



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Model závislosti dodatočných nákupů od lojality bankového klienta

Dizertačná práca

Autor: **Ing. Anna Chochořáková**
Studijní program: **Hospodářská politika a správa/P6202**
Studijní obor: **Finance/6202V010**
Školitel: **prof. Ing. Jaroslav Belás, PhD.**

Zlín, január 2016

© Anna Chochořáková

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně v edicií **Doctoral Thesis Summary.**

Publikácia bola vydaná v roku 2016

Klíčové slová: komerčná banka, spokojnosť a lojalita bankových klientov

Key words: commercial bank, satisfaction and loyalty of banking customers

Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

ABSTRAKT

Výskumným problémom riešeným v rámci dizertačnej práce je vplyv spokojnosti a lojality bankového zákazníka na finančnú výkonnosť komerčnej banky prostredníctvom potenciálnych nákupov dodatočných bankových produktov. Hlavným cieľom je navrhnutie systému starostlivosti o retailového klienta v komerčnej banke v kontexte perspektívneho rastu finančnej výkonnosti.

Na dosiahnutie tohto cieľa boli použité techniky kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu. Bola spracovaná kritická literárna rešerš a dotazníkový výskum zameraný na spokojnosť a lojalitu bankového zákazníka. Získané údaje boli spracované pomocou matematickej a štatistickej analýzy.

ABSTRACT

Research problem solved within the dissertation is the impact of satisfaction and loyalty of the banking customer on the financial performance of commercial banks. The main objective is to propose a customer care system for retail clients in a commercial bank in the context of prospective growth of bank`s financial performance.

To achieve this objective, qualitative and quantitative research techniques were used to analyze critical literary research and a questionnaire survey on the satisfaction and loyalty of banking customers. The obtained data were processed using mathematical and statistical analysis.

OBSAH

Abstrakt	3
Zoznam obrázkov	7
Zoznam tabuliek	8
ÚVOD.....	9
1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY.....	13
1.1 Obchodná politika komerčnej banky	13
1.2 Spotrebiteľské chovanie retailových klientov	17
1.3 Definícia, meranie a hodnotenie spokojnosti klienta v KB.....	18
1.4 Problematika spokojnosti klienta v kontexte managementu banky	24
1.4.1 Spokojnosť klienta ako významná súčasť Corporate Social Responsibility	32
1.4.2 Satisfaction mirror effect.....	33
1.4.3 Spokojnosť bankových zákazníkov a elektronické bankovníctvo ...	35
1.5 Spokojnosť a lojalita v kontexte finančnej výkonnosti komerčnej bank	40
1.6 Zhrnutie súčasného stavu riešenej problematik.....	53
2 CIEĽ PRÁCE, VEDECKÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	54
3 METODIKA DIZERTAČNEJ PRÁCE	57
3.1 Metódy dizertačnej práce.....	57
3.2 Postup vypracovania dizertačnej práce.....	60
4 HLAVNÉ VÝSLEDKY DIZERTAČNEJ PRÁCE	64

4.1	Výsledky v oblasti celkovej úrovne a jednotlivých faktorov spokojnosti a nespokojnosti bankových klientov v Českej republike.....	64
4.2	Výsledky výskumu – porovnanie postojov spokojných a nespokojných bankových klientov k vybraným aspektom	69
4.3	Výsledky výskumu – porovnanie postojov lojálnych a nelojálnych bankových klientov k možnosti dodatočných nákupov bankových produktov od svojej banky	73
4.4	Model závislosti dodatočných nákupov bankových produktov v závislosti od lojality klienta	77
5	PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE PRE VEDU A PRAX	79
5.1	Prínosy pre vedný odbor a teoretické poznanie.....	79
5.2	Prínosy pre bankovú prax	79
5.3	Prínosy pre vzdelávaciu a výskumnú činnosť fakulty.....	80
	ZÁVER.....	81
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	82
	ZOZNAM PUBLIKÁCIÍ AUTORKY	90
	CV AUTORKY	92

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 - Proces riadenia obchodov v komerčnej banke.....	14
Obrázok 2 - Model spotrebiteľského správania sa ekonomických subjektov v nákupnom procese.....	17
Obrázok 3 - Väzby medzi jednotlivými premennými.....	37
Obrázok 4 - Významné väzby medzi jednotlivými premennými a ich kvantifikácia	38
Obrázok 5 - Konceptný model.....	42
Obrázok 6 - Postup vypracovania dizertačnej práce	62
Obrázok 7 - Konceptný model závislosti dodatočných nákupov od lojality bankových klientov	63

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 - Dimenzie a atribúty zákazníckej spokojnosti.....	21
Tabuľka 2 - Celková spokojnosť bankových klientov v Českej republike.....	64
Tabuľka 3 - Dôvody spokojnosti klientov v bankovom sektore ČR	65
Tabuľka 4 - Dôvody nespokojnosti bankových klientov v Českej republike.....	66
Tabuľka 5 - Počet využívaných bankových produktov v Českej republike	68
Tabuľka 6 - Výsledky celkovej spokojnosti bankových klientov v Českej republike za rok 2014.....	69
Tabuľka 7 - Odporúčenie svojej banky priateľom a známym	70
Tabuľka 8 - Využívanie svojej banky v budúcnosti	71
Tabuľka 9 - Uvažovaná zmena banky.....	72
Tabuľka 10 - Potenciálny záujem o kúpu vkladových produktov	73
Tabuľka 11 - Potenciálny záujem o kúpu hypotekárneho úveru vo vlastnej banke	74
Tabuľka 12 - Potenciálny záujem o kúpu investičných produktov na finančnom trhu.....	75
Tabuľka 13 - Potenciálny záujem o kúpu ďalších bankových produktov	76

ÚVOD

Komerčná banka dosahuje svoje podnikateľské ciele prostredníctvom predaja bankových produktov a služieb svojim klientom. Optimálny objem bankových obchodov (počet, celková suma uskutočnených obchodov, štruktúra a efektívnosť) determinuje dosahovanie primeranej výkonnosti banky.

V procese riadenia bankových obchodov majú klienti banky *dominantné postavenie*, pretože nakupujú produkty bánk. Bez ich schopnosti vkladať peniaze do systému a ochoty nakupovať bankové produkty (platobný styk, úvery a doplnkové služby) nemôže existovať bankový systém. Vhodný systém starostlivosti o klienta v komerčnej banke vytvára predpoklady pre dosahovanie podnikateľských cieľov komerčnej banky v konkurenčnom prostredí. (Korauš, 2011, McDonald, Keasey, 2002)

Vo všeobecnosti platí, že stredobodom záujmu moderných finančných inštitúcií je starostlivosť o klienta. Analýza existujúcich potrieb, predvídanie meniacich sa potrieb klienta, uspokojovanie týchto potrieb a dosahovanie primeranej ziskovosti banky na základe uspokojovania zákazníckych potrieb predstavujú *hlavné princípy*, ktorými by sa mal riadiť bankový management. Optimálny rozvoj banky, jej schopnosť prežiť v podmienkach konkurencie sú determinované predovšetkým schopnosťou banky vytvoriť si a udržať *širokú základňu spokojných klientov*. (Belás, 2008)

V súčasnej dobe pôsobí na klienta banky veľmi veľa faktorov ovplyvňujúcich jeho spotrebiteľské chovanie a rozhodovanie pri výbere banky, či nákupe bankových produktov a služieb. Klient si nielen uvedomuje svoje práva z pozície spotrebiteľa, ale zároveň, vďaka vyššej finančnej informovanosti, diverzifikuje finančné aktivity medzi rozličné banky, vytvára vyšší tlak na kvalitu a ceny ponúkaných bankových služieb a produktov a tým zvyšuje konkurenčné prostredie na bankovom trhu. Bankový zákazník vyžaduje vysokú kvalitu bankových produktov a služieb, všíma si, či sa banka snaží riešiť jeho finančné

potreby a či ma o neho skutočný záujem. Spokojnosť klientov nie je len záležitosť zamestnancov, ktorí sú v priamom kontakte s klientmi, ale začína byť záležitosťou celej banky.

Rastúci podiel subjektov na trhu prispieva k stále väčšiemu oslabovaniu lojality zákazníkov. Rast konkurencie v bankovom prostredí vytvára tlak na bankových managerov, ktorí sa musia zamýšľať nad možnosťami zlepšovania procesov, ktoré povedú k formovaniu spokojnosti bankových zákazníkov. Podľa Korauša (2011) vyžaduje udržanie spokojného bankového zákazníka päťkrát menej úsilia, času a peňazí ako získanie zákazníka nového. Finančná kríza upozornila na skutočnosť, že nie všetky zisky bánk vznikajú rovnakým spôsobom. Zisky, ktoré vznikajú dodatočnými obchodmi so spokojnými zákazníkmi sa vyplatia omnoho viac v dlhodobom horizonte a vedú k trvalému rastu zisku, oproti tým ziskom, ktoré dosiahli obchodovaním na trhoch, znížením nákladov, či zvýšením čistého úrokového výnosu v bankách, pretože zo svojej povahy, rozširujú podnikanie len krátkodobo. (Krawcheck, 2012) Z vyššie uvádzaného vyplýva, že analýza potrieb bankových zákazníkov a orientácia banky na uspokojovanie týchto potrieb a teda dosahovanie primeranej ziskovosti banky na základe uspokojovania zákazníckych potrieb predstavuje hlavné princípy, ktorými by sa bankový management mal riadiť.

Dizertačná práca sa bude zaoberať vplyvom spokojnosti a lojality bankového zákazníka na finančnú výkonnosť komerčnej banky prostredníctvom potenciálnych nákupov dodatočných bankových produktov.

Zo spracovania literárnej rešerše vyplynulo zdôvodnenie potrebnosti riešenia zvolenej témy, pretože práve kritická analýza relevantných zdrojov v oblasti, ktorá je predmetom výskumu odhalila oblasť, ktorú možno považovať za nedostatočne prepracovanú, pretože iba málo autorov sa pokúša kvantifikovať závislosť dodatočných nákupov bankových produktov od spokojnosti a lojality

bankových klientov, čo predstavuje významnú oblasť vedeckého výskumu a taktiež bankového managementu.

Na základe definovania základných vedeckých otázok, ktoré sa budú zaoberať práve väzbou medzi spokojnosťou a loajalitou bankového klienta a ochotou uskutočniť ďalšie nákupy v komerčnej banke a hľadaním vhodnej metodiky na zmeranie skúmanej závislosti som si stanovila hlavný cieľ dizertačnej práce, ktorým je teoretické zdôvodnenie a návrh modelu, ktorý definuje závislosť dodatočných nákupov bankových produktov v závislosti od spokojnosti a lojality klientov.

K naplneniu hlavného cieľa poslúžia čiastkové ciele, pomocou ktorých budú kvantifikované významné faktory spokojnosti a lojality českých bankových zákazníkov, rast finančnej výkonnosti komerčnej banky prostredníctvom dosahovania dodatočných výnosov z dôvodu rastu zákazníckej spokojnosti a lojality.

Predložená dizertačná práca je rozdelená do niekoľkých kapitol.

Prvá kapitola je venovaná kritickej analýze a zhrnutiu súčasného stavu problematiky. V tejto časti postupne analyzujem oblasť spokojnosti a lojality bankového klienta. V úvode kapitoly definujem postavenie klienta v obchodnom systéme komerčnej banky, model obchodnej politiky banky, model spotrebiteľského správania sa retailového zákazníka, definície a spôsoby merania a vyhodnocovania spokojnosti zákazníkov. Zároveň je v literárnej rešerši definovaný význam spokojnosti a lojality klienta pre bankový management a to v kontexte potenciálneho rastu finančnej výkonnosti komerčnej banky.

V nasledujúcej kapitole sú definované výskumné otázky a ciele dizertačnej práce a návrh metodického postupu, ktorý bude využitý pri vypracovaní práce.

V kapitole, v ktorej prezentujem hlavné výsledky práce som sa zamerala na analýzu súčasnej úrovne klientskej spokojnosti a lojality v českom bankovom

prostredí. V kapitole postupne uvádzam výsledky v oblasti celkovej úrovne a jednotlivých faktorov spokojnosti a nespokojnosti bankových klientov v Českej republike, ďalej výsledky výskumu pri porovnaní vybraných postojov spokojných a nespokojných bankových klientov a výsledky výskumu v oblasti porovnanie postojov lojálnych a nelojálnych bankových klientov k možnosti dodatočných nákupov bankových produktov od svojej banky. Tento postup mi umožnil na záver príslušnej kapitoly predstaviť hlavný výsledok práce, ktorým je model závislosti dodatočných nákupov bankových produktov od lojality klienta.

Súčasťou dizertačnej práce sú prínosy pre vedu, prax a vzdelávaciu oblasť. V závere uvádzam základné zhrnutia mojej práce a zoznam literatúry, s ktorou som pracovala v procese jej prípravy.

1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY.

1.1 Obchodná politika komerčnej banky

Komerčná banka dosahuje podnikateľské ciele predajom bankových produktov a služieb svojim klientom. Optimálny rozvoj banky, jej schopnosť prežiť v podmienkach konkurencie sú determinované predovšetkým vytvorením a udržiavaním si širokej základne spokojných zákazníkov (Belás, 2008). Klient banky je *ekonomický subjekt* (domácnosti, podniky, štát, zahraničie), ktorý má v *právny vzťah* s bankou, *nakupuje bankové produkty a služby* a zároveň je *dodávateľom peňažných zdrojov* pre banku (Belás a kol., 2010). V procese riadenia bankových obchodov majú klienti banky *dominantné postavenie*, pretože nakupujú produkty bánk. Bez ich schopnosti vkladať peniaze do systému a ochoty nakupovať bankové produkty (platobný styk, úvery a doplnkové služby nemôže existovať bankový systém (McDonald, Keasey, 2002).

Obchodný systém komerčnej banky predstavuje významnú časť riadiaceho systému, ktorý je zameraný na dosahovanie stanovenej úrovne predaja bankových produktov a služieb prostredníctvom vzájomných vzťahov medzi bankou a jej klientmi. Obchodný systém sa transformuje do konkrétnych postupov bankového managementu, ktoré označíme pojmom obchodná politika banky.

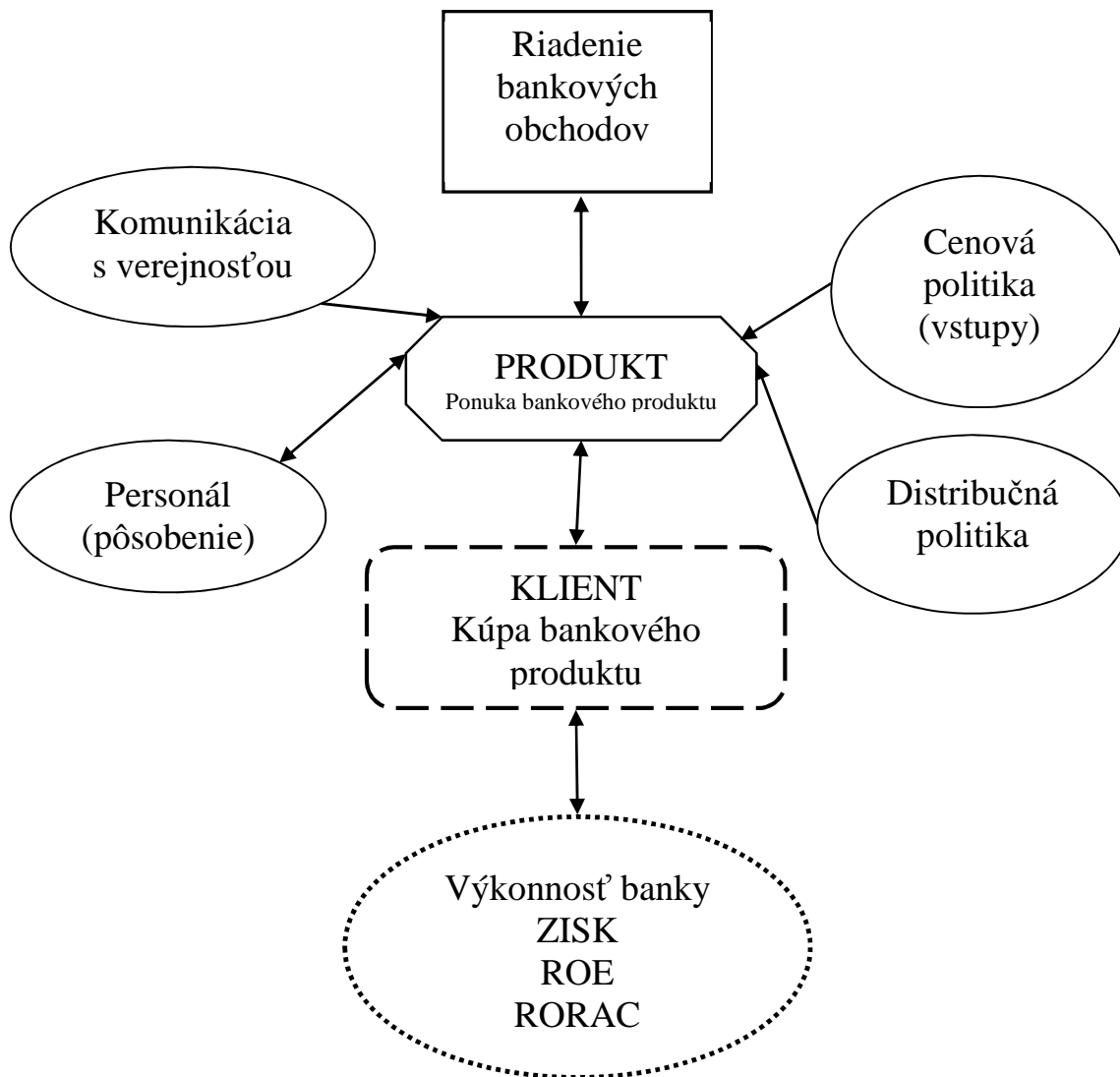
Obchodná politika komerčnej banky sa skladá z týchto častí:

- produktová politika,
- cenová politika,
- komunikačná politika,
- distribučná politika,
- riadenie ľudských zdrojov.

Vhodný systém starostlivosti o klienta v komerčnej banke vytvára predpoklady pre dosahovanie podnikateľských cieľov komerčnej banky v konkurenčnom prostredí (Belás a kol., 2010).

Proces riadenia bankových obchodov je zjednodušene graficky znázornený na Obr.1.

Obrázok 1 - Proces riadenia obchodov v komerčnej banke



Zdroj: Belás a kol. (2010)

Komerčná banka ponúka a predáva svoje bankové produkty a služby spravidla veľkému počtu klientov s rozmanitými potrebami.

Klient banky je *ekonomický subjekt* (domácnosti, podniky, štát, zahraničie), ktorý má v *právny vzťah* s bankou, *nakupuje bankové produkty a služby* a zároveň je *dodávateľom peňažných zdrojov* pre banku.¹ (Belás a kol., 2010)

V súčasnom období vďaka vyššej finančnej gramotnosti, pôsobeniu konkurencie na bankovom trhu, činnosti spotrebiteľských inštitúcií a diverzifikácií finančných aktív medzi rozličné banky, sú klienti veľmi dobre informovaní o bankových produktoch a službách, uvedomujú si svoje práva v pozícií spotrebiteľa a vyžadujú vysokú kvalitu bankových produktov a služieb. *Rastúce nároky klientov* predstavujú inšpiratívny motív pre skvalitňovanie jednotlivých atribútov obchodnej politiky banky. Na základe analýzy podstatných aspektov podnikania komerčných bánk možno odôvodnene predpokladať, že banky, ktoré sa prioritne orientujú na vývoj produktov a iné sekundárne aspekty bankového managementu môžu byť v krátkodobom časovom horizonte úspešné. V dlhodobom časovom horizonte sú spravidla úspešnejšie banky, ktoré si budujú *silné väzby na zákazníka*. (Chochoľáková, Belás, Gabčová, 2014).

Významné odlišnosti zákazníkov sa v živote premietajú do rozčlenenia trhu toho istého produktu na menšie časti, ktoré nazývame *segmenty*. Segmentácia trhu je nevyhnutným odklonom firiem od masovej ponuky nerozlíšeného produktu, ktorý sa všetkým zákazníkom predáva za rovnaké ceny, tými istými spôsobmi. Segmentácia trhu je odrazom nových možností ponuky, mala by napomáhať pri

¹ *Špecifickým znakom* v systéme riadenia bankových obchodov je *dvojité postavenie klienta* (klient ako spotrebiteľ peňažných produktov a klient ako dodávateľ peňažných zdrojov). Tento jav je typický pre oblasť bankového podnikania. Jednotlivé ekonomické subjekty si bežne ukladajú svoje úspory do bankového sektoru, zároveň si požičiavajú peniaze z bánk vo forme bankových úverov, využívajú platobné systémy bánk a nakupujú doplnkové produkty a služby. (Belás a kol., 2010)

vývoji nových produktov, ako aj nových nárokov v oblasti spotreby. Pochopením jemných odlišností potrieb klienta, dokáže zákaznicky orientovaná firma ponúknuť svojim zákazníkom správne produkty v správnej fáze života a správnym predvídaním meniacich sa finančných potrieb klienta si bude schopná udržať zákazníka od kolísky po hrob (Deloitte & Touche, 2001). Kita (2002) uvádza, že segment je časť trhu, ktorú tvoria spotrebitelia s podobnými vlastnosťami, podobným spotrebiteľským správaním a nákupným rozhodovaním na danom trhu.

Základná segmentácia klientov v komerčnej banke:

- podnikateľské subjekty (firmy, korporácie) – korporátne bankovníctvo,
- individuálni klienti (obyvateľstvo, domácnosti) – retail banking. (Belás a kol., 2010)

Výsledkom segmentačného procesu v banke by malo byť vytvorenie cieľových klientskych skupín s týmito *charakteristikami*:

- *homogénnosť* – segment by mal obsahovať klientov s rovnakými charakteristickými vlastnosťami, požiadavkami a spôsobmi nákupného správania;
- *merateľnosť* – informácie o veľkosti segmentu a jeho ekonomickej sile v banke musia byť merateľné, t. zn. dostupné pre bankový management;
- *dostupnosť* – každý segment musí byť objektom marketingového mixu, t. zn., že je možné ho definovať a pripraviť preň vhodné marketingové postupy;
- *minimálna veľkosť* – každý segment by mal byť natoľko veľký, aby umožnil bankovému managementu samostatnú a efektívnu marketingovú stratégiu. (Korauš, 2011)

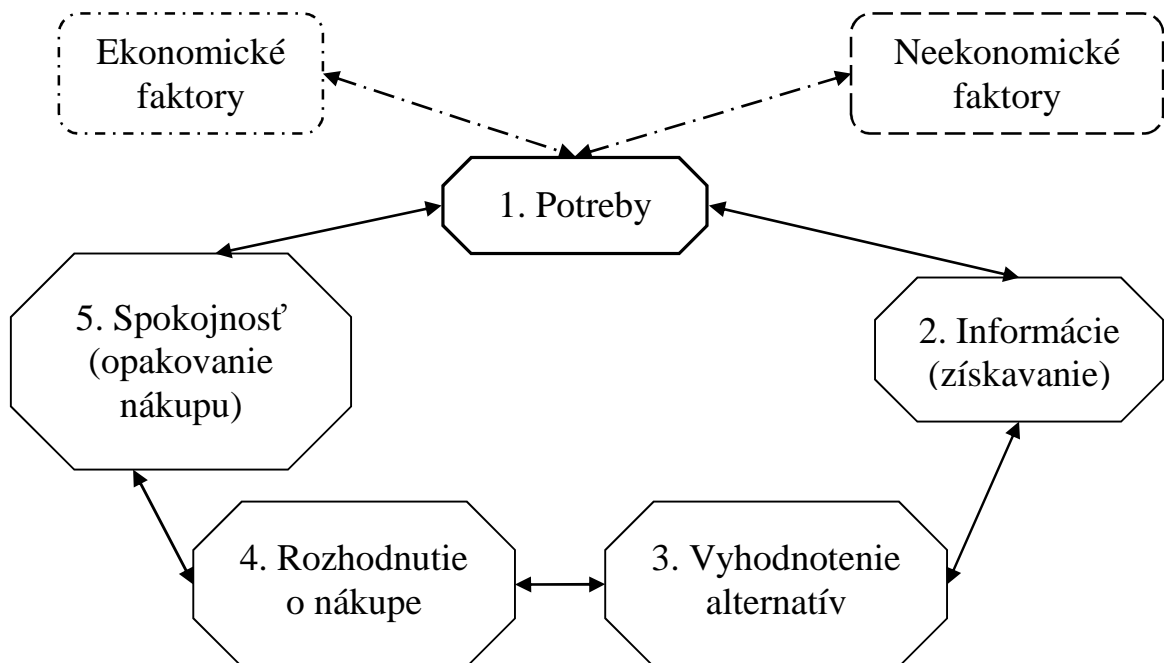
1.2 Spotrebiteľské chovanie retailových klientov

Podľa Belása a kol. (2010) predstavuje spotrebiteľské správanie komplexný a individuálny proces z pohľadu ekonomického subjektu, ktorý je ovplyvňovaný ekonomickými faktormi (ciele ekonomických subjektov, situácia na finančnom trhu, cena, kvalita, výkonnosť banky, atď.) a mnohými neekonomickými faktormi spadajúcimi do nasledujúcich štyroch kategórií:

- psychologické – motivácia, vnímanie, skúsenosť, postoje,
- osobné – vek, osobnosť, imidž o sebe samom, životný štýl,
- spoločenské – referenčné skupiny, spoločenské triedy,
- kultúrne – subkultúra, sociálna vrstva. (Belás a kol., 2010)

Model nákupného procesu logicky pozostáva z piatich krokov a je zobrazený na Obr. 2.

Obrázok 2 - Model spotrebiteľského správania sa ekonomických subjektov v nákupnom procese.



Zdroj: Belás a kol. (2010)

1.3 Definícia, meranie a hodnotenie spokojnosti klienta v komerčnej banke

Spokojnosť bankového klienta môžeme nadefinovať ako súhrn osobných pocitov, ktoré sú vyvolané rozdielom medzi jeho požiadavkami klienta a vnímanou realitou pri kúpe integrovaného bankového produktu alebo služby na trhu. Spokojnosť zákazníka vytvára okrem *objektívnych parametrov* (úroky, poplatky a iné obchodné podmienky produktu) aj systém *subjektívnych pocitov a vnemov* (napr. pocit byť cenený v banke, pocit z prístupu personálu k zákazníkovým potrebám, pocit z bankového prostredia a pod.), ktoré sú ťažko zmerateľné, do značnej miery nepredvídateľné, ale veľmi významné, a preto je proces riadenia spokojnosti klienta v komerčnej banke veľmi náročný pre bankový management. (Chocholáčková, Belás, Gabčová, 2014)

Spokojný zákazník má veľký význam pre aktuálnu a budúcu výkonnosť komerčnej banky. Korauš (2011) uvádza, že spokojný zákazník zostáva verný a udržať si ho vyžaduje od firmy päťkrát menej úsilia, času a peňazí než získať nového. Je ochotný zaplatiť i vyššiu cenu a odlákať spokojného klienta ku konkurencii znamená znížiť pri rovnakej hodnote produktu jeho cenu až o 30%. Spokojný klient predstavuje bezplatnú formu reklamy, je naklonený kúpe ďalších produktov a vyvoláva spätne u zamestnancov pocit uspokojenia a hrdosti na svoju prácu a firmu.

Šimberová (2008) uvádza, že firmy by mali ponúkať produkty, ktoré precízne korešpondujú s potrebami zákazníkov a strategickým cieľom firmy by mala byť transformácia zákazníka na partnera, ktorá výrazným spôsobom determinuje jeho lojalitu.

Kuběnka a Ptáčková (2011) chápu spokojnosť zákazníka ako výsledný efekt pôsobenia premenených marketingového mixu vo finančných službách.

Podľa Lendela (2009) základom efektívneho riadenia vzťahov so zákazníkmi je prepojenie vonkajších a vnútorných procesov podniku prostredníctvom CRM (Customer Relationship Management – Riadenie vzťahov so zákazníkmi). CRM systém by mal byť schopný integrovať vstupy zákazníkov a vnútro podnikové procesy do jednej sústavy a tento systém môže byť skutočne úspešný, ak firma dokáže vysvetliť personálu význam zmeny a prínosov samotného CRM.

Mnohí autori analyzujú jednotlivé faktory spokojnosti klientov v komerčných bankách.

Berry (2005) uvádza, že zlaté časy, ktoré podľa niektorých pre banky nastali v 50-tych a 60-tych rokoch sú navždy preč a že situácia v sektore osobných finančných služieb sa za posledných 50 rokov zmenila na nepoznanie. Kedysi bol manažér banky vysoko vážený a považovaný za pilier miestnej komunity, pretože prichádzal do priameho styku s klientmi a sprostredkoval úverové operácie ľuďom, ktorých poznal zväčša osobne. V dnešnej dobe jeho úloha v tejto oblasti upadla, čo súviselo najmä s rozvojom kreditných kariet a bankomatov, ktoré boli dôsledkom toho, že sa znížilo množstvo ľudí, ktorí osobne navštevujú pobočky bánk. Ľudia tiež začali mať pocit, že ich požiadavky personál banky nechápe, a preto im nie je schopný efektívne pomôcť. Klienti spravidla považujú za kvalitnú banku tú, ktorá chápe ich potreby a dokáže na ne vhodne reagovať.

Podľa Chakrabarty (2006) existujú 4 základné faktory ovplyvňujúce celkovú spokojnosť klienta: spokojnosť s pobočkou (tzn. rýchlosť servisu, prístup jednotlivých zamestnancov, diskretnosť, otváracie hodiny); ekonomická spokojnosť (miera poplatkov, úroky); spokojnosť so vzdialeným prístupom (tzn. úroveň internetového bankovníctva) a dostupnosť bankomatov.

Chavan a Ahmad (2013) uskutočnili výskum spokojnosti bankových klientov v Indii. Cieľom štúdie bolo zmerať celkovú spokojnosť vzorky zákazníkov s retailovým bankovníctvom a zároveň identifikovať najdôležitejšie faktory, ktoré túto spokojnosť ovplyvňujú.

Do skúmanej vzorky bolo vybraných 200 zákazníkov súkromných bánk, 200 zákazníkov bánk verejného sektora a 200 zákazníkov sektora kooperatívneho (zmiešaného) z rôznych demografických skupín (rôzneho veku, pohlavia, rodinného stavu, vzdelania, zamestnania a príjmu).

Výskum bol uskutočňovaný prostredníctvom faktorovej analýzy, pričom skupinami skúmaných faktorov potenciálne ovplyvňujúcimi zákaznícku spokojnosť boli: hmatateľné faktory, kvalita online služieb, dostupnosť, precíznosť, prístupnosť personálu a bankomatov, empatia, rýchlosť a osobná asistencia. V rámci týchto ôsmich skupín autori špecifikovali 24 rozdielnych atribútov. Respondenti boli požiadaní, aby vyjadrili súhlas s vyslovenými stanoviskami ohľadne dôležitosti uvedených atribútov, na škále od 1 – 5.

Výskum Chavan, Ahmad (2013) preukázal, že 57,47% celkového rozptylu od priemerných hodnôt bolo spôsobených najdôležitejšími ôsmimi atribútmi, konkrétne sú to: individuálna pozornosť každému klientovi, dôveryhodné správanie personálu, nulové poplatky za vystavenie šekov, nulová chybovosť záznamov, možnosť využívať on-line bankovníctvo, bezpečnosť vykonaných transakcií a ochota personálu odpovedať na zákaznícke požiadavky bez ohľadu na vyťaženosť.

Cieľom publikácie Kaura (2013) bolo skúmať vplyv kvality služieb, vnímanie ceny, spravodlivosti a dostupnosti služieb na spokojnosť zákazníka. Jej cieľom je i porovnanie viacnásobných regresných modelov medzi štátnymi bankami a bankami privátnymi. Podľa autorky patrí medzi hlavné atribúty kvality služieb správanie sa zamestnancov, hmatateľnosť a informačné technológie. Hovorí o rôznych dimenziách dostupnosti služieb a rozdeľuje ich na možnosť rozhodnutia, dostupnosť prístupu, dostupnosť transakcií, dostupnosť výhod a benefitov spojených so službami už uskutočnenými. V štátnych bankách majú všetky tieto dimenzie s výnimkou atribútu hmatateľnosti pozitívny vplyv na spokojnosť zákazníkov. Významný rozdiel v koeficiente beta sa nachádza medzi bankami

verejného a súkromného sektora pokiaľ ide o správanie zamestnancov, možnosti rozhodovania a dostupnosť prístupu.

Munari, Ielasi a Bajetta (2013) rozdelili faktory ovplyvňujúce spokojnosť do základných kategórií, tzv. *dimenzií*. Každé z dimenzií sú následne priradené jednotlivé atribúty. Prehľad dimenzií aj atribútov uvádzame v Tab. 1.

Tabuľka 1 - Dimenzie a atribúty zákazníckej spokojnosti.

Dimenzia	Atribúty
Reputácia	Zákaznícka starostlivosť Veľkosť firmy História firmy Bezpečnosť
Funkčnosť	Spoľahlivosť Rýchlosť odozvy na dotaz Funkčnosť servisu Funkčnosť distribučných kanálov
Vzťah so zákazníkom	Ochota personálu Kompetentnosť personálu Úroveň komunikácie Celkový prístup
Riešenie problémov	Schopnosť predchádzať konfliktom Efektivita riešenia sťažností Rýchlosť riešenia porúch Pripravenosť riešiť problémy
Cenová politika	Pomer náklady/získané výhody Dane Poplatky

Pohodlnosť	Otváracie hodiny Rýchlosť odbavenia na pobočke Dostupnosť bankomatov Vzdialenosť pobočiek
Prostredie	Prístup k distribučným kanálom Estetika a čistota Pohodlnosť kontaktných miest Vybavenie pobočiek

Zdroj: Munari, Ielasi, Bajetta (2013)

Sledovanie, meranie a hodnotenie spokojnosti bankových klientov predstavuje veľmi náročnú úlohu pre bankový management. Banka by mala pri meraní spokojnosti zákazníkov vychádzať z tejto postupnosti:

- definovať zákazníka banky,
- definovať požiadavky svojich zákazníkov a znaky ich spokojnosti,
- vytvoriť dotazník na meranie spokojnosti zákazníkov,
- stanoviť veľkosť výberu,
- zvoliť metódu zberu dát,
- vyhodnotiť údaje o spokojnosti zákazníkov (Kašparovská, 2006).

Dôležitou aktivitou v tomto procese je *príprava dotazníka* pre klientov banky. Kľúčovým problémom je definovať otázky a správne ich usporiadať. Súbor otázok by mal obsahovať:

- otázky o celkovej spokojnosti klienta,
- otázky, týkajúce sa spokojnosti klienta s jednotlivými znakmi,
- otázky, týkajúce sa informácií o klientovi (Kašparovská, 2006).

Platí pravidlo, že počet otázok by mal byť minimálny a ich formulácia by mala umožniť klientovi odpovedať tak, aby banka mohla následne kvantifikovať individuálnu spokojnosť klienta a priemernú mieru spokojnosti jednotlivých segmentov. Správne usporiadanie dotazníka si vyžaduje stanoviť vhodnú štruktúru dotazníka. Dotazník by mal zahŕňať tieto časti:

- otázky súhrnného charakteru, ktoré predstavujú kľúč k poznaniu budúcich zvyklostí zákazníka na základe dnešného subjektívneho vnímania spokojnosti – táto časť dotazníka by mala obsahovať otázky, ktoré sa dotýkajú celkovej spokojnosti zákazníka v banke, budúcich zámerov o kúpe bankových produktov, možných odporúčaníach pre potenciálnych klientov,
- otázky zamerané na hodnotenie miery spokojnosti s jednotlivými znakmi – tieto otázky tvoria ťažiskovú časť dotazníka, z hľadiska využiteľnosti získaných dát je vhodné definovať optimálny počet znakov, pretože v prípade príliš podrobného zisťovania banke hrozí minimálna odozva,
- segmentačné otázky – tieto poskytujú banke možnosť získať názory homogénnych skupín klientov vo vzťahu k spokojnosti (Kašparovská, 2006).

Vzhľadom na veľký počet klientov banke nemôže vykonávať prieskumy spokojnosti u všetkých klientov a musí definovať *reprezentatívnu vzorku klientov*, na ktorej dokáže prieskum uskutočniť. Definovanie reprezentatívnej vzorky klientov obsahuje tieto aktivity:

- stanovenie počtu respondentov,
- zaistenie reprezentatívnosti tohto počtu,
- stanovenie úrovne spoľahlivosti získaných údajov.

Dôležitý je výber *metódy zberu dát*, ktorý je determinovaný týmito skutočnosťami: počtom respondentov, výškou rozpočtu na dotazníkovú akciu,

technickými možnosťami externej agentúry, požiadavkami na návratnosť dotazníkov.

Záverečnou fázou tohto procesu je *vyhodnotenie získaných dát* o spokojnosti zákazníkov, ktoré je žiaduce v maximálne možnej miere kvantifikovať, pretože takto získané údaje predstavujú kvalitné podklady pre rozhodovanie bankového managementu (Kašparovská, 2006).

1.4 Problematika spokojnosti klienta v kontexte managementu banky

V ďalšej kapitole si priblížime pohľad na spokojnosť klienta zo strany managementu banky, z pohľadu CSR, Satisfaction Mirror Effect a vplyv online bankovníctva. Skúmanie spokojnosti bankových klientov je veľmi aktuálne v teoretickej oblasti i praktickej činnosti komerčných bánk a venuje sa jej viacero autorov.

Maddern, Maull and Smart (2007) definujú spokojnosť zákazníkov ako základný predpoklad podnikateľského úspechu. Rovnako vo svojej štúdií tvrdia, že kľúčovými prvkami budovania zákazníckej spokojnosti sú spokojnosť zamestnancov a kvalita služieb. Podľa autorov existuje viacero prístupov k skúmaniu spokojnosti bankových zákazníkov. Service Profit Chain predstavuje líniu, pri ktorej spokojnosť zamestnancov prináša zvýšenú kvalitu služieb, ktorá sa transformuje do spokojnosti zákazníka. Satisfaction mirror znamená, že spokojnosť zamestnancov priamo determinuje spokojnosť zákazníka. Podľa koncepcie SERVQUAL spokojnosť zákazníka vzniká spoločným pôsobením Functional Service Quality a Technical Service Quality. Business process management (BPM) prezentuje pozitívny vťah medzi riadiacimi procesmi a spokojnosťou zákazníkov.

Munari, Ielasi, Bajetta (2013) zdôrazňujú kľúčové postavenie spokojnosti klienta v marketingovej stratégii banky. Cieľom ich štúdie bola analýza

výsledkov výskumu, ktorý uskutočnili v roku 2010 v 92 talianskych bankách (čo predstavovalo 73% všetkých talianskych bánk).

Výsledky analýzy zdôrazňujú súčasné prístupy zamerané na riadenie spokojnosti klientov rovnako ako na mieru integrácie medzi riadením a ostatnými manažérskymi procesmi. Autori dospeli k záveru, že spokojnosť bankového zákazníka nespočíva len v aktivite zamestnancov, ale v množstve aktivít, ktoré vyžadujú zodpovednosť top managementu a je aj kľúčovým prvkom zamestnaneckého odmeňovacieho systému.

Podľa autorov prieskumy klientskej spokojnosti sú jedným z hlavných zdrojov informácií, ktoré banky využívajú k *stanoveniu strategických cieľov a dôležitým prvkom k posilneniu reputácie*. Umožňujú porozumieť vnímaniu klientov, zdôrazňujú kritické aspekty vzťahov a odhaľujú oblasti možného zlepšenia. Z prevádzkového hľadiska poskytujú pevný základ pre efektívnu komunikáciu a obchodnú politiku. Výskum sa snaží prispieť k aktuálnej téme klientskej spokojnosti štúdiou toho, či a ako banky merajú a riadia vzťahy, príčiny a následky týkajúce sa spokojnosti klientov.

Literatúra venujúca sa téme spokojnosti zákazníkov hovorí o dvoch úrovniach oblastí, ktoré firmy zaujímajú. Prvá úroveň zahŕňa napríklad reputáciu, funkčnú kvalitu, kvalitu vzťahov, riešenie problémov, cenu alebo rozloženie a vybavenie firmy/pobočky. Druhá úroveň rozširuje každú oblasť do špecifických aktivít. K reputácii je napríklad viazaná zákaznícka starostlivosť, veľkosť a história firmy alebo bezpečnosť; ku kvalite vzťahov je viazaná ochota zamestnancov, komunikácia alebo celkový prístup a k cene napríklad náklady, spravodlivé ceny alebo dane.

Autori si položili dve hlavné otázky:

1. Aký je vzťah medzi prvou alebo druhou úrovňou a klientskou spokojnosťou?

2. Existuje nejaký charakteristický produkt, ktorý môže tento vzťah ovplyvniť?

Dotazník bol rozdelený do troch sekcií: (1) metódy zamerané na prieskumy klientskej spokojnosti; (2) interakcie s manažérskymi procesmi; (3) organizačné štruktúry. Implementácii stratégie na meranie spokojnosti predchádza séria komplexných aktivít zisťovaných v dotazníku, napr. prístupy k monitoringu, aktivácia interných procesov alebo interakcia s ostatnými funkciami banky.

Takmer 90% bank uviedlo, že v priebehu posledných dvoch rokov uskutočnili merania klientskej spokojnosti, z toho 70% uskutočnilo prieskumy zahrňujúce tretie strany a sprostredkovateľov. Banky sa snažia o vlastné meranie spokojnosti, čo súvisí s túžbou mať svoj vlastný nástroj managementu. Viac ako 50% bank využíva prieskumy 3 až 5 rokov, ďalších 18% odpovedalo, že spokojnosť meria 5 až 10 rokov. Možno povedať, že zameranie na zákazníka nie je len súčasným fenoménom, ale je široko rozšírené a stáva sa zvykom vo väčšine sledovaných bánk.

Ciele prístupu ku klientskej spokojnosti sú predovšetkým zamerané na zlepšovanie kvality poskytovaných služieb a získavanie informácií o priebehu vzťahu banka – klient. Na otázku, ako banky využívajú prieskumy, boli získané tri hlavné odpovede: 43% bánk využíva výsledky prieskumu v systéme odmiern pre svojich zamestnancov; 60% ako informácie o konkurenčnom postavení a 84% pre vývoj stratégie vzťahu. Naopak banky menej využívajú prieskumy k vývoju nových produktov, alebo k prijatiu opatrení, ktoré minimalizujú odchody klientov. Autori tiež predpokladajú, že pokiaľ banky uskutočňujú výskumy častejšie, výsledky nemusia mať len informatívnu hodnotu, ale môžu byť použité pre strategické účely (zlepšenie kvality služieb či zlepšenie systému odmiern).

Najrozšírenejším spôsobom, ako banky prieskumy uskutočňujú, je telefonický rozhovor (v 98,80% prípadoch pre *retail*, 85,40% pre malé SME a 51,20% pro *korporátnych klientov*). Banky k tomu často využívajú firmy špecializujúce sa na

marketingový výskum. Tomuto faktu autori prikladajú vyššiu vedeckú spoľahlivosť. 93% bank uviedlo, že výsledky svojich prieskumov zverejňujú prevažne v správach o CSR. 98% bank pripúšťa, že svoje merania porovnávajú s ostatnými bankami, pretože jedine pomocou benchmarkingu ako podnetu k zlepšeniu možno dosiahnuť lepšie konkurenčné postavenie.

Zaujímavé rozloženie odpovedí ukázala otázka, ku ktorým organizačným jednotkám sa výsledky prieskumu dostanú. Takmer všetky banky uviedli top management a oblastných vedúcich a tiež marketingové oddelenie. Necelých 50% bank posielala výsledky prieskumu do oddelení riadenia nákladov, čo autori považujú za veľký nedostatok.

Autori prispeli k záveru, že klientska spokojnosť sa zdá byť jedným z hlavných nástrojov bankového managementu, pretože až 90% oslovených bank sa zapája do prieskumu spokojnosti zákazníkov a metódy ich prieskumu sú založené na systematickom monitorovaní a hodnotení. Forma prieskumu, ich frekvencia a dlhodobosť, organizačné postavenie tých oddelení, ktoré sú zodpovedné za spokojnosť klientov, sú faktormi, ktoré nevedú len k získaniu informácií, ale sú nástrojom k plánovaniu trhových vzťahov, definovaniu procesov k zlepšeniu kvality služieb, sú podmienkou pre odmeňovací systém a kontrolné činnosti, ktoré prenikajú celou štruktúrou banky.

Spokojnosť klientov už nie je len záležitosť tých zamestnancov, ktorý sú v priamom styku s klientmi, ale záležitosť celej banky. Výskum dokázal, že klientska spokojnosť sa stáva stabilným cieľom trhovej politiky v celom bankovníctve a dôležitým prvkom k posilneniu reputácie banky.

Podľa Chavan, Ahmad (2013) bankový biznis významne závisí od kvality služieb, ktorá determinuje spokojnosť klientov. Podľa autorov vzťahový marketing sa stal kritickým faktorom úspechu komerčných bánk.

Grigoroudis, Tsitsiridi, Zopounidis (2013) zdôrazňujú, že predpokladom dlhodobého úspechu banky na trhu je jej schopnosť adaptovať sa na meniace sa preferencie a potreby svojim klientov.

Krawcheck (2012) uvádza, že napriek finančnej kríze a veľkej vlne regulácií, majú veľké banky stále problém s kontrolou. Problém je spôsobený tým, že banky sa stali príliš zložité pre efektívny dohľad bankovej rady. Dozorná rada potrebuje jednoduché nástroje na prenesenie sa cez túto zložitú situáciu a navrhuje niektoré riešenia, napr. platby top managementu bankovými dlhopismi rovnako ako cennými papiermi a opciami, urobiť ich veľmi citlivými voči riziku; platby dividend ako percento zo zisku a nie ako pevné čiastky, pre ochranu kapitálu pri recesiách; ignorovanie čistého úrokového výnosu pri hodnotení výkonnosti bank a venovanie väčšej pozornosti hodnotám spokojnosti klientov, nesústreďovať sa najviac na najproblémovnejší podnikateľský sektor, ale na tie, ktoré využívajú najviac kapitálu.

Croxford, Abramson and Jablonowski (2002) uvádzajú, že dominantné atribúty zákazníckej spokojnosti kvalita služieb, značka banky a ceny.

Štúdia Wruuck (2013) sa zaoberá skúmaním vplyvu cenovej politiky na spokojnosť bankového klienta a snaží sa poodhaliť spôsoby, použitím ktorých banky implementujú tú správnu cenovú politiku.²

Autorka uvádza, že správne stanovenie ceny je dôležité pre každý podnik, pretože ovplyvňuje dva základné faktory: spokojnosť klienta a ziskovosť podniku. Mnohé výskumy potvrdzujú túto skutočnosť aj pre bankový sektor. Okrem základných trhových síl, teda ponuky a dopytu, na ceny bankových produktov vplývajú aj ďalšie premenné, konkrétne intenzita a druh konkurencie,

² Napríklad výskum spoločnosti *Ernst & Young* (2012) uvádza, že takmer polovica bankových klientov považuje nespokojnosť s cenami bankových produktov a služieb za možný dôvod zmeny banky.

regulácia zo strany štátu alebo špecifiká produktu, ktorý banky ponúkajú. Ide o to, že klient nakupuje bankové služby sporadicky a vyhodnotiť, či je s kúpou spokojný, môže až po určitom čase. Takisto platí, že klienti väčšinou neprejavujú vysokú mieru nadšenia pre bankové produkty, tieto slúžia predovšetkým ako prostriedok na dosiahnutie iného cieľa alebo splnenie povinnosti. Miera naliehavosti, s ktorou musia klienti tieto povinnosti splniť, ale na druhej strane predstavuje pre cenovú politiku bánk príležitosť.

Hlavnými charakteristikami bankového produktu, ktoré ovplyvňujú konečnú cenu sú:

- *úroveň standardizácie*: homogénne produkty, ako sú bežné účty, neumožňujú banke z dôvodu vysokej konkurencie nadsadiť cenu;
- *inovácie*: cena nových produktov je ovplyvniteľnejšia ako cena klasických, formalizovaných;
- *sezónnosť a trendy*: predovšetkým produkty investičného charakteru podliehajú trendom, príkladom sú investície do určitých sektorov alebo geografických oblastí;
- *naliehavosť/substituty*: fakt, že klient potrebuje splniť istú potrebu urgentne, vytvára priestor pre vyššie ceny, možnosť zámény daného produktu iným tento priestor naopak zužuje.

Cena však pre klienta nepredstavuje jedinou podmienku spokojnosti. Sú tu i ďalšie faktory, napríklad bezpečnosť banky, jej reputácia, dostupnosť či schopnosti personálu. Práve rôzna úroveň kvality týchto faktorov u rôznych bánk umožňuje v dlhom období stanoviť cenu odlišnú od konkurencie.

Banky stanovujú ceny za produkty v závislosti na type produktu:

1. *Účty a platobný styk*: v drvivej väčšine klienti platia za balíčky produktov, kde je vopred jasne stanovené, aké služby sú zahrnuté v poplatku. Klienti balíčky preferujú z dôvodu, že vopred môžu presne určiť svoje náklady, zatiaľ čo pri platbe za každú transakciu by ceny boli vopred nejasné.

2. *Úverové produkty*: ako sprostredkovatelia na finančnom trhu banky na jednej strane platia úroky za peniaze získané od sporiteľov, na druhej strane úroky získavajú od svojich dlžníkov za to, že im peniaze poskytnú. Pri určovaní výšky úrokovej sadzby teda vychádzajú z nákladov refinancovania (koľko platia za získaný kapitál), rizikových nákladov, nákladov kapitálu (povinné rezervy pre krízové stavy) a prevádzkových nákladov na úverové operácie.
3. *Investičné produkty*: klient platí jednak za samotný nákup investičných nástrojov (jednorazové poplatky pri nákupe alebo pravidelné za správu účtov) a potom za poradenské služby (od jednoduchej rady pri obstaraní až po kompletnú správu portfólia).

Autorka uvádza, že z dlhodobého hľadiska je zákaznícka spokojnosť jedným z hlavných cieľov bankového podnikania. Spokojnosť s cenami produktov neznamena automaticky celkovú a úplnú spokojnosť, ale je jedným z najdôležitejších predpokladov. Zmena ceny nemá vždy rovnaký vplyv na spokojnosť zákazníkov, nespokojnosť však banka určite vyvolá napríklad, pokiaľ zdvihne ceny v situácii, kedy ľudia nemajú možnosť výberu. Na druhej strane, ak zákazník má z minulosti s bankou pozitívnu skúsenosť, zvýšenie ceny pre neho nebude taký problém. Aj *Matzlerova analýza* (Matzler, 2007) istej rakúskej banky potvrdila, že rozličné faktory majú na spokojnosť s cenami bankových produktov rozličný vplyv: vysoká spokojnosť v parametroch ako sú pomer cena/kvalita či konkurencieschopná cena nevyvolá zvýšenú celkovú spokojnosť, naopak pokiaľ banka v týchto parametroch zákazníkove očakávania nesplní, jeho nespokojnosť výrazne vzrastie. Opačne to funguje s cenovou dôveryhodnosťou: cena jasná už na prvý pohľad, neskrývajúca dodatočné náklady, je parametrom významne zvyšujúcim spokojnosť.

Všetky empirické dáta z danej oblasti ale musia byť zvažované opatrne, okrem typických problémov pri anketových výskumoch, ako sú napríklad zloženie vzorky respondentov či formulácia otázok, sa totiž pri výskumoch o vplyve ceny

na spokojnosť objavujú nové problémy. Jedným z nich je nemožnosť uplatniť historické analýzy v prostredí finančnej krízy, druhým zložitá porovnateľnosť dát medzi jednotlivými krajinami. Aj keď sa objavujú snahy zosúladiť bankové podnikanie, najmä na európskej úrovni, stále sú prítomné mnohé národné špecifiká bankového podnikania.

Regulácia cenovej politiky bánk autoritami pomáha dosiahnuť transparentnosť v cenách a tým ochraňuje spotrebiteľov. V konečnom dôsledku teda zlepšuje efektívnosť celého trhu, pretože práve transparentnosť je jednou z podmienok fungujúcej cenovej konkurencie.

Pri zvyšovaní transparentnosti sú zvyčajne sledované tri parametre: dostupnosť, porovnateľnosť a zrozumiteľnosť. Zatiaľ čo dostupnosť sa dá merať relatívne presne, u ostatných dvoch ukazovateľov je vždy prítomná istá dávka subjektivity. Ďalším úskalím je fakt, že porovnávať s konkurenciou iba ceny nemá pre banku veľký význam, nakoľko klient porovnáva banky aj na základe kvality služieb a pod. Pri svojich porovnaníach vždy vychádza z konkrétnych osobných požiadaviek, predchádzajúcich skúseností a znalostí. Snahou regulátorov je preto okrem priamej regulácie strany ponuky, teda bánk, ovplyvňovať aj stranu dopytu, čiže zvyšovať finančnú gramotnosť klientov tak, aby boli sami schopní si určiť, ktorá ponuka je pre nich najvýhodnejšia. Vzdelanejší klienti potom dosahujú nižšie náklady na získavanie informácií.

Efektívnosť trhu bankových produktov sa dá posudzovať aj podľa počtu zákazníkov, ktorí za určitú dobu zmenili svoju banku. Nižší pomer prechodu ku konkurencii nemusí však automaticky znamenať menej efektívny trh. Naopak, v prostredí, kde je zmeniť banku veľmi jednoduché, sa tieto musia omnoho viac snažiť zapôsobiť na zákazníka a udržať si ho. Veľmi často zmieňovaným dôvodom zmeny banky sú ceny. Zákazníci aj vplyvom finančnej krízy uprednostňujú transparentnosť a jednoduchosť, čo platí nielen pre samotné produkty, ale aj pre ich ceny. Keďže zákazníci majú v súčasnosti výraznú potrebu

vyhľadávať informácie sami, banka, ktorá ich ponúka v prehľadnej a dostupnej forme, získava konkurenčnú výhodu. (Wruuck, 2013).

1.4.1 Spokojnosť klienta ako významná súčasť Corporate Social Responsibility

Viacero autorov skúma danú problematiku v kontexte Corporate social responsibility (CSR).

Napr. Yeung (2011) definuje kľúčové prvky CSR v bankovom sektore: chápanie komplexnosti finančných služieb, riadenie rizika, posilnenie etiky v podnikaní bánk, implementácia stratégie pre finančnú krízu, ochrana práv zákazníkov a nastavenie kanálov pre sťažnosti zákazníkov.

Podľa Graafland a Van de Ven (2011) dôraz na spoločenskú zodpovednosť bánk si vyžaduje zvýšenú profesionalitu tých, ktorí pracujú vo finančnom sektore, silnejší dôraz na dodržiavanie etických kódexov, overovanie schopností zamestnancov a ďalšie prístupy ako sú transparentnosť, orientácia na záujmy stakeholders, spoluprácu so spoločenskými inštitúciami.

Podľa Chatterjee a Lefcovitch (2009) dilemma spočíva v tom, ktorý koncept CSR je pre manažérov firmy dôležitejší než firemná zodpovednosť (maximalizácia zisku). Manažéri môžu byť spokojní, ak je dosahovaná minimálna, zákonom požadovaná úroveň CSR. Banky sú dominantne orientované na maximalizáciu zisku a totálne bezohľadné pri svojich aktivitách vo vzťahu k záujmom vkladateľov, investorov a širokej verejnosti. Banky porušovali zákon, regulačné pravidlá a etické kódexy v snahe maximalizovať svoj vlastný profit.

Podľa Fassin and Gosselin (2011) o čo viac bankári rozprávali o sociálnej zodpovednosti a to viac sa sústredili na zvyšovanie hodnoty pre akcionárov, vlastné personálne bonusy a po vypuknutí krízy na výšku „zlatých padákov.“ Touto problematikou sa zaoberali aj ďalší autori, napr. Mandahachitara and Poolthong (2011), Sigurthorsson (2012).

Cieľom štúdie autorov Mandahachitara, Poolthang (2011) bolo preskúmať úlohu CSR a vnímanie kvality servisu ako determinujúcich faktorov postojov a lojality zákazníkov v oblasti retailového bankovníctva v Bankogu. Štúdia bola založená na vzorke 275 zákazníkov bank. Autori vnímajú oblasť lojality zákazníkov ako veľmi dôležitá, pretože získavanie nových zákazníkov so sebou nesie viac nákladov a naopak s dĺžkou trvania vzťahu so zákazníkom rastie i výnosnosť tohto vzťahu. Ide teda o kľúčový determinant dlhodobých ziskov spoločnosti. Definovanie lojálneho zákazníka v bankovníctve nie je úplne jednoduché, pretože odvetvie je charakterizované vysokou mierou falošnej lojality, ktorá je spôsobená nepatrnými rozdielmi medzi produktmi bank. Efektívna zbraň v budovaní skutočnej lojality môže byť napr. prívetivý prístup, dostupnosť a častá komunikácia s klientmi. Autori identifikujú strategické rady pre prax, vychádzajúce z ich výskumu. Vďaka špecifickému hodnoteniu nehmotných služieb hrá omnoho väčšiu úlohu vo vzťahu zákazníka a banky dôvera a spoľahlivosť. Preto, pokiaľ ide o vnímanie kvality služieb, najdôležitejšiu úlohu hrajú kvalitní zamestnanci a spoľahlivosť poskytovaných služieb. Ďalšími dôležitými faktormi sú pohodlie alebo dostupnosť služieb. Podľa autorov CSR aktivity sú dobrou voľbou pre banky na zaujatie vlastných zákazníkov, ale je ich potreba doplniť ďalšími krokmi, ako napríklad spokojnými a vzdelanými zamestnancami, alebo širšou ponukou služieb a produktov.

1.4.2 Satisfaction mirror effect

Iní autori sa snažia skúmať význam spokojnosti bankových klientov v kontexte spokojnosti bankových zamestnancov. Spokojnosť zákazníkov je determinovaná kvalitou bankových služieb, ktorú vytvárajú spokojní, lojálni a produktívni zamestnanci banky. Na spokojnosť zamestnancov vplyvajú viaceré faktory, významne determinujúce lojalitu zamestnancov, čo prostredníctvom vyššej kvality služieb vytvára väčšiu spokojnosť zákazníkov. (Chocholáková, Belás, Gabčová, 2014).

Saari a Judge (2004) uvádzajú, že spokojnosť zamestnanca formujú dispozičné faktory osobnosti, kultúrne vplyvy a podstata vykonávanej práce. Spokojnosť s podstatou vykonávanej práce (pracovné výzvy, samostatnosť, rozmanitosť a pracovná oblasť) predstavuje najdôležitejší faktor formovania pracovnej spokojnosti zamestnanca. Podľa autorov spokojnosť zamestnancov úzko súvisí so spokojnosťou zákazníkov prostredníctvom vysokej kvality služieb.

Bhutto, Laghari a Butt (2012) skúmali vplyv organizačnej klímy na spokojnosť zamestnanca. Podľa autorov existuje pozitívny vzťah medzi spokojnosťou zamestnanca a organizačnou klímou vo firme. Autori definovali tri faktory (organizačná štruktúra, identita a medziľudské vzťahy), ktoré majú pozitívny a významný vplyv na pracovnú spokojnosť.

Babakus, Yavas, Karatepe a Avcı (2003) analyzovali podstatné atribúty rastu výkonnosti komerčnej banky a uvádzajú, že oblasť pracovnej spokojnosti predstavuje dôležitý faktor, ktorý významne pôsobí na schopnosť zamestnancov poskytovať kvalitné služby klientom.

Yee, Yeung a Cheng (2010) uvádzajú, že lojálni zamestnanci majú veľa príležitostí na to, aby pochopili a uspokojili špecifické potreby zákazníkov, prostredníctvom čoho dochádza k rastu kvality služieb. Vzťah medzi lojalitou zamestnancov a kvalitou služieb je veľmi významný v tých odvetviach služieb, kde zamestnanci trávajú veľa času s klientom (high-contact service sector). Podľa autorov lojalita zamestnancov predstavuje zásadný faktor rastu kvality služieb, spokojnosti a lojality zákazníka a hrá hlavnú úlohu v procese zvyšovania výkonnosti firmy, ktorá pôsobí v high-contact service sector.

Lages a Piercy (2012) skúmali kľúčové prvky systému na zlepšenie služieb vo firme. Ich výsledky poukazujú na fakt, že zákazníci požadujú vysokú mieru akceptácie vlastných potrieb od personálu a presné poskytovanie služieb. V tomto kontexte hlavným prvkom na skvalitnenie systému poskytovaných služieb je

správne chápanie klientskych potrieb v dôsledku pracovnej spokojnosti zamestnancov.

Coelho a Augusto (2010) skúmali základné charakteristiky pracovného miesta na kreativitu klientskych pracovníkov a prezentujú záver, že tvorba vhodného pracovného prostredia stimuluje kreatívny výkon zamestnancov. Podľa autorov by manažéri v sfére služieb mali zväžiť rast pracovnej autonómie zamestnancov, rozmanitosť ich pracovnej činnosti, kvalitu spätnej väzby a ich identitu v pracovnom procese, pretože tieto atribúty vytvárajú kreatívny prístup k plneniu pracovných povinností.

Spokojnosť zákazníkov je determinovaná kvalitou bankových služieb, ktorú vytvárajú spokojní, lojálni a produktívni zamestnanci banky. Maddern, Maull a Smart (2007), Babakus, Yavas, Karatepe a Avcı (2003) preukázali, že spokojnosť zákazníkov je determinovaná spokojnosťou zamestnancov, čo sa v literatúre označuje ako *satisfaction mirror effect*.

1.4.3 Spokojnosť bankových zákazníkov a elektronické bankovníctvo

Aktuálnou témou je analýza spokojnosti bankových klientov v kontexte online bankovníctva. Touto problematikou sa zaoberajú napr. Liébana-Cabanillas, Munoz-Leiva, Rejón-Guardia (2013), Yang, Lu, Chau (2013), Genser, Leeflang, Skiera (2012).

Štúdia autorov Nochai, Nochai (2013) si kládla za cieľ nájsť prvky služieb internet bankingu (IB), ktoré majú najväčší dopad na spokojnosť zákazníka spomedzi troch najväčších bánk v oblasti Bankoku. Jedná sa o banky: Bangkok bank, Kasikorn bank a Siam Commercial bank. Vo všeobecnosti sú služby IB v Bankoku ponúkané väčšinou bánk s prihliadnutím na rôzne špecifiká každej banky pre zaujatie zákazníka. Všetky služby IB sú ponúkané bez poplatkov. Služby internet bankingu sa rozšírili do Bankoku od roku 1995 pod vplyvom udržania konkurencie schopnosti s bankami zo západných krajín ako aj vplyvom

vyššieho počtu zlyhaných úverov od roku 1997 a nutnosťou redukcie personálnych nákladov, či zlepšenie efektívnosti práce retailových pobočiek atď. V prvom kroku bol IB v Bankoku zavedený v štyroch najväčších bankách a neskôr v ostatných deviatich. Problémom je však často udržať krok v konkurencii od ostatných medzinárodných bánk v oblasti služieb IB a častokrát *chýbajúca spätná väzba od samotných zákazníkov*.

Vzhľadom na teórie z minulosti je zrejmé, že spokojnosť zákazníka je definovaná ako „zrkadlo“ odrážajúce ponuku služieb a kvality produktu banky. *Spokojnosť zákazníka je považovaná za najväčší prvok súťaženia medzi konkurujúcimi si bankami a je najlepším identifikátorom/indikátorom výnosnosti banky.*

Kvalita služieb v IB môže výrazným spôsobom zvýšiť spokojnosť zákazníkov, pretože ponúka prístup ku škále finančných transakcií. Väčšina autorov z minulosti sa zhoduje v najlepších indikátoroch pre spokojnosť zákazníkov s IB ako sú: schopnosť reakcie, spoľahlivosť, právomoci, prístup, ochrana údajov. Pre zabezpečenie používania IB širokou škálou zákazníkov banky musia vyvíjať stratégie, ktoré zabezpečia „vieru“ zákazníka ku kvalite technológií, funkčnosti a potrebe používania IB.

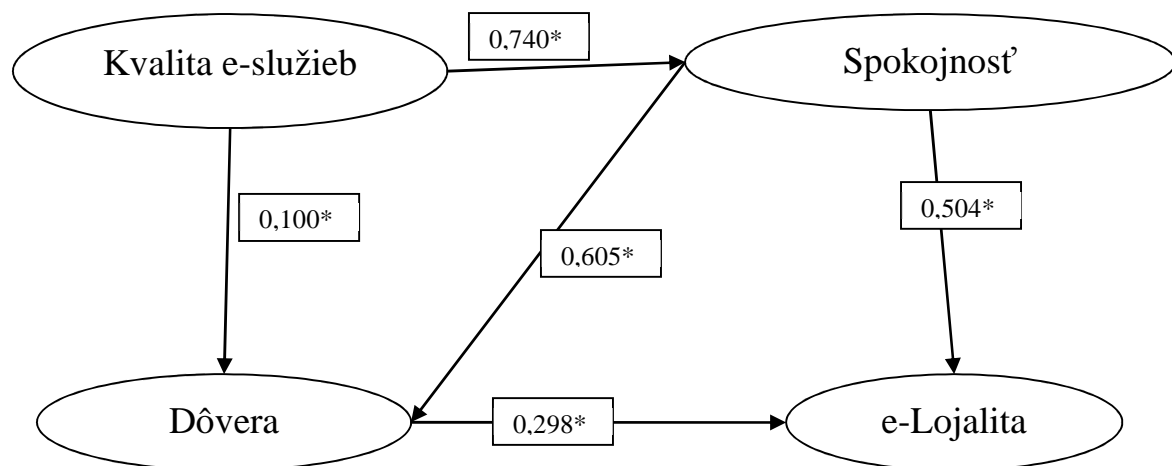
Autori definovali základné atribúty nezávislých zložiek spokojnosti zákazníkov s IB. *Spoľahlivosť*: definovaná ako korektné napĺňanie ponúkaných služieb, presnosť v účtovaní v reálnej kvalite a čase. *Transakčná efektívnosť*: definovaná ako dostupnosť zákazníka k IB a webovým stránkam bez nevyhnutnej námahy, či dodatočným nákladom. Jednoduchosť pri používaní dostupných informácií. *Zákaznícka podpora*: zahŕňa predpredajnú a následnú podporu. Rozumieme tým, že pred tým ako zákazník urobí rozhodnutie pre použitie služby banky, banka mu dá pocit starostlivosti v zmysle online podpory v práci s IB, technickými špecifikami. *Ochrana služieb*: definovaná ako zabezpečenie ochrany osobných a citlivých údajov, transakcií a dodržiavanie bankového tajomstva.

Jednoduchosť v používaní: definovaná ako jednoduchosť v prístupe k IB, jednoduché URL skratky a adresy. *Výkonnosť:* definovaná ako korektná funkčnosť IB s malým dopadom od negatívnych okolností. *Obsah služieb:* definovaný ako potreba kompletnej škály služieb plne zahrnutých v KB.

Chu, Lee, Chao (2012) testovali vzťahy medzi kvalitou služieb, spokojnosťou zákazníka, dôverou zákazníka a lojalitou v elektronickom bankovníctve na Taivane. Autori uvádzajú, že ak e-banky chcú mať silný vzťah s ich zákazníkmi, spravidla toto sa stane prostredníctvom ponuky výbornej kvality e-služieb; kvalita e-služieb môže mať priamy vplyv na udržiavanie zákazníckej dôvery, spokojnosti a lojality.

Bolo zistené, že kvalita e-služieb má silný pozitívny dopad na e-lojalitu, spolu so spokojnosťou zákazníka a dôverou zákazníka. Kvantifikáciu jednotlivých väzieb uvádzame v nasledujúcom obrázku.

Obrázok 3 - Väzby medzi jednotlivými premennými



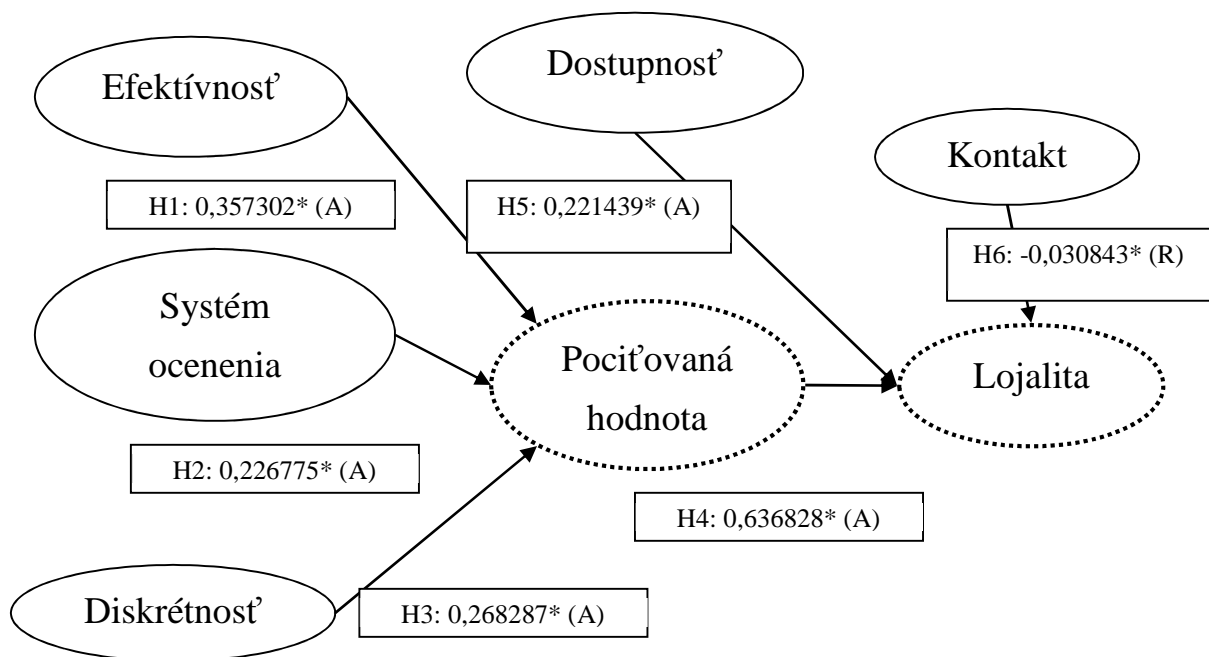
Zdroj: (Chu, Lee, Chao, 2012)

Poznámka: * korelačný koeficient

Marimon, Yaya, Fa (2012) uvádzajú, že v elektronickom obchode existuje priamy vzťah medzi kvalitou služieb a lojalitou zákazníka. Efektívnosť je najdôležitejší faktor, ktorý spôsobuje používateľskú lojalitu zákazníka, ďalšie dva

faktory (dostupnosť systému a zabezpečenie súkromia) sú menej dôležité. Efektívnosť podľa autorov je ľahko nájsť, čo potrebujem, rýchle vykonávanie operácií, dobre organizované informácie, rýchly prístup na web, jednoduché použitie. Na Obr.4 sú znázornené významné väzby medzi jednotlivými premennými a ich kvantifikácia.

Obrázok 4 - Významné väzby medzi jednotlivými premennými a ich kvantifikácia



Zdroj: Marimon, Yaya, Fa (2012)

Poznámky: Hypotézy: napr. H1: efektívnosť web stránky pozitívne vplyva na pociťovanú hodnotu, *Path coefficient, A- hypotéza bola akceptovaná, R – hypotéza bola zamietnutá.

Chen, Hsiao, Hwang (2012) uvádzajú, že IBCS (Internet banking customer satisfaction) model je model zložený zo šiestich významných zložiek: obsah, presnosť, formát, ľahkosť použitia, včasnosť a bezpečnosť. Podľa výsledkov tejto štúdie IBCS model významne zdôrazňoval, že zákazníci citlivo vnímajú bezpečnosť Internetu (bezpečnostná technológia, dôvera zákazníkov v internetové služby). Štúdia zistila, že obsah a formát prinášajú najvyššie náklady, čo determinuje ich kritickú úlohu v IBCS. Relatívna dôležitosť iných faktorov pre model IBCS je nasledovná: presnosť, včasnosť, jednoduché použitie a

bezpečnosť. Možné vysvetlenie je to, že obsah, formát, presnosť a včasnosť sú podstatné požiadavky pre sprístupnenie súkromných finančných informácií prostredníctvom Internetového bankovníctva. Budovanie jednoduchého použitia a bezpečnosti sú kľúčové oblasti banky, prostredníctvom ktorých môže prilákať zákazníkov, aby využívali tieto e-služby. Zákazníci majú väčšie očakávania pre užívateľsky prívetivé rozhranie a pre bezpečnosť internetových transakcií.

Hoffmann, Birnbrich (2012) skúmali bezpečnostné atribúty elektronického bankovníctva. Cieľom ich výskumu bolo vytvoriť koncepčný a empirický vzťah medzi aktivitami maloobchodných bank na ochranu svojich zákazníkov pred zneužitím treťou stranou, na ochranu kvality vzťahov so zákazníkmi a zákazníckej lojality. Podľa autorov je bezpečnosť zásadnou a stále veľmi dôležitejšou témou v dnešnom bankovníctve. Prevencia voči podvodom sa stala ústredným záujmom bank, zákazníkov a verejnej politiky. Bankové podvody škodia bankám i zákazníkom.

Výsledky ukázali, že existuje pozitívny vzťah medzi dôvernosťou, ktorú uplatňuje banka vo vzťahu k zákazníkovi a znalosťami o opatreniach, ktoré banky používa v snahe zabrániť bankovým podvodom a kvalitou vzťahov so zákazníkom. Kvalita vzťahov so zákazníkom následne pozitívne ovplyvňuje lojalitu zákazníka.

Zistenia týkajúce sa starších zákazníkov naznačujú, že títo majú lepšie znalosti o opatreniach, ktoré využívajú banky v snahe zabrániť bankovým podvodom, i keď pozitívne efekty tejto informovanosti na kvalitu vzťahov s bankou sú nižšie než u mladších zákazníkov. Možným dôvodom je vyššia miera skepticizmu starších bankových klientov vo vzťahu k účinku týchto opatrení. Prevencia bankových podvodov je rozhodujúci aspekt pri vzťahoch s bankou pre všetkých zákazníkov bez ohľadu na vzdelanie a úroveň príjmov.

1.5 Spokojnosť a lojalita v kontexte finančnej výkonnosti komerčnej bank

Baumann, Elliot, Burton (2012) sa na skúmanie vzťahov medzi spokojnosťou zákazníka, vnímaním kvality služieb, nedávnym a súčasným chovaním a dlhodobými úmyslami zostať zákazníkom danej banky. Táto oblasť sa stáva pre banky stále dôležitejšia, pretože väčšina západných trhov sa stretáva s obmedzenými možnosťami rastu a zároveň vysokými nákladmi na získavanie nových zákazníkov, pričom možno pozorovať, že určitá časť zákazníkov vedie svoje účty vo viacerých bankách. Predchádzajúce publikácie sa rozchádzajú v názore, pokiaľ ide o vzťah spokojnosť zákazníka – lojalita. Značná časť literatúry dáva tomuto vzťahu veľkú váhu, mnohí autori uvádzajú, že väčšina štúdií objavila len slabý vzťah medzi spokojnosťou a lojalitou.

Cieľom tejto štúdie mala byť predikcia vernosti zákazníkov na základe skúmania celkovej spokojnosti, citových postojov k banke, kvality služieb, vnímania situácie na trhu (náklady a prínosy zmeny) a vlastnosti zákazníkov.

Meranie bolo uskutočnené dvomi spôsobmi. Jeden vychádzal z dát dostupných banke zo zákazníckych záznamov (dáta typu vek, pohlavie) a druhý vychádzal z prieskumu na vzorke 1.951 respondentov. Na základe prieskumu bola stanovená rovnica:

Dlhodobé úmysly = - 0,523 + 0,311 x citové postoje k banke + 0,125 x celková spokojnosť – 0,219 x prínosy zmeny + 0,204 x náklady na zmenu + 0,039 x dĺžka obchodného vzťahu + 0,024 x celková spokojnosť na druhú

Ide o nelineárny vzťah. Podľa tohto modelu sa 16,5% zákazníkov nachádzalo za kritickou hranicou pre lojalitu k banke. Najsilnejšia väzba bola nájdená u citových postojov k banke, nasledovaná celkovou spokojnosťou. Významnú úlohu tiež podľa modelu hrajú náklady na zmenu banky a príjmy zo zmeny. Čím väčšie náklady na zmenu, tým väčšia šanca na udržanie zákazníka a čím menšie

prínosy zo zmeny pre zákazníka, tým väčšia šanca na udržanie zákazníka na dlhšiu dobu. Dĺžka vzťahu pozitívne ovplyvňovala zámer pretrvať v súčasnej banke, hoci väzba nebola veľmi silná. Model vysvetľoval 56,9% variability zámeru zostať na dlhšiu dobu klientom súčasnej banky. Tento model ukázal dôležitosť emócií vo vzťahu k banke.

„Kombinácia týchto dvoch faktorov – emocionálneho spojenia a ekonomických benefitov – sa javí ako neporaziteľný štít pre vzťah so zákazníkmi a mala by tak ochrániť banku pred prevzatím zákazníkov konkurenciou.“
(Baumann, Elliot, Burton, s. 152)

Naproti tomu druhý model využívajúci len dáta známe banke z databázy klientov, pokrýval len 8,4% variability dlhodobých zámerov klientov. Najväčšiu váhu mal ukazovateľ „nedávno otvorený účet u konkurencie“. Zákazníci, ktorí si takto neotvorili účet, boli označení za tých, ktorí mali väčšie úmysly zostať v banke. Ďalším významným faktorom bol vek: čím starší zákazník, tým väčší úmysel zostať v banke dlhšiu dobu. Naopak v oblasti príjmov zákazníkov to bolo naopak, čím väčšie boli príjmy zákazníka, tým boli menšie šance na jeho udržanie. Veľmi podstatnú úlohu hrala tiež dĺžka vzťahov, s pozitívnou asociáciou. V neposlednej rade do vzťahu vstupuje bydlisko zákazníka, pretože zákazníci z mestských oblastí mali v menšej miere úmysel zotrvať v banky ako tí z vidieka.

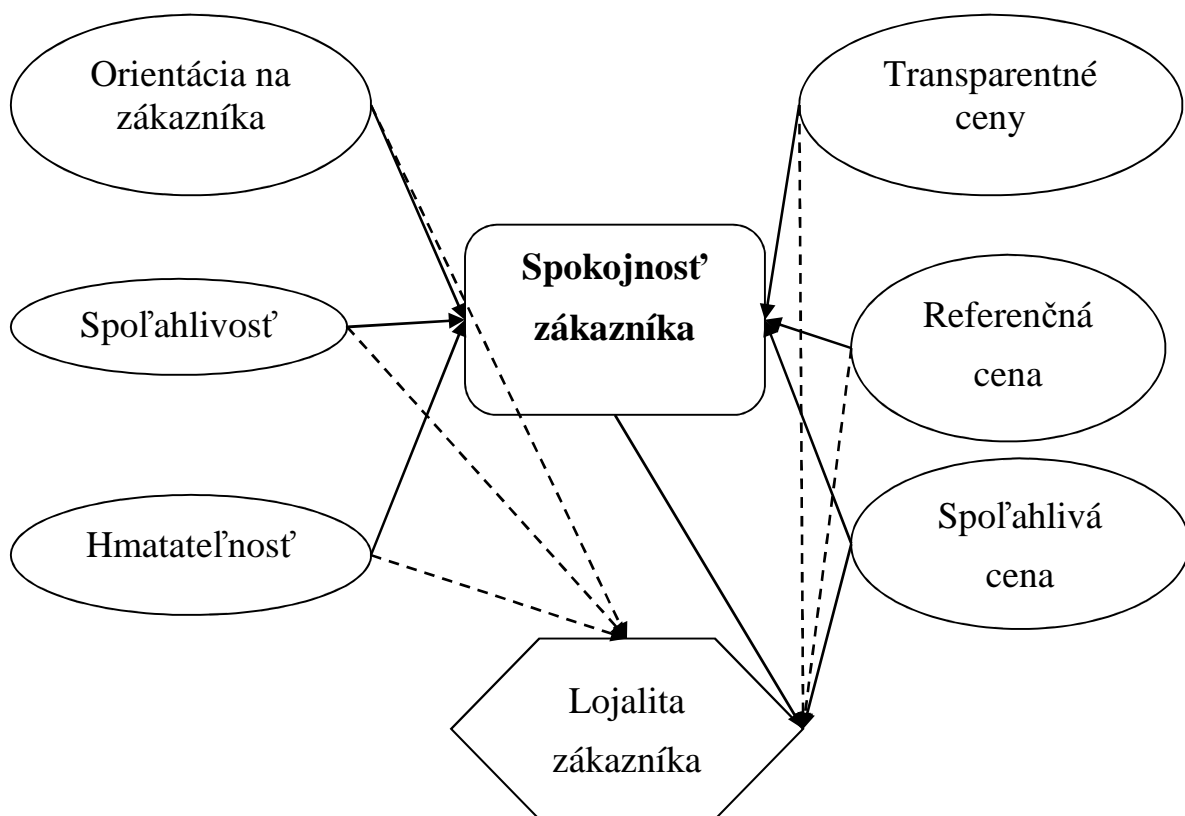
Výsledky ukazujú ako je náročné pochopiť a riadiť vzťahy banky so zákazníkmi, ktoré vedú k ich lojalite. Rovnako dokazujú potrebu uskutočňovania prieskumov zameraných na vzťah zákazníkov k banke a celkovú spokojnosť. Tieto parametre totiž najviac ovplyvňujú lojalitu zákazníka. Za dôležitý výstup autori taktiež považujú nutnosť sledovať ponuku konkurenčných spoločností a mapovať benefity pre vlastných zákazníkov, ktoré by získali zmenou banky. Na druhej strane je úlohou managementu banky čo najviac sťažovať v rámci legislatívy odchod zákazníkov ku konkurencii. Najväčšia pozornosť pokiaľ ide

o akvizície/udržanie zákazníkov by mala byť venovaná segmentu mladých a vysoko príjmových zákazníkov. Tí sú najviac ochotní zmeniť banku.

Činjarevič, Tatic, Avdic (2010) zistili, že spoľahlivosť služieb je najdôležitejším determinantom spokojnosti a lojality zákazníkov. Zistili, že hmatateľný rozmer je pozitívne spojený so spokojnosťou a lojalitou zákazníkov, aj keď štandardizovaný koeficient bol najmenší v porovnaní so spoľahlivosťou a orientáciou na zákazníka.

Ich zistenia potvrdzujú úlohu sprostredkovateľa spokojnosti na vzťah medzi dimenziami kvality služieb a vernosti zákazníkov, a preto potvrdzujú význam spokojnosti zákazníkov v nastavení služby.

Obrázok 5 - Konceptný model



Zdroj: Činjarevič, Tatič, Avdič (2010)

Štúdia autorov De Matos, Henrique, De Rosa (2013) testuje výskumný model, v ktorom celková spokojnosť, spokojnosť so service recovery (obnova služieb) a

s nákladmi na zmenu banky (Switching costs – SC) ovplyvňuje lojalitu a pozitívne verbálne odporúčanie banky iným klientom (PWOM – positive word-of-mouth).

Autori uvádzajú, že lojalita zákazníkov je významná marketingová premenná pre spoločnosti, ktoré pracujú v podmienkach intenzívnej konkurencie. Spokojnosť zákazníkov môže byť skúmaná minimálne na dvoch úrovniach: spokojnosť so špeciálnymi transakciami a celková spokojnosť.

Podľa autorov spokojnejší zákazníci majú tendenciu byť lojálnejší a odporúčať svoju banku iným zákazníkom. Spokojnosť je relevantný prediktor lojality zákazníka.

SC významne súvisia so spokojnosťou a jej vplyvom na lojalitu, pričom vzťah medzi spokojnosťou a lojalitou je rôzny pre zákazníkov s malými SC a vysokými SC. Pre zákazníkov s nižšou spokojnosťou platí, že majú vyššiu lojalitu keď sú SC vyššie. Títo zákazníci sú v skutočnosti prinútení udržiavať vzťahy s bankou, pretože majú vyššie SC. Veľmi spokojní zákazníci sú viac lojálni v prípade nižších SC, čo indikuje záver o tom, že lojalita viacej závisí viacej od spokojnosti ak sú SB nižšie.

SC súvisia so spokojnosťou a PWOM. Spokojnejší zákazníci sú ochotnejší robiť PWOM.

Autori zistili, že zákazníci, ktorí majú dlhodobé vzťahy s bankou majú tendenciu byť viacej lojálni, pretože predpokladajú vyššie SC. Podľa štúdie majú ženy trend byť viacej lojálne ku svojej banke, čo autori zdôvodňujú tým, že muži sú ochotnejší viacej riskovať.

V tomto kontexte Tesfom a Birch (2011) skúmali ako a ktoré switching barriers (bariery súvisiace so zmenou banky: SC) v retailovom bankovníctve pociťujú *rôzne vekové skupiny*.

Podľa autorov starší zákazníci majú spravidla viacej účtov vo viacerých bankách. Títo zákazníci zostávajú v banke z titulu vyšších SC. Starší zákazníci

v porovnaní s mladými zákazníkmi sú viacej lojálni ku svojej banke, viacej pociťujú, že im banka ponúka najlepšie obchody a sú viacej spokojní s ponúkanými benefitmi, ktoré vyplývajú so vzťahu s bankou. Čím sú starší bankovní zákazníci, tým intenzívnejšie pociťujú SC ako bariéru prechodu do inej banky. Starší zákazníci intenzívnejšie pociťujú snahu banky zlepšiť svoje služby v porovnaní s mladšími zákazníkmi. Mladší zákazníci sú ochotnejší ukončiť vzťahy s ich súčasnou bankou.

Mladší bankovní zákazníci sú viacej náchylní zvažovať atraktivitu ponúkajúcich sa alternatív a ukončiť ich vzťahy s bankou v porovnaní so staršími zákazníkmi. Mladší zákazníci sú menej lojálni a menej spokojní s bankovými službami v porovnaní so staršími zákazníkmi. Starší zákazníci majú tendenciu myslieť si, že neexistuje iná banka, ktorá by im mohla ponúknuť lepšie služby.

Podľa záverov World Retail Banking Report (In Kláseková, 2012) existuje pri zákazníkoch, ktorí majú v banke aspoň päťročnú históriu menšia pravdepodobnosť, že zmenia banku. A to bez ohľadu na to, či majú pozitívne alebo negatívne skúsenosti. Bankári by sa preto mali zamerať na „pocitové bankovníctvo“, pretože klienti merajú kvalitu služieb cez dojmy, ktoré v súvislosti s bankou majú. Podľa tohto výskumu kvalita služieb predstavuje najdôležitejší dôvod, prečo ľudia v celosvetovom rozsahu menia banku. Ďalšími dôvodmi sú cenové parametre: poplatky a úroky.

Cieľom štúdie Karapete (2011) bolo skúmať spokojnosť zákazníkov ako sprostredkovateľa medzi kvalitou služieb, ktorú reprezentujú: rozvoj bankových služieb, vzájomné pôsobenie kvality služieb, empatia a spoľahlivosť služieb a lojalitou zákazníkov (*SERVICE QUALITY DIMENSIONS – SATISFACTION – LOYALTY*).

Schopní bankovní manažéri považujú ponuku bankových služieb vysokej kvality za možnosť odlíšiť sa od konkurencie a možnosť získať konkurenčné výhody. Nie je to nič prekvapujúce, pretože dnešní sofistikovaní zákazníci

požadujú služby vysokej kvality. Zákazníci retailových bánk, ktorí priaznivo pociťujú kvalitu služieb majú vysokú spokojnosť. Spokojnosť zákazníkov je sprostredkovateľ medzi kvalitou služieb a lojalitou.

Výsledky štúdie: všetky definované zložky kvality služieb majú významný vplyv na spokojnosť zákazníka. Najvýznamnejšou zložkou je vzájomné pôsobenie kvality na spokojnosť zákazníka, nasledujú rozvoj bankových služieb, spoľahlivosť služieb a empatia. Vplyv empatie a spoľahlivosti na spokojnosť je dôležitejšia pre ženy ako pre mužov, z čoho vyplýva, že ženy sú orientované na vzťahy a prikladajú väčšiu dôležitosť sociálnym vzťahom s pracovníkmi bánk, ktorí im poskytujú špecifické informácie o bankových službách a efektívne reagujú na ich požiadavky a problémy. Pohlavie nie je sprostredkovateľ medzi rozvojom služieb a spokojnosťou a medzi vzájomným pôsobením kvality a spokojnosťou (je rovnako dôležité pre mužov aj ženy).

Autor odporúča, že zamestnanci front-officu by mali stráviť dostatok času pri komunikácií so ženami, pretože títo zákazníci prikladajú väčšiu dôležitosť sociálnym väzbám.

Bankoví manažéri potrebujú zlepšiť fyzické prostredie, v ktorom poskytujú bankové služby, špeciálne potrebujú zlepšiť hlavné vizuálne atribúty bankového prostredia, sluchové, čuchové a hmatové rozmery atmosféry, v ktorej poskytujú služby, pretože je to pre dnešných zákazníkov dôležité.

Krawcheck (2012) uvádza, že súčasný nesúlad medzi nespokojnosťou klienta s bankovým odvetvím (relatívne vysoká) a ochoty klienta viacej nakupovať v banke (relatívne nízka) je jednoducho neudržateľný.

Management banky je zvyčajne hodnotený z väčšej časti na základe príjmu. Finančná kríza upozornila na skutočnosť, že nie všetky zisky bánk sú tvorené rovnako. Zisky, ktoré sú tvorené dodatočnými obchodmi so spokojnými zákazníkmi sa vyplatia omnoho viac v strednodobom a dlhodobom horizonte, ako

tie zisky, ktoré sa dosiahli obchodovaním na trhoch, znížením nákladov alebo zvýšením čistého úrokového výnosu v bankách.

Prvý prístup vedie k trvalému rastu zisku. Tie ostatné, zo svojej povahy, nerozširujú podnikanie v priebehu času. V dôsledku finančnej krízy boli veľmi diskutovanou témou výnosy z obchodovania a ich riziko.

Čistý úrokový výnos je základnou súčasťou bankovníctva. Banky zhromažďujú vklady výmenou za platenie určitej úrokovej sadzby a zároveň využívajú tieto depozitá na poskytnutie pôžičiek s vyšším úrokom. Rozpätie medzi týmito dvomi sadzbami (čistá úroková marža) sa mení z mnohých dôvodov, z ktorých väčšina je mimo kontroly komerčných bánk. Kľúčovým faktorom je externé úrokové prostredie. Strmá výnosová krivka, na ktorej sú dlhodobé sadzby omnoho vyššie ako tie krátkodobé (čo sa môže stať pri znížení krátkodobých úrokových sadzieb FED pri uvoľňovaní monetárnej politiky) inklinuje ku zvýšeniu čistého úrokového výnosu zatiaľ, čo pri výnosovej krivke nastáva presný opak.

Predpokladajme, že zväčšenie strmosti výnosovej krivky povedie k zvýšeniu čistej úrokovej marže banky z 250 bázických bodov (2,5 centov za dolár) na 350. Banka nemusí robiť nič iné, nemusí otvoriť žiadne ďalšie pobočky alebo odpovedať na požiadavky svojich klientov. A keď sa výnosová krivka stane menej strmou, výnos ide dole bez akéhokoľvek zníženia nákladov. *Takže zmeny čistého úrokového výnosu môžu mať silný vplyv na príjmy banky, pričom sa tu nejedná o žiaden náznak toho, ako dobre banka slúži svojim zákazníkom alebo ako sú títo zákazníci radi v danej banke.*

Zmeny čistého úrokového výnosu môžu významne maskovať základnú silu (alebo slabosť) bankového podnikania, v niektorých prípadoch dokonca počas dlhého obdobia. V nedávnej minulosti celá rada „bankových odborníkov“ značne podcenila negatívny dopad klesajúceho čistého úrokového výnosu. Úrokové prostredie sa stalo značne nepriaznivé, čo viedlo k nedostatočným príjmom

komerčných bánk a zvýraznilo zlú alokáciu kapitálu. Podľa skúseností bankové rady a manažérske tímy nie sú úplne schopné rozlišovať medzi príjmami z čistého úrokového výnosu a zákaznicky riadeným čistým príjmom. Bankové rady by mali podniknúť kroky k izolácii zmeny v každej z nich a hodnotiť managerom nie podľa celkových príjmov, ale podľa prvkov zárobku, ktoré títo ľudia môžu ovplyvniť.

Bankovým radám treba odporučiť, aby venovali viac pozornosti aj iným ukazovateľom ako je zisk. Snáď *najdôležitejšou metrikou je spokojnosť klienta*. Viac obchodov plynúcich od spokojných klientov predstavuje kvalitný zisk. Pokračovanie v obchodovaní s nespokojnými klientmi, ktorí sa cítia „zaseknutí“ v banke (napr. rast nákladov pri zmene banky) predstavuje skutočné riziko pre dnešné banky a znamená skutočnú obchodnú príležitosť pre konkurenciu. Súčasný nesúlad medzi nespokojnosťou klienta s bankovým odvetvím (relatívne vysoká) a ochotou klienta zmeniť banku (relatívne nízka) je proste neudržateľný v dlhodobom horizonte.

Fraering a Minor (2013) skúmali vzťahy medzi spokojnosťou zákazníka a štyrmi fázami vernosti zákazníka, vernosťou zákazníka ako takej a zmyslom pre udržovanie zákazníckej komunity. Fenomén spokojných avšak nelojálnych zákazníkov objavili odborné časopisy pre bankovníctvo už v roku 2002. Ukázala sa relatívne vysoká závislosť zákazníckej lojálnosti od spokojnosti zákazníka. Dôsledok nelojálnosti zákazníka sa prejavuje rýchlejšie ako konzervatívny prejav spokojného zákazníka. Zvyšujúci sa podiel subjektov na trhu prispieva k stále väčšiemu oslabovaniu lojality zákazníkov a udržiavaniu statusu vernosti jednej banke. Takisto priateľstvá medzi poskytovateľmi služieb a zákazníkmi, alebo medzi zákazníkmi ako takými môžu vyústiť k lojálnemu správaniu sa zákazníka.

Porozumenie zákazníckej lojality si vyžaduje najprv porozumenie zákazníckej spokojnosti. Preto sa daný výskum venuje vzťahu medzi spokojnosťou a lojálnosťou zákazníka, neskôr hlbšie k štyrom vzostupným formám lojality (t.j.

kognitívna – poznávacia, emocionálna, konatívna – s impulzom konať, rozhodujúca. Zákaznícka spokojnosť sa všeobecne skladá z kognitívnej a účinnej zložky. Kognitívna zložka sa skladá z očakávaní ako aj vnímanej výkonnosti, ktoré sa neskôr prejavujú do pozitívnej alebo negatívnej spokojnosti.

Vzťah medzi spokojnosťou a lojalitou bol takisto testovaný v minulosti. Spokojnosť ovplyvňuje a kreuje vzťah medzi výkonnosťou (ziskovosťou) daného produktu a lojalitou zákazníka, pričom bolo zistené, že spokojnosť má väčší vplyv na krátkodobú lojalitu ako dlhodobú. Štúdie zákazníckej spokojnosti a lojálnosti taktiež zistili, že spokojnosť, trhová pozícia, spoľahlivosť služieb a efektívnosť prispievajú k lojalite a ovplyvňujú zákaznícku vôľu platiť viac za služby a viac tolerovať chyby v službách. Literatúra uvádza, že existujú najmenej tri spôsoby, ktorými môžeme zákaznícku lojalitu merať. Prvá metóda tak činí na základe vývoja úspešných produktov. Druhá tak činí na základe integrácie produktov medzi čo najširšie spektrum komunity. Tretia rozlišuje medzi lojalitou vnímanou jednotlivými skupinami zákazníkov.

Dve vlastnosti, ktoré neboli touto témou testované v minulosti podľa autorov sú: spokojnosť je časťou lojality a štvrtá časť lojality (ultimate loyalty) takisto nebola testovaná. Štvrtá časť konania proti lojalite zákazníkom začína vtedy, keď zákazník prestáva brať do úvahy a ignoruje konkurenčné prostredie a sústreďí sa na značku jemu vybratú. Testované boli v článku tri hypotézy. H1: Spokojnosť a lojalita vedú k jednému celku, ktorý zahŕňa nie len spokojnosť, ale taktiež kognitívnu a účinnú lojálnosť. H2: Vernosť je pozitívne ovplyvňovaná spokojnosťou – lojálnosťou zákazníka. H3: Zmysel pre udržovanie zákazníckej komunity je pozitívne ovplyvňovaná spokojnosťou – lojálnosťou zákazníka.

Výskum bol prevádzaný na základe metód výskumu z rokov 1997 Oliver a 1998 Fournier. Respondenti boli rozdelení podľa troch demografických skupín. Jednalo sa o študentov z rôznych univerzít v celkovom počte 529 respondentov.

S výsledkov výskumu vplynulo, že iba 13% respondentov bolo negatívne naladených k svojim finančným inštitúciám, ďalších 6% bolo neutrálnych v ich vzťahu. 83% respondentov vyjadrilo spokojnosť s ich finančnými inštitúciami a neboli náchylní k prechodom ku konkurencií. Výsledkami výskumu bola potvrdená H1, čo znamená, že vzťah medzi finančnými inštitúciami a zákazníkmi je ovplyvniteľná tretími stranami až na toľko, že môžu tento vzťah ukončiť. H2 bola taktiež potvrdená, z čoho vyplýva že spokojnosť zákazníka má priamy vplyv na vernosť k inštitúcií a pohyby sú tým pádom ľahko predvídateľné. H3 nebola potvrdená kvôli nadmerným chybovým variantom.

V závere dokumentu je konštatované, že z vyplýva aj fakt, že banky by sa mali zamerať na dlhodobú prácu so stálym klientom u ktorého je predpokladaná značná lojalnosť v rozhodovaní pred konkurenciou. (Fraering a Minor, 2013)

Seiler a Krume (2013) zistili, že spokojnosť zákazníkov má silný pozitívny vplyv na lojalitu zákazníkov. Avšak hodnota služieb nemá významný priamy vplyv na ich lojalitu; vplyv hodnoty služieb na lojalitu zákazníkov je sprostredkovaný ich spokojnosťou. Pri ohľade na demografiu zákazníka našli autori významné rozdiely v priemernom skóre v postavení, v charaktere zamestnania, v type poskytovateľa súkromných bankových služieb a vo veľkosti likvidných aktív.

Podľa Korauša (2011) je lojalita stav mysle, emočný postoj zákazníka k produktom a službám, ale aj racionálne hodnotenie doterajšej skúsenosti s obchodným vzťahom. Lojalný kupujúci pozitívne reaguje na rozširovanie produktovej ponuky a je ochotný akceptovať aj prípadné zvýšenie cien. Šíri pozitívne informácie o banke a tým zvyšuje skupinu nových klientov. Ak banka prekročí očakávania svojho klienta, vytvára pozitívne predpoklady pre jeho lojalitu.

Vedecké štúdie, ktoré skúmajú priamy dopad zákazníckej spokojnosti a zákazníckej lojality na nákupné zvyklosti, resp. finančnú výkonnosť banky nie

sú príliš početné. Možno súhlasiť s Choudhury (2013), ktorý uvádza, že výsledky výskumu priamej súvislosti medzi dimenziami kvality služieb a intenzitou klientskych nákupov sa v marketingovej literatúre nenachádzajú a existuje tú významná medzera vo výskume.

Existujú však autori, ktorí sa danou problematikou zaoberajú. Podľa Terpstra, Kuijlen, Sijtsma (2012) spokojnosť zákazníka má pozitívny vplyv na budúce výnosy banky. Podľa Keisidou, Sarigiannidis, Maditinos, Thalassinou (2013) má lojalita významný dopad na finančnú výkonnosť komerčnej banky.

Štúdia Adolphson, Eklöf, Parmler (2013) testuje hypotézu, že finančná výkonnosť ekonomického subjektu sa môže zvýšiť, pokiaľ sa zvýši zákaznícka spokojnosť.

Primárny výskum bol realizovaný v jednej z najväčších severoeurópskych bankových skupín. Samotná štúdia je súčasťou širšieho výskumného programu uskutočňovaného na Stockholm School of Economics, ktorý všeobecne skúma vzťah medzi nehmotnými ukazovateľmi a finančným výkonom organizácie.

Tradičný model poukazuje na to, že finančná výkonnosť organizácie v danom období je funkciou týchto premenných:

- finančná výkonnosť organizácie v minulom období (hodnotená na základe trhovej kapitalizácie, zisku na zamestnanca, pomeru nákladov k príjmom, ROE, ROA, objemu predaja atď.);
- externé faktory, ako sú napríklad vývoj HDP v krajine, fáza ekonomického cyklu či stav odvetvia, v ktorom organizácia pôsobí;
- hmotné premenné, teda finančné a účtovnícke dáta zachytené v súvahe organizácie (aktíva a pasíva);
- nehmotné premenné, hlavne hodnota organizácie pre stakeholderov, lojalita zákazníkov, kvalita servisu a produktu, image, referencie, indexy

spoločensky zodpovedného podnikania a v neposlednom rade spokojnosť zákazníkov a zamestnancov .

Aby mohla byť testovaná najdôležitejšia hypotéza výskumu, teda vzťah medzi zákazníckou spokojnosťou a finančnou výkonnosťou firmy, boli položené tieto výskumné otázky:

1. *Sú zmeny v zákazníckej spokojnosti a/alebo lojalite spojené so zmenami vo výkonnosti firmy a/alebo v trhovej kapitalizácii?* (dáta pre túto otázku boli získané z databázy indexu zákazníckej spokojnosti EPSI u švédskych hlavných bánk za roky 2000 – 2011 a verejne dostupných informácií o trhovách kapitalizáciách).
2. *Môže byť zákaznícka spokojnosť použitá ako kľúčový ukazovateľ výkonnosti v decentralizovanej firemnej politike?* (dáta boli získavané v roku 2008, na štvrťročnej báze, na vzorke 640.000 zákazníkov škandinávskej bankovej skupiny Handelsbanken).

Po zbere a vyhodnotení vyššie uvedených dát bol spracovaný model, podľa ktorého trhovú kapitalizáciu je silne závislá na zákazníckej spokojnosti a vývoji HDP. *Výsledky ukazujú, že zmena v spokojnosti zákazníka o jednu jednotku vyvolá zmenu v trhovej kapitalizácii v priemere o 6,5 miliardy SEK (v prepočte 800 miliónov EUR, asi 6 %) v priebehu jedného roka.* Zahnutie finančných a účtovníckych premenných do modelu nemalo na trhovú kapitalizáciu výrazný vplyv.

Čo sa týka druhej výskumnej otázky, dáta boli vyhodnocované na dvoch úrovniach decentralizácie, na úrovni regionálnej a pobočkovej. Analýza ukázala, že decentralizácia na úrovni regionálnej nie je relevantnou pre daný výskum, pretože na tejto úrovni nebol potvrdený vzťah medzi zákazníckou spokojnosťou a finančným výkonom banky. Dôvodom je najmä spájanie pobočiek do väčších regionálnych celkov iba na základe geografickej blízkosti bez ohľadu na rozdiely v správaní ich zákazníkov. Riešením by mohlo byť také spájanie pobočiek, ktoré by bralo do úvahy rozdiely v zákazníckom správaní. Tým by sa dosiahol žiaduci

stav, kedy by skupiny pobočiek boli homogénne zvnútra a heterogénne medzi sebou navzájom.

Výskum sa zaoberal iba pobočkovou úrovňou. *Tu bola dokázaná priama úmera medzi zákazníckou spokojnosťou a finančným výkonom banky reprezentovaným pomerom nákladov k príjmom. Zlepšiť daný pomer sa podarí približne po jednom roku od zvýšenia indexu zákazníckej spokojnosti.* Hypotézu priamej úmery medzi zákazníckou spokojnosťou a finančným výkonom organizácie sa teda výskumom podarilo potvrdiť a aj to je dôvod, prečo musí byť zákaznícka spokojnosť bezpodmienečne súčasťou stredne a dlhodobej stratégie firmy. (Adolpson, Eklöf, Parmler, 2013)

Genser, Leeflang, Skiera (2012) uvádzajú, že použitie on-line služieb zvyšuje ziskovosť zákazníkov prostredníctvom zvýšenia príjmov zákazníkov a znížením nákladov na obsluhu. Autori zistili, že on-line zákazníci uskutočňujú 2,50 viac transakcií za mesiac ako tí zákazníci, ktorí online služby nepoužívajú a že ich zákaznícka ziskovosť sa zvýšila o 0,28 EUR na mesiac.

1.6 Zhrnutie súčasného stavu riešenej problematiky

V zahraničných zdrojoch literatúry možno objaviť značný počet vedeckých a odborných publikácií zaoberajúcich sa problematikou spokojnosti a lojality bankových zákazníkov. Tieto publikácie skúmajú rôzne atribúty spokojnosti a lojality klientov, zdôrazňujú význam spokojnosti a lojality klientov pre management komerčnej banky, avšak iba úzky okruh týchto štúdií sa pokúša transformovať tieto aspekty do možného rastu finančnej výkonnosti komerčnej banky.

V tomto kontexte hodnotím oblasť potenciálneho rastu výkonnosti komerčnej banky v dôsledku rastu dodatočných výnosov, ktoré plynú z rastúcej spokojnosti a lojality bankových klientov za nedostatočne prepracovanú a zároveň si myslím, že predstavuje významnú oblasť vedeckého výskumu a bankového managementu.

2 CIEĽ PRÁCE, VEDECKÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY

Kritická analýza relevantných literárnych zdrojov v oblasti, ktorá je predmetom výskumu priniesla formuláciu základných vedeckých otázok:

VO1: Aké sú potenciálne možnosti rastu predaja dodatočných bankových produktov v kontexte rastu výkonnosti banky?

VO2: Existuje vhodná metodika, resp. model na meranie závislosti medzi spokojnosťou a lojalitou bankových klientov a potenciálnym rastom výkonnosti komerčnej banky?

VO3: Je možné vyvinúť model, ktorý bude vhodnou formou kvantifikovať vzťah medzi spokojnosťou a lojalitou bankových klientov a potenciálnym rastom výkonnosti komerčnej banky?

Na základe definovaných vedeckých otázok bol stanovený hlavný cieľ dizertačnej práce nasledovne:

Hlavným cieľom dizertačnej práce je **navrhnuť model závislosti dodatočných nákupov bankových produktov od lojality bankových klientov.**

K naplneniu hlavného cieľa bolo potrebné realizovať nasledujúce *čiastkové ciele*:

- Zistiť aktuálnu mieru spokojnosti bankových klientov v českom bankovom prostredí.
- Definovať a kvantifikovať významné faktory spokojnosti a lojality bankových klientov.
- Kvantifikovať vzťah medzi spokojnosťou s lojalitou bankových klientov a potenciálnou možnosťou rastu výkonnosti komerčnej banky prostredníctvom dodatočných nákupov bankových produktov zo strany spokojných a lojálnych klientov.

Pri príprave dizertačnej práce boli metódou odborného odhadu stanovené tieto *vedecké hypotézy*:

H1: *Aktuálna úroveň starostlivosti o retailových klientov v českom komerčnom bankovníctve má potenciálne možnosti rastu.*

H1a: Celková miera spokojnosti bankových klientov je nižšia než 65%.

H1b: Celková úroveň spokojnosti bankových klientov v Českej republike sa v roku 2014 v porovnaní s rokom 2012 nezmenila (neexistujú štatisticky významné rozdiely).

H1c: Českí klienti sú najviac spokojní s dostupnosťou bankových produktov a služieb prostredníctvom elektronického bankovníctva. Elektronické bankovníctvo je pre českých klientov stále najvýznamnejší faktor spokojnosti. Viac než 60% českých klientov je spokojných s týmto faktorom. Neexistujú štatisticky významné rozdiely v hodnotení tohto faktoru spokojnosti v rámci stanoveného časového intervalu, t.j. porovnanie rokov 2012 a 2014.

H1d: Najdôležitejším faktorom nespokojnosti českých klientov sú vysoké ceny bankových produktov a služieb. Miera nespokojnosti českých klientov v oblasti cien je vyššia než 50%. Neexistujú štatisticky významné rozdiely v hodnotení tohto faktoru spokojnosti v rámci stanoveného časového intervalu.

H1e: Priemerná hodnota CSI sa zvýšila minimálne o 10% za posledné dva roky. Priemerná hodnota CSI spokojných klientov bola vyššia minimálne o 10%.

H2: *Spokojní zákazníci majú pre banku veľký význam*

H2a: Spokojní zákazníci v porovnaní s nespokojnými zákazníkmi častejšie odporúčajú svoju banku svojim priateľom a známym. Tento postoj prejavilo viac než 60% spokojných bankových klientov.

H2b: Spokojní klienti intenzívnejšie uvažujú o tom, že budú využívať služby svojej banky v budúcnosti. Tento postoj prejavilo viac než 60% spokojných bankových klientov.

H2c: Spokojní zákazníci menej intenzívne uvažujú nad zmenou banky. Tento postoj prejavilo menej než 50% spokojných bankových klientov.

H3: *Lojálni bankoví klienti sú ochotní nakupovať viacej bankových produktov.*

H3a: Lojálni bankoví klienti štatisticky významne viac uvažujú o vytváraní úspor vo vlastnej banke v porovnaní s nelojálnymi zákazníkmi. Tento postoj prejavilo viac než 60% bankových klientov.

H3b: Lojálni bankoví klienti štatisticky významne viac uvažujú o kúpe hypotekárneho úveru v porovnaní s nelojálnymi zákazníkmi. Tento postoj prejavilo viac než 60% bankových klientov.

H3c: Lojálni bankoví klienti štatisticky významne viac uvažujú o službách svojej banky v prípade záujmu o kúpu finančných nástrojov. Tento názor prejavilo menej než 50% respondentov

H3d: Lojálni bankoví klienti štatisticky významne viac uvažujú o kúpe ďalších bankových produktov. Tento názor prejavilo menej než 50% bankových klientov.

Súčasťou riešenia dizertačnej práce je vyvrátenie alebo potvrdenie vyššie uvedených štatistických hypotéz. Stanovené hypotézy úzko súvisia s hlavným a čiastkovými cieľmi práce a ich potvrdenie či vyvrátenie je dôležité pre formulovanie záveru dizertačnej práce.

3 METODIKA DIZERTAČNEJ PRÁCE

3.1 Metódy dizertačnej práce

Pri rozhodovaní o stanovení metód výskumu je dôležitý účel a cieľ výskumu, požadovaná presnosť rozsahu, časový rámec štúdie, náklady súvisiace s výskumom a dostupnosť zdrojov pre zber údajov (Sekaran, 1992). Táto dizertačná práca bude využívať metódy adekvátne problematike a cieľom – vedecké logické metódy, metódy empirické kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu a výskum zmiešaný - kombináciu oboch metód, ktoré budú v práci chápané viac ako metódy ucelené a vzájomne sa dopĺňajúce ako metódy alternatívne, kedy u kvantitatívneho výskumu zisťujeme faktické, kvantitatívne zistiteľné údaje a u kvalitatívneho výskumu zisťujeme dôvody chovania ľudí, ich príčiny a motívy. Cieľom využitia tejto kombinácie výskumných metód je zvýšenie validity skúmaných údajov, kedy sa silné stránky oboch metód navzájom doplnia a stránky slabé budú vzájomne kompenzované (Brewer a Hunter, 1989).

Metódy, ktoré budú v práci využité možno rozdeliť do troch okruhov:

a, Logické metódy

Logické metódy sú založené na využívaní princípov logiky a logického myslenia. Medzi tieto metódy patria tzv. „párové metódy“:

- indukcia – dedukcia,
- analýza – syntéza a
- abstrakcia a konkretizácia.

Indukcia je proces, v ktorom, na základe pozorovania jednotlivých prípadov, vyvodzujeme všeobecné závery. Ide o postup od jednotlivého k všeobecnému. Dedukcia je opačný spôsob logického zmýšľania postupujúceho od všeobecných pravidiel k jednotlivým. Ide o úsudok, kedy nová myšlienka logicky vyplýva z istých predpokladov, ktoré sú chápané ako všeobecne platné pre jav danej

triedy. Táto metóda využíva doposiaľ známe pozorovanie a zistenie v danej oblasti a snaží sa ich aplikovať na doposiaľ nepreskúmané prípady (Saunders, 2003). Podľa Brymana je dedukcia metódou lineárnou, ktorá sa skladá z krokov, ktoré nasledujú jeden za druhým (Bryman, 2008).

Analýza je proces, v ktorom sa snažíme skúmať získané údaje tak, aby sme v nich objavili súvislosti a závislosti. Analýza je jednou zo základných a vysoko efektívnych metód skúmania a poznávania objektov. V rámci uskutočňovania analýzy je analyzovaný objekt dekomponovaný na časti a následne sú zisťované vzájomné vzťahy medzi prvkami celku navzájom a medzi každým prvkom a celkom. Syntéza predstavuje skladanie, spojovanie častí do celku, nachádzanie súvislostí. Analýza a syntéza sa vzájomne dopĺňujú.

Pod abstrakciou rozumieme proces, v ktorého rámci sa u rôznych objektov uvažujú len podstatné charakteristiky či znaky, nepodstatné sa vyčleňujú. Konkretizácia je proces opačný, čo znamená, že vyhl'adávame konkrétny prvok z určitej skupiny objektov (Molnár, 2005).

b, Kvalitatívny výskum

Kvalitatívny výskum hrá významnú úlohu hlavne pri výskume v oblasti managementu. Dovoľuje nahliadnuť do procesov danej organizácie a zistiť ako a prečo sú organizáciou či jednotlivcami v rámci organizácie realizované určité aktivity (Creswell, 2008). Pickard (2012) definuje kvalitatívny výskum ako empirický výskum skúmajúci určitý fenomén, pričom využíva najmä textové a popisné údaje než údaje numerické. Výsledky výskumu sú vo väčšine prípadov prenositeľné. Kvalitatívny výskum využíva induktívnu metódu a analyticko-syntetický prístup. Predmetom kvalitatívneho výskumu je zber informácií využitím primárnych zdrojov týkajúcich sa danej problematiky. Spracovanie aktuálnych publikácií na WoS a Scopus, resp. iných relevantných zdrojov. V tomto kontexte sú identifikované a analyzované faktory, ktoré determinujú spokojnosť a lojalitu bankových klientov.

c, Kvantitatívny výskum

Dotazníkový výskum je technikou kvantitatívneho výskumu. Kvantitatívny výskum využíva numerické údaje. Umožňuje získať väčšie množstvo dát a získané údaje sú ďalej spracované pre objavenie existujúcich vzťahov. Výsledky je väčšinou možné zovšeobecniť (Pickard, 2012). Kvantitatívna metóda skúmania bude využitá pri získaní, spracovaní a interpretácií aktuálnych údajov z českého bankového sektora. V rámci vypracovania dizertačnej práce bol uskutočnený dotazníkový výskum v Českej republike v roku 2014 na vzorke 459 respondentov, z ktorých 44% boli muži a 56% boli ženy. Veková štruktúra týchto respondentov bola nasledujúca: 39% pod 30 rokov, 44% vo veku od 31 – 50 rokov a 17% z opýtaných boli zákazníci nad 50 rokov. Vzdelanostná úroveň respondentov bola nasledovná: 3% malo základné vzdelanie, 54% stredoškolské vzdelanie a 43% boli respondenti s vysokoškolským vzdelaním.

V rámci dizertačnej práce boli využité výsledky dotazníkového výskumu z roku 2012, ktorý uskutočnil projektový tím pod vedením prof. Belása. V tomto výskume bolo v Českej republike oslovených celkom 323 respondentov, z ktorých 37,46% do 30 rokov, 50,46 % vo veku od 30 do 50 rokov a 17,96 % respondentov bolo tvorili muži a 62,54 % ženy. Veková štruktúra respondentov bola nasledujúca: 31,58 % vo veku vo veku nad 50 rokov. Vzdelanostná úroveň respondentov bola nasledujúca: 0,93% uviedlo základné vzdelanie, 61,61 % stredoškolské vzdelanie a 37,46 % vysokoškolské vzdelanie. Výsledky tohto výskumu boli použité na porovnanie celkovej úrovne spokojnosti bankových klientov a významných faktorov spokojnosti a nespokojnosti bankových klientov v definovanom období (porovnanie roku 2014 s rokom 2012).

Výsledky získané v roku 2014 umožnili kvantifikovať väzby v rámci definovaného modelu závislostí dodatočných nákupov od spokojnosti a lojality bankového klienta a potvrdiť platnosti H.

Hypotézy boli overované prostredníctvom Pearsonovej štatistiky. Táto metóda umožňuje kvantifikovať štatisticky významné rozdiely v rámci definovaných súborov respondentov. Popis Chí – kvadrát testu dobrej zhody je podľa Řezánkovej (2007) priblížený nasledovne. Testujeme hypotézu $H_0: \pi_i = \pi_{i,0}$, kde $i = 1, 2, \dots, K$ (K je počet kategórií) a $\sum \pi_{i,0} = 1$, voči alternatívnej hypotéze $H_1: H_0$ neplatí. Pokiaľ sa konštanty $\pi_{i,0}$ rovnajú, potom môžeme nulovú hypotézu vyjadriť ako $H_0: \pi_1 = \pi_2 = \dots = \pi_k$. Pro $n\pi_{i,0} \geq 5$ sa používa štatistika chí-kvadrát daná vzťahom

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(n_i - n\pi_{i,0})^2}{n\pi_{i,0}},$$

kde $n\pi_{i,0}$ je teoretické (očakávané) obsadenie i -té kategórie pri výbere o rozsahu n . Táto náhodná veličina má za predpokladu, že platí hypotéza H_0 , chí - kvadrát rozdelenie s $(K - 1)$ stupňa voľnosti, tj. $\chi^2 \sim \chi^2 [k - 1]$. Vypočítanú hodnotu uvedeného testového kritéria χ^2 preto porovnávame s kvantilom $\chi^2_{1-\alpha} [K - 1]$

Na zistenie štatisticky významných rozdielov v odpovediach na jednotlivé otázky bol využitý Z-test dostupný na www.socscistatistics.com/tests/ztest/Default2.aspx.

3.2 Postup vypracovania dizertačnej práce

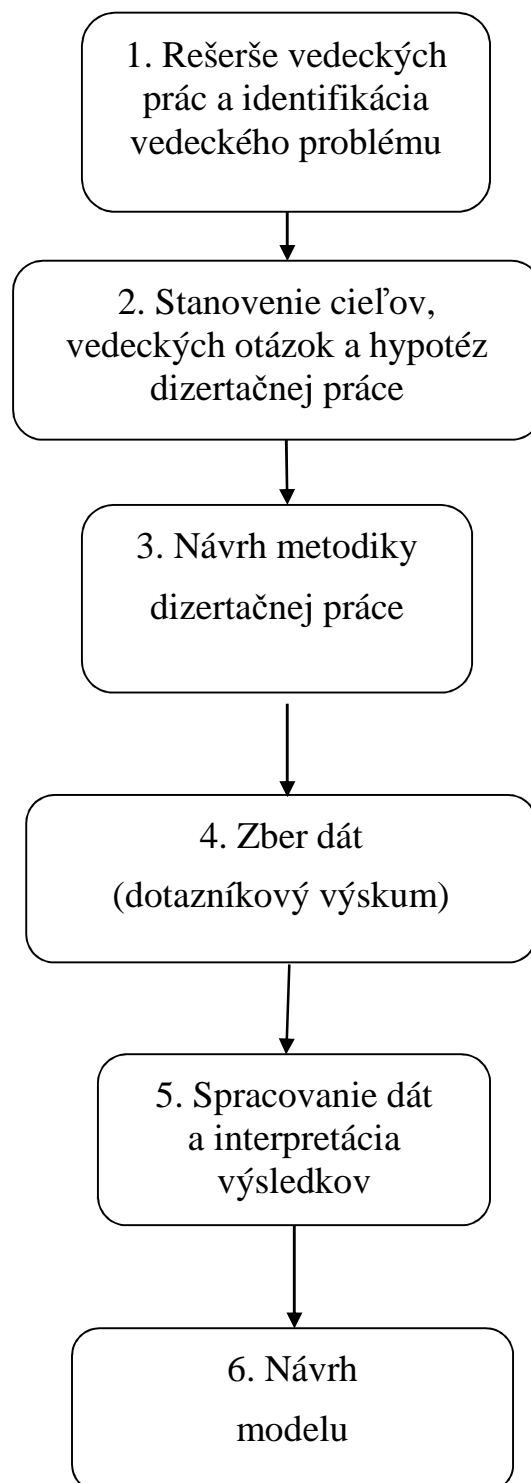
Postup vypracovania dizertačnej práce bol rozdelený do týchto šiestich etáp:

1. *V prvej etape* sa vypracovala kritická literárna rešerš zameraná na problematiku spokojnosti a lojality bankového klienta v komerčnej banke. V tejto etape boli využité metódy kvalitatívneho výskumu, predovšetkým indukčná metóda a analyticko-syntetický prístup. Kvalitatívny výskum bol zameraný na zber relevantných informácií v rámci skúmanej problematiky. Skúmané bolo postavenie klienta v obchodnom systéme komerčnej banky, model spotrebiteľského správania sa retailového klienta, známe koncepty spokojnosti a lojality klientov v komerčnej banke, prístupy k meraniu a vyhodnocovaniu spokojnosti zákazníkov. Výsledkom tejto

etapy bola identifikácia výskumného problému. V tejto etape sa prednostne pracovalo so zahraničnými zdrojmi literatúry, ktoré boli publikované na Web of Science a Scopus.

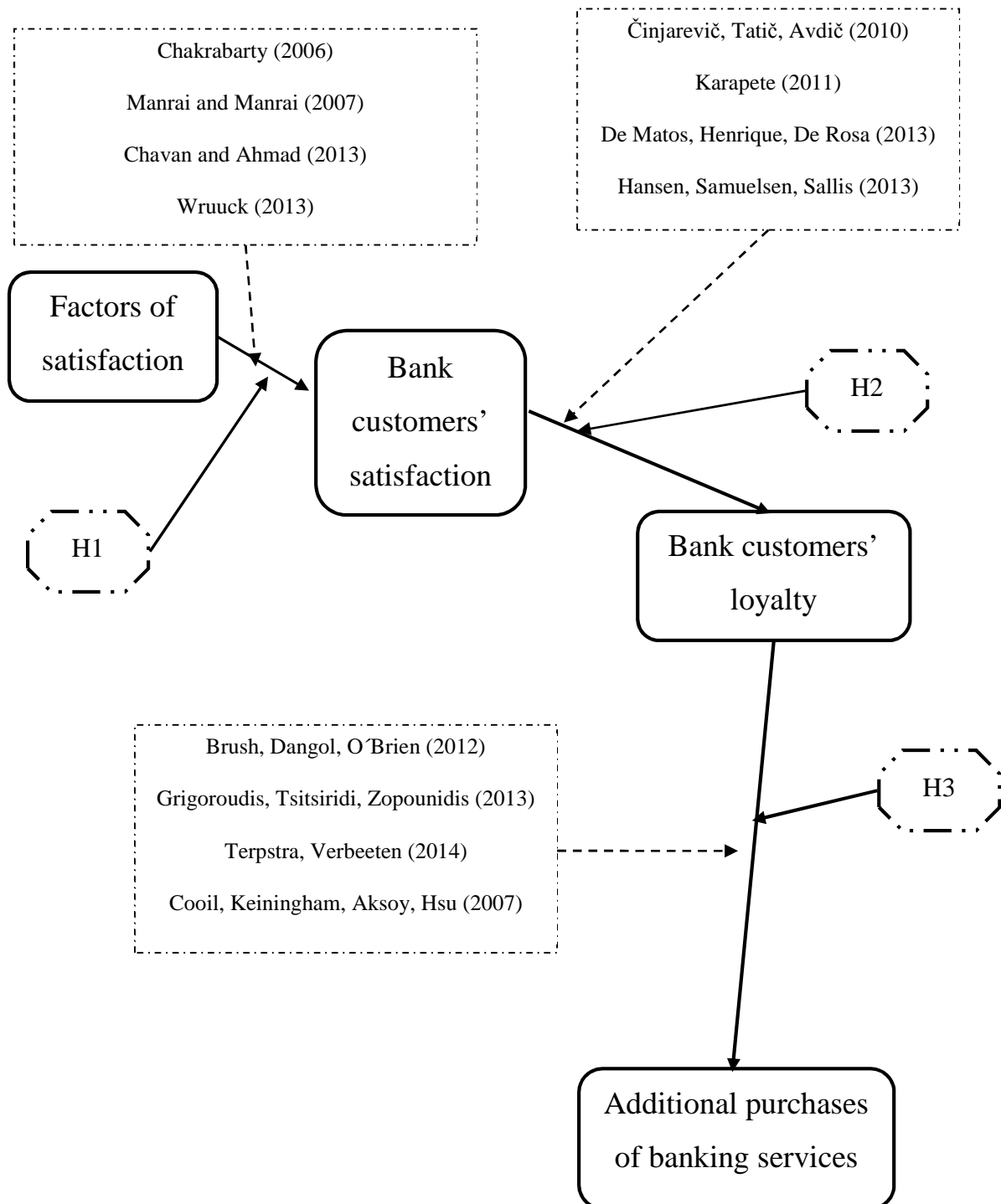
2. *Druhá etapa:* Na základe kritickej literárnej rešerše boli definované vedecké otázky, hlavný cieľ dizertačnej práce, parciálne ciele práce a vedecké hypotézy. Cieľ práce vychádza z dostupných informácií týkajúcich sa problematiky spokojnosti a lojality bankových zákazníkov a ich vplyvu na kúpu ďalších produktov komerčnej banky a pozitívny dopad na finančnú výkonnosť komerčnej banky, u ktorých bol v procese prípravy literárnej rešerše objavený významný potenciál pre ďalší výskum.
3. *V tretej etape* bol predstavený metodický aparát, ktorý bol využitý v procese prípravy dizertačnej práce.
4. *Táto etapa* vypracovania dizertačnej práce bola zameraná na zber dát, ktoré boli použité pri príprave hlavného výsledku dizertačnej práce. V rámci prípravy dizertačnej práce bol v roku 2014 uskutočnený dotazníkový výskum v Českej republike na vzorke 459 respondentov.
5. *V piatej etape* boli prostredníctvom definovaných štatistických metód spracované dáta získané dotazníkovým výskumom a ekonomicky interpretované dosiahnuté výsledky.
6. *V záverečnej etape* bol pripravený návrh modelu závislosti dodatočných nákupov bankových produktov v závislosti od lojality bankových klientov. Zároveň sú na praktickom príklade prezentované možnosti rastu finančnej výkonnosti banky v kontexte dodatočného rastu lojality jej klientov.

Obrázok 6 - Postup vypracovania dizertačnej práce



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 7 - Konceptný model závislosti dodatočných nákupov od lojality bankových klientov



Zdroj: vlastné spracovanie

4 HLAVNÉ VÝSLEDKY DIZERTAČNEJ PRÁCE

4.1 Výsledky v oblasti celkovej úrovne a jednotlivých faktorov spokojnosti a nespokojnosti bankových klientov v Českej republike

V Tab.2 sú uvedené výsledky celkovej spokojnosti českých bankových klientov v roku 2014 v porovnaní s rokom 2012.

Tabuľka 2 - Celková spokojnosť bankových klientov v Českej republike

<i>Ste spokojný s poskytovanými bankovými produktmi a službami?</i>	ČR 2012 v %	ČR 2014 v %	p- value
1. Áno	62,23	66,23	0,2819
2. Nie	26,32	16,34	<0,01
3. Neviem	11,45	17,43	0,0275

$$\chi^2=14,2141/p\text{-value}<0,01$$

Zdroj: vlastný výskum, Chochol'áková, Belás, Gabčová (2014)³

Celková miera spokojnosti bankových klientov v českom bankovom prostredí bola v roku 2014 podľa výsledkov výskumu na úrovni 66,23% . Na základe proporčného testu nemožno tvrdiť (p-value=0,6751), že je tento podiel nižší ako 65%. *H1a nebola potvrdená.*

V danom výskume neboli zistené štatisticky významné rozdiely v súhlasných odpovediach v rámci hodnoteného obdobia (p-value=0,2819). *H1b nebola potvrdená.* Výsledky výskumov spokojnosti klientov prinášajú rôzne výsledky a preto je vhodné uskutočniť porovnanie výsledkov výskumu s výsledkami iných výskumov, resp. výskumov v iných krajinách. Celková miera spokojnosti

³ Údaje za rok 2012 boli použité u uvedeného zdroja.

bankových zákazníkov podľa výskumu je porovnateľná s výsledkami iných výskumov. Podľa výsledkov výskumu Deloitte (2012b) celkovo je v Českej republike, na Slovensku a v Poľsku 50% a viac spokojných bankových klientov. Napr. vo Veľkej Británii bola v roku 2012 priemerná úroveň spokojnosti 62%. Podľa výsledkov nášho výskumu bola celková spokojnosť klientov v Českej republike na porovnateľnej úrovni nad hranicou 60%.

V Tab. 3 sú porovnané dôvody spokojnosti českých bankových zákazníkov v roku 2014 s rokom 2012.

Tabuľka 3 - Dôvody spokojnosti klientov v bankovom sektore ČR

<i>S čím ste v banke najviac spokojný? (Môžete uviesť až 3 dôvody.)</i>	ČR 2012 v %	ČR 2014* v %	p-value
1. Rýchla obsluha v pobočke	13,93	11,64	0,4670
2. Možnosť využívať elektronické bankovníctvo	74,61	77,74	0,4161
3. Kvalitné produkty a služby	17,65	17,81	1,0000
4. Pohodlná a príjemná obsluha v pobočke	17,09	23,29	0,0620
5. Dostupnosť pobočky	49,54	52,40	0,5299
6. Rozvinutá sieť bankomatov	40,25	44,18	0,3660
7. Iné (účet zdarma)	0	5,14	-

Zdroj: vlastný výskum, Chochol'áková, Belás, Gabčová (2014)⁴

⁴ Údaje za rok 2012 boli použité u uvedeného zdroja.

Elektronické bankovníctvo je pre českých klientov stále najvýznamnejší faktor spokojnosti. Miera spokojnosti českých bankových klientov sa v hodnotenom období významne nezmenila ($p\text{-value}=0,4161$). Viac než 60% českých klientov je spokojných s týmto faktorom, čo potvrdila hodnota testovacieho kritéria ($p\text{-value}<0,01$).

Vo výskume neboli zistené štatisticky významné rozdiely v hodnotení tohto faktoru spokojnosti v rámci stanoveného časového intervalu ($p\text{-value} = 0,4161$).

H1c bola potvrdená.

Najvýznamnejším dôvodom pre spokojnosť zákazníkov vo výskume bola možnosť využívať elektronické bankovníctvo, čo potvrdzujú i závery mnohých zahraničných štúdií a výskumov, v ktorých sa uvádza dostupnosť bankových služieb ako veľmi dôležitý predpoklad spokojnosti zákazníkov. Napr. podľa výskumu Ernst & Young (2012) 78% klientov v Českej republike ovláda svoj bankový účet prostredníctvom internetu. Liébana-Cabanillas, Munoz-Leiva, Rejón-Guardia (2013) uvádzajú, že sa úroveň spokojnosti užívateľov, používajúcich on-line bankovníctvo, v posledných rokoch zvýšila, dosahuje viac ako 80%.

V Tab.4 sú uvedené výsledky výskumu v oblasti kvantifikácie faktorov nespokojnosti v českom bankovom sektore.

Tabuľka 4 - Dôvody nespokojnosti bankových klientov v Českej republike

<i>S čím ste v banke najviac nespokojný? (Môžete uviesť až 3 dôvody.)</i>	ČR 2012 v %	ČR 2014 v %	p-value
1. Pomalá obsluha v pobočke	22,60	20,21	0,5326
2. Nekvalitný internetbanking	1,86	4,11	0,1517
3. Vysoká cena produktov a služieb	65,33	66,78	0,7677
4. Zlá dostupnosť pobočky	9,60	5,38	0,0770

5. Neosobný prístup	13,62	14,73	0,7823
6. Nízka akceptácia mojich potrieb	13,31	18,15	0,1237
7. Iné (napr. arogancia personálu)	0	16,78	<0,01

Zdroj: vlastný výskum, Chochol'áková, Belás, Gabčová (2014)⁵

Najdôležitejším faktorom nespokojnosti českých klientov sú i naďalej vysoké ceny bankových produktov a služieb. Štruktúra odpovedí sa v roku 2014 nelíšila od odpovedí v roku 2012 (p-value = 0,7677). Podiel respondentov, ktorí uviedli ako dôvod nespokojnosti vysoké ceny produktov a služieb je vyšší než 50%, čo potvrdila hodnota testovacieho kritéria (p-value=0,01).

H1d bola potvrdená.

Vysoké ceny bankových produktov a služieb sú celosvetovým problémom, o čom svedčia výsledky mnohých výskumov. Podľa výskumu Ernst & Young (2012), jednoznačným impulzom číslo jeden pre zmenu banky je výška poplatkov. Až 69% českých bankových klientov by zmenilo ich hlavnú banku práce kvôli vysokým poplatkom (v porovnaní s európskym priemerom 53%). Druhým dôvodom je zlá skúsenosť s pobočkou banky.

V tomto kontexte Hedvičáková a Soukal (2011) uvádzajú, že Česká republika sa nachádza na poprednom mieste vo výške bankových poplatkov v Európe v dôsledku neprehľadnej situácie na trhu, skrytým poplatkom a zložitým sadzovníkom poplatkov.

Prieskum spoločnosti Deloitte (2012a,b) taktiež naznačil veľkú nespokojnosť českých a slovenských spotrebiteľov s výškou bankových poplatkov a nedostatočnými službami. Rozdiel medzi slovenskými klientmi a klientmi v Čechách, či Poľsku je najmä v lojalite k vlastnej banke, ktorá je na

⁵ Údaje za rok 2012 boli použité u uvedeného zdroja.

Slovensku výrazne nižšia než v uvedených krajinách. Zatiaľ čo v Českej republike len 17% a v Poľsku len 12% zákazníkov zmenilo svoju banku, na Slovensku to bolo až 52%.

ČR sa nachádza na poprednom mieste vo výške bankových poplatkov v Európe v dôsledku neprehľadnej situácie na trhu, skrytým poplatkom a zložitým sadzobníkom poplatkov. Klienti bánk v ČR pritom považujú mnohé poplatky bánk za absurdné. Napr. v roku 2011 sa približne 50 tisíc bankových klientov v Čechách a na Slovensku vyjadrilo, že najabsurdnejším poplatkom bol poplatok za predčasne splatený úver. Predtým klienti označili za najabsurdnejšie poplatky: poplatok za hotovostný výber a vklad na vlastný účet, poplatok za nadmerný vklad, poplatok za výber z vlastného bankomatu a poplatok za prichádzajúcu platbu.

V Tab.5 je uvedený priemerný počet využívaných produktov v ČR.

Tabuľka 5 - Počet využívaných bankových produktov v Českej republike

<i>Koľko bankových produktov (bežný účet, spotrebný úver, hypotekárny úver atď.) v súčasnosti využívate?</i>	1 produkt	2 produkty	3 produkty	4 produkty a viac
Počet respondentov v roku 2012 v %	26,00	35,91	23,22	14,86
Počet respondentov v roku 2014* v %	27,74	38,36	20,21	13,69
p-value	0,6940	0,5873	0,4200	0,7670
$\chi^2=0.1546$				
Priemerná hodnota: CSI*2012=2,27 CSI2014=2,20 CSI2014SC=2,206/CSI2014DC=2,364				

Note: * CSI (Cross Selling Index – počet produktov/1 bankový klient)

Zdroj: vlastný výskum, Chochol'áková, Belás, Gabčová (2014)⁶

⁶ Údaje za rok 2012 boli použité u uvedeného zdroja.

Štruktúra údajov v Tab. 5 neposkytuje dôkaz o tom, že by sa zmenili počty využívaných produktov za uplynulé dva roky. Taktiež sa nepotvrdila hypotéza o tom, že priemerná hodnota CSI sa zvýšila minimálne o 10% za posledné dva roky. Priemerná hodnota CSI spokojných klientov je nižšia než nespokojných klientov.

Priemerná hodnota CSI je podľa získaných údajov pomerne nízka, čo signalizuje, že banky v Českej republike majú pomerne zaujímavé predajné príležitosti. Podľa výsledkov existuje v Českej republike jasný náznak trendu, že vyššia spotreba bankových produktov je výsledkom nespokojnosti zákazníkov, zákazníci kupujú ďalšie produkty nie z dôvodu spokojnosti, ale z dôvodu ich nespokojnosti.

H1e nebola potvrdená.

Celkové zhodnotenie H1: táto hypotéza bola potvrdená.

4.2 Výsledky výskumu – porovnanie postojov spokojných a nespokojných bankových klientov k vybraným aspektom

V Tab. 6 sú uvedené výsledky celkovej spokojnosti klientov v Českej republike v roku 2014.

Tabuľka 6 - Výsledky celkovej spokojnosti bankových klientov v Českej republike za rok 2014

<i>Som spokojný s poskytovanými produktmi a službami.</i>	ČR 2014 v %
1. áno	66.29
2. nie	16.40
3. neviem	17.31

Zdroj: vlastný výskum

Na základe výsledkov výskumu, ktoré sú uvedené v Tab. 6 boli respondenti rozdelení do dvoch skupín. Prvú skupinu tvorili respondenti, ktorí na danú otázku odpovedali: áno (boli označení ako spokojní klienti). Druhú skupinu tvorili respondenti, ktorí na otázku odpovedali nie (daní respondenti boli označení ako nespokojní klienti). Respondenti, ktorí odpovedali neviem, boli z ďalšej analýzy vylúčení.

V Tab.7 sú uvedené výsledky výskumu zameraného na ochotu odporučiť svoju banku svojim priateľom a známym.

Tabuľka 7 - Odporúčenie svojej banky priateľom a známym

<i>Rád odporučím svoju banku mojim priateľom.</i>	Spokojní klienti v %	Nespokojní klienti v %	p-value
1. súhlasím	48.11	18.06	<0.01
2. nesúhlasím	18.56	58.33	<0.01
3. neviem	33.33	23.61	0.11184

Zdroj: vlastný výskum

H2a bola parciálne potvrdená. Spokojní zákazníci v porovnaní s nespokojnými zákazníkmi sú ochotnejší odporučiť svoju banku svojim priateľom a známym. (p-value<0.01).

Vo výskume bolo zistené, že celková ochota odporučiť svoju banku svojim priateľom a známym je pomerne nízka, pretože len 48,11% spokojných respondentov súhlasilo s týmto názorom.

Výsledky nášho výskumu sú porovnateľné so závermi Deloitte (2012b), podľa ktorých len menej ako tretina klientov zvykne odporučiť ich finančnú inštitúciu svojim priateľom a známym. Podľa tohto výskumu sa ľudia radšej podelia s negatívnymi skúsenosťami.

Významný faktor zákazníckej lojality je jeho presvedčenie, že plánuje využívať služby svojej banky v budúcnosti. Výsledky výskumu za túto oblasť sú uvedené v Tab.8.

Tabuľka 8 - Využívanie svojej banky v budúcnosti

<i>V najbližších troch rokoch plánujem využívať služby svojej banky.</i>	Spokojní klienti v %	Nespokojní klienti v %	p-value
1. súhlasím	79.73	40.28	<0.01
2. nesúhlasím	5.15	38.89	<0.01
3. neviem	15.12	20.83	0.23800

Zdroj: vlastný výskum

H2b bola potvrdená.

Spokojní klienti v porovnaní s nespokojnými významne viac súhlasili s tvrdením, že budú v najbližších troch rokoch využívať služby svojej banky (p-value<0.01).

Pri odpovedi na túto otázku bolo zistené, že približne 80% spokojných klientov plánuje využívať služby svojej banky v strednodobom časovom horizonte. Ako zaujímavý fakt možno uviesť, že 40,28% nespokojných klientov uvažuje v budúcnosti využívať služby banky, s ktorou sú nespokojní.

V Tab.9 sú uvedené výsledky výskumu v oblasti uvažovanej zmeny svojej banky. Táto otázka je opačne formulovaná v porovnaní s predchádzajúcou otázkou (dôvodom bola istá forma kontroly relevantnosti výsledkov výskumu).

Tabuľka 9 - Uvažovaná zmena banky

<i>Rozmýšľam nad zmenou svojej banky.</i>	Spokojní klienti v %	Nespokojní klienti v %	p-value
1. súhlasím	7.90	41.67	<0.01
2. nesúhlasím	78.69	36.11	<0.01
3. neviem	13.40	22.22	0.06148

Zdroj: vlastný výskum

H2c bola potvrdená. Bolo zistené, že spokojní klienti v porovnaní s nespokojnými klientmi podstatne menej intenzívne uvažujú nad zmenou svojej banky (p-value <0.01). Tento postoj prejavilo v tomto výskume len 7,90% respondentov.

Výskum preukázal, že veľká časť nespokojných klientov neuvažuje o zmene svojej banky. Túto skutočnosť možno vysvetliť tak, že veľa nespokojných českých bankových klientov nemá reálnu chuť zmeniť svoju banku z dôvodu vzniku rôznych ťažkostí a komplikácií (strata času a vznik dodatočných nákladov), resp. z dôvodu nedostatku relevantných znalostí z oblasti financií. Možným dôvodom môže byť aj istá miera lenivosti.

Podľa výsledkov štúdie Deloitte Research (2012a) len 17% českých respondentov zmenilo svoju banku v minulosti, resp. majú účty v dvoch rozdielnych bankách v porovnaní so Slovenskom (52%). Výsledky v ostatných krajinách sú nasledovné: Poľsko (12%), Maďarsko (28%), Rumunsko (42%).

Podľa výsledkov štúdie Ernst & Young (2012) sú finančné znalosti českých klientov relatívne malé a pri svojich finančných rozhodnutiach si dajú často radiť od rodiny a priateľov.

Výsledky výskumu potvrdili platnosť H2.

4.3 Výsledky výskumu – porovnanie postojov lojálnych a nelojálnych bankových klientov k možnosti dodatočných nákupov bankových produktov od svojej banky

V Tab.7 sú uvedené výsledky v oblasti lojality bankových klientov v Českej republike. Tieto výsledky mi poslúžili na zisťovanie záujmu o možný nákup dodatočných bankových produktov.

Respondenti, ktorí odpovedali na príslušnú otázku pozitívne, boli označení ako lojálnych klientov. Tí, ktorí odpovedal negatívne, boli označení ako nelojálni klienti a respondenti, ktorí odpovedali neviem, boli z výskumu vylúčení.

Tabuľka 10 - Potenciálny záujem o kúpu vkladových produktov

<i>Ak usporím peniaze, uloží si ich vo svojej banke.</i>	Lojálni klienti v %	Nelojálni klienti v %	p-value
1. súhlasím	71.51	37.84	<0.01
2. nesúhlasím	15.12	52.25	<0.01
3. neviem	13.37	9.91	0.38430

Zdroj: vlastný výskum

Lojálni klienti v porovnaní s nelojálnymi klientmi majú potenciálne výrazne vyšší záujem o kúpu vkladových produktov vo svojej banke. ($p\text{-value} < 0.01$). V tomto prípade je intenzita ich záujmu veľmi vysoká, pretože až 71,51% lojálnych klientov sa pozitívne vyjadrila k možnosti uložiť si usparené peniaze vo svojej banke.

H3a bola potvrdená.

V Tab.11 sú uvedené výsledky zisťovania potenciálneho záujmu o kúpu hypotekárneho úveru vo vlastnej banke.

Tabuľka 11 - Potenciálny záujem o kúpu hypotekárneho úveru vo vlastnej banke

<i>V prípade potreby si kúpim hypotéku od vlastnej banky.</i>	Lojálni klienti v %	Nelojálni klienti v %	p-value
1. súhlasím	66.86	32.43	<0.01
2. nesúhlasím	9.88	36.94	<0.01
3. neviem	23.26	30.63	0.16758

Zdroj: vlastný výskum

H3b bola potvrdená. Potvrdilo sa, že lojálni klienti majú potenciálne vyšší záujem o prípadnú kúpu hypotekárneho úveru vo svojej banke ($p\text{-value} < 0.01$). Až 66.86% týchto respondentov uviedlo, že by si kúpili hypotéku vo vlastnej banke.

Podľa výsledkov Ernst & Young (2012) až 50% českých klientov si zvyčajne kúpi hypotéku od inej banky. Dôvodom môžu byť intenzívne marketingové kampane všetkých bank, ktoré sa prednostne v poslednom období zameriavajú práve na oblasť hypoték v snahe získať nových klientov. Možno by bolo v tomto kontexte vhodnejšie, keby sa tieto banky lepšie starali o svojich existujúcich klientov a dokázali im v správnom čase ponúknuť primeraný produkt za primeranú cenu (práve ceny tohto produktu vedú v výraznej migrácii klientov).

V Tab.12 sú uvedené výsledky záujmu o investičné finančné produkty

Tabuľka 12 - Potenciálny záujem o kúpu investičných produktov na finančnom trhu

<i>V prípade záujmu o investície na finančnom trhu sa obrátim na vlastnú banku.</i>	Lojálni klienti v %	Nelojálni klienti v %	p-value
1. súhlasím	48.84	6.31	<0.01
2. nesúhlasím	19.77	63.06	<0.01
3. neviem	31.40	30.63	0.88866

Zdroj: vlastný výskum

H3c bola potvrdená. V rámci výskumu sa zistilo, že lojálni klienti v porovnaní s nelojálnymi klientmi štatisticky významne viac uvažujú o tom, že v prípade záujmu o investovanie na finančnom trhu sa obrátia na vlastnú banku. (p-value<0.01).

Intenzita ich záujmu bola však pomerne nízka, pretože len 48.84% lojálnych klientov prejavilo potenciálny záujem o kúpu investičných produktov na finančnom trhu.

V rámci výskumu bol zistený aj potenciálny záujem o kúpu ďalších bankových produktov. Výsledky výskumu sú uvedené v Tab.13.

Tabuľka 13 - Potenciálny záujem o kúpu ďalších bankových produktov

<i>V prípade potreby si kúpim ďalšie bankové produkty vo svojej banke.</i>	Lojálni klienti v %	Nelojálni klienti v %	p-value
1. súhlasím	56.40	8.11	<0.01
2. nesúhlasím	13.37	60.36	<0.01
3. neviem	30.23	31.53	0.81810

Zdroj: vlastný výskum

H3d bola parciálne potvrdená. Výsledky výskumu preukázali, že lojálni bankovní klienti mali potenciálne intenzívnejší záujem o kúpu ďalších bankových produktov v porovnaní s nelojálnymi klientmi ($p\text{-value} < 0.01$). Výsledky výskumu zároveň poukázali na fakt, že intenzita záujmu lojálnych klientov o nákup týchto produktov je relatívne vysoká, pretože až 56,40% respondentov prejavilo potenciálny záujem o kúpu týchto produktov.

Na základe výsledkov výskumu možno konštatovať, že existujú rozdiely v intenzite záujmu o kúpu dodatočných bankových produktov. Najvyšší potenciálny záujem bol zistený pri vkladových produktoch a hypotekárnych úveroch. Pravdepodobným dôvodom je skutočnosť, že sa jedná o najviac využívané produkty zo strany klientov (spolu s platobnými kartami). Záujem o investície na finančnom trhu a ostatné bankové produkty bol nižší.

V tomto kontexte Terpstra and Verbeeten (2014) uvádzajú, že zákazníci majú trend prednostne nakupovať nízko rizikové aktíva (vkladové účty) a neskôr sú ochotní kupovať aj rizikovejšie produkty, ako sú penzijné fondy, životné poisťky, investičné nástroje, akcie a dlhopisy.

4.4 Model závislosti dodatočných nákupov bankových produktov v závislosti od lojality klienta⁷

Výsledky výskumu preukázali, že existuje intenzívnejšia ochota lojálnych klientov nakupovať dodatočné produkty od vlastnej banky.

Na základe výsledkov výskumu bolo možné matematicky definovať model závislostí nákupných zvyklostí klienta v závislosti od lojality klientov nasledovne:

$$VD = f(x_1, x_2, x_3, x_4) =$$
$$pLK \times (sN_1 \times vX_1 + sN_2 \times vX_2 + sN_3 \times vX_3 + sN_4 \times vX_4) =$$
$$pLK \times (0,7151 \times vX_1 + 0,6686 \times vX_2 + 0,4884 \times vX_3 + 0,5640 \times vX_4)$$

kde:

VD – ročné dodatočné výnosy komerčnej banky,

x₁ – depozitné produkty,

x₂ – hypotéky,

x₃ – investičné produkty na finančnom trhu,

x₄ – ostatné bankové produkty,

pLK – počet nových lojálnych klientov,

sN₁ – sklon k nákupu depozitných produktov lojálnych klientov,

vX₁ – dodatočné ročné výnosy z nákupu depozitných produktov,

sN₂ – sklon k nákupu hypoték v kategórií lojálnych klientov,

vN₂ – dodatočné ročné výnosy z nákupu hypoték,

sN₃ – sklon k nákupu investičných produktov lojálnych klientov,

⁷ Empirický výskum preukázal, že pri realizácii výskumu nie je niekedy jednoznačné odlíšiť spokojnosť klientov od ich lojality. Z toho dôvodu sú tieto atribúty uvádzané spoločne.

VN3 – dodatočné ročné výnosy z nákupu investičných produktov na finančnom trhu,

SN4 – sklon k nákupu ostatných bankových produktov,

VN4 – dodatočné ročné výnosy z nákupov ostatných bankových produktov.

Praktické využitie modelu:

Predpokladajme, že sa banke podarí zvýšiť počet lojálnych klientov o 10.000. Prostredníctvom modelu môžeme vypočítať potenciálny rast dodatočných výnosov z predaja bankových produktov (pre zjednodušenie budeme abstrahovať od nákupu investičných a ostatných produktov a sústredíme sa na najviac využívané produkty: depozitá a hypotéky).

Pri našom výpočte použijeme údaje České národní banky (2015) a Fincentrum (2015), podľa ktorých priemerný objem depozít (VP) bol 230.061,94 CZK, priemerná úroková marža depozít v Českej republike (UM) bola 2,689%, priemerný objem hypotekárneho úveru (HP) bol 1.669.400 CZK a priemerná úroková sadzba hypotekárneho úveru (iR) bola 2,370% p.a.

$$\begin{aligned} V_D &= p_{LK} \times (0,7151 \times v_{X1} + 0,6686 \times v_{X2}) = p_{LK} \times (0,7151 \times v_P \times u_M + 0,6686 \times \\ &h_P \times i_R) = 10.000 (0,7151 \times 230.061,94 \times 0,02689 + 0,6686 \times 1.669.400 \times \\ &0,02370) = 10.000 \times (4.423,87 + 26.453,01) = \underline{308.768.800 \text{ CZK}} \end{aligned}$$

Pre lepšiu ilustráciu výpočtu: v prípade najväčšej českej banky 10.000 klientov predstavuje 0,2% z celkového počtu klientov. Rast dodatočných výnosov o 308 mil. CZK predstavuje rast výnosov v tejto banke o 1,8%. Ak by táto banka dokázala zvýšiť počet lojálnych klientov o 100.000 (2% u celkového počtu klientov) mohla by potenciálne zvýšiť svoje výnosy až o 18%.

5 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE PRE VEDU A PRAX

Dizertačná práca prináša, ktorá je zameraná na skúmanie možností potenciálneho rastu finančnej výkonnosti komerčnej banky v dôsledku rastu spokojnosti a lojality bankových klientov prináša nové vedecké a odborné poznatky a môže slúžiť aj pre potreby skvalitnenia pedagogického procesu na vysokých školách.

5.1 Prínosy pre vedný odbor a teoretické poznanie

Hlavným teoretickým a vedeckým prínosom je model závislosti dodatočných nákupov od spokojnosti a lojality bankového klienta. Teoretické a metodologické aspekty tohto modelu posúvajú hranice vedeckého poznania v tom zmysle, že bol vytvorený model, ktorý obsahuje podstatné aspekty skúmanej problematiky a ponúka návod na jednoznačnú kvantifikáciu skúmaných súvislostí. Výskum preukázal, že existujú jednoznačné a merateľné väzby medzi spokojnosťou, lojalitou bankových klientov a ochotou uskutočniť ďalšie nákupy v komerčnej banke.

Ďalším významným prínosom práce pre vedný odbor je teoretické zdôvodnenie rôznej intenzity nákupných priorít vo vzťahu k jednotlivým bankovým produktom.

5.2 Prínosy pre bankovú prax

Hlavným prínosom pre bankovú prax bude možnosť praktickej aplikácie vytvoreného modelu v bankovej praxi. Kvantifikácia väzieb v modeli a intenzity potenciálneho záujmu o nákup ďalších bankových produktov spokojnými a lojálnymi zákazníkmi umožňuje lepšie pripraviť a implementovať systém vzťahov s klientom v komerčnej banke a v prípade optimálnej implementácie do

obchodnej politiky banky predstavuje významný faktor budúce rastu finančnej výkonnosti komerčnej banky.

5.3 Prínosy pre vzdelávaciu a výskumnú činnosť fakulty

Výsledky dizertačnej práce bude možné využiť pri vzdelávaní študentov na Fakulte managementu a ekonomiky a to napr. pri predmetoch Bankovníctví a pojišťovníctví I alebo Finanční trhy a bankovníctví. V rámci týchto predmetov bude možné študentov oboznámiť s touto problematikou, s výsledkami výskumu a prezentovať im prípadové štúdie.

Vytvorený model umožňuje metodicky analyzovať významné atribúty poteciálneho rastu finančnej výkonnosti komerčnej banky. Vzhľadom na primárne zameranie Fakulty managementu a ekonomiky môže byť daná tématika zaujímavá i pre našich študentov.

Najvýznamnejšie výsledky dizertačnej práce boli predstavené vo vedeckých časopisoch, ktoré sú indexované na Scopus a ďalších vedeckých databázach.

ZÁVER

V súvislosti s dosiahnutím finančnej výkonnosti komerčnej banky je dôležitým prvkom meranie výkonnosti, ktoré môže slúžiť nielen k vyhodnoteniu, či boli stanovené ciele dosiahnuté, ale pomáha i k uvedomeniu si, akou cestou boli tieto ciele splnené. Akceptácia klientskych požiadaviek predstavuje nevyhnutný predpoklad pre budovanie zákazníckej spokojnosti, ktorá, ako nový atribút, determinuje očakávané finančné výsledky banky.

Problematika závislosti dodatočných nákupov bankových produktov od spokojnosti a lojality bankových klientov predstavuje aktuálnu oblasť vedeckého výskumu, ktorou sa zaoberajú mnohí výskumníci. Je zrejmé, že v dobe globalizácie a podmienkach rastúcej konkurencie v bankovom prostredí patrí dominantné postavenie v obchodnom systéme banky jej klientom a práve rastúce nároky klientov predstavujú inšpiratívny motív pre skvalitňovanie jednotlivých atribútov obchodnej politiky banky. Analýza existujúcich potrieb a predvídanie meniacich sa potrieb klienta, uspokojovanie týchto potrieb a dosahovanie primeranej ziskovosti banky na základe uspokojovania zákazníckych potrieb predstavujú hlavné princípy, ktorými by sa mal riadiť bankový management. Spokojný zákazník má pre aktuálnu a budúcu výkonnosť komerčnej banky veľký význam, pretože zostáva banke verný a udržať si ho vyžaduje od banky menej úsilia, času a peňazí ako získať nového. Tento zákazník je ochotný zaplatiť vyššiu cenu, predstavuje bezplatnú formu reklamy, je naklonený nákupu ďalších produktov a vyvoláva spätne u zamestnancov pocit uspokojenia pri výkone svojej práce (Korauš, 2011).

V dizertačnej práci som predstavila a teoreticky zdôvodnila model závislosti dodatočných nákupov bankových produktov od spokojnosti a lojality bankových klientov. Tento model prináša nové vedecké a odborné poznatky do problematiky riadenia finančnej výkonnosti komerčnej banky.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. Adolpson, J., Eklöf, J., Parmler, J. (2013). *Customer satisfaction as a key performance indicator in bank management*. Dostupné na [http: word-finance-conference.com/papers_wfc2/528.pdf](http://word-finance-conference.com/papers_wfc2/528.pdf)
2. Babakus, E., Yavas, U., Karapete, O. M., Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3): 272 – 286.
3. Baumann, Ch., Elliott, G., Burton, S. (2012). Modeling customer satisfaction and loyalty: survey data versus data mining. *Journal of Services Marketing*, 26(3): 148 – 157. Dostupné na <http://dx.doi.org/10.1108/08876041211223951>
4. Belás, J. a kol. (2010). *Management komerčných bánk, bankových obchodov a operácií*. Žilina: Georg.
5. Belás, J. (2008). *Retail banking*. Bratislava: IuraEdition.
6. Berry, J. (2005). *Franchising in Retail Financial Services*. VRL PublishingLtd.
7. Bhutto, N. A., Laghari, M. K., Butt, F. D. (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Asian Social Science*, 8(4): 259 – 267.
8. Brewer J., Hunter A. *Multimethodresearch: a synthesisofstyles*. Newbury Park, Calif.: SagePublications, c1989, 209 p. Sagelibraryofsocialresearch, v. 175. ISBN 08-039-3078-X.
9. Bryman, A. *Socia lresearch methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2008, xiii, 748 s. ISBN 978-019-9202-959.

10. Cabanillas-Liëbana, F., Leiva-Munoz, F. and Guardia-Rejón, F. (2013). The determinants of satisfaction with e-banking. *Industrial Management & Data Systems*, 113(5): 750 – 767.
11. Coelho, F., Augusto, M. (2010). Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees. *Journal of Service Research*, 13(4): 426 – 438. Dostupné na: <http://jsr.sagepub.com/content/13/4/426.full.pdf+html>
12. Creswell, John W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixedmethodapproaches*. 2nd ed. London: SAGE, 2002. ISBN 978-076-1924-425.
13. Česká Národní banka. (2015). *Arad: system časových řad*. http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=33051&p_strid=BAB&p_lang=CS
14. Činjarevič, M., Tatič, K., Avdič, A. (2010). An Integrated Model of Price, Service Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Research in the Banking Sector of Bosnia and Hercegovina. *Ekonomika Istraživanja*, 23(4): 142 – 160.
15. Deloitte. (2012 a) Survey: *More half of Slovaks is not faithful to one bank*. Bratislava. Press release. Dostupné na: http://www.deloitte.com/view/sk_SK/sk/press/sk-pressreleases/0b5e168d47e08310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm
16. Deloitte. (2012 b). *Survey: More than four-fifths of Czechs are loyal to their bank*. Press Release, Dostupné na: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/press/press-releases/9563e3bf3cae7310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm
17. Deloitte&Touche. (2001). *Competing for your customers – The future of Retail Finacial Services*. Štúdia.

18. De Matos, C. A., Henrique, J. L., De Rosa, F. (2013). Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of service marketing*, 27(7): 526 – 538.
14. Ernst&Young. (2012). *Nová éra bankovníctví. Čeští klienti chtějí, aby banky vyšly více vstříc jejich potřebám*. Praha, Tlačová správa, 25.6.2012. http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2012_Nova-era-bankovnictvi
20. Ernst&Young. (2011). *Bankovníctvo sa vo vyspelých krajinách stretáva s klesajúcou dôverou klientov*. Bratislava, Tlačová správa, 22.3.2011. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2011_Retail_banking_SK/\\$FILE/TS_%20Retaillove%20bankovnictvo_SK.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2011_Retail_banking_SK/$FILE/TS_%20Retaillove%20bankovnictvo_SK.pdf)
21. Fassin, Y. Gosselin, D. (2011). The Collapse of a European Bank in the Financial Crisis: An Analysis from Stakeholder and Ethical Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 102: 169 – 191.
22. Fincentrum. (2015). *Rekordní rok byl završen královsky*. Retrieved April 8, 2015 from <http://www.hypoindex.cz/fincentrum-prosinec-2014-rekordni-rok-byl-završen-kralovsky/>
23. Fraerig M., Minor, M. (2013). Beyond loyalty: customer satisfaction, loyalty, and fortitude, *Journal of Service Marketing*, 27(4): 334 – 344.
24. Gabčová, L., Chochořáková, A. (2015). The dependence of additional purchasing of banking products or services on the loyalty of banking customers in the Czech Republic. *Proceedings of the 7th International Scientific Conference Finance and performance of firms in science, education and practise*, April 23 24, Zlín, Czech Republic, pp. 310 – 318.
25. Genser, S., Leeflang, P., Skiera, B. (2012). Impact of online channel use on customer revenues and costs to serve: Considering product portfolios

- and self-selection. *International Journal of Research in Marketing*, No. 29: 192 – 201.
26. Graafland, J., J., Van De Ven, B. W. (2011). The Credit Crisis and the Moral Responsibility of Professionals in Finance. *Journal of Business Ethics*, 103: 605– 619.
27. Grigoroudis, E., Tsitsiridi, E., Zopounidis, C. (2013). Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: an evaluation methodology in the banking sector. *Ann Oper Res*, 205(1): 5 – 27.
28. Hedvičáková, M., Soukal, I. (2011). Možnosti sledování trendu ve zpoplatnění základních bankovních služeb. *Journal of Competitiveness*, 1/2011, s. 131 – 144.
29. Hoffmann, A. O. I., Birnbrich, C. (2012). The impact of fraud prevention on bank-customer relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 30(5): 390 – 407.
30. Chakrabarty, A. (2006). Barking up the wrong tree-factors influencing customer satisfaction in retail banking in the UK. *International Journal of Applied Marketing*, 1(1): 1 – 7.
31. Chavan, J., Ahmad, F. (2013). Factors Affecting On Customer Satisfaction in Retail Banking: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1): 55 – 62.
32. Chen, R. F., Hsiao, J. L., Hwang, H. G. (2012). Measuring customer satisfaction of Internet banking in Taiwan: scale development and validation. *Total Quality Management*, 23(7): 749 – 767.
33. Chocholáková, A., Gabčová, L., Belás, J., Sipko, J. (2015), Bank Customers' Satisfaction, Customers' Loyalty and Additional Purchases of Banking Products and Services. A Case Study from the Czech Republic, *Economics and Sociology*, Vol. 8, No 3, pp. 82 – 94.

34. Chochoľáková, A., Belás, J., Gabčová, L. (2014). *Spokojnosť klientov v bankovom sektore*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-095-0.
35. Choudhury, K. (2013). Service quality and customers' purchase intentions: an empirical study of the Indian banking sector. *International Journal of Bank marketing*, 31(7): 529 – 543.
36. Chu, P. Y., Lee, G. Y., Chao, Y. (2012). Service quality, customersatisfaction, customer trust, and loyalty in an e-banking context. *Socialbehavior and personality*, 40(8): 1271 – 1284.
37. Kašparovská, V. a kol. (2006). *Řízeníobchodních bank – vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck.
38. Karapete, O. M. (2011). Service quality, customer satisfaction and loyalty: The moderating role of gender. *Journal of Business Economics and Management*, 12(2): 278 – 300.
39. Kaura, V. (2013). Antecedents of customer satisfaction: a study of Indian public and private sector banks. *International Journal of Bank Marketing*, 31(3): 167 – 186.
40. Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I., Thalassinou, E. I. (2013). Customer satisfaction, loyalty and financial performance: A holistic approach of the Greek banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4): 259 – 288.
41. Kita, J. a kol. (2002). *Marketing*. Bratislava: Ekonómia.
42. Kláseková, M. (2012). Neveru páchajú aj spokojní klienti. *E-trend*, 18.6.2012. Dostupné z: <http://financie.etrend.sk/osobne-financie/neveru-pachaju-aj-spokojni-klienti.html>
43. Korauš, A. (2011). *Finančný marketing*. Bratislava: Sprint.

44. Krawcheck, S. (2012). Four Ways to Fix Banks. *Harvard Business Review*, 90(9): 19 – 28.
45. Kuběnka, M., Ptáčková, P. (2011). Marketing of banks-segment of students. *Scientific Paper of the University of Pardubice, Series D*, No. 20, Vol. XVI, s. 28 – 39.
46. Lages, C. R., Piercy, N. F. (2012). Key Drivers of Frontline Employee Generation of Ideas for Customer Service Improvement. *Journal of Service Research*, 15(2): 215 – 230.
47. Lendel, V. (2009). Úroveň vzťahov k zákazníkom v slovenských podnikoch. *Scientific Paper of the University of Pardubice, Series D*, 14, s. 148 – 159.
48. Maddern, H., Maull, R., Smart, A. (2007). Customer satisfaction and service quality in UK financial services. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(9): 999 – 1019.
49. Mandahachitara, R., Poolthang, Y. (2011). A model of customerloyalty and corporatesocialresponsibility. *Journal of Service Marketing*, 25(2). 123 – 133.
50. Marimon, F., Yaya, L. H. P., Fa, M. C. (2012). Impact of e-Quality and servicerecovery on loyalty: A study of e-banking in Spain. *TotalQuality Management*, 23(7): 769 – 787.
51. McDonald, O., Keasey, K. (2002). *The future of retail banking in Europe*. Chichester: John Wiley&SonsLtd.
52. Molnár, Z. *Úvod do základůvědecké práce - Syllabus pro potřebyseminářůdoktorandů*. Zlín: UTB, 2005.
53. Munari, L., Ielasi, F., Bajetta, L. (2013). Customer saatisfaction management in Italianbanks. *Qualitative Research in Financial Market*, 5(2): 139 – 160.

54. Nochai, R., Nochai, T. (2013). The impact of Internet Banking Service on Customer Satisfaction on Thailand: A Case Study in Bangkok. *International Journal of Humanities nad Management Sciences*, 10(1): 2320 – 2344.
55. Pickard, Alison Jane. *Research methods in information*. 2nd ed. London: Facet, 2013. ISBN 978-185-6048-132.
56. Saari, L. M., Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4): 395 – 407. Dostupné na: <http://www.interscience.wiley.com/10.1002/hrm.20032>
57. Saunders, M. *Research methods for business students*. 3rd ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, 2003, xviii, 504 s. ISBN 02-736-5804-2.
58. Seiler, V., Rudolf, M., Krume, T. (2013). The influence of socio-demographic variables on customer satisfaction and loyalty in the private banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4): 235 – 258.
59. Sekaran, U., a Bougie J.R.G. *Research methods for business: a skill-building approach*. 5th ed. Chichester: John Wiley and Sons, 2009, xx, 468 s. ISBN 978-0-470-74479-6.
60. Sigurthorsson, D. (2012). The Icelandic Banking Crisis: A Reason to Rethink CSR? *Journal of Business Ethics*. Dostupné na: [www.springer.com/DOI 10.1007/s10551-012-1207-8](http://www.springer.com/10.1007/s10551-012-1207-8).
61. Šimberová, I. (2008). Vztahy se stakeholdry v soudobých marketingových koncepcích. *Trendy ekonomiky a managementu*, Číslo 2, ročník II, s.71 – 80.
62. Tesfom, G., Birch, N. J. (2011). Do switching barriers in the retail banking industry influence bank customers in different age groups differently? *Journal of service marketing*, 25(5): 371 – 380.

63. Terpstra, M., Verbeeten, F. H. M. (2014). Customer satisfaction: Cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial industry. *European Management Journal* 32: 499 – 508.
64. Terpstra, M., Kuijlen, T., Sijtsma, K. (2012). An empirical study into the influence of customer satisfaction on customer revenues. *The Service Industries Journal*, 32(13): 2129 – 2143.
65. Yang, S., Lu, Y., Chau, P.Y.K. (2013). Why do customers adopt online channel? An empirical investigation of two channel extension mechanism. *Decision Support Systems*, 54(2): 858 – 869.
66. Yee, R. W. Y., Yeung, A. C., Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1): 109 – 120.
67. Yeung, S. (2011). The Role of Banks in Corporate Social Responsibility. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 1(2): 103 – 115.
68. Wruuck, P. (2013). *Pricing in retail banking. Scope for boosting customer satisfaction & profitability*. Deutsche Bank AG: Frankfurt am Main.
Dostupné na: www.dbresearch.com

ZOZNAM PUBLIKÁCIÍ AUTORKY

1. Chochořáková, A., Gabčová, L. (2015). How do women and men feel some aspects of satisfaction and loyalty in banking sector. A case study from the Czech Republic. *Proceedings of the 7th International Scientific Conference Finance and performance of firms in science, education and practise*, Apríl 23 24, Zlín, Czech Republic, pp. 465-474. *D*
2. Gabčová, L., Chochořáková, A. (2015). The dependence of additional purchasing of banking products or services on the loyalty of banking customers in the Czech Republic. *Proceedings of the 7th International Scientific Conference Finance and performance of firms in science, education and practise*, Apríl 23 24, Zlín, Czech Republic, pp. 310-318. *D*
3. Belás, J., Chochořáková, A., Gabčová, L. (2015). Satisfaction and loyalty of banking customers: a gender approach. *Economics & Sociology*, Vol. 8, No1, pp. 176-188. *Jsc*
4. Belás, J., Chochořáková, A., Ključnikov, A., Vincúrová, Z. (2015). Which Clients Use More Banks and Banking Products? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 6 No 6, pp. 339-347. *Jsc*
5. Chochořáková, A., Gabčová, L., Belás, J., Sipko, J. (2015) Bank Customers' Satisfaction, Customers' Loyalty and Additional Purchases of Banking Products and Services. A Case Study from the Czech Republic, *Economics and Sociology*, Vol. 8, No 3, pp. 82-94. *Jsc*
6. Belás, J., Demjan, V., Chochořáková, A. (2014). The feelings of customers while communicating with the bank in the context of buying habits. Case study from the Czech Republic and Slovakia. *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Macroeconomic Analysis and International Finance*, May 29-31, Rethymno, Greece.

7. Gabčová, L., Chocholáková, A., Belás, J. (2014). Satisfaction of Banking Clients in theCzechrepublic. *Proceedings of the 1st International Conference on Finance and Economics*, June 2nd-4th, 2014, Ho ChiMinh City, s. 168-179. *D*
8. Gabčová, L., Demjan, V., Chocholáková, A., Mikuš, M. (2014). Satisfaction of theCzech bank customers. *Proceedings of 11th International scientific conference “European financial systems”*, June 12-13, Lednice, Czech Republic. *D*
9. Belás, J., Chocholáková, A., Gabčová, L. (2014). Significant factors of satisfaction of bank customers. Case study from the Czech Republic. *Proceedings of the 2014 International Conference on Energy, Environment, Development and Economics (EEDS 2014)*, Santorini Island, Greece, July 17-21, 2014, s. 379-383.
10. Belás, J., Chocholáková, A., Paulík, J. (2014). *Social Responsibility, Ethics & Satisfaction in the Banking Business.: Case study from the Slovak and the Czech Republic*. Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing. *B*
11. Chocholáková, A., Belás, J., Gabčová, L. (2014). *Spokojnosť klientov v bankovom sektore*. Žilina: Georg. *B*

CV AUTORKY

OSOBNÉ ÚDAJE

Meno a Priezvisko: Ing. Anna Chocholáková

Datum narodenia: 10.10.1985

Adresa: Prostřední 3489, Zlín, 760 01, Česká republika

Národnosť: Slovenská

E-mail: a.chocholakova@gmail.com

VZDELANIE

Univerzita Tomáše Bati v Zlíne, Česká Republika

- Doktorandský Program (PhD.) / Financie: 2010 – doteraz
- Magisterský Program (Ing.) / Marketing a Management: 2008 – 2010
- Bakalársky Program (Bc.) / Management a Ekonomika: 2005 – 2008
- Gymnázium Jána Amosa Komenského, Partizánske, Slovenská Republika: 2001-2005

ŠTÚDIUM V ZAHRANIČÍ

- Stredoškolský výmenný pobyt v Nemecku, Erlangen: 2002/2003
- Stredoškolský výmenný pobyt V Torontu, Kanada: 2003/2004
- Erasmus Training Program, UK, Londýn : 2013/2014

PEDAGOGICKÁ ČINNOSŤ

Vyučovanie Mikroekonómie, Manažerské účtovníctví, Aspects of Project Management

Univerzita Tomáše Bati v Zlíne, FAME : 2011 – 2013, 2014 – 2015

SPOLUPRÁCA NA PROJEKTOCH

- IGA/FAME/2013/010: „Satisfaction mirror efekt a finanční výkonnost komerční banky”. Řešitelka: Ing. Lenka Burianová
- IGA/FAME/2015/025: „Potenciální možnosti růstu finanční výkonnosti komerční banky v kontextu úvěrového rizika SME a zákaznické spokojenosti”. Řešitelka: Ing. Anna Chochoňáková

PRACOVNÉ SKÚSENOSTI

Business Consultant, Interactive Experience & Mobile

IBM GBS FSS, Praha, Česká republika: 2015 – doteraz

Legal Practice Manager Junior

Litigaid Law, Londýn, UK: 2013 – 2014

Legal Practice Management Training Program

Litigaid Law, Londýn, UK: 2013 – 2014

Jednatel'

Ibach & Co. s.r.o., Zlín, Česká republika: 2010 – 2015

Business Analyst

Unipharm s.r.o., Distribúcia liečiv, Otrokovice, Česká republika: 2009 - 2013

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Anglický jazyk C1

Nemecký jazyk B1

Anna Chochol'áková

**Model závislosti dodatočných nákupov od lojality bankového
klienta**

Model of the purchasing preferences dependence upon bank customers' loyalty

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Náklad: 5 výtisků

Sazba: Anna Chochol'áková

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2016