konkurenční tržní prostředí způsobuje podnikatelským subjektům nižší udržitelnost zákazníků, a to i při vyšší úrovni jejich spokojenosti. Pro tyto trhy je typické, že disponují velkým počtem alternativních produktů. Požadovaný výrobek nebo službu je snadné v takovém případě nahradit substitutem konkurence. Změna dodavatele při tom nenese pro zákazníky vysoké náklady. Mezi takové obory lze zařadit např. kadeřnické a kosmetické služby, pohostinství či bankovníctví. V těchto sektorech platí, že i při velmi malé nespokojenosti dochází k **promptní výměně dodavatele**. (Lošťáková a kol., 2009)

Zdrojem dat bývá obvykle pouze otázka dotazující respondenty na dobu, po kterou u daného dodavatele nakupují či využívají jeho služeb nebo dotaz na záměr budoucích nákupů. Na obr. č. 15 lze pozorovat exponenciální růst délky vztahu zákazníka s firmou v závislosti na rostoucí míře setrvání zákazníka u dané společnosti. (Lošťáková a kol., 2009)

Obr. 15: Závislost míry setrvání zákazníků u společnosti na době využívání jejich výrobků nebo služeb



Zdroj: vlastní zpracování podle Lošťákové a kol. (2009), 2022

Výše uvedenou závislost lze určit i podle následujícího vzorce:

$$CR = 1 - \frac{1}{t} \quad (8)$$

kde:

CR – míra setrvání zákazníka u firmy v (%)

t – doba setrvání zákazníka u firmy v (letech) (Lošťáková a kol., 2009)

Pokud by míra setrvání zákazníků u firmy dosahovala 50 %, je stejně velká pravděpodobnost, že si firma klienta udrží další 1 až 2 roky. V případě, že by vzrostla až na 80 %, pak by se doba udržení prodloužila až na 5 let. Prodlužování doby, po kterou zákazník s firmou spolupracuje, se pozitivně odráží na celkových tržbách, vyšším zisku a nižších nákladech spojených s akvirováním nových klientů. (Lošťáková a kol., 2009)

5.5.3 Index spontánního doporučování produktů jiným zákazníkům

Index spontánního doporučování se zjišťuje opět na základě jedné dílčí otázky, a to s jakou pravděpodobností je zákazník ochoten doporučit produkt nebo firmu ostatním. ISDZ je ovlivněn spokojeností, a také dobou, po kterou klient danou společností využívá. (Lošťáková a kol., 2017)

5.6 Budoucí záměry zákazníků

Měření loajality lze realizovat i na základě **odhadu pravděpodobnosti** určitého způsobu **chování zákazníků**, které se promítá do jejich budoucích záměrů. Vzhledem k podstatě loajality zákazníků by měl být zmíněný přístup v praxi preferován. V této souvislosti Hayes (2009) popisuje tři aspekty chování zákazníka:

- **Aspekt obhajování** je podobně jako NPS charakterizován stupněm ochoty doporučit určitý produkt nebo společnost ostatním. Výsledným efektem takového chování je nárůst zákazníků.
- **Aspekt udržování** souvisí s mírou ochoty setrvání zákazníka u stávajícího dodavatele. Účinkem chování zákazníka, které směřuje k budoucí věrnosti ke konkrétní značce nebo produktu, je prodlužování vzájemných vztahů.
- Stupeň, do jaké míry bude zákazník v budoucnu opětovně realizovat nákupy u stejného dodavatele je zahrnut v **aspektu nakupování**, který přispívá ke zvyšování objemu opakovaných nákupů.

Všechny popisované aspekty dávají možnost odlišit tři typy loajality, kterým lze přiřadit ukazatele vyjadřující pravděpodobnost budoucího chování zákazníků.

Tab. 6: Ukazatele loajality spojené s budoucími záměry zákazníků

Typ loajality	Ukazatele loajality
Obhajování	<ul style="list-style-type: none"> – celková spokojenost – pravděpodobnost doporučení – pravděpodobnost pokračování v nákupu bez zvažování konkurenční nabídky
Udržování	<ul style="list-style-type: none"> – pravděpodobnost nákupu konkurenčních produktů – pravděpodobnost úplné změny dodavatele – pravděpodobnost ukončení nákupu u stávajícího dodavatele
Nakupování	<ul style="list-style-type: none"> – pravděpodobnost nákupů dalších produktů od stávajícího dodavatele – pravděpodobnost zvýšení počtu nákupů od stávajícího dodavatele – pravděpodobnost vyššího objemu nakupovaných produktů v rámci jednoho nákupu

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadála (2006), 2022

Výčet ukazatelů může být mnohem vyšší a z pohledu využívaných produktů nebo služeb je samozřejmě možná i jejich modifikace. Vždy by však měly vystihnout budoucí záměr zákazníka. Aby bylo možné ukazatele převést na číselné pojmy a vztahy, je nutné, aby v rámci marketingového výzkumu měli respondenti možnost své budoucí záměry ohodnotit. K tomu účelu je obvykle využívána verbální hodnotící škála. (Hayes, 2009)

Příklad pětistupňové hodnotící stupnice je uveden v tabulce č.7

Tab. 7: Hodnotící škála k ukazateli zvýšení počtu nákupů od stávajícího dodavatele

Zvýšení počtu nákupů
a) určitě zvýším v budoucnu počet svých nákupů
b) zřejmě v budoucnu zvýším počet svých nákupů
c) budu zvažovat, zda v budoucnu zvýším počet svých nákupů
d) zřejmě v budoucnu ne zvýším počet svých nákupů
e) určitě ne zvýším v budoucnu počet svých nákupů

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pravděpodobnost zvýšení počtu nákupů (P_{zpn}) vypočítáme z následujícího poměru:

$$P_{zpn} = \frac{P_{uzn}}{n} \quad (9)$$

kde:

P_{uzn} – počet zákazníků, kteří určitě v budoucnu zvýší počet svých nákupů

n – počet dotazovaných respondentů (Nenadál, 2016)

Analogicky se určují ostatní pravděpodobnostní ukazatele, které zobrazuje tabulka č.6.

Míry všech typů loajality lze vypočítat za použití aritmetického průměru:

Míra loajality typu obhajování – ML_o :

$$ML_o = \frac{1}{3}(C_s + P_{dop} + P_{pn}) \quad (10)$$

kde:

C_s – celková spokojenost

P_{dop} – pravděpodobnost doporučení ostatním zákazníkům

P_{pn} – pravděpodobnost pokračování v nákupu bez zvažování konkurenční nabídky (Nenadál, 2016)

Míra loajality typu udržování – ML_u :

$$ML_u = \frac{1}{3}[(1 - P_{nk}) + (1 - P_{zd}) + (1 - P_{un})] \quad (11)$$

kde:

P_{nk} – pravděpodobnost nákupu konkurenčních produktů

P_{zd} – pravděpodobnost úplné změny dodavatele

P_{un} – pravděpodobnost ukončení nákupu u stávajícího dodavatele (Nenadál, 2016)

Míra loajality typu nakupování – ML_N :

$$ML_N = \frac{1}{3}(P_{ndp} + P_{zpn} + P_{zon}) \quad (12)$$

kde:

P_{ndp} – pravděpodobnost nákupů dalších produktů od stávajícího dodavatele

P_{zpn} – pravděpodobnost zvýšení počtu nákupů od stávajícího dodavatele

P_{zop} – pravděpodobnost vyššího objemu nakupovaných produktů v rámci jednoho nákupu (Nenadál, 2016)

Před konečným výpočtem celkové míry loajality zákazníků je potřeba stanovit pro každý typ loajality určitou **váhu** v souladu s její závažností. Tyto váhy se obvykle zjišťují některou z metod expertního rozhodování. Celkově ale musí platit:

$$W_{LO} + W_{LU} + W_{LN} = 1 \quad (13)$$

kde:

W_{LO} – váha loajality typu obhajování

W_{LU} – váha loajality typu udržování

W_{LN} – váha loajality typu nakupování (Nenadál, 2016)

Pokud hodnoty všech typů loajality a jejich váhy známy, lze určit **celkovou míru loajality zákazníků** (dále jen „MLC“).

$$MLC = ML_O \times W_{LO} + ML_U \times W_{LU} + ML_N \times W_{LN} \quad (14)$$

(Nenadál, 2016)

Z celkové MLC lze určit konkrétní typ zákazníka a odhadnout jeho budoucí záměry. Souhrn výsledných hodnot MLC, dle kterých lze stanovit typ zákazníka a charakteristiku jeho budoucích záměrů je uvedený v tabulce č.8 (Nenadál, 2016)

Tab. 8: Charakteristika zákazníka dle hodnoty MLC

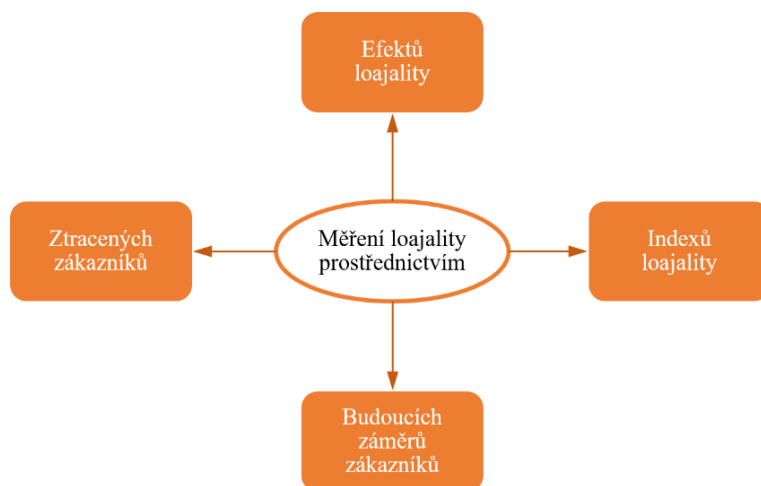
MLC	Typ zákazníka	Charakteristika budoucích záměrů zákazníka
0,81 – 1,0	Velmi loajální	Propagátor, zvyšuje svou hodnotu pro dodavatele.
0,61 – 0,80	Mírně loajální	Zákazník má potenciál zvýšit svou hodnotu pro dodavatele.
0,41 – 0,60	Indiferentní	Budoucí záměry zákazníka nelze odhadnout, pravděpodobnost jeho ztráty nebo udržení je skoro stejná.
0,21 – 0,40	Velmi nejistý	Zákazník bude v budoucnu pro dodavatele pravděpodobně ztracen.
0 – 0,20	Ztracený	Zákazník je již pro dodavatele ztracen.

Zdroj: vlastní zpracování podle Nenadála (2016), 2022

5.7 Komplexní přístup k měření loajality

V komplexním měřítku popisuje měření loajality Nenadál (2016). Na obrázku č.16 je viditelné použití čtyř alternativních přístupů: pomocí ztracených zákazníků, efektu loajality, budoucích záměrů zákazníků a indexů loajality.

Obr. 16: Komplexní přístup k měření loajality zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování podle Nenadála (2016), 2022

6 Stručná charakteristika vybraného bankovního ústavu

Pro svoji práci si autorka vybrala jednu z nejvýznamnějších bankovních institucí v České republice, ale i v regionu střední a východní Evropy. Jedná se o společnost **Komerční banka, a. s.** Na tuzemském trhu disponuje KB dlouholetou tradicí a díky komplexnosti služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví se řadí mezi univerzální banky. Jejimi klienty jsou občané, velké korporace, drobní podnikatelé i municipality. Své služby zajišťuje nejen přes rozsáhlou síť poboček a bankomatů, ale i prostřednictvím kontaktního centra či online distribučních kanálů, jimiž jsou internetové a mobilní bankovníctví. (Komerční banka, a. s., 2022b)

Obr. 17: Logo Komerční banky, a. s.



Zdroj: Komerční banka, a. s. (2022b)

6.1 Historie společnosti

Komerční banka, a. s. vznikla vyčleněním z bývalé Státní banky československé. V roce 1992 byla transformována na akciovou společnost a prošla kupónovou privatizací. Své působíště rozšířila na **mezinárodní kapitálové trhy** během roku 1995 vydáním globálních depozitních certifikátů. (Komerční banka, a. s., 2022b)

Přelomovým se stal rok **2001**, kdy se KB ujímá francouzská skupina **Société Générale**, která odkoupila státní podíl za 40 miliard Kč. V té době zastávala KB silnou pozici na trhu podniků a municipalit. Během roku **2005** se jako první banka v České republice zavázala k udržení **Garantované úrovně služeb** a jasně definovala principy poskytování bankovních produktů. Za účelem nezávislého řešení sporů s klienty ustanovila funkci **ombudsmana**. Kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice **Modrou pyramidou** získala KB v roce **2006**. (Komerční banka, a. s., 2022b)

V roce **2009** se připojila ke „**Standardu České bankovní asociace o mobilitě klientů a postupu při změně banky**“, jehož cílem bylo klientům zjednodušit přechod mezi jednotlivými finančními ústavy. (Komerční banka, a. s., 2022b)

Významným krokem v rozšíření nabídky, byl odkup 50,1% podílu ve společnosti **SG Equipment Finance Czech Republic, s. r. o.**, který KB realizovala v roce **2011**. V roce **2016** KB vytvořila obchodní alianci pro oblast **akceptace plateb kreditními a debetními kartami** a již o dva roky později spustila nový způsob přihlašování do digitálního bankovníctví pomocí tzv. **KB Klíče**. (Komerční banka, a. s., 2022b)

Během roku **2019** KB založila dceřinou společnost **KB SmartSolutions, s. r. o.**, jako platformu pro snadnější vznik nových bankovních produktů a služeb. Tato společnost nabyla podíly v několika mladých firmách v oboru **finančních technologií**. V tomto roce navíc jako jedna z prvních bank umožňuje svým klientům provádět platby pomocí služby **Apple pay**. Spolu s Českou spořitelnou a Československou obchodní bankou založila KB v roce **2020** společnost **Bankovní identita, a. s.**, pro poskytování služeb elektronické identifikace a podepisování na základě **digitální bankovní identity**. V tomto roce zároveň vyhlásila strategický program **KB Change 2025**, který by měl vést k zajištění vedoucí pozice KB v oblasti digitálního bankovníctví. (Komerční banka, a. s., 2022b)

Mezi hlavní události loňského roku 2021 lze zařadit:

- výběr nové inovativní **bankovní platformy Transact** pro zpracování bankovních transakcí umožňující rychlejší zavádění nových bankovních služeb na český trh;
- spuštění nové generace digitální platformy **Otevřeného bankovníctví**;
- zahájení poskytování služeb digitální autentifikace založených na **Bankovní identitě** umožňující přístup klientů ke službám veřejného i komerčního sektoru;
- zahájení provozu **Centra vzdálené obsluhy**, ve kterém se klienti se svými bankéři setkávají online.

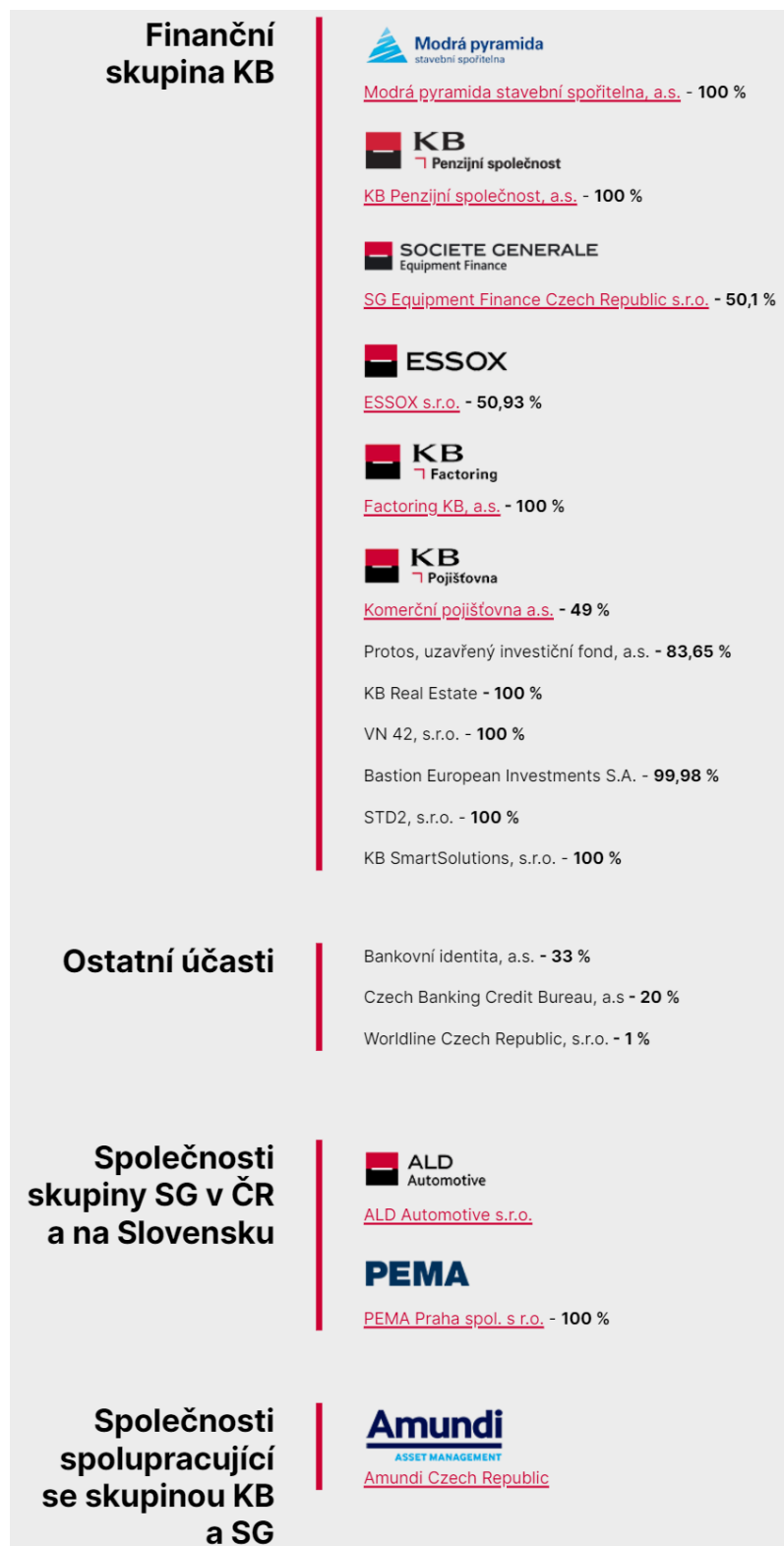
(Komerční banka, a. s., 2022a)

6.2 Profil banky

Komerční banka, a. s., je mateřskou společností **Skupiny KB** a součástí mezinárodní **Skupiny Sociétés Générale**. Společnosti skupiny KB nabízejí další specializované služby, mezi které se řadí penzijní připojištění, stavební spoření, leasing, factoring, spotřebitelské úvěry a pojištění. KB disponuje nadpolovičním podílem u 11 dceřiných společností a 49% podílem u přidružené společnosti, Komerční pojišťovny, a. s.. Podílí se na základním kapitálu 33 % ve společnosti Bankovní identita, a. s. a 20 % ve společnosti Czech Banking Credit Bureau, a. s. **Mezinárodní finanční skupina**

Société Générale zastává v ekonomickém sektoru silnou pozici více jak 150 let. Denně je schopna za pomoci **149 000 zaměstnanců** v **67 zemích** celého světa obsloužit až **31 milionů klientů**. (Komerční banka, a. s., 2022b)

Obr. 18: Skupina Société Générale V České a Slovenské republice



Zdroj: Komerční banka, a. s., 2022b

6.3 Základní údaje

Základní identifikační údaje KB jsou uvedeny v tabulce č.9. Společnost ke konci roku 2021 disponovala **242 pobočkami, 860 bankomaty** a měla **7 687 zaměstnanců**.

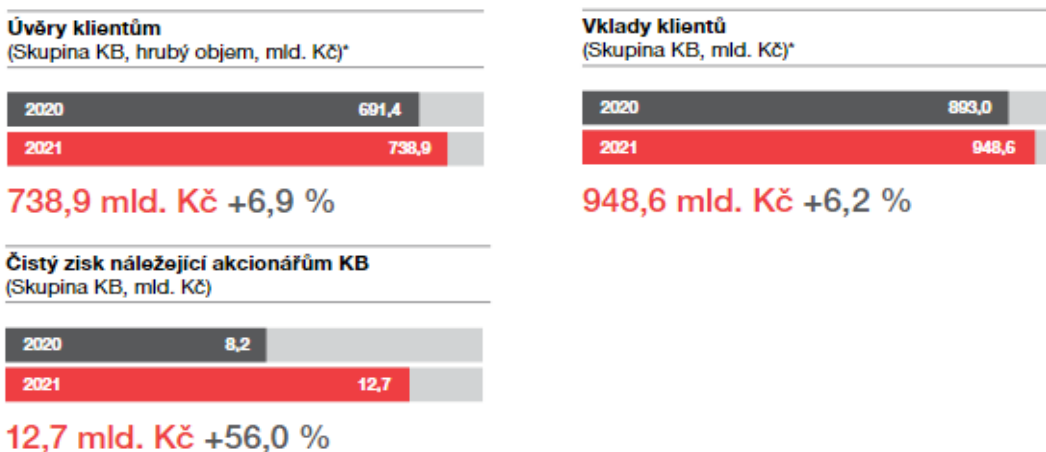
Tab. 9: Identifikační údaje Komerční banky, a. s. k 31. 12. 2021

Název společnosti	Komerční banka, a. s.
Datum vzniku	5. března 1992
Sídlo společnosti	Praha 1, Na Příkopě 33, č. p. 969, PSČ 114 07
Identifikační číslo	45317054
Právní forma	akciová společnost
Základní kapitál	19 004 926 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Komerční banky, a. s. (2022a), 2022

Z pohledu **obchodních výsledků roku 2021** dokázala finanční skupina KB oproti roku 2020 navýšit objem svého úvěrového portfolia a současně zaznamenala i růst vkladů. Dosáhla zdravé úrovně ziskovosti, udržovala si své mohutné vybavení kapitálem a silnou likviditu.

Obr. 19: Vybrané obchodní ukazatele Komerční banky, a. s. k 31. 12. 2021

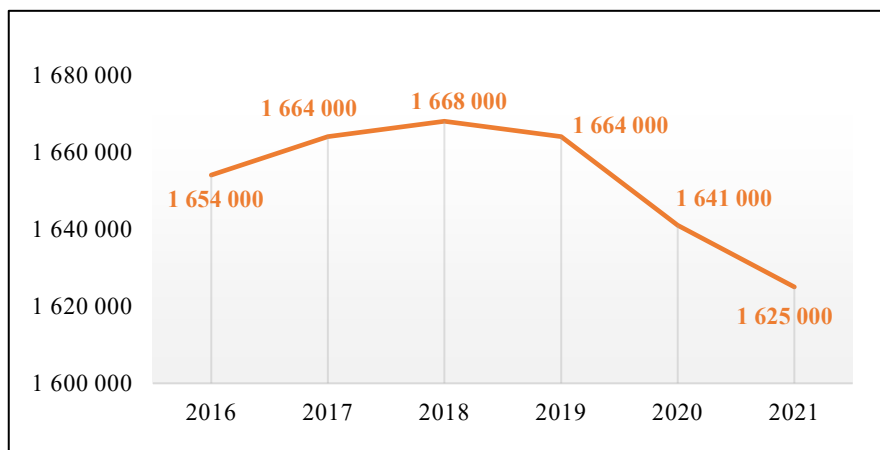


Zdroj: Komerční banka, a. s., 2022a

Lze konstatovat, že každý pátý dospělý Čech je klientem skupiny KB. Celkově finanční skupina KB evidovala k závěru loňského roku 2 251 000 klientů, z toho **klientů samotné KB bylo 1 625 000**. Občané tvořili více jak 85% podíl. Rozvoj nových technologií podtrhuje nárůst klientů s internetovým bankovníctvím, který dosahuje více jak 90 % celkového počtu klientů KB. (Komerční banka, a. s., 2022a)

S ohledem na téma diplomové práce je zajímavé sledovat **vývoj počtu klientů KB** v čase. Za posledních 5 let sice portfolio klientů nezaznamenalo výraznější výkyvy, nicméně od roku 2018 je jasně zřetelný jeho **pokles**.

Obr. 20: Vývoj počtu klientů KB v letech 2016–2021



Zdroj: vlastní zpracování dle Komerční banky, a. s., 2022a, 2022

6.4 Vize a smysl společnosti

Smyslem existence KB je vytváření lepší a udržitelné budoucnosti prostřednictvím odpovědných a inovativních finančních řešení. **Vizí** je být lídrem v nové éře bankovníctví pro 2 miliony aktivních klientů. Jako tři základní **pilíře** své **strategie** si KB zvolila rozvoj, vstřícnost a odpovědnost. (Komerční banka, a. s., 2022a)

V roce 2021 KB pracovala i na aktivitách v oblasti **udržitelnosti a společenské odpovědnosti**:

- budovala **Novou digitální banku**;
- zavedla nový **model obsluhy a designu poboček**;
- přinesla na trh nové **produkty podporující udržitelnou budoucnost**;
- zajišťovala poradenství a financování projektů **energetických úspor a obnovitelných zdrojů energie**;
- začala nabízet klientům **platební karty vyrobené z recyklovaných plastů**;
- snižovala **objem uhlíkových emisí** s cílem dosáhnout uhlíkové neutrality vlastního provozu do roku 2026.

(Komerční banka, a. s., 2022a)

7 Koncepce analýzy loajality zákazníků v Komerční bance, a. s.

Za účelem zmapování přístupu Komerční banky, a. s. k loajalitě svých klientů absolvovala autorka v únoru 2022 v tomto bankovním ústavu praktickou stáž. S ohledem na skutečnost, že je tato problematika spjatá takřka s celou strukturou banky, byla tato praxe realizována hned na několika pracovištích. Celkový přehled autorka získala v **týmu Zákaznické zkušenosti** (interně označován jako „**Hlas zákazníka**“), jehož hlavní náplní je sběr zákaznických dat, jejich následná analýza, vyhodnocování a prezentace. Z centrálně řízených týmů bylo možné dále nahlédnout do práce marketingového oddělení, oddělení podpory online bankovních technologií. Formou řízeného rozhovoru měla autorka dále možnost načerpat informace přímo od zaměstnanců obchodního místa, kontaktního centra a specializovaných poolů.

7.1 Obchodní model

KB je finanční ústav s typickým **multikanálovým distribučním modelem**. Mimo klasický distribuční kanál, tj. pobočkovou síť, může klient čerpat služby Skupiny KB prostřednictvím digitálních zákaznických cest, dále může využít služeb kontaktního centra, externích partnerů či webových stránek. Vlastní síť KB dále vhodně doplňují distribuční kapacity dceřiných společností. **Model obsluhy** v retailovém bankovníctví KB je zaměřen na poskytování **odborného poradenství**. Banka disponuje vyškolenými zaměstnanci jak z oboru každodenního bankovníctví, tak certifikovanými profesionály pro oblast investic, pojišťovnictví nebo úvěrování. Při formulaci doporučení využívají zaměstnanci analýzu klientských potřeb na základě dat, která o zákazníkovi znají z velmi propracovaného interního systému CRM. Na předem dohodnutých schůzkách tak mohou danému klientovi navrhnout to nejlepší řešení. Pro běžné servisní úkony jsou pro zákazníky vytvořena tzv. místa rychlé obsluhy. (T. Trubka, osobní komunikace, 7. 2. 2022)

KB aplikuje a rozvíjí **koncept „Poznej svého klienta“**. Poznání klienta a jeho potřeb vnímá jako nedílnou součást obchodního vztahu. Znalost klientů je také klíčovým předpokladem, aby mohla svým zákazníkům nabízet adekvátní poradenství a služby odpovídající jejich skutečným potřebám. V tomto smyslu je zmíněný koncept obchodní

aktivitou, která má přímý dopad na **zákaznickou zkušenost**. (T. Trubka, osobní komunikace, 7. 2. 2022)

Vývoj nových zákaznických i interních řešení se uskutečňuje v tzv. **mezioborových týmech** neboli **tribech**, jejichž cílem je umožnit rychlé a přesné naplňování klientských potřeb, a to prostřednictvím realizace změn. Jejich struktura napomáhá k tomu, aby se nezaměřovaly čistě na dílčí parametry bankovních produktů, ale upřednostnily spíše holistický pohled na potřeby klientů či zákaznických segmentů. (Komerční banka, a. s., 2022a)

7.2 Spokojenost zákazníků

Vstřícnost, odpovědnost a rozvoj jsou tři hodnotové pilíře značky KB. Vyjadřují, jaké banka vyznává hodnoty a jak chce být na trhu vnímána. Chce být bankou, která svým klientům naslouchá. Každému zaměstnanci KB je vštěpováno, že zákazník je vždy na prvním místě a v oblasti individuálního přístupu ke klientům jsou i pravidelně školeni. **Řízení kvality zákaznické zkušenosti** je interně realizováno týmem „**Hlas zákazníka**“, který sbírá zpětnou vazbu klientů, pečlivě jí analyzuje a výstupy prezentuje dotčeným útvarům (pobočkám, tribům, marketingu, vedení). KB se svých zákazníků ptá pravidelně prostřednictvím **cílených výzkumů**, které realizuje sama, nebo ve spolupráci s výzkumnou agenturou IPSOS. Zpětnou vazbu předávají klienti i spontánně prostřednictvím kontaktního centra, poboček, webu, nebo přes sociální sítě. (Komerční banka, a. s., 2022a)

Obr. 21: Příklady možnosti předání zpětné vazby na webu KB



NASLOUCHÁME VÁM

Nasloucháme vám a podle vás vylepšujeme nebo opravujeme!

NÁZORY ZÁKAZNÍKŮ

Námět

Uvítali byste zlepšení našich služeb? Budeme rádi, když nám napíšete.

POSLAT NÁMĚT >

Pochvala

Jste spokojeni s našimi službami? Budeme rádi, když se s námi o Vaše zkušenosti podělíte.

POSLAT POCHVALU >

Stížnost

Ceníme si, že se podělíte na zlepšování našich služeb. Vaše stížnost bude předána kompetentním pracovníkům.

POSLAT STÍŽNOST >

Zdroj: Komerční banka, a. s., 2022b

Na **spokojenost** zákazníků se KB ptá **ihned po nákupu** produktu. Ověřuje si, zda klient obdržel to, co požadoval a ve správný čas. Dále se ujišťuje, že všemu porozuměl a nabízí mu případnou pomoc s nastavením. Dotazníky jsou rozesílány klientům e-mailem den po návštěvě pobočky nebo jiné interakci s bankou (telefonát na kontaktní centrum, použití mobilního bankovníctví apod). V případě návštěvy pobočky se KB dotazuje klientů na spokojenost vždy, u ostatních interakcí se jedná o náhodný výběr. Procento úspěšnosti vyplnění dotazníku je 12 až 15 %. (B. Šperlingová, osobní komunikace, 18. 2. 2022)

Obr. 22: Vzor e-mailové komunikace s klientem po interakci s bankou



{{DM_VOCAITIVE}}

rádi bychom se Vás zeptali, jaká byla Vaše **poslední zkušenost s Komerční bankou**.
Proběhla návštěva pobočky či rozhovor s bankovním poradcem přes telefon (Skype)
podle Vašich představ?

Vypíšte prosím náš krátký dotazník, nezabere Vám to více než 3 minuty.

[VSTUP DO DOTAZNÍKU](#) ➔

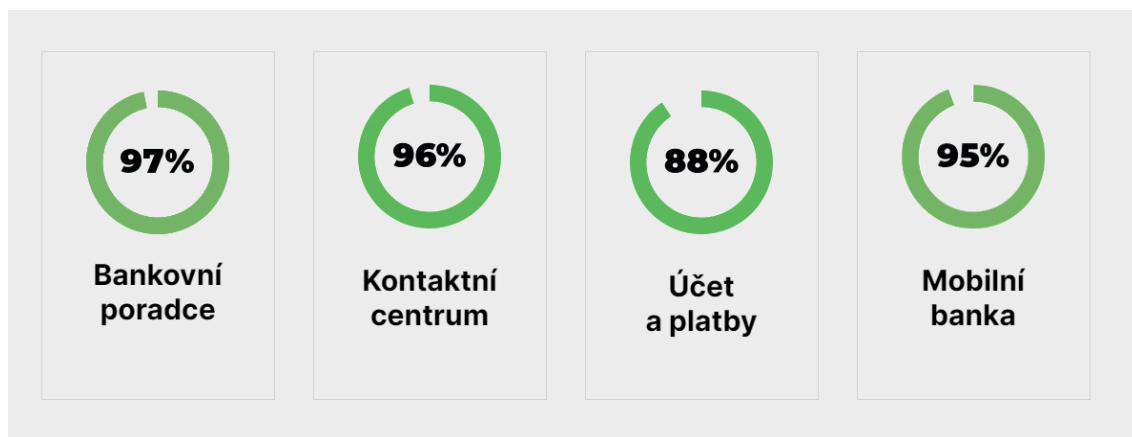
Děkujeme!

Vaše Komerční banka

Zdroj: Komerční banka, a. s., 2022d

Kromě toho se tato banka denně dotazuje **náhodně** vybraného vzorku klientů na jejich **celkovou spokojenost s KB** bez ohledu na to, zda s ní měli nějakou interakci. Komerční banka, a.s. sleduje i hodnocení jednotlivých obslužných kanálů (pobočky, kontaktního centra, mobilního či internetového bankovníctví) nebo konkrétních produktů. Všechna tato měření probíhají kontinuálně po celý rok. (B. Šperlingová, osobní komunikace, 18. 2. 2022)

Obr. 23: Příklady aktuální spokojenosti klientů KB s obslužným kanálem či službou



Zdroj: Komerční banka, a. s., 2022b

Důležité je podněty nejen sbírat, ale i s nimi pracovat a na jejich základě zlepšovat své služby. Díky zpětným vazbám pak může KB upravovat a nastavovat své nabídky tak, aby byly pro uživatele co nejpřívětivější. Rozhovory s klienty, tzv. uživatelská testování, jsou součástí i vývoje nových produktů a služeb. (B. Šperlingová, osobní komunikace, 18. 2. 2022)

Se zpětnou vazbou pracuje Komerční banka, a. s. dvěma způsoby. V první řadě jsou kontaktováni klienti, kteří vyjádřili nespokojenost s pobočkou či kontaktním centrem. Tyto **stížnosti řeší zaměstnanci KB** přímo s klienty. Jejich povinností je kontaktovat zákazníka nejpozději do 48 hodin od vyplnění dotazníku nebo předání stížnosti. Klientovi obvykle představí službu, vysvětlí její používání, případně doporučí jiný výhodnější produkt. Nespokojenost s přístupem zaměstnance řeší s klientem obvykle jeho nadřízený. (B. Šperlingová, osobní komunikace, 18. 2. 2022)

V případě, že řešení problému vyžaduje plošnou úpravu produktů nebo procesů, předává tým zákaznické zkušenosti tyto podněty na dotčené útvary a zadává požadavky na zlepšení napříč celou organizační strukturou KB. Díky těmto aktivitám provedla KB v roce 2021 téměř stovku konkrétních úprav. Díky zpětným vazbám od klientů se v roce 2021 například sjednotila a rozšířila otevírací doba poboček, bylo umožněno zobrazování PINu k platební kartě v Mobilní bance, KB zahájila podepisování některých dokumentů v mobilu nebo zvýšila počty vkladových bankomatů. (B. Šperlingová, osobní komunikace, 18. 2. 2022)

Komerční banka vytvořila přehledný **system řešení stížností**, který je v souladu s regulací a bankovními standardy. Stížnosti se vyřizují podle Pravidel pro řešení stížností, která jsou dostupná v pobočkách i na webových stránkách KB. Stížnost nebo reklamace může být vyřízena až na **třech úrovních. Na pobočce, v útvaru Zákaznické zkušenosti nebo u ombudsmana Skupiny KB.** Nezávislý ombudsman se zabývá podněty klientů společností Skupiny KB. Mohou se na něj obrátit klienti, kteří nebyli spokojeni s vyřízením své stížnosti či reklamace i u druhé instance (útvary Zákaznické zkušenosti). Rozhodnutí ombudsmana není sice právně závazné, ale společnosti Skupiny Komerční banky se dohodly, že jej budou respektovat. Dne 5. ledna 2022 byla do této funkce nově uvedena profesorka JUDr. Marie Karfíková, CSc., dlouholetá advokátka, jedna z předních odbornic v oboru finančního práva, vedoucí katedry finančního práva a finanční vědy na Právnické fakultě Univerzity Karlovy. (Komerční banka, a. s., 2022a)

Pokud nejsou zákazníci, i přes veškerou snahu, s některou ze služeb KB spokojeni, mohou si prostřednictvím **Garance spokojenosti** požádat, aby jim za vybrané služby byly vráceny poplatky. A to s platností až 1 rok. (B. Šperlingová, osobní komunikace, 18. 2. 2022)

Obr. 24: Garance kvality služeb u KB



Vyzkoušejte si naše produkty až na 1 rok

Když nebudete spokojeni s některou z uvedených služeb, můžete ji vypovědět a vrátíme vám s ní spojené poplatky

<h3>Běžné účty</h3>	<p>Vrátíme vám poplatek za vedení účtu.</p> <p>Platí pro nové klienty a stávající klienty, kteří změni typ účtu</p> <ul style="list-style-type: none"> • MůjÚčet Plus • MůjÚčet Gold • Studentský účet G2.2 • TOP nabídka • Běžný účet v Kč nebo cizí měně pro občany–fyzické osoby
<h3>Debetní karty</h3>	<p>Vrátíme vám poplatek za poskytnutí debetní karty.</p> <p>Platí pro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zlatá karta • Platinum VISA • Karta k běžnému účtu (vystavená jako druhá k účtu)
<h3>Kreditní karty</h3>	<p>Vrátíme vám poplatek za měsíční správu a vedení úvěrového účtu.</p> <p>Platí pro</p> <ul style="list-style-type: none"> • A karta • World Elite

Zdroj: Komerční banka, a. s., 2022b

7.3 Měření loajality

Mimo výše uvedená měření spokojenosti klientů na základě jednotlivých interakcí či náhodného dotazování se Komerční banka, a. s. věnuje ve svém výzkumu i loajalitě svých zákazníků.

K měření loajality aplikuje ukazatel **Net Promoter Score**. Důvodem pro zvolení této metriky je jednoduchost a rychlost sběru klientských dat, a to jak z pohledu banky, tak klienta. Celý výzkum je postavený na otázce, zda by zákazníci doporučili KB svým známým nebo rodině. Dalším důvodem pro využívání této metody je jednoduchá analýza a zpracování dat. (B. Šperlingová, osobní komunikace, 18. 2. 2022)

Na ukazateli NPS sleduje KB v čase afinitu klientů k vlastní značce. Ročně se tímto způsobem nasbírá přes **200 000 klientských zpětných vazeb**. Kromě časových řad zmíněného indexu tyto výzkumy dále generují cenné komentáře a podněty. Každý z dotazníků je mimo výše uvedené otázky rozšířen o otevřený dotaz, který dává klientům možnost se vyjádřit k tomu, co se jim na KB líbí nebo co není naopak nastaveno správně. (Komerční banka, a. s., 2022b)

Měření zákaznické loajality probíhá v KB ve dvou rovinách, a to zjišťováním kontinuálního a transakčního NPS. **Kontinuální NPS** neboli NPS značky měří dlouhodobý vztah klienta s KB. Bez ohledu na to, zda byl klient s KB v kontaktu, obdrží 1krát za 12 měsíců dotazník na kontinuální NPS. **Transakční NPS** neboli pobočkové NPS sleduje reakci klienta po jeho interakci s bankou a dodává okamžitou zpětnou vazbu na to, co s bankou právě zažil. Pro obě měření platí, že nejsou kontaktováni klienti, kteří byli osloveni výzkumem/eventem v posledních 3 měsících. Dotazník je zasílán klientům ze segmentu občané i podnikatelé a lze ho vyplnit v počítači nebo v mobilu. Součástí dotazníku jsou mimo doporučení také otázky na spokojenost s využívanými produkty, aby bylo možné identifikovat klíčové oblasti, na které by se měla KB v budoucnu soustředit. (B. Šperlingová, osobní komunikace, 18. 2. 2022)

KB usiluje o to, aby každá interakce, kterou klient projde (např. založení účtu, vyzvednutí kreditní karty, změna adresy nebo návštěva webových stránek) byla perfektní. Jak je KB při naplňování tohoto cíle úspěšná, měří právě transakční NPS. Celkový pohled na to, jak je klient spokojen s KB vystihuje kontinuálním NPS. (B. Šperlingová, osobní komunikace, 18. 2. 2022)

Zpětná klientská vazba nesmí zůstat bez odezvy. Práce se zpětnou vazbou je v rámci KB interně monitorována prostřednictvím aplikace IPSOS. Na každou negativní zpětnou vazbu z NPS měření (hodnocení 0 až 6) musí zaměstnanec do 48 hodin reagovat a prostřednictvím telefonátu zjistit, co klientovi vadí, zvládnout emoce, pokusit klientovu nespokojenost zlepšit a vyřešit jeho problém. Po hovoru se výsledek zaznamenává do aplikace IPSOS a interního CRM systému. (B. Šperlingová, osobní komunikace, 18. 2. 2022)

Na každé regionální pobočce existuje navíc tzv. **ambasador Hlasu zákazníka**, který předává podněty na systémové změny v případě, že situaci s klientem nelze operativně vyřešit. Oceňuje dobré výkony poradců, na pravidelných setkáních se zaměstnanci otevírá témata často zmiňovaná v hodnoceních kritiků a představuje inovované procesy. Setkává se s tréninkovým oddělením a domlouvá dodatečná školení, která se z výsledků měření ukázala jako potřebná. (Komerční banka, a. s., 2021)

Na zvyšování hodnoty NPS mají zájem všichni zaměstnanci, neboť je tento ukazatel plošně zakomponován do jejich hodnocení. Za tímto účelem pracují manažeři na všech úrovních s pravidelnými reporty na týdenní, měsíční, kvartální a roční bázi. (Komerční banka, a. s., 2021)

Úsilí, které KB věnuje do měření, analýzy a následných aktivit k vylepšení nabídky se Komerční bance, a. s. vrací. Na základě veřejných prohlášení a dle výročních zpráv KB jí **index kontinuálního NPS** meziročně roste. V roce 2021 dosáhl hodnoty **40 u segmentu občané**, což je cca o 70 % více než před pěti lety. Z výzkumů KB vyplývá korelace mezi růstem NPS a vysokou spokojeností se zaměstnanci na pobočkách a na kontaktním centru, pocitem bezpečí a kvalitou digitálních kanálů. Cílem roku 2025 je u tohoto ukazatele překročení hodnoty 50. (Komerční banka, a. s., 2022a)

Porovnání výsledků NPS s konkurencí nelze přesně stanovit. Veřejně totiž nejsou k dispozici srovnatelná data, neboť každá z bank si výzkum NPS provádí sama a nelze tedy zjistit přesnou strukturu a systém dotazování klientů, který může výslednou hodnotu ovlivnit.

Z veřejných článků v odborných časopisech lze pouze obecně odvodit, že tradiční velké banky dosahují nižších hodnot NPS než mladší komunikačně dravější finanční instituce. Podle studie KPMG dosáhla v roce 2020 **nejvyšší hodnoty NPS** společnost **Air Bank**, a to nejen v bankovníctví, ale i napříč sektory v celé České republice. (E15.cz, 2020)

8 Marketingový výzkum loajality zákazníků Komerční banky, a. s.

Tato část diplomové práce se věnuje **marketingovému výzkumu**, jehož cílem bylo zjistit míru loajality u vybraného vzorku klientů KB. Výsledky šetření by měly odhalit názory a postoje dotazovaných klientů ke službám KB a zároveň určit směr pro návrhy vhodných zlepšení a opatření v oblasti zákaznické loajality.

Pro oslovení klientů KB byla využita metoda **dotazníkového šetření**. Tento sběr primárních dat je jednou z nejčastějších metod kvantitativního výzkumu. Autorka zvolila tuto metodu především proto, aby bylo možné zajistit dostatek relevantních dat od velkého počtu respondentů. Výsledky získané pomocí dotazníkového šetření jsou navíc vysoce reprezentativní i pro zbytek populace zkoumaného tržního segmentu, při vhodně zvolených dotazech se i dobře vyhodnocují a lze je statisticky zpracovávat.

8.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze marketingového výzkumu odstartovala vymezením výzkumného vzorku a cílů výzkumu. Dále byl proveden návrh dotazníku a jednotlivých tvrzení, jejichž konečná podoba byla zformována po realizaci pilotáže. Autorka následně naplánovala termín výzkumu, způsob distribuce dotazníku a jeho vyhodnocení.

8.1.1 Vymezení výzkumného vzorku

Do výzkumného vzorku autorka zařadila retailové klienty Komerční banky, a. s.. Tato skupina nebyla již dále omezena, neboť cílem práce bylo zjistit celkovou míru loajality napříč retailovým klientským portfoliem zkoumané bankovní instituce.

8.1.2 Struktura dotazníku

Příprava na výzkum pokračovala tvorbou **struktury dotazníku**, která se přímo odvíjela od teoretických východisek uvedených v předchozích kapitolách, výběru metod měření zákaznické loajality a dílčího cíle diplomové práce, tj. zjištění dat pro výpočet zákaznické loajality dle vybraných ukazatelů. Z teoreticky popsanych metod pro měření loajality zvolila autorka ukazatel **NPS**, neboť tuto metodu zkoumaná banka rovněž využívá. Jedná se navíc o jednoduchou metriku z pohledu sběru i vyhodnocení dat. Tento způsob měření loajality je v praxi velmi rozšířený, ale jeho výsledky nejsou zcela přesné.

Proto bylo zkoumání míry loajality rozšířeno o další výpočet prostřednictvím **indexu zákaznické loajality**. Tento ukazatel je komplexnější, zohledňuje současně nejen míru spokojenosti zákazníků, jejich udržení u firmy, ale i míru ochoty doporučení ostatním. Obě metody výpočtu jsou popsány v kapitole 5.

Samotný dotazník (viz příloha A) začíná úvodním oslovením respondentů, které je seznamuje s tím, co je následně čeká. Byla představena osoba autorky a cíl výzkumu. Dále byli účastníci výzkumu ujištěni, že je dotazník anonymní a veškerá získaná data budou využita pouze za účelem zpracování diplomové práce.

Aby byla data z šetření relevantní a vycházela pouze z cílové skupiny, bylo zapotřebí v úvodní části dotazníku umístit upozornění, že se výzkum týká pouze klientů Komerční banky, a. s.. Autorka zároveň požádala ty respondenty, kteří do této kategorie nespádají, aby dotazník nevyplňovali.

Hlavní část dotazníku byla zaměřena na otázky týkající se **spokojenosti zákazníků**, které zjišťovaly informace pro výpočet ukazatele **ECSI** blíže popsaného v kapitole 5.5.1. Dotazník byl rozdělen do sedmi sekcí, které charakterizovaly jednotlivé **hypotetické proměnné**, a to image, očekávání, vnímanou kvalitu, vnímanou hodnotu, spokojenost zákazníka, stížnost zákazníka a loajalitu. V rámci těchto hypotetických proměnných bylo určeno dalších **26 samostatných měřitelných proměnných**, které byly zformulovány do podoby tvrzení. S těmi vyjadřovali respondenti na škále od 1 do 5 míru svého souhlasu či nesouhlasu. Hodnota 1 znamenala úplný nesouhlas, hodnota 5 naopak úplný souhlas. Úplná znění jednotlivých tvrzení jsou uvedena tabulce č. 10.

U měřitelné proměnné x_{20} bylo z důvodu odvrácení chybného pochopení tvrzení přistoupeno k opačné škále odpovědí. Při následném vyhodnocování dotazníku byla použita negace a odpovědi byly přeškálovány do hodnocení 1 vyjadřující nejhorší výsledek pro firmu až po hodnocení 5, tedy nejlepší výsledek pro firmu.

Sedmá sekce loajality zákazníka byla navíc doplněna o další tvrzení, které zjišťovalo **úmysly respondentů v oblasti budoucích nákupů** u KB. Pro tento typ tvrzení bylo použito stejné škálování od 1 do 5 a výsledky z tohoto konkrétního měření byly následně využity pro výpočet **indexu udržení zákazníků**.

Tab. 10: Tvrzení transformovaná z měřitelných proměnných

Proměnné	Tvrzení
Image	x ₁ Služby KB považuji za důvěryhodné.
	x ₂ Vnímám KB jako společnost s dlouhodobou tradicí.
	x ₃ Společnost KB pružně reaguje na požadavky svých zákazníků.
	x ₄ Upřednostňuji služby KB před konkurenčními bankovními ústavami.
	x ₅ KB přizpůsobuje a inovuje své služby na základě požadavků svých klientů.
Očekávání	x ₆ Prostředí poboček KB působí přívětivým a reprezentativním dojmem.
	x ₇ Profesionalita bankovních poradců KB je pro mě důležitá.
	x ₈ Služby KB jsou snadno dostupné.
	x ₉ Poskytované služby této bankovní instituce jsou pro mě přínosné.
Vnímaná kvalita	x ₁₀ Poskytované služby a produkty KB jsou kvalitní.
	x ₁₁ Úroveň následného zákaznického servisu vnímám jako vysokou.
	x ₁₂ Bankovní poradci poskytují profesionální odborné poradenství.
	x ₁₃ Rozsah nabízených služeb a produktů považuji za dostatečný.
Vnímaná hodnota	x ₁₄ Cenová úroveň poskytovaných služeb odpovídá jejich kvalitě.
	x ₁₅ KB se svými klienty komunikuje vhodným způsobem.
	x ₁₆ Prezentace KB a jejich produktů je na vysoké úrovni.
	x ₁₇ Zaměstnanci KB jednají se zákazníky jasně a ochotně.
Spokojenost zákazníka	x ₁₈ Využívané bankovní služby splňují má očekávání a potřeby.
	x ₁₉ Jsem celkově spokojen/a s jednáním a přístupem zaměstnanců KB.
Stížnosti zákazníka	x ₂₀ V minulosti jsem musel/a často reklamovat služby KB.
	x ₂₁ Moje stížnosti byly vyřízeny uspokojivým způsobem.
	x ₂₂ Jsem ochoten/na podat stížnost či reklamaci vždy, pokud nejsem spokojen/a.
	x ₂₃ V průběhu vyřizování reklamace či stížnosti se setkávám s pozitivním přístupem ze strany KB
	x ₂₄ Pro případ podání stížnosti vím, kam se obrátit.
Loajalita	x ₂₅ Pokud by obdobné služby nabídla konkurenční banka za výrazně nižší ceny, zůstal/a bych nadále u KB.
	x ₂₆ Pokud by obdobné služby nabídla konkurenční banka za mírně nižší ceny, zůstal/a bych nadále u KB.

Zdroj: vlastní zpracování dle Foreta a Stávkové (2003), 2022

Další část dotazníku byla zaměřena na zkoumání **doby**, po kterou zákazníci u KB nakupují a jak **často**. Jednalo se o tvrzení s předem připravenými odpověďmi. Dále dotazník zjišťoval **pravděpodobnost doporučení KB** dalším lidem v okolí, která je podkladem pro výpočet **indexu spontánního doporučení** a **NPS**. Tento dotaz byl formulován opět jako tvrzení s procentuálním ohodnocením na škále od 0 % do 100 %.

Závěr dotazníku obsahoval otázky k **demografickým údajům** klientů týkající se **pohlaví, věku** a **vzdělání**. Odpovědi byly předdefinovány výčtem možností. Cílem těchto otázek byla budoucí možnost rozdělení účastníků výzkumu do jednotlivých skupin a příležitost tak vzájemně porovnat či určit trend jednotlivých výsledků. U otázky na pohlaví byla předdefinována i odpověď pro případné respondenty, kteří sami sebe genderově identifikují odlišně od pohlaví, které měli při narození.

Součástí dotazníku byla i **otevřená otázka** pro případné vlastní vyjádření klientů a námětů na zlepšení.

8.1.3 Pilotáž

Ještě před spuštěním dotazníku bylo potřeba ověřit, zda jsou navržená tvrzení srozumitelná a respondenty byl pochopen jejich pravý význam. Předvýzkum proběhl na omezené skupině 6 klientů formou osobního rozhovoru s autorkou. Po vzájemné interakci bylo **upraveno 5 tvrzení** tak, aby byl jejich výklad jednoznačný a srozumitelnější. Jedno z tvrzení bylo navíc přeformulováno do **opačné hodnotící škály**, aby byla vyloučena negace.

8.2 Realizační fáze

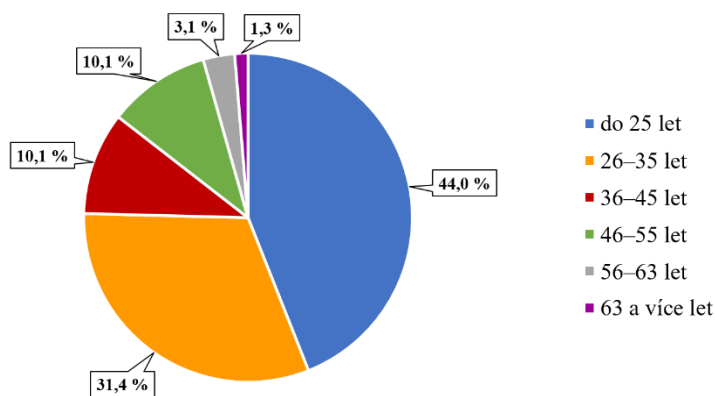
Sběr dat z dotazníkového šetření probíhal v období od **29.března** do **5. dubna 2022**. Zúčastnilo se ho celkem **159 respondentů**, kteří splňovali kritéria vytyčeného výzkumného vzorku. Cílem dotazníkového šetření bylo získat soubor o velikosti min. 150 účastníků, aby měl tento výzkum dostatečnou vypovídající hodnotu. Elektronická podoba dotazníku byla vytvořena prostřednictvím internetového nástroje **Formuláře Google**. Výhodou použití je rychlé vyhodnocování výsledků. Všechna data se exportují do excelu, kde se s nimi dá následně efektivně pracovat. Za každou otázku se navíc vytváří přehledné grafy s výsledky. Dotazník byl distribuován prostřednictvím odkazů na průzkum napříč **on-line kanály** (sociálních sítě, mail). Část byla zaslána osobně do zpráv známým a spolupracovníkům z řad finančních poradců.

8.3 Analýza respondentů

V této kapitole bude rozebrán výzkumný vzorek respondentů podle demografických a specifických charakteristik.

Z výsledků šetření a obrázku č. 25 je patrné, že **věkové složení** zákazníků KB, kteří byli účastníky výzkumu, je sice různorodé, nicméně převažují respondenti **do 35 let**. Tato skupina mladších lidí představuje společně více jak **75 %** všech dotázaných. Odpovídá věku uživatelů na sociálních sítích. Věková struktura účastníků šetření tak byla zřejmě do jisté míry ovlivněna zvoleným způsobem distribuce dotazníku. Nejpodstatnější část dotázaných tvořili klienti ve věku do 25 let (44 % všech dotázaných) a ve věku 26–35 let (31,4 % všech dotázaných). Další dvě skupiny zákazníků již mají menšinové zastoupení. Jsou to jedinci ve věku 36–45 let a 46–55 let, které shodně velmi lehce překračují 10% podíl. Klienti ve věkové hranici přes 56 let zaujímají na celkovém výzkumném vzorku pouze minoritní procento.

Obr. 25: Věkové zastoupení respondentů



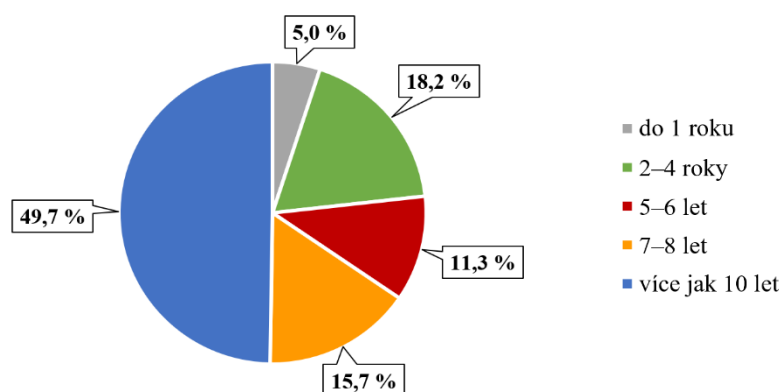
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Více jak polovinu respondentů tvořily **ženy** a to celých **58 %**, z čehož nelze s určitostí usuzovat, že by bankovní služby využívaly více jak muži. Spíše se autorka přiklání k názoru, že mají ženy kladnější přístup k marketingovým výzkumům a jejich ochota vyplnit dotazník je větší než u **mužů**, kterých se zúčastnilo **39 %**. Zbylá 3 % připadají na respondenty s jiným (genderově odlišným) pohlavím.

Z hlediska dosaženého **vzdělání** mírně převažovali klienti s vysokoškolským vzděláním (51,6 %). Procentuální podíl středoškolsky vzdělaných respondentů činil 46,8 % a jeden respondent uvedl, že dosáhl pouze základního vzdělání.

Zajímavý pohled na strukturu respondentů představuje **délka jejich vztahu s KB**. Z grafu uvedeného na obrázku č. 26 je viditelné, že skoro polovina dotazovaných zákazníků je klientem KB více jak 10 let. Pouze 5 % respondentů využívá služeb KB v délce do 1 roku a 18,2 % v rozmezí od 2 do 4 let. Toto roztrídění však nelze jednoznačně vztáhnout k míře loajality, neboť dlouhodobý vztah nemusí být za všech okolností efektivní a klienti mohou pro uspokjování svých finančních služeb souběžně využívat i jiné banky.

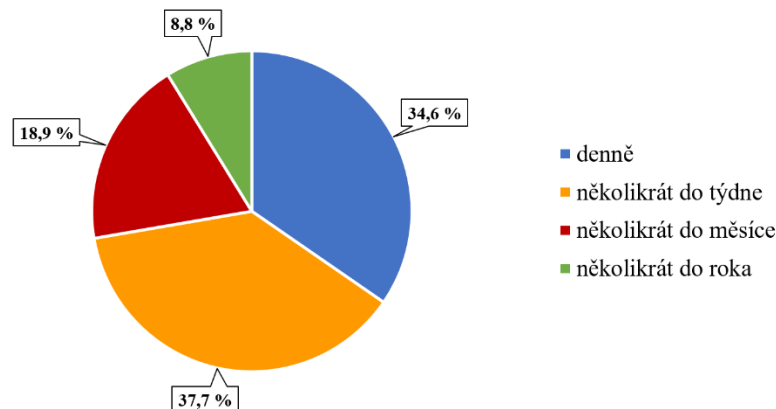
Obr. 26: Zastoupení respondentů podle délky vztahu s KB



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Mimo základní otázky k demografické segmentaci zákazníků obsahovalo výzkumné šetření i dotaz na četnost **využívání bankovních služeb KB**. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že 18,9 % klientů využije KB pouze několikrát do měsíce a 8,8 % dokonce pouze několikrát do roka. S ohledem na frekvenci využívání bankovních služeb běžným zákazníkem se dá předpokládat, že pro tuto skupinu není KB hlavním bankovním ústavem. Zbývá, nadpoloviční většina zákazníků využívá bankovní služby KB denně či několikrát do týdne.

Obr. 27: Četnost využívání služeb KB



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

9 Loajalita zákazníků v Komerční bance, a. s.

Následující kapitola se zaměřuje na výpočet a analýzu vybraných indexů loajality. Jak již autorka zmiňuje v kapitole 8.1.2, k určení míry loajality zákazníků KB byl zvolen **index loajality zákazníka** a **NPS**. Podkladem pro tuto část práce byla data získaná z marketingového výzkumu a teoretické znalosti z předchozích kapitol. Pro veškeré výpočty byl použit program MS Excel a vzorce uvedené v kapitole 5. Hodnoty nebyly s ohledem na přesnost zaokrouhlovány. Konečné výsledky dílčích a celkových ukazatelů budou v této diplomové práci prezentovány v procentech a zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

9.1 Index loajality zákazníka

Před stanovením indexu loajality zákazníka bylo nutné nejprve určit dílčí ukazatele ISZ, IUZ a ISDZ. Podrobnému postupu výpočtu indexu spokojenosti zákazníka, indexu udržení zákazníka a indexu spontánního doporučení jiným zákazníkům jsou věnovány následující samostatné kapitoly. Celkový výsledek ukazatele ILZ je součástí kapitoly 9.1.4.

9.1.1 Index spokojenosti zákazníka

Na výpočet ISZ byl aplikován **Evropský model spokojenosti zákazníka** popsáný v kapitole 5.5.1. Z výsledků tohoto ukazatele lze následně odvozovat nejen loajalitu, ale i dedukovat dílčí faktory spokojenosti.

Součástí výpočtu ECSI je stanovení **vah jednotlivých měřitelných proměnných**, neboť pro různé poskytovatele služeb jsou jinak významné a mohou tak v důsledku ovlivňovat celkovou spokojenost. Pro stanovení vah byly využity expertní názory specialistů v oboru, kteří hodnotili na škále od 1 do 10 důležitost jednotlivých proměnných v praxi (10 velmi významná, 1 zcela bezvýznamná). Mezi odborníky byla zařazena vedoucí odboru zákaznické spokojenosti v KB, ředitel pobočky České spořitelny, a. s., managerka kontaktního centra KB a autorka diplomové práce. Výsledné váhy měřitelných proměnných (v_j) byly stanoveny zprůměrováním vah jednotlivých specialistů. Souhrnně jsou uvedeny v tabulce č. 11. Jednotlivé měřitelné proměnné (x_j) jsou popsány v tabulce č.10.

Tab. 11: Expertní váhy jednotlivých měřitelných proměnných

Proměnné		Váhy (v_j)				
		Odborník A	Odborník B	Odborník C	Odborník D	Průměr
Image	X ₁	9	7	9	10	8,75
	X ₂	6	7	5	6	6
	X ₃	10	10	9	9	9,5
	X ₄	8	8	8	10	8,5
	X ₅	10	10	10	10	10
Očekávání	X ₆	7	8	7	8	7,5
	X ₇	10	9	8	9	9
	X ₈	9	10	10	10	9,75
	X ₉	8	8	9	9	8,5
Vnímaná kvalita	X ₁₀	6	8	8	9	7,75
	X ₁₁	9	9	9	10	9,25
	X ₁₂	10	10	8	10	9,5
	X ₁₃	6	8	5	7	6,5
Vnímaná hodnota	X ₁₄	8	10	7	7	8
	X ₁₅	9	9	8	8	8,5
	X ₁₆	7	8	9	8	8
	X ₁₇	10	9	10	10	9,75
Spokojenost zákazníka	X ₁₈	10	9	10	9	9,5
	X ₁₉	10	9	9	10	9,5
Stížnosti zákazníka	X ₂₀	5	8	8	7	7
	X ₂₁	10	10	10	10	10
	X ₂₂	9	7	8	6	7,5
	X ₂₃	10	6	10	10	9
	X ₂₄	7	6	9	9	7,75
Loajalita	X ₂₅	9	9	10	10	9,5
	X ₂₆	7	7	10	10	8,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pomocí zjištěných vah měřitelných proměnných bylo možné následně provést výpočty **indexů spokojenosti každého zákazníka (ϵ_j)**. Vzhledem k množství respondentů bude ukázkově proveden výpočet indexu spokojenosti náhodně vybraného respondenta označeného pod číslem 60 podle vzorce 7. Hodnoty tohoto respondenta a přidělené váhy jsou součástí tabulky č. 12.

Tab. 12: Váhy a hodnoty měřitelných proměnných vybraného respondenta č. 60

Respondent č. 60			
Sekce	Proměnné	Váhy	Odpovědi
Image	X ₁	8,75	5
	X ₂	6,00	5
	X ₃	9,50	2
	X ₄	8,50	3
	X ₅	10,00	3
Očekávání	X ₆	7,50	3
	X ₇	9,00	4
	X ₈	9,75	4
	X ₉	8,50	4
Vnímaná kvalita	X ₁₀	7,75	4
	X ₁₁	9,25	5
	X ₁₂	9,50	4
	X ₁₃	6,50	4
Vnímaná hodnota	X ₁₄	8,00	3
	X ₁₅	8,50	5
	X ₁₆	8,00	4
	X ₁₇	9,75	4
Spokojenost zákazníka	X ₁₈	9,50	2
	X ₁₉	9,50	4
Stížnost zákazníka	X ₂₀	7,00	5
	X ₂₁	10,00	4
	X ₂₂	7,50	5
	X ₂₃	9,00	4
	X ₂₄	7,75	3
Loajalita	X ₂₅	9,50	2
	X ₂₆	8,50	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Index spokojenosti respondenta č. 60

$$\varepsilon_{60} = \frac{(8,75 \times 5) + (6,00 \times 5) + (9,50 \times 2) + \dots + (9,50 \times 2) + (8,50 \times 4)}{5 \times (8,75 + 6,00 + 9,50 + \dots + 9,50 + 8,50)}$$

$$\varepsilon_{60} = \frac{840,25}{1115} = 0,7536 = 75,36 \%$$

Hodnoty indexů spokojenosti všech respondentů jsou uvedeny v příloze B.

Celkový index spokojenosti výzkumného vzorku klientů dosáhl **78,69 %** a vypočetl se jako průměr indexů spokojenosti všech respondentů.

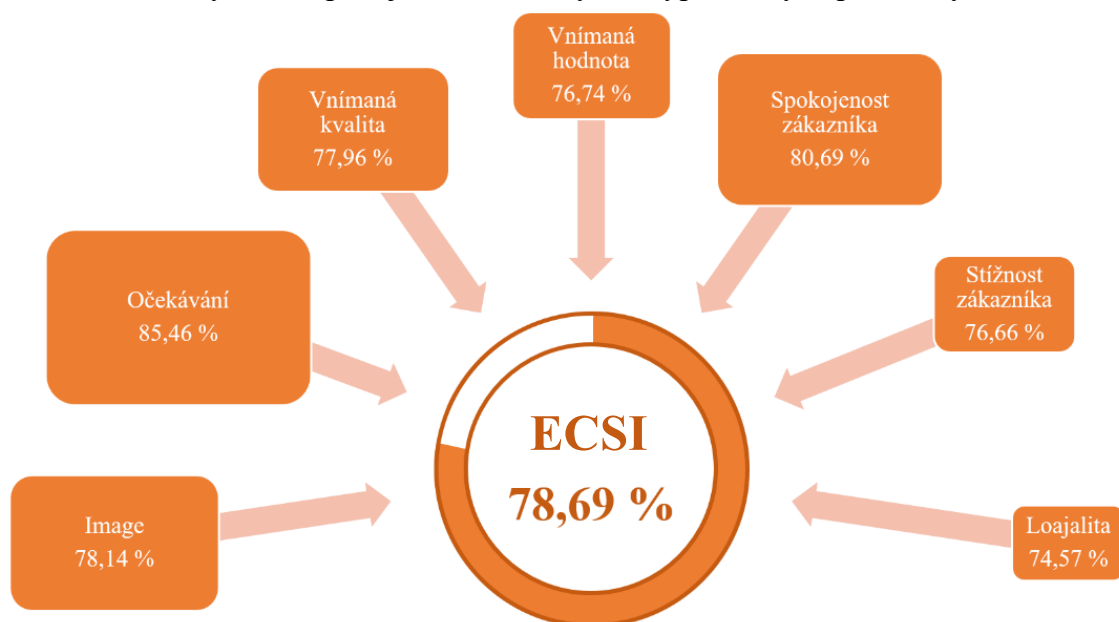
$$EC SI = \frac{0,8558 + 0,7417 + 0,7511 + \dots + 0,8948 + 0,9065}{159}$$

$$ECSI = \frac{125,12}{159} = 0,7869 = 78,69 \%$$

Dle aktuálních publikovaných informací dosahovali obdobně velké banky v roce 2021 celkové spokojenosti kolem 75 % (American Customer Satisfaction Index, 2021).

Na základě těchto srovnatelných dat lze konstatovat, že KB dosahuje spíše **nadprůměrné spokojenosti** svých zákazníků. Jak již bylo zmíněno v teoretických východiscích této práce, není vysoká spokojenost klientů vždy zárukou jejich loajality. Za účelem hlubší analýzy indexu spokojenosti byly proto postoupeny zkoumání i **indexy jednotlivých hypotetických proměnných**, jejichž hodnoty jsou viditelné na obrázku č. 28.

Obr. 28: Celkový index spokojenosti a indexy dle hypotetických proměnných



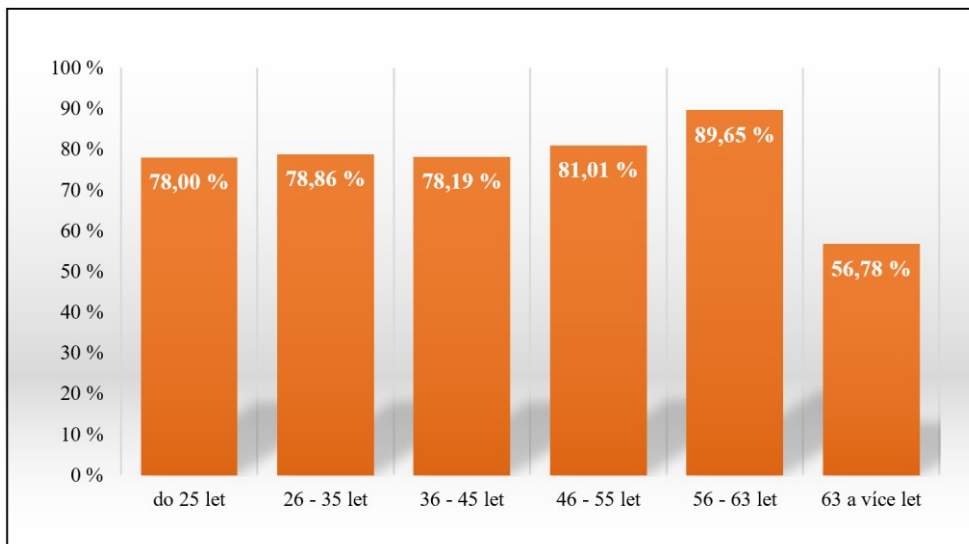
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejnižší výsledek zaznamenala hypotetická proměnná „**loajalita**“, jejíž hodnota ECSI se pohybuje těsně pod hranicí **75 %**. Naopak nejlepších výsledků dosahovaly hypotetické proměnné „**očekávání**“ (**85,46 %**) a „**spokojenost**“ (**80,69 %**). Na základě toho lze usuzovat, že KB bude mít zřejmě s loajalitou samotnou mírné potíže, což bude dále ověřováno prostřednictvím indexu loajality zákazníka a NPS. Problematictější oblasti ovlivňující spokojenost zákazníka budou dále zkoumány prostřednictvím měřitelných proměnných s nejhorším výsledkem.

Zajímavé závěry ukazují i dílčí indexy spokojenosti dle charakteristik jednotlivých respondentů. Z pohledu **věkové kategorie** vyplývá, že **s rostoucím věkem** se hodnota spokojenosti **spíše zvyšuje**. Důvodem by mohla být nižší tolerance mladších klientů

k chybám. Přesnou příčinu lze určit pouze dalším měřením, které by cílilo na tuto oblast. Graf s hodnotami ECSI dle jednotlivých věkových kategorií je uvedený na obrázku č. 29.

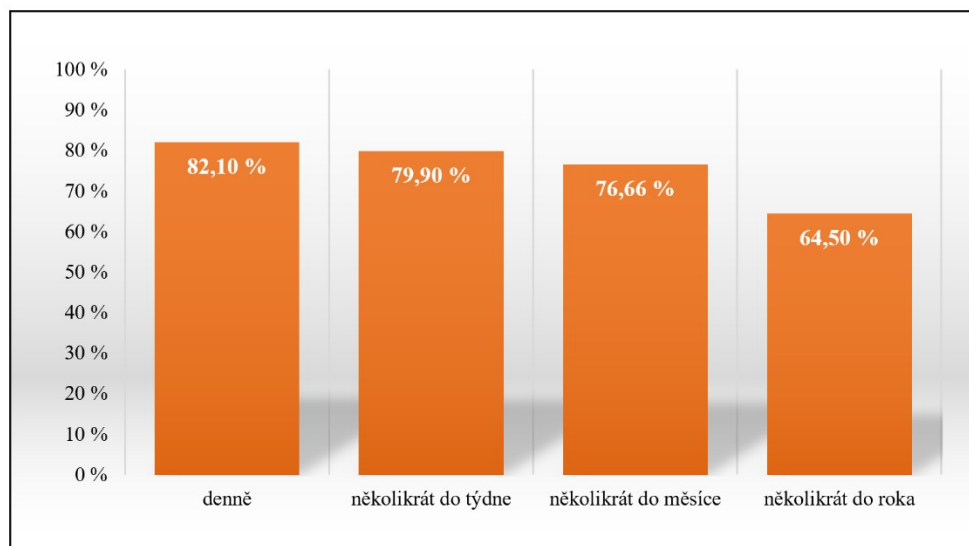
Obr. 29: Indexy spokojenosti dle věkové kategorie



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

K druhému porovnání byla využita **četnost využívání služeb KB**. Z grafu na obrázku č. 30 je viditelný zcela jasný trend. Zákazníci, kteří využívají častěji služeb KB dosahují výrazně vyšších hodnot spokojenosti. To se může velmi zásadním způsobem pozitivně projevit na loajalitě, neboť spokojenější klienti častěji nakupují nebo čerpají poskytované služby. V souladu s teorií jsou opakované nákupy jedním z průvodních jevů loajality.

Obr. 30: Indexy spokojenosti dle četnosti využívání služeb KB



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

9.1.2 Index udržení zákazníků

Jednou z možností, ze které lze vycházet při výpočtu IUZ jsou **budoucí záměry respondentů**. Na záměr využívat v budoucnu služeb KB byly účastníci výzkumu dotazováni speciální otázkou v rámci hypotetické proměnné „loajalita“. Respondenti vyjadřovali na škále od 1 do 5 míru svého souhlasu s tímto tvrzením. Četnost odpovědí je znázorněna v tabulce č. 13.

Tab. 13: Přehled budoucích záměrů respondentů

Záměr budoucích nákupů					
škála (x_{ij})	1	2	3	4	5
počet zákazníků (n_i)	5	11	27	39	77

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

S ohledem na skutečnost, že byla využita shodná hodnotící škála, lze IUZ vypočítat alternativně dle vzorce 7.

$$IUZ = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ij} \times n_i}{X \sum_{i=1}^n n_i} \quad (15)$$

kde:

IUZ – index udržení zákazníků

x_{ij} – hodnota škály

n_i – počet respondentů

X – rozsah škály

$$IUZ = \frac{(1 \times 5) + (2 \times 11) + (3 \times 27) + (4 \times 39) + (5 \times 77)}{5 \times (5 + 11 + 27 + 39 + 77)}$$

$$IUZ = \frac{649}{795} = 0,8164 = \mathbf{81,64 \%}$$

Celkový **index udržení zákazníků** dosáhl **81,64 %**. Pravděpodobnost, že budou klienti v budoucnu využívat služeb KB, je tedy poměrně velmi vysoká.

9.1.3 Index spontánního doporučení jiným zákazníkům

Index spontánního doporučení vychází z pravděpodobnosti, do jaké míry jsou klienti ochotni doporučit společnost a její služby ostatním lidem ve svém okolí. Podkladem pro výpočet tohoto ukazatele byly odpovědi respondentů z konkrétní otázky dotazníkového šetření, které byla přidělena procentuální škála od 0 % do 100 %. Četnost odpovědí jednotlivých respondentů zachycuje tabulka č. 14.

Tab. 14: Pravděpodobnost doporučení služeb KB dalším lidem

Pravděpodobnost doporučení											
Procentuální pravděpodobnost (p_i)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
počet zákazníků (n_i)	4	3	5	4	7	7	10	24	27	33	35

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výpočet ISDZ vychází z četnosti jednotlivých odpovědí respondentů v poměru k jejich celkovému počtu.

$$ISDZ = \frac{\sum_{i=1}^n p_i \times n_i}{\sum_{i=1}^n n_i} \quad (16)$$

kde:

ISDZ – index spontánního doporučování jiným zákazníkům

p_i – procentuální pravděpodobnost doporučení

n_i – počet respondentů

$$ISDZ = \frac{(0 \times 4) + (10 \times 3) + (20 \times 5) + \dots + (90 \times 33) + (100 \times 35)}{(4 + 3 + 5 + \dots + 33 + 35)}$$

$$ISDZ = \frac{11790}{159} = 0,7415 = \mathbf{74,15\%}$$

Výsledná hodnota ukazatele **ISDZ** dosáhla **74,15 %**. Pravděpodobnost, že budou klienti doporučovat služby KB ostatním lidem v okolí je uspokojivá. Nicméně je nejnižší ze všech ukazatelů tvořících celkový index loajality zákazníků. Je tedy jednoznačné, že tato oblast je pro výslednou loajalitu nejproblematictější a bude mít tak dopad na snížení hodnoty ILZ.

9.1.4 Výpočet indexu loajality zákazníků

Na základě dílčích indexů, které byly vypočítány v předchozích kapitolách, lze pomocí vzorce 6 přistoupit ke stanovení celkového ILZ.

$$ILZ = 0,7869 \times 0,8164 \times 0,7415$$

$$ILZ = 0,4764 = \mathbf{47,64\%}$$

Na výzkumném vzorku klientů dosáhla **celková míra loajality 47,64 %**. Byla tedy potvrzena domněnka, která vycházela z hypotetické proměnné indexu spokojenosti, že ne každý klient, který je spokojený je vůči KB zároveň loajální. Rozdíl mezi spokojeností a loajalitou je velmi vysoký a to 31,05 %.

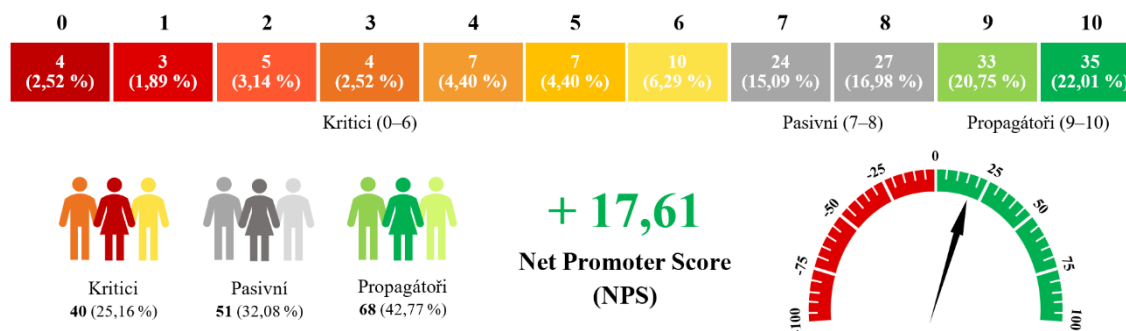
9.2 Net Promoter Score

Pro výpočet NPS byla využita totožná data jako pro zjišťování indexu spontánního doporučení, neboť mají stejnou vypovídající hodnotu. Autorka pouze upravila procentuální hodnotící škálu do tvaru pro výpočet NPS, tedy od 0 (zákazník KB určitě nedoporučí) do 10 (zákazník KB určitě doporučí). Četnosti odpovědí zůstaly zachovány. Rozčlenění respondentů dle jejich hodnocení a podle kritérií pro výpočet NPS je součástí obrázku č. 31. Pro samotný výpočet ukazatele NPS byl aplikován vzorec 2.

$$NPS = \% (\text{zákazníků} - \text{propagátorů}) - \% (\text{zákazníků} - \text{kritiků})$$

$$NPS = \left(\frac{68}{159} \times 100 \right) - \left(\frac{40}{159} \times 100 \right) = 17,61$$

Obr. 31: Pravděpodobnost doporučení KB a skupiny respondentů dle NPS



Zdroj: vlastní zpracování dle Survio (2019), 2022

Na zkoumaném vzorku klientů dosáhla celková hodnota **NPS 17,61**, což dle Hayese (2009) značí spíše **průměrný výsledek**. Podle tohoto výzkumu lze konstatovat, že má KB v oblasti zákaznické loajality ještě výrazné rezervy. Příčina nižšího skóre by se dala nalézt pomocí detailnějšího výzkumu zaměřeného na NPS, jehož součástí by byla otevřená otázka zjišťující konkrétní důvody hodnocení jednotlivých respondentů.

Z pohledu stávajícího výzkumu byla provedena hloubková analýza **NPS** na skupinách respondentů dle různých **demografických charakteristik**. Nejvýraznější trend zaznamenal ukazatel NPS na skupinách respondentů rozdělených dle **věkových kategorií**, ze kterého jasně vyplývá **zhoršování** jeho hodnoty se **snížujícím** se věkem zákazníků. U respondentů do 25 let, kterých byla v rámci výzkumného vzorku většina, činila hodnota **NPS** pouhých **5,71**. Přehled dílčích NPS dle věkové kategorie je uveden v tabulce č. 15.

Tab. 15: Dílčí hodnoty NPS dle věkové kategorie klientů

Věk	NPS
do 25 let	5,71
26–35 let	18
36–45 let	37,5
46–55 let	37,5
56–63 let	40
63 a více let	50

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

9.3 Analýza vybraných otázek a vlastních vyjádření respondentů

Žádná z otázek položených v dotazníkovém šetření nevykazovala výrazný výkyv v odpovědích respondentů. Dotaz, který měl vyšší kumulativní četnost odpovědí s **horším hodnocením** se týkal tvrzení upřednostňování služeb KB před konkurenčními bankami. To může znamenat opětovný signál **nižší loajality zákazníků**. Využívání služeb konkurence přes KB může být spojeno s **vyšší cenovou hladinou**, neboť nadpoloviční většina dotazovaných respondentů si nemyslí, že by cenová hladina produktů KB odpovídala jejich kvalitě. Horší hodnocení získala KB i v oblasti **inovace**, kdy se většina respondentů vyjádřila v tom smyslu, že KB zcela nepřizpůsobuje své služby svým klientům, což může znamenat, že dostatečně nenaslouchá jejich podnětům. Tuto domněnku podtrhuje i **podprůměrné hodnocení** v oblasti **reklamací a zpětné vazby**.

Možnost vlastního vyjádření využilo pouze 10 dotazovaných, což představuje 6,3 % z celkového počtu respondentů. Většinou se jednalo o negativní zpětnou vazbu na produkty nebo společnost. Mezi nejčastějšími připomínkami se objevovaly **vysoké poplatky za služby spojené s běžným účtem**, dva respondenti se dokonce zmínili, že díky tomu přemýšlí o změně bankovní instituce. Ve dvou případech si respondenti stěžovali na **neochotu zaměstnanců a následný servis**.

10 Diskuse výsledků šetření a návrhy zlepšujících opatření

Na základě provedeného výzkumu, hlubší analýzy loajality zákazníků KB a výsledných hodnot ukazatelů loajality je zcela zjevné, že má tato bankovní instituce v oblasti zákaznické loajality ještě značný **prostor pro zlepšení**. Výsledky souhrnných a dílčích indexů, pomocí kterých byla loajalita na klientech KB měřena, obsahuje tabulka č. 16.

Tab. 16: Výsledné hodnoty ukazatelů míry zákaznické loajality

Index	ECSI	IUZ	ISDZ	ILZ	NPS
Výsledek	78,69 %	81,64 %	74,15 %	47,64 %	17,61

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

10.1 Shrnutí a analýza výsledků

Společnost Komerční banka, a. s. dosáhla v obou zvolených variantách výpočtu spíše **podprůměrné míry loajality**. U ILZ i NPS měla na výslednou hodnotu klíčový dopad především **nižší ochota zákazníků doporučit** společnost svým známým. Na druhou stranu tento výsledek nepředstavuje pro firmu závažný problém. Spíše se jedná o **varovný signál** a poukazuje na možný **potenciál** vylepšení její **pozice na trhu**. Již v kapitole 6, kdy byla Komerční banka, a. s. představována, bylo z obrázku č. 20 patrné, že klientská základna KB již několik let po sobě mírně klesá. Konkurence na bankovním trhu je enormní a boj o nové klienty stále náročnější. Na základě analýzy koncepce loajality v KB popsané v kapitole 7 lze konstatovat, že se tato banka snaží o své stávající klienty starat, pracuje s jejich zpětnou vazbou a měří úroveň loajality svého zákaznického portfolia. Z dostupných externích dat je také zjevné, že se v tomto ohledu velmi rozvíjí a věnuje oblasti **spokojenosti a zákaznické loajality velké úsilí**.

Výzkum, který byl zpracován v rámci této diplomové práce, potvrdil, že i přes relativně **dobrou spokojenost klientů** se službami KB a značný předpoklad, že je budou stávající klienti **využívat i v budoucnu**, není zárukou jejich vysoké loajality. Důkazem je **nižší** výsledek **ILZ** oproti **ECSI**, a to o více jak **31 %**.

Dílčí ukazatel **ECSI** dosáhl v prostředí bankovního trhu příznivých **78,69 %**. Na tomto výsledku se **pozitivně** projevilo hodnocení v oblastech „**spokojenosti**“ a „**očekávání**“

zákazníků“, které byly zkoumány současně s dalšími hypotetickými proměnnými v rámci dotazníkového šetření. Respondenti nejvíce oceňovali **profesionalitu** a **přístup zaměstnanců**. Vysoké hodnocení zaznamenala i **dostupnost bankovních služeb** a jejich **přínos** pro klienty. Velmi **solidně** dopadlo pro KB hodnocení **„image“**. Většina dotazovaných klientů považuje KB za **bezpečnou a důvěryhodnou** bankovní instituci s dlouhodobou tradicí. Naopak se KB **nepodařilo** zcela naplnit zákaznická očekávání v **inovacích**.

Nejvíce **problematickou proměnnou** se v oblasti měření spokojenosti zákazníka pomocí ukazatele ECSI staly **„loajalita“** a **„stížnosti“**. Hypotetická proměnná „loajalita“ navíc potvrdila, jak významně jsou klienti v bankovním sektoru **citliví na cenu**. Pokud KB nenastaví správně cenovou politiku, může být tato skutečnost, i přes vysokou spokojenost stávajících klientů, důvodem jejich odchodu. Podobné názory padly i od samotných respondentů v rámci otevřené otázky v dotazníkovém šetření. Zmíněný fakt se odrazil i na hodnocení „vnímané hodnoty“. Na otázku, zda si klienti myslí, že cena odpovídá kvalitě poskytovaných služeb, odpovědělo s hodnocením 4 a 5 méně jak 50 % zúčastněných. Jedná se tedy o oblast, které by měla KB věnovat maximální důležitost.

Z pohledu zkoumání hypotetické proměnné **„stížnosti“** lze vyslovit závěr, že klienti KB neváhají dát zpětnou vazbu a ví, kam se s případnou negativní zkušeností obrátit. Ne vždy se však setkávají s pozitivním přístupem.

Výsledná hodnota ukazatele **IUZ (81,64 %)** je známkou poměrně **dobré schopnosti** Komerční banky, a. s. si klienty **udržet**. Důvodem může být vysoká škála poskytovaných služeb napříč finanční skupinou KB. Vlivem široké nabídky a křížového prodeje klient obvykle využívá více produktů najednou a mimo služeb denního bankovníctví čerpá i produkty z oblasti investic, spoření, pojištění nebo úvěrování. Změna banky tak může být z pohledu klienta procesně a časově velmi komplikovaná, což může řadu zákazníků od tohoto záměru odradit. Zároveň je tato obchodní taktika pro KB zdrojem dalších výnosů a přispívá tak k její celkové profitabilitě. Z informací získaných v průběhu předdiplomní praxe a znalosti interního systému CRM může autorka potvrdit, že s tímto potenciálem pracují zaměstnanci KB velmi důsledně.

Posledním ukazatelem, kterému se věnovala tato diplomová práce, je **NPS**. Výsledná hodnota Net Promoter Score dosáhla **pozitivní**, přesto spíše **podprůměrnou** úroveň, a to **17,64**. KB má evidentně více propagátorů než kritiků. Již v teoretické části diplomové

práce však bylo zmíněno, že právě nespokojení zákazníci mají větší předpoklady pro sdílení negativních zkušeností. Tímto chováním mohou navíc ovlivňovat nejen stávající, ale i nové potenciální zákazníky, a to ještě před tím, než služby využili.

ILZ oproti **NPS** dosáhl **lepšího výsledku**. Důvodem je **komplexnější pohled** na zákaznickou loajalitu. Celkový výpočet **ILZ** vychází nejen z ochoty doporučit, ale je přímo závislý i na zákaznické spokojenosti a schopnosti firmy si klienta udržet. A právě v těchto oblastech **KB** zaznamenala velmi dobré výsledky.

Při analýze **Net Promoter Score** byl zaregistrován poměrně značný rozdíl mezi hodnotou **NPS**, kterou zveřejňuje **KB (40)** a **vypočítaným** výsledkem **NPS (17,61)** dosaženým prostřednictvím dat z realizovaného výzkumu. Autorka se domnívá, že tato diference může být způsobena následujícími faktory:

- **Výzkumný vzorek KB** je určován **statistickým výběrem**. Rozložení klientů **KB** je oproti skupině oslovených zákazníků ze strany autorky zcela jistě **rovnoměrnější**. **Vyšší podíl** klientů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření v rámci této diplomové práce, byl ve věku **do 35 let**. Závěry této práce zároveň potvrdily, že právě tento segment vykázal nižší spokojenost i loajalitu. Výsledné **NPS**, ke kterému došla autorka, tak mohlo být touto skutečností **negativně ovlivněno**.
- Druhým faktorem, který nelze bez detailnějších informací o klientech předem autorkou odstínit, je nedávný kontakt s bankou nebo využití její služby. Během analyzování koncepce loajality v **KB** získala autorka zajímavé závěry z výzkumů **NPS** prováděných touto bankovní institucí. Jednoznačně z nich vyplývalo, že **hodnota NPS** byla výrazně **vyšší**, pokud byli osloveni klienti **bezprostředně po vzájemné interakci s bankou**.
- Zvolená metoda sběru dat cílila především na **respondenty**, kteří se pohybují na **sociálních sítích**. Výsledky šetření tak nelze s vysokou přesností vztahovat na veškeré klienty banky.

Na základě výše uvedeného rozboru výsledků se přesto jedná o důležité poznatky, které odhalily některé problematické oblasti a budou autorkou v následující kapitole využity k návrhu konkrétních doporučení k posílení loajality zákazníků v **KB**.

10.2 Návrhy a doporučení

Z výsledků měření vyplývá, že Komerční banka, a. s. je dobře fungující společností. Snaha následných doporučení a návrhů je tak přispět k posílení pozitivního trendu vývoje loajality v KB.

10.2.1 Měření a analýza NPS u klientů do 35 let

Výsledek dotazníkového šetření odhalil **specifický segment klientů KB ve věku do 35 let**, který vykazuje výrazně nižší spokojenost a loajalitu v porovnání s klienty ve vyšších věkových kategoriích. Mladí lidé jsou obecně méně tolerantní k chybám a vzhledem k životním cyklům řada z nich ještě nevyužívá úplnou škálu nabízených finančních služeb. Jsou tak více volatilní, tj. dovedou velmi rychle změnit banku. Navíc často komunikují na sociálních sítích, kde sdílejí své názory. Proto by bylo velmi vhodné, aby se KB v **měření loajality** paralelně zaměřila **čistě na tento segment**. K tomu, aby mohla reagovat na negativní hodnoty NPS u této skupiny klientů a obrátit tak jejich trend, je zapotřebí porozumět příčinám takového výsledku. Proto autorka dále navrhuje **výzkum NPS u klientů do 35 let obohatit o otevřenou otázku týkající se důvodu zákaznického hodnocení**.

10.2.2 Práce se zpětnou vazbou

Komerční banka, a. s. má dobře nastavený proces pro práci s **negativní zpětnou vazbou** a vyvíjí značné úsilí na **snižování počtu klientů–kritiků**. Pokud bankovní poradce dostane informaci, že klient z jeho portfolia předal negativní zpětnou vazbu, nebo byl v rámci výzkumu loajality označen za kritika, operativně mu volá, a to nejpozději do 2 dnů. Prostřednictvím vzájemného dialogu si s klientem ověřuje, co přesně nefunguje a na co si stěžuje. Je jeho snahou tyto problémy následně ihned vyřešit, zaznamenat postup vyřízení reklamace do interního systému CRM, případně předat podněty na úpravu produktů nebo procesů na příslušné útvary centrály. Z výsledků výzkumu provedeného autorkou však vyplynulo, že ne vždy se zákazník v rámci tohoto procesu setkává s pozitivním přístupem. V této souvislosti by bylo vhodné, aby KB realizovala **cílená školení zaměstnanců** na tuto oblast.

K posílení NPS ale nevede pouze snižování počtu kritiků. KB by proto měla pracovat i se zákazníky, kteří jí předali pasivní či pozitivní zpětnou vazbu a pokusit se současně **navyšovat podíl promotérů**. Autorka během své praxe zjistila, že zaměstnanci KB

s touto zpětnou vazbou vůbec nepracují. V případě **pozitivního hodnocení** mají totiž bankovní poradci skvělou příležitost spokojenému klientovi **poděkovat**. Klient bude s určitostí velmi pozitivně překvapený a šťastný a bude svojí skvělou zkušenost ochoten o to více předávat dál.

Výsledky šetření potvrdily, že KB má hodně **pasivně spokojených klientů**. V navázání komunikace i v tomto případě dává podle autorky velký smysl, neboť je zde vysoká příležitost **proměnit** tyto zákazníky v **promotéry**. Klienti budou cítit, že s nimi banka počítá a že o ně projevuje zájem. Příjemně laděný telefonát bez prodejního podtextu může bankovní poradce zakončit navíc **aktivním pobídnutím klienta**, aby doporučoval služby KB své rodině a známým.

10.2.3 Přidaná hodnota a argumenty pro doporučování

Klíčové je pro KB nahlížet na nabídku jejich služeb očima klientů, tj. přinášet jim co **největší přidanou hodnotu a jednoduchost**. O některých výjimečných službách, které KB považuje často za běžné, řada klientů ani neví. Takové služby by pro řadu z nich mohly být navíc velmi přínosné, atraktivní a inovativní. Proto by tyto výhody a inovativní řešení měla KB klientům vhodně prezentovat a komunikovat. Komerční banka, a. s. by se měla snažit nadchnout klienta tak, aby byl schopen vysvětlit **benefity** jejich produktů a služeb a **doporučil a vysvětlil** ostatním zákazníkům v čem je **KB lepší** než konkurence. Bylo by tedy vhodné stávajícím klientům a veřejnosti vhodným způsobem komunikovat **TOP produkty** a jejich inovativní vlastnosti, které by mohli využít a byly by pro ně užitečné. Komunikace těchto TOP služeb může jít přímo na stávající zákazníky, případě o nich lze informovat na pobočkách, kontaktním centru nebo prostřednictvím mediálních kampaní. Takových es, která klienti oceňují, má KB celou řadu. Např. studentský účet do 30 let zdarma, okamžité platby bez příplatku, neustálá kontrola klientských účtů a platebních karet na neobvyklé transakce, vratka 1 % z každé platby kreditní kartou apod.

10.2.4 Komunikace s méně aktivními zákazníky

Z výsledků práce demonstrovaných na obrázku č. 30 byla vysledována spojitost mezi **frekvencí nákupů zákazníků** a jejich **spokojeností**. Četnost využívání služeb KB tak může být průvodním jevem určitého stupně loajality, neboť spokojenější zákazníci budou u této společnosti častěji nakupovat a opakovaně využívat její služby. Komerční

banka, a. s. by tak měla věnovat vysokou **pozornost i méně aktivním zákazníkům** a komunikovat s nimi. Samotný výzkum NPS, který si realizuje přímo KB navíc potvrdil, že klienti, kteří se zúčastnili výzkumu NPS a byli navíc v nedávné interakci s bankou, vykazali vyšší NPS.

10.2.5 Cenové vnímání služeb KB

Analýza loajality zákazníků v KB, která byla provedena v rámci této diplomové práce, rovněž potvrdila teoretický předpoklad, že na spokojenost a loajalitu zákazníků má zásadní vliv jejich **cenové vnímání nabízených služeb**. Klienti by měli vnímat, že za cenu, kterou u KB zaplatí, dostali její odpovídající hodnotu. Komerční banka, a. s. je tradiční bankovní instituce, která podle názoru autorky své ceny nastavuje a komunikuje férovým způsobem. Srovnání, zda je její cenová politika skutečně konkurenceschopná, však často nechává pouze na klientech. Ti se většinou ve finančním světě tolik neorientují a nejdou tak do hloubky cenových nabídek. Jejich názor na tuto problematiku tak může být **zkreslený**. Příkladem mohou být výrazně nižší sazby konkurenčních ústavů u spotřebitelských úvěrů, které však velmi často, díky cenovým podmínkám, obsahují vyšší roční procentní sazbu nákladů (dále jen „RPSN“).

Autorka společnosti KB navrhuje, aby své **ceny častěji a transparentněji** prezentovala svým klientům a různými cestami jim je lépe **vysvětlovala**. Dotazníkové šetření, které autorka realizovala, potvrdilo, že více jak polovina oslovených klientů si nemyslí, že by za odpovídající kvalitu bankovních služeb zaplatili odpovídající cenu.

Zároveň by bylo vhodné, aby KB masivně komunikovala veřejnosti svoji snahu o **udržitelnost** a prostřednictvím tohoto tématu i cenově motivovala klienty k využívání služeb šetrnějších k životnímu prostředí, které mohou být v důsledku pro klienty i cenově výhodnější (elektronické a digitální produkty). Již v teoretické části této práce, konkrétně v kapitole 4.3, bylo zmíněno, že loajalita se lépe buduje ve firmách, které mají i jiné cíle než produkování zisku.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit a analyzovat loajalitu zákazníků ve vybrané bance. Zkoumaným subjektem se stala Komerční banka, a. s., která patří do skupiny tradičních bank poskytujících širokou škálu bankovních produktů a řadí se mezi významné hráče na českém bankovním trhu.

Ještě před tím, než mohl být tento cíl naplněn, bylo potřeba provést několik dílčích úkolů. Předně bylo nutné zmapovat a vytvořit přehled teoretických poznatků, popsat koncepci analýzy loajality ve vybrané bance, stanovit metody zjišťování zákaznické loajality, realizovat vlastní výzkum a stanovit způsob vyhodnocení získaných výsledků.

Autorka postupně objasnila základní pojmy související s daným tématem. Byl definován zákazník a specifika bankovních služeb. Teoretický úvod byl dále doplněn o popis spokojenosti a loajality zákazníků včetně metod pro jejich měření. Správné vymezení těchto oblastí bylo klíčové pro následný empirický výzkum a analýzu výsledků.

Za účelem zmapování přístupu Komerční banky, a. s. k loajalitě vlastních klientů nashromáždila autorka během své preddiplomní praxe významné množství interních dat a představila systém řízení zákaznické zkušenosti tohoto subjektu. Z výsledků analýzy vyplynulo, že KB věnuje tomuto řízení velké úsilí. Má nastaven detailní proces systematického sběru a analýzy zpětné klientské vazby pronikající do všech struktur banky. Pro měření zákaznické loajality aplikuje všeobecně rozšířený ukazatel NPS. Měření loajality pomocí tohoto indexu se v praxi ověřilo. Jedná se o jednoduchou metriku, která klienty navíc zásadním způsobem časově nezatěžuje. KB veřejně prezentuje, že v roce 2021 dosáhla hodnoty NPS 41. Tento výsledek představuje spíše průměrné hodnocení. Exaktní srovnání ukazatelů NPS mezi konkurenty však nemusí být zcela vypovídající. Většina bank si provádí tyto cílené výzkumy sama a nelze tak ověřit rovnoměrnost zkoumaného vzorku klientů. V souhrnu práce autorka upozorňuje na určité charakteristiky skupin respondentů, které mohou výsledné NPS zásadním způsobem ovlivnit. Jmenuje například četnost využívání služeb, nedávnou interakci s bankou či věkovou kategorii. Tyto závěry byly zároveň potvrzeny výsledky dotazníkového šetření.

Podkladem k naplnění hlavního cíle práce, byla realizace výzkumu vybrané skupiny klientů KB. Po statistickém zpracování dat bylo přistoupeno k výpočtu zákaznické loajality pomocí ukazatelů ILZ a NPS a dílčích indexů spokojenosti, udržení zákazníků

a spontánního doporučení. Celkové výsledky byly mezi sebou následně porovnány a interpretovány z pohledu všech respondentů i jednotlivých charakteristik.

Dotazníkové šetření k zjištění loajality se ukázalo jako vhodně zvolené, neboť se v krátkém časovém horizontu zúčastnilo poměrně velké množství zákazníků. Měření loajality prostřednictvím NPS potvrdilo, že se jedná o jednoduchou metodu z pohledu sběru i vyhodnocení dat. Nevýhodou měření podle indexu ILZ byla naopak rozsáhlost a časová náročnost pro výzkumníka i respondenta. Na druhou stranu vhodnějším způsobem charakterizovalo jednotlivé aspekty spokojenosti a loajality zákazníků.

Analýza struktury respondentů ukázala, že výrazná část výzkumného vzorku připadla na segment klientů pohybujících se na sociálních sítích ve věkové kategorii do 35 let. Výzkum potvrdil, že právě tento segment dosáhl nižší úrovně spokojenosti, což v důsledku negativně ovlivnilo i celkovou hodnotu loajality. Výsledky tedy nelze vztahovat na veškeré klienty KB. Přesto závěry výzkumu přinesly důležité poznatky, které mohou této bance odhalit problematické oblasti nízké loajality jejich zákazníků.

Vypočítané hodnoty ukazatelů loajality naznačily spíše podprůměrné výsledky a v kombinaci s dílčími indexy potvrdily, že spokojený klient nemusí být nutně i loajální. Rozdíl mezi indexem spokojenosti a loajality byl více jak 31 %. Podrobnějším zkoumáním bylo zjištěno, že respondenty v jejich spokojenosti nejvíce negativně ovlivnila cenová hladina, přístup banky ke stížnostem a nenaplnění jejich očekávání ve vztahu k inovacím. Na nižších hodnotách ILZ (47,64 %) a NPS (17,61) měla klíčový dopad nižší ochota zákazníků doporučit KB svým známým.

Na základě závěrů práce a teoretických poznatků byla rámcově navržena dílčí opatření k posílení loajality zákazníků KB. V první řadě bylo doporučeno, aby společnost začala pravidelně sledovat loajalitu svých klientů do 35 let a zkoumala důvody jejich hodnocení. Dále bylo navrženo pracovat i s pozitivní zpětnou vazbou a aktivně komunikovat s pasivně spokojenými a méně aktivními zákazníky. K navýšení propagátorů by mohla přispět cílená komunikace inovativních produktů vysvětlující benefity, na jejichž základě by klient doporučil a vysvětlil ostatním zákazníkům přednosti KB oproti konkurenci.

Přínos práce spočívá v důrazu na její praktické využití, tedy zjištění faktorů ovlivňující loajalitu klientů konkrétní banky. Návrhy na zlepšení budou proto prezentovány vedení týmu zákaznické zkušenosti. Práce splnila stanové cíle, tj. určit loajalitu zákazníků KB, hloubkově ji analyzovat a navrhnout soubor opatření k jejímu posílení.

Seznam použitých zdrojů

- American Customer Satisfaction Index. (2021). *Keep pace with digitally engaged customers through meaningful metrics*. Dostupné 10. 4. 2022 z <https://www.theacsi.org/industries/finance-and-insurance/banks/>
- Anderson E.W., & Fornell C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7), 869-882. DOI:10.1080/09544120050135425
- Belás, J., Habánik, J., Chovancová, B., Sipko, J., Demjan, V., Holec, M., Kameníková, B., Polách, J., Raška, Z., & Burianová, L. (2013). *Finanční trhy, bankovníctví, pojišťovnictví*. Georg.
- Belás, J., Polách, J., Kameníková, B., & Hrubošová, E. (2010). *Management komerčních bank, bankových obchodů a operací*. Georg.
- Bloudek, J., Henych, M., Kubátová, S., & Müller, D. (2013). *Rozumíte svým zákazníkům?*. Management Press.
- Bureš, I., & Řehulka, P. (2006). *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku* (2. vyd.). Management Press.
- Česká národní banka (2022). *Ochrana spotřebitele*. Dostupné 24. 2. 2022 z <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financi-trh/ochrana-spotrebitel/>
- Dvořák, P. (2005). *Bankovníctví pro bankáře a klienty* (3. vyd.). Linde.
- Dvořáková, Z., Smrčka, L., Cupalová, M., Hašek, R., Hradil, D., Kocmánek, I., Kotýnková, M., Kuchař, P., Langhamrová, J., Němec, O., Ningerová, L., Palíšková, M., Pavelka, T., Petrášková, V., Prorok, V., Samková, L., Šikýř, M., Urbanec, J., & Zamrazilová, E. (2011). *Finanční vzdělávání pro střední školy se sbírkou řešených příkladů na CD*. C.H. Beck.
- E15.cz (2020). *Nejlepší v zákaznické péči je Air Bank, Zásilkovna a Tank Ono, tvrdí studie*. Dostupné 7. 4. 2022 z <https://www.e15.cz/byznys/nejlepsi-v-zakaznicke-peci-je-air-bank-zasilkovna-a-tank-ono-tvrdi-studie-1376101>
- Fernández, R. S., & Bonillo, M. Á. I. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451. DOI:10.1177/1470593107083165
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace* (3. vyd.). Computer Press.
- Foret, M. (2012). *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky* (2. vyd.). BizBooks.
- Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Grada Publishing.
- Foster, T. R. V. (2002). *Jak získat a udržet zákazníka*. Computer Press.
- Gosnell, K. (2019). *The Competitive Advantage of a Retained Customer*. Business.com. <https://www.business.com/articles/competitive-advantage-of-retained-customer/>
- Hayes, B. E. (2009). *Beyond the ultimate question: a systematic approach to improve customer loyalty*. ASQ Quality Press.
- Hill, N., & Alexander, J. (2006). *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement* (3. vyd.). Gower Publishing Limited.

- Hommerová, D. (2012). *CRM v podnikových procesech*. Grada Publishing.
- Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Grada.
- Chlebovský, V. (2005). *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Computer Press.
- Jermář, P. (2021). *Equa Bank se spojí s Raiffeisenbank*. Banky.cz. <https://www.banky.cz/clanky/equa-bank-se-spoji-s-raiffeisenbank/?ref=copy>
- Jíra, J. (2009). *Loajalita nemusí nutně znamenat spokojenost*. People management forum. <https://hrforum.cz/studovna/loajalita-nemusi-nutne-znamenat-spokojenost/>
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). *Why satisfied customers defect*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect>
- Karfíková, D. (2009). *Cílové skupiny a jejich definice*. Focus. https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/cilove-skupiny-a-jejich-definice__s299x549.html
- Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P., Koudelka, J., Tyll, L., Tahal, R., Mařík, J., Říha, D., & Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu* (2.vyd.). Grada Publishing.
- Kašparovská, V. (2010). *Banky a komerční obchody*. Marreal servis.
- Kermally, S. (2006). *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky a názory* (2.vyd.). Computer Press.
- Keřt, R. (2007). *Hodnota pro zákazníka v návaznosti na CRM a jeho význam pro konkurenceschopnost podniku* [Disertační práce, Vysoké učení technické v Brně]. Digitální knihovna Vysokého učení technického v Brně. <http://hdl.handle.net/11012/20743>
- Komerční banka, a. s. (2021). *KB Žurnál*. Interní zdroj společnosti Komerční banka, a. s. se sídlem v Praze.
- Komerční banka, a. s. (2022a). *Konsolidovaná výroční zpráva Komerční banky a. s. za rok 2021*. <https://www.kb.cz/getmedia/995014f2-4ed9-4cb8-b050-4daf4fb1eac1/IYKCAVNFR8QGF00HV840-2021-12-31-cs.html.aspx>
- Komerční banka, a. s. (2022b). *Hlavní stránka I Komerční banka*. Dostupné 17. 2. 2022 z <https://www.kb.cz/cs/>
- Komerční banka, a. s. (2022c). *Produktové listy*. Interní zdroj společnosti Komerční banka, a. s. se sídlem v Praze.
- Komerční banka, a. s. (2022d). *Vzorové dokumenty útvaru Hlas zákazníka*. Interní zdroj společnosti Komerční banka, a. s. se sídlem v Praze.
- Kostihová, H. (2009). *Produktová strategie vybraných obchodních bank* [Diplomová práce, Masarykova univerzita]. Informační systém Masarykovy univerzity. <https://is.muni.cz/th/tqwyc/>
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2013). *Marketing management* (14. vyd.). Grada.
- Kotler, P. a kolektiv (2007). *Moderní marketing* (4. vyd.). Grada.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Marketing* (6. vyd.). Grada.
- Kozák, V. (2008). *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. Tribun EU.

- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada Publishing.
- Kundrtová, V. (2018). *Customer Experience* [Bakalářská práce, Masarykova univerzita]. Informační systém Masarykovy univerzity. <https://is.muni.cz/th/fww3t/>
- Lehtinen, J. R. (2007). *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Grada.
- Linoff, G. S., & Berry, M. J. A. (2011). *Data mining techniques: for marketing, sales, and customer relationship management* (3. vyd.). Wiley Publishing.
- Lošťáková, H., Bednaříková, M., Branská, L., Dědková, J., Janouch, V., Jelínková, M., Račka, J., Pecinová, Z., Simová, J., Vávra, J., & Vlčková, V. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing.
- Lošťáková, H., Jelínková, M., Pecinová, Z., Vlčková, V., Paták, M., & Branská, L. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Grada Publishing.
- Management News (2009). *Spokojenost není loajalita*. Dostupné 10. 3. 2022 <https://www.managementnews.cz/manazer/obchod-a-finance-id-147986/spokojenost-neni-loajalita-id-718809>
- Miler, M. (2021). *Začíná bankovní fúze desetiletí: Akcionáři Monety souhlasí se spojením s firmami kolem Air Bank*. Hospodářské noviny. <https://byznys.hn.cz/c1-67014380-zacina-bankovni-fuze-desetileti-akcionari-monety-souhlasi-se-spojenim-s-firmami-kolem-air-bank>
- Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti* (2. vyd.). Management Press.
- Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli – Nové perspektivy firemního nakupování*. Management Press.
- Nenadál, J. (2016). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Management Press.
- Nimble Coding (2019). *The Data Mining Process (CRISP-DM)*. Dostupné 23. 2. 2022 z <https://www.nimblecoding.com/data-mining-process-crisp-dm/>
- Ochec, J. (2007). *Analytický marketing – trendy v bankovní praxi*. Vysoká škola ekonomická. <https://www.vse.cz/eam/148>
- Pavlas, P. (2012). *Řízení vztahů se zákazníky České spořitelny* [Diplomová práce, AMBIS vysoká škola, a.s.]. Informační systém AMBIS. <https://is.ambis.cz/th/pc83k/>
- PRAM Consulting s. r. o. (2020). *Skvělé Net Promoter Score ukazuje vysokou kvalitu našich služeb*. Dostupné 15. 3. 2022 z <https://www.pram.cz/cz/blog/skvele-net-promoter-score-ukazuje-vysokou-kvalitu-nasich-sluzeb.html>
- Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard business review. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Revenda, Z., Mandel, M., Kodera, J., Musílek, P., & Dvořák, P. (2012). *Pěněžní ekonomie a bankovnictví* (5. vyd.). Management Press.
- Rypáček, P. (2003). *Loajalita, co si pod ní představit?*. Marketingové noviny. http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1246/

Storbacka, K., & Lehtinen J. R. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: (customer relationship management)*. Grada Publishing.

Survio. (2019). *Net Promoter Score®: NPS roste na popularitě – 1. díl*. Dostupné dne 10. 4. 2022 z <https://www.survio.com/cs/blog/pripady-uziti/survio-pro-marketing/zakaznický-pruzkum-net-promoter-score-dale-roste-na-popularite-1-dil/>

Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika* (6. vyd.). C.H. Beck.

Šenkýřová, B. (2010). *Bankovníctví*. Eupress.

Tomek, G., & Vávrová, V. (2011). *Marketing od myšlenky k realizaci* (3. vyd.). Professional Publishing.

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně* (2. vyd.). Grada Publishing.

Vlček, R. (2002). *Hodnota pro zákazníka*. Management Press.

Vlček, R. (2008). *Management hodnotových inovací*. Management Press.

Vysekalová, J. (2011). *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Grada Publishing.

Woodall, T. (2003). Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12(12), 1-42. https://is.muni.cz/el/1456/jaro2013/MPH_MVPS/39278324/value_Woodall.pdf

Zákon č. 21/1992 Sb. Zákon o bankách

Zákon č. 253/2008 Sb. Zákon o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu

Zákon č. 257/2016 Sb. Zákon o spotřebitelském úvěru

Zákon č. 6/1993 Sb. Zákon České národní rady o České národní bance

Zákon č. 634/1992 Sb. Zákon o ochraně spotřebitele

Zákon č. 69/2006 Sb. Zákon o provádění mezinárodních sankcí

Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník

Zatloukal, J. (2021). *Pokračuje propouštění v bankách. Komerčka se zbaví čtvrtiny zaměstnanců*. Seznam Zprávy. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/pokracuje-propousteni-v-bankach-komercka-se-zbavi-ctvrtiny-zamestnancu-142061>

Seznam tabulek

Tab. 1: Oblasti využití marketingového výzkumu ve službách	26
Tab. 2: Základní formy loajality	32
Tab. 3: Rozdíl mezi spokojeným a loajálním zákazníkem	38
Tab. 4: Hodnocení výkonnosti firmy na základě výsledků NPS	41
Tab. 5: Hypotetické a měřitelné proměnné	44
Tab. 6: Ukazatele loajality spojené s budoucími záměry zákazníků	48
Tab. 7: Hodnotící škála k ukazateli zvýšení počtu nákupů od stávajícího dodavatele ...	48
Tab. 8: Charakteristika zákazníka dle hodnoty MLC	50
Tab. 9: Identifikační údaje Komerční banky, a. s. k 31. 12. 2021	54
Tab. 10: Tvrzení transformovaná z měřitelných proměnných	65
Tab. 11: Expertní váhy jednotlivých měřitelných proměnných	70
Tab. 12: Váhy a hodnoty měřitelných proměnných vybraného respondenta č. 60	71
Tab. 13: Přehled budoucích záměrů respondentů	74
Tab. 14: Pravděpodobnost doporučení služeb KB dalším lidem	75
Tab. 15: Dílčí hodnoty NPS dle věkové kategorie klientů	77
Tab. 16: Výsledné hodnoty ukazatelů míry zákaznické loajality	78

Seznam obrázků

Obr. 1: Rozhodovací proces jednotlivce.....	11
Obr. 2: Marketingový trychtýř.....	12
Obr. 3: Prvky řízení vztahů se zákazníky	14
Obr. 4: Cyklus dolování dat.....	15
Obr. 5: Faktory hodnoty vnímané zákazníkem.....	17
Obr. 6: Žebřík přidané hodnoty pro zákazníka	18
Obr. 7: Hodnota pro zákazníka – princip sestrojení	19
Obr. 8: Rovnováha přínosu pro zákazníka a pro podnik	19
Obr. 9: Tři typy marketingu v odvětví služeb.....	25
Obr. 10: Matice loajality a ziskovosti zákazníků.....	33
Obr. 11: Vliv loajality zákazníků na finanční výkonost organizace.....	34
Obr. 12: Model spokojenosti zákazníka	38
Obr. 13: Matice spokojenosti a loajality zákazníků.....	39
Obr. 14: Stupnice pro výpočet Net Promoter Score	41
Obr. 15: Závislost míry setrvání zákazníků u společnosti na době využívání jejich výrobků nebo služeb	46
Obr. 16: Komplexní přístup k měření loajality zákazníků.....	50
Obr. 17: Logo Komerční banky, a. s.....	51
Obr. 18: Skupina Société Générale V České a Slovenské republice	53
Obr. 19: Vybrané obchodní ukazatele Komerční banky, a. s. k 31. 12. 2021	54
Obr. 20: Vývoj počtu klientů KB v letech 2016–2021	55
Obr. 21: Příklady možnosti předání zpětné vazby na webu KB.....	57
Obr. 22: Vzor e-mailové komunikace s klientem po interakci s bankou.....	58
Obr. 23: Příklady aktuální spokojenosti klientů KB s obslužným kanálem či službou..	59
Obr. 24: Garance kvality služeb u KB.....	60

Obr. 25: Věkové zastoupení respondentů	67
Obr. 26: Zastoupení respondentů podle délky vztahu s KB	68
Obr. 27: Četnost využívání služeb KB	68
Obr. 28: Celkový index spokojenosti a indexy dle hypotetických proměnných	72
Obr. 29: Indexy spokojenosti dle věkové kategorie	73
Obr. 30: Indexy spokojenosti dle četnosti využívání služeb KB	73
Obr. 31: Pravděpodobnost doporučení KB a skupiny respondentů dle NPS.....	76

Seznam zkratek

ACSI – American Customer Satisfaction Index (Americký index spokojenosti zákazníka)

B2B – Business to Business (Obchodní vztahy mezi společnostmi)

B2C – Business to Customer (Obchodní vztahy mezi společností a zákazníkem)

CES – Customer Effort Score

CR – Míra setrvání zákazníků ve firmě

CRM – Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)

ČNB – Česká národní banka

DM – Data mining (Dolování dat)

ECSI – European Customer Satisfaction Index (Evropský index spokojenosti zákazníka)

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

ISDZ – Index spontánního doporučení zákazníkům

ISZ – Index spokojenosti zákazníka

IUZ – Index udržení zákazníka

IZL – Index loajality zákazníka

KB – Komerční banka, a. s.

MLC – Celková míra loajality zákazníků

NPS – Net Promoter Score

RPSN – Roční procentní sazba nákladů

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: ECSI na respondenta

Příloha A: Dotazník

Loajalita zákazníků v Komerční bance, a. s.

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který se týká zjišťování míry loajality klientů Komerční banky, a. s. (dále jen „KB“). Data získaná z tohoto šetření budou využita výhradně pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

Předem děkuji za spolupráci a za Váš čas.

Toto šetření je určeno pro klienty KB, pokud nejste zákazníky této bankovní instituce, dotazník prosím nevyplňujte.

IMAGE

Uveďte křížkem na škále od 1 do 5 míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními.

1 = vůbec nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	1	2	3	4	5
Služby KB považuji za důvěryhodné					
Vnímám KB jako společnost s dlouhodobou tradicí.					
Společnost KB pružně reaguje na požadavky svých zákazníků.					
Upřednostňuji služby KB přes konkurenčními bankovními ústavy.					
KB přizpůsobuje a inovuje své služby na základě požadavků svých klientů					

OČEKÁVÁNÍ

Uved'te křížkem na škále od 1 do 5 míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními.

1 = vůbec nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	1	2	3	4	5
Prostředí poboček KB působí přívětivým a reprezentativním dojmem.					
Profesionalita bankovních poradců KB je pro mě důležitá.					
Služby KB jsou snadno dostupné.					
Poskytované služby této bankovní instituce jsou pro mě přínosné.					

VNÍMANÁ KVALITA

Uved'te křížkem na škále od 1 do 5 míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními.

1 = vůbec nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	1	2	3	4	5
Poskytované služby a produkty KB jsou kvalitní.					
Úroveň následného zákaznického servisu vnímám jako vysokou.					
Bankovní poradci poskytují profesionální odborné poradenství.					
Rozsah nabízených služeb/produktů považuji za dostatečný.					

VNÍMANÁ HODNOTA

Uved'te křížkem na škále od 1 do 5 míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními.

1 = vůbec nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	1	2	3	4	5
Cenová úroveň poskytovaných služeb odpovídá jejich kvalitě.					
KB se svými klienty komunikuje vhodným způsobem.					
Prezentace KB a jejích produktů je na vysoké úrovni.					
Zaměstnanci KB jednají se zákazníky jasně a ochotně.					

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA

Uveďte křížkem na škále od 1 do 5 míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními.

1 = vůbec nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	1	2	3	4	5
Využívané bankovní služby splňují má očekávání a potřeby.					
Jsem celkově spokojen/a s jednáním a přístupem zaměstnanců KB.					

STÍŽNOST ZÁKAZNÍKA

Uveďte křížkem na škále od 1 do 5 míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními.

1 = vůbec nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

V případě, že nemáte s vyřizováním stížnosti zkušenost, odpovězte na otázky tak, jak předpokládáte, že byste v dané situaci reagoval/a.

	1	2	3	4	5
V minulosti jsem musel/a často reklamovat služby KB.					
Moje stížnosti byly vyřízeny uspokojivým způsobem.					
Jsem ochoten/na podat stížnost či reklamaci vždy, pokud nejsem spokojen/a.					
V průběhu vyřizování reklamace či stížnosti se setkávám s pozitivním přístupem ze strany KB					
Pro případ podání stížnosti vím, kam se obrátit.					

LOAJALITA

Uveďte křížkem na škále od 1 do 5 míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními.

1 = vůbec nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

	1	2	3	4	5
Pokud by obdobné služby nabídla konkurenční banka za výrazně nižší ceny, zůstal/a bych nadále u KB.					
Pokud by obdobné služby nabídla konkurenční banka za mírně nižší ceny, zůstal/a bych nadále u KB.					
Plánuji využívat služby KB i v budoucnu.					

Klientem KB jsem:

- do 1 roku
- 2–4 roky
- 5–6 let
- 7–10 let
- více jak 10 let

Služeb KB využívám:

- denně
- několikrát do týdne
- několikrát do měsíce
- několikrát do roka

Pravděpodobnost, že doporučím KB lidem ve svém okolí je:

- | | | |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> 0 % | <input type="radio"/> 40 % | <input type="radio"/> 80 % |
| <input type="radio"/> 10 % | <input type="radio"/> 50 % | <input type="radio"/> 90 % |
| <input type="radio"/> 20 % | <input type="radio"/> 60 % | <input type="radio"/> 100 % |
| <input type="radio"/> 30 % | <input type="radio"/> 70 % | |

DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

Prosím uveďte Vaše pohlaví.

- žena
- muž
- jiné

Prosím uveďte Váš věk.

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> do 25 let | <input type="radio"/> 46–55 let |
| <input type="radio"/> 26–35 let | <input type="radio"/> 55–63 let |
| <input type="radio"/> 36–45 let | <input type="radio"/> více jak 63 let |

Prosím uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

- základní
- středoškolské
- vysokoškolské

Zde lze případně vyjádřit Vaše připomínky a náměty na zlepšení:

Příloha B: ECSI na respondenta

Respondent	Image	Očekávání	Vnímaná kvalita	Vnímaná hodnota	Spokojenost	Stížnosti	Loajalita	ECSI
1	82,46 %	100,00 %	72,73 %	80,29 %	90,00 %	87,15 %	90,56 %	85,58 %
2	69,71 %	80,00 %	66,52 %	80,29 %	80,00 %	77,45 %	62,22 %	74,17 %
3	71,35 %	80,00 %	80,00 %	70,66 %	80,00 %	74,42 %	70,56 %	75,11 %
4	56,49 %	65,18 %	60,00 %	55,04 %	60,00 %	60,00 %	40,00 %	57,76 %
5	73,22 %	90,79 %	91,36 %	90,36 %	90,00 %	91,76 %	70,56 %	85,92 %
6	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	86,42 %	100,00 %	97,49 %
7	79,42 %	94,39 %	89,55 %	84,96 %	90,00 %	79,15 %	90,56 %	85,85 %
8	75,67 %	80,29 %	80,00 %	70,36 %	70,00 %	76,36 %	60,00 %	74,60 %
9	80,00 %	100,00 %	70,30 %	80,00 %	60,00 %	69,45 %	60,00 %	76,41 %
10	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
11	78,25 %	89,50 %	80,00 %	65,99 %	70,00 %	74,55 %	50,56 %	74,75 %
12	79,53 %	90,22 %	89,55 %	81,02 %	90,00 %	87,64 %	90,56 %	86,19 %
13	77,78 %	95,68 %	80,00 %	65,69 %	80,00 %	88,61 %	90,56 %	82,26 %
14	86,90 %	94,39 %	100,00 %	80,00 %	80,00 %	92,00 %	90,56 %	89,60 %
15	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	86,42 %	100,00 %	97,49 %
16	77,78 %	80,29 %	79,09 %	78,98 %	80,00 %	84,73 %	100,00 %	81,82 %
17	61,40 %	60,29 %	55,91 %	54,60 %	60,00 %	61,94 %	80,00 %	60,85 %
18	82,22 %	85,18 %	80,00 %	70,66 %	90,00 %	74,42 %	61,11 %	78,09 %
19	100,00 %	85,18 %	95,30 %	80,29 %	90,00 %	70,30 %	81,11 %	86,10 %
20	66,20 %	60,43 %	74,39 %	85,69 %	90,00 %	83,64 %	90,56 %	76,73 %
21	69,71 %	79,57 %	74,24 %	75,33 %	80,00 %	76,24 %	80,00 %	75,70 %
22	82,81 %	84,60 %	85,61 %	85,99 %	100,00 %	49,58 %	60,00 %	77,47 %
23	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	34,55 %	20,00 %	22,69 %
24	100,00 %	79,71 %	94,24 %	80,00 %	90,00 %	65,09 %	61,11 %	82,47 %
25	86,20 %	100,00 %	78,33 %	84,96 %	90,00 %	79,03 %	90,56 %	86,35 %
26	90,88 %	89,50 %	83,94 %	76,06 %	90,00 %	75,15 %	50,56 %	81,12 %
27	58,83 %	80,29 %	60,00 %	64,96 %	80,00 %	78,55 %	60,00 %	68,83 %
28	82,92 %	91,37 %	79,85 %	80,00 %	80,00 %	91,76 %	60,00 %	82,87 %
29	83,27 %	89,93 %	100,00 %	95,33 %	100,00 %	80,48 %	100,00 %	90,90 %
30	82,46 %	85,18 %	77,27 %	74,31 %	90,00 %	50,42 %	80,00 %	75,38 %
31	90,88 %	75,97 %	69,70 %	85,69 %	90,00 %	79,64 %	71,67 %	80,92 %
32	92,75 %	100,00 %	75,30 %	90,66 %	100,00 %	100,00 %	81,11 %	92,00 %
33	90,88 %	95,68 %	85,61 %	95,33 %	100,00 %	79,15 %	100,00 %	90,87 %
34	66,90 %	70,36 %	81,82 %	76,35 %	70,00 %	86,42 %	40,00 %	72,80 %
35	78,83 %	89,50 %	80,00 %	76,06 %	80,00 %	77,21 %	90,56 %	80,99 %
36	58,95 %	75,97 %	54,24 %	69,93 %	60,00 %	76,24 %	20,00 %	62,74 %
37	91,58 %	88,78 %	64,09 %	78,98 %	90,00 %	52,73 %	80,00 %	76,88 %
38	79,88 %	80,86 %	91,36 %	85,99 %	90,00 %	82,18 %	81,11 %	84,06 %
39	86,90 %	85,18 %	76,06 %	76,06 %	80,00 %	71,88 %	81,11 %	79,53 %
40	77,78 %	95,11 %	94,24 %	95,33 %	90,00 %	65,58 %	100,00 %	86,19 %
41	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	91,76 %	100,00 %	98,48 %
42	86,78 %	100,00 %	80,00 %	78,98 %	80,00 %	72,48 %	100,00 %	84,48 %
43	51,58 %	80,43 %	57,12 %	65,99 %	40,00 %	95,15 %	41,11 %	65,34 %
44	62,92 %	89,50 %	95,30 %	95,33 %	90,00 %	100,00 %	50,56 %	85,00 %
45	100,00 %	100,00 %	91,36 %	95,33 %	100,00 %	96,61 %	90,56 %	96,61 %
46	78,25 %	91,37 %	84,70 %	71,39 %	90,00 %	91,27 %	100,00 %	85,36 %
47	90,88 %	95,68 %	72,58 %	80,00 %	80,00 %	87,15 %	90,56 %	85,61 %
48	95,56 %	95,68 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	71,88 %	100,00 %	93,27 %

Respondent	Image	Očekávání	Vnímaná kvalita	Vnímaná hodnota	Spokojenost	Stížnosti	Loajalita	ECSI
49	70,88 %	84,60 %	73,03 %	81,31 %	80,00 %	57,58 %	70,56 %	73,23 %
50	88,54 %	94,82 %	94,39 %	85,69 %	100,00 %	77,82 %	100,00 %	89,87 %
51	53,80 %	79,14 %	80,00 %	75,33 %	80,00 %	63,03 %	80,00 %	70,99 %
52	78,25 %	79,57 %	64,09 %	59,71 %	80,00 %	63,52 %	80,00 %	71,08 %
53	90,88 %	94,39 %	96,06 %	85,69 %	100,00 %	92,00 %	100,00 %	93,12 %
54	100,00 %	100,00 %	100,00 %	85,69 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	97,80 %
55	82,92 %	95,11 %	96,06 %	95,33 %	100,00 %	65,33 %	81,11 %	86,73 %
56	61,05 %	74,68 %	71,36 %	70,66 %	60,00 %	81,58 %	62,22 %	69,98 %
57	86,43 %	85,18 %	80,00 %	80,73 %	90,00 %	85,94 %	81,11 %	84,19 %
58	57,08 %	81,58 %	53,48 %	62,92 %	50,00 %	56,12 %	41,11 %	59,19 %
59	65,73 %	74,68 %	66,36 %	85,99 %	70,00 %	76,73 %	49,44 %	71,41 %
60	69,36 %	75,68 %	85,61 %	80,29 %	60,00 %	83,27 %	58,89 %	75,36 %
61	84,56 %	95,68 %	85,76 %	95,33 %	90,00 %	63,15 %	60,00 %	82,65 %
62	67,25 %	69,50 %	65,61 %	56,35 %	70,00 %	83,64 %	70,56 %	69,22 %
63	69,71 %	76,12 %	60,00 %	64,67 %	50,00 %	72,48 %	81,11 %	68,25 %
64	95,56 %	100,00 %	88,48 %	89,64 %	90,00 %	66,06 %	100,00 %	88,72 %
65	74,39 %	90,22 %	85,76 %	70,36 %	80,00 %	63,52 %	70,56 %	76,08 %
66	95,32 %	100,00 %	100,00 %	90,66 %	90,00 %	86,42 %	100,00 %	94,30 %
67	86,20 %	85,18 %	63,94 %	75,33 %	60,00 %	72,97 %	81,11 %	75,99 %
68	90,88 %	100,00 %	100,00 %	90,36 %	100,00 %	76,48 %	81,11 %	90,90 %
69	95,56 %	95,68 %	89,70 %	95,33 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	96,23 %
70	86,90 %	90,07 %	80,00 %	95,04 %	90,00 %	86,67 %	90,56 %	88,14 %
71	90,88 %	88,78 %	95,30 %	80,73 %	90,00 %	92,73 %	100,00 %	90,65 %
72	86,20 %	79,57 %	69,70 %	70,36 %	90,00 %	82,06 %	100,00 %	80,96 %
73	95,56 %	89,93 %	94,39 %	90,66 %	100,00 %	88,36 %	90,56 %	92,40 %
74	77,66 %	100,00 %	83,94 %	65,69 %	80,00 %	66,79 %	90,56 %	79,46 %
75	78,48 %	84,60 %	80,15 %	76,35 %	90,00 %	83,52 %	90,56 %	82,24 %
76	95,56 %	100,00 %	88,64 %	85,99 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	95,31 %
77	90,88 %	83,88 %	85,61 %	70,07 %	80,00 %	64,48 %	61,11 %	77,60 %
78	95,32 %	100,00 %	90,30 %	69,34 %	80,00 %	68,97 %	61,11 %	82,38 %
79	78,60 %	85,90 %	80,91 %	65,69 %	80,00 %	83,52 %	80,00 %	79,24 %
80	74,39 %	89,50 %	81,06 %	90,36 %	80,00 %	68,73 %	50,56 %	77,69 %
81	69,12 %	100,00 %	60,00 %	44,67 %	50,00 %	68,00 %	50,56 %	65,49 %
82	53,10 %	46,19 %	52,12 %	50,36 %	60,00 %	63,64 %	41,11 %	53,03 %
83	61,75 %	66,04 %	54,39 %	50,66 %	60,00 %	59,27 %	40,00 %	57,26 %
84	49,36 %	66,04 %	47,73 %	54,01 %	70,00 %	85,45 %	69,44 %	62,49 %
85	52,63 %	68,20 %	60,91 %	56,06 %	40,00 %	56,97 %	30,56 %	54,75 %
86	63,98 %	54,82 %	55,30 %	74,74 %	40,00 %	52,48 %	69,44 %	59,19 %
87	60,70 %	65,18 %	60,00 %	55,33 %	50,00 %	58,79 %	30,56 %	56,77 %
88	91,35 %	100,00 %	88,64 %	100,00 %	100,00 %	88,48 %	70,56 %	92,15 %
89	90,64 %	100,00 %	83,94 %	90,66 %	100,00 %	77,82 %	61,11 %	87,15 %
90	91,58 %	91,37 %	85,76 %	95,33 %	100,00 %	85,45 %	90,56 %	90,76 %
91	87,37 %	87,05 %	100,00 %	90,66 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	94,13 %
92	81,75 %	78,99 %	86,52 %	100,00 %	100,00 %	79,64 %	81,11 %	85,94 %
93	75,09 %	85,32 %	85,00 %	81,31 %	60,00 %	100,00 %	41,11 %	79,69 %
94	73,80 %	100,00 %	94,24 %	95,33 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	93,41 %
95	86,20 %	94,39 %	100,00 %	76,35 %	100,00 %	76,48 %	100,00 %	88,50 %
96	56,49 %	70,79 %	80,00 %	65,69 %	80,00 %	74,18 %	60,00 %	69,17 %
97	65,85 %	80,00 %	68,64 %	49,64 %	50,00 %	56,24 %	78,89 %	63,90 %

Respondent	Image	Očekávání	Vnímaná kvalita	Vnímaná hodnota	Spokojenost	Stížnosti	Loajalita	ECSI
98	82,34 %	75,25 %	80,15 %	69,34 %	100,00 %	90,30 %	100,00 %	83,32 %
99	84,09 %	74,39 %	75,30 %	90,36 %	90,00 %	78,06 %	60,00 %	79,69 %
100	95,32 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	99,10 %
101	78,13 %	74,68 %	80,00 %	75,33 %	80,00 %	71,52 %	100,00 %	78,14 %
102	82,46 %	100,00 %	67,12 %	65,69 %	90,00 %	75,76 %	100,00 %	81,17 %
103	77,78 %	89,50 %	75,15 %	75,33 %	90,00 %	76,00 %	70,56 %	78,97 %
104	90,88 %	90,07 %	82,42 %	81,02 %	90,00 %	84,61 %	100,00 %	87,49 %
105	75,56 %	74,39 %	68,48 %	64,96 %	70,00 %	70,42 %	80,00 %	71,64 %
106	86,90 %	95,11 %	74,39 %	95,33 %	100,00 %	87,03 %	100,00 %	89,82 %
107	67,02 %	64,17 %	64,09 %	56,06 %	80,00 %	76,12 %	51,67 %	66,01 %
108	90,88 %	95,11 %	96,06 %	95,33 %	100,00 %	88,97 %	100,00 %	94,15 %
109	100,00 %	100,00 %	94,24 %	100,00 %	100,00 %	92,97 %	100,00 %	97,85 %
110	57,89 %	80,29 %	43,94 %	55,04 %	50,00 %	63,88 %	30,56 %	57,11 %
111	69,71 %	90,79 %	85,61 %	81,02 %	100,00 %	69,09 %	61,11 %	78,86 %
112	77,78 %	85,18 %	80,00 %	80,00 %	80,00 %	83,76 %	80,00 %	81,08 %
113	51,11 %	74,68 %	37,27 %	29,34 %	40,00 %	45,09 %	41,11 %	46,52 %
114	91,35 %	84,75 %	100,00 %	90,36 %	100,00 %	82,30 %	100,00 %	91,21 %
115	77,66 %	95,11 %	64,70 %	75,33 %	80,00 %	74,30 %	80,00 %	77,87 %
116	90,88 %	94,39 %	88,64 %	83,65 %	80,00 %	87,39 %	90,56 %	88,39 %
117	78,48 %	94,39 %	75,15 %	84,96 %	100,00 %	70,30 %	90,56 %	82,76 %
118	49,12 %	63,88 %	55,00 %	55,33 %	60,00 %	39,15 %	29,44 %	50,74 %
119	78,83 %	90,79 %	80,00 %	89,64 %	90,00 %	84,00 %	80,00 %	84,53 %
120	86,78 %	94,39 %	85,76 %	81,02 %	90,00 %	79,03 %	80,00 %	85,22 %
121	88,77 %	95,11 %	100,00 %	94,31 %	100,00 %	73,21 %	61,11 %	88,12 %
122	56,73 %	69,06 %	63,33 %	64,67 %	50,00 %	61,45 %	41,11 %	59,89 %
123	64,09 %	80,72 %	69,70 %	81,02 %	80,00 %	67,03 %	69,44 %	72,44 %
124	62,92 %	75,11 %	68,64 %	64,96 %	60,00 %	70,79 %	50,56 %	66,19 %
125	60,00 %	60,00 %	63,94 %	69,64 %	60,00 %	67,39 %	70,56 %	64,28 %
126	61,29 %	84,60 %	61,82 %	80,29 %	60,00 %	72,73 %	30,56 %	67,44 %
127	78,25 %	84,32 %	74,24 %	81,02 %	80,00 %	66,79 %	90,56 %	78,05 %
128	74,50 %	78,71 %	80,00 %	61,02 %	70,00 %	63,88 %	29,44 %	67,91 %
129	76,49 %	75,68 %	88,64 %	89,64 %	90,00 %	40,85 %	90,56 %	75,87 %
130	74,97 %	84,89 %	62,88 %	81,02 %	90,00 %	59,39 %	81,11 %	74,55 %
131	70,88 %	90,79 %	74,24 %	70,66 %	70,00 %	88,48 %	70,56 %	77,60 %
132	83,27 %	95,11 %	80,00 %	75,04 %	90,00 %	84,61 %	51,67 %	81,64 %
133	100,00 %	100,00 %	91,36 %	100,00 %	90,00 %	96,36 %	81,11 %	95,67 %
134	86,90 %	76,12 %	75,00 %	64,96 %	90,00 %	67,15 %	80,00 %	76,14 %
135	60,47 %	79,71 %	57,12 %	48,61 %	20,00 %	67,03 %	41,11 %	57,35 %
136	53,80 %	44,32 %	30,45 %	29,34 %	20,00 %	75,52 %	89,44 %	49,13 %
137	48,19 %	64,89 %	56,21 %	56,35 %	50,00 %	48,85 %	20,00 %	51,23 %
138	92,51 %	100,00 %	100,00 %	95,33 %	100,00 %	92,97 %	100,00 %	96,55 %
139	70,99 %	90,07 %	73,33 %	75,33 %	70,00 %	55,52 %	62,22 %	71,32 %
140	77,66 %	90,22 %	78,33 %	70,66 %	100,00 %	90,79 %	100,00 %	84,78 %
141	73,80 %	95,68 %	74,39 %	58,98 %	60,00 %	80,61 %	71,67 %	74,93 %
142	90,88 %	94,39 %	80,00 %	64,67 %	80,00 %	60,85 %	70,56 %	77,67 %
143	90,88 %	100,00 %	100,00 %	90,36 %	100,00 %	85,21 %	100,00 %	94,04 %
144	67,02 %	75,11 %	69,70 %	60,00 %	80,00 %	85,45 %	41,11 %	70,02 %
145	77,78 %	90,79 %	67,88 %	81,02 %	80,00 %	79,03 %	70,56 %	78,68 %
146	82,11 %	86,47 %	85,61 %	65,69 %	80,00 %	77,21 %	61,11 %	78,00 %

Respondent	Image	Očekávání	Vnímaná kvalita	Vnímaná hodnota	Spokojenost	Stížnosti	Loajalita	ECSI
147	55,91 %	95,11 %	42,12 %	49,64 %	70,00 %	78,18 %	30,56 %	62,29 %
148	77,78 %	83,88 %	76,06 %	60,73 %	90,00 %	100,00 %	100,00 %	82,80 %
149	90,64 %	65,90 %	68,64 %	59,71 %	70,00 %	81,70 %	100,00 %	76,12 %
150	72,75 %	85,18 %	80,00 %	70,36 %	80,00 %	76,24 %	61,11 %	75,72 %
151	58,13 %	74,39 %	62,88 %	58,69 %	50,00 %	47,27 %	30,56 %	56,52 %
152	86,20 %	85,18 %	74,39 %	80,00 %	90,00 %	100,00 %	70,56 %	84,96 %
153	65,73 %	81,01 %	79,24 %	89,64 %	70,00 %	73,94 %	60,00 %	75,20 %
154	73,33 %	74,68 %	66,36 %	60,73 %	70,00 %	68,12 %	90,56 %	70,72 %
155	100,00 %	100,00 %	96,06 %	80,00 %	80,00 %	83,39 %	80,00 %	89,96 %
156	86,90 %	89,50 %	80,00 %	84,96 %	90,00 %	70,67 %	81,11 %	82,78 %
157	79,30 %	95,11 %	70,45 %	70,36 %	80,00 %	68,24 %	80,00 %	77,15 %
158	78,13 %	95,11 %	89,70 %	95,33 %	90,00 %	90,79 %	90,56 %	89,48 %
159	90,88 %	100,00 %	84,70 %	94,31 %	100,00 %	80,00 %	90,56 %	90,65 %

Abstrakt

Tůmová, T. (2022). *Loajalita zákazníků ve vybrané bance* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: zákazník, banka, služby, měření loajality, vztahy se zákazníky, marketingový výzkum

Diplomová práce je zaměřena na výzkum loajality zákazníků společnosti Komerční banka, a. s.. První část práce obsahuje teoretický úvod do problematiky řízení vztahů se zákazníky, obecnou charakteristiku obchodních bank a specifika bankovních služeb. Následuje definování loajality zákazníka, jejího vztahu ke spokojenosti a přehled několika metod měření. Empirická část práce je zahájena charakteristikou vybrané banky a popisem koncepce analýzy loajality v této společnosti. Loajalita zákazníků KB je následně zkoumána pomocí vlastního marketingového výzkumu prováděného dotazníkovým šetřením na vybraném vzorku klientů. Závěr práce se věnuje analýze nashromážděných dat a výpočtům míry loajality pomocí metod Net Promoter Score a indexu loajality zákazníků. Součástí finálního shrnutí a porovnání výsledků jsou rovněž návrhy možných doporučení k posílení loajality zákazníků KB.

Abstract

Tůmová, T. (2022). *Loyalty of customers in a chosen bank* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: customer, bank, services, loyalty measurement, relationship with customers, marketing research

The master's thesis is focused on the survey of loyalty of Komerční banka, a. s. customers. The first part of the paper contains the theoretical introduction into the issues of customer relationship management, a general characteristic of commercial banks, and specifics of bank services. Then follows defining the loyalty of a customer, relationship between loyalty and satisfaction, and an overview of a few methods of measurement. The empirical part of the paper begins with a characteristic of the chosen bank, and with a description of the concept of loyalty analysis in this company. Loyalty of KB customer is then examined by own marketing survey, done as a questionnaire survey on a chosen sample of customers. The paper conclusion deals with an analysis of collected data and calculations of the loyalty rate, based on two methods, Net Promoter Score and the index of customer loyalty. A part of the final summary and comparison of the results are also proposals of possible recommendations for enforcing the loyalty of KB customers.