Modelácia vzťahu medzi zákazníckou spokojnosťou, lojalitou a zvýšenou finančnou výkonnosťou komerčných bánk v Českej republike

Bc. Lenka Gabčová

Diplomová práce
2015

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Lenka Gabčová**
Osobní číslo:	**M13308**
Studijní program:	**N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Finance**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Modelace vztahu mezi zákaznickou spokojeností, loajalitou a zvýšenou finanční výkonností komerčních bank v České republice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Na základě kritické literární rešerše prezentujte aktuální poznatky z oblasti zákaznické spokojenosti a loajality a jejich vliv na zvýšenou finanční výkonnost komerčních bank.**

II. Praktická část

- **Popište současnou úroveň zákaznické spokojenosti a loajality klientů českých komerčních bank.**
- **Modelujte vztah mezi zákaznickou spokojeností, loajalitou a možným zvýšením finanční výkonnosti komerčních bank.**
- **Na základě analýzy zformulujte závěrečná doporučení.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CIARRAPICO, Anna Micaela a Stefania COSCI. European Banks and Cross-Selling. Applied Economics Letters. 2011, č. 18, 555559. DOI: 10.1080/13504851003761749.
FRAERING, Martin a Michael S. MINOR. Beyond Loyalty: Customer Satisfaction, Loyalty and Fortitude. Journal of Services Marketing. 2013, roč. 27, č. 4, s. 334-344. DOI: 10.1108/08876041311330807.
CHAVAN, Jayshree a Faizan AHMAD. Factors Affecting On Customer Satisfaction in Retail Banking: An Empirical Study. International Journal of Business and Management Invention. 2013, roč. 2, č. 1, s. 55-62. ISSN 2319 801X.
MUNARI, Luciano, Federica IELASI a Luisa BAJETTA. Customer Satisfaction Management in Italian Banks: Qualitative Research in Financial Markets. 2013, roč. 5, č. 2, s. 139-160. DOI: 10.1108/QRFM-11-2011-0028.

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

Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 20.4.2015

…….....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cieľom tejto práce je vytvoriť model medzi zákazníckou spokojnosťou, lojalitou a finančnou výkonnosťou komerčných bánk v Českej republike a určiť, aký konkrétny ekonomický prínos má zákaznícka spokojnosť pre české banky. Teoretická časť je koncipovaná ako kritická literárna rešerš. Praktická časť práce vychádza z vlastného výskumu uskutočneného na vzorke 459 respondentov. V rámci analytickej časti sú testované štatistické hypotézy stanovené na základe teoretického prieskumu, projektová časť obsahuje vytvorenie samotného modelu, ktorý dokázal, že na spokojnosť klienta má vplyv kvalita produktu, akceptácia finančných potrieb klienta a akceptácia cien klientom, pričom spokojnosť následne vplýva na lojalitu klienta a tá na ochotu obstarať si od banky ďalšie produkty. Záver práce je venovaný konkrétnemu modelovému príkladu zobrazujúcemu, že zvýšením počtu spokojných klientov o 10 000 môže česká komerčná banka zvýšiť svoje dodatočné výnosy o približne 268 miliónov Kč.

Kľúčové slová: zákaznícka spokojnosť, determinanty zákazníckej spokojnosti, zákaznícka lojalita, cross – selling index, dodatočné výnosy komerčnej banky

ABSTRACT

This thesis aims to construct a model of the relationship between customer satisfaction, customer loyalty and their willingness to purchase other products from their banks in the context of Czech banking sector. The theoretical part is a review of up-to-date findings in this field. The practical part firstly tests statistical hypotheses formed according to the theoretical background. Secondly, an original model is estimated and evaluated. The model confirmed that quality, price acceptance by a client and clients´ needs consideration by a bank influence customer satisfaction which in turns affects customer loyalty and ultimately the customers´ willingness to purchase other products. Finally, the thesis contains an example which presents that if a bank increases the number of their satisfied clients by 10,000, it can increase its additional income by approximately 268 million Czech crowns.

Keywords: Customer Satisfaction, Satisfaction Determinants, Customer Loyalty, Cross – Selling Index, Additional Income of Commercial Banks

OBSAH

ÚVOD **7**
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE **8**
I TEORETICKÁ ČASŤ **9**
1 ZÁKAZNÍCKA SPOKOJNOSŤ **10**
1.1 OBSAH POJMU 10
1.2 MERANIE SPOKOJNOSTI 11
1.2.1 Proces monitorovania zákazníckej spokojnosti 12
1.2.2 Spôsoby merania zákazníckej spokojnosti 12
1.2.3 Dotazník 13
1.3 HLAVNÉ DÔVODY SPOKOJNOSTI 14
1.3.1 SERVQUAL model 14
1.3.2 Trojfaktorový model 15
1.3.3 Zhrnutie všetkých faktorov 17
1.4 VPLYV DÔVERY V BANKU 18
1.5 VÝZNAM ZÁKAZNÍCKEJ SPOKOJNOSTI PRE KOMERČNÉ BANKY 19
2 LOJALITA **22**
2.1 FORMY LOJALITY 23
2.2 VZŤAH MEDZI SPOKOJNOSŤOU A LOJALITOU 23
2.3 ONLINE BANKING A LOJALITA 24
2.4 OSTATNÉ DETERMINANTY ZÁKAZNÍCKEJ LOJALITY 25
2.5 DÔSLEDKY ZÁKAZNÍCKEJ LOJALITY PRE KOMERČNÉ BANKY 25
2.6 PROGRAMY ODMEŇOVANIA LOJÁLNYCH KLIENTOV 26
3 MODELY VZŤAHU MEDZI ZÁKAZNÍCKOU SPOKOJNOSŤOU A LOJALITOU **30**
II PRAKTICKÁ ČASŤ **32**
4 SPOKOJNOSŤ KLIENTOV BÁNK V ČESKEJ REPUBLIKE **33**
4.1 EPSI RATING 33
4.2 MIESTNE PRIESKUMY ZÁKAZNÍCKEJ SPOKOJNOSTI KLIENTOV ČESKÝCH BÁNK 34
4.2.1 Citlivosť českých klientov na bankové poplatky 36
4.2.2 Lojalita českých klientov 37
4.2.3 Potenciál cross – sellingu v českom bankovníctve 38
5 STANOVENIE ŠTATISTICKÝCH HYPOTÉZ **39**
6 VLASTNÝ VÝSKUM (ANALYTICKÁ ČASŤ) **40**
6.1 PRÍPRAVA VÝSKUMU 40
6.2 VZORKOVANIE A ZBER DÁT 41
6.3 PREZENTÁCIA ZÁKLADNÝCH VÝSLEDKOV 42
6.3.1 Demografické charakteristiky respondentov 42
6.3.2 Celková spokojnosť, lojalita a vplyv demografických faktorov 42
6.3.3 Počet využívaných bánk a produktov 44
6.3.4 Determinanty spokojnosti a nespokojnosti 46

6.4 TESTOVANIE ŠTATISTICKÝCH HYPOTÉZ 47
7 VYTVORENIE MODELU SPOKOJNOSŤ- LOJALITA- DODATOČNÉ NÁKUPY KLIENTA (PROJEKTOVÁ ČASŤ) 54
7.1 TVORBA MODELU VYSVETĽUJÚCEHO SPOKOJNOSŤ KLIENTA 55
7.1.1 Ciele viacnásobnej regresie 55
7.1.2 Vhodnosť vzorky 55
7.1.3 Testovanie predpokladov viacnásobnej regresie 56
7.1.4 Tvorba samotného modelu a testovanie jeho sily 60
7.1.5 Interpretácia regresnej rovnice 65
7.1.6 Testovanie modelu na splnenie podmienok regresnej analýzy 66
7.1.7 Validácia modelu 68
7.2 VZŤAH MEDZI SPOKOJNOSŤOU A LOJALITOU KLIENTA 71
7.2.1 Testovanie predpokladov lineárnej regresie 71
7.2.2 Regresný model spokojnosť- lojalita klienta 73
7.2.3 Interpretácia regresnej rovnice 74
7.2.4 Testovanie modelu na splnenie podmienok lineárnej regresie 75
7.2.5 Validácia modelu spokojnosť - lojalita 76
7.3 VZŤAH MEDZI LOJALITOU KLIENTA A DODATOČNÝMI NÁKUPMI 78
7.3.1 Testovanie podmienok lineárnej regresie 78
7.3.2 Regresný model lojalita – dodatočné nákupy klienta 81
7.3.3 Interpretácia regresnej rovnice 81
7.3.4 Testovanie modelu na splnenie podmienok lineárnej regresie 82
7.3.5 Validácia modelu lojalita – dodatočné nákupy 83
7.4 ZÁVEREČNÝ MODEL SPOKOJNOSŤ – LOJALITA – POTENCIÁL ĎALŠÍCH NÁKUPOV 85
8 MODELOVÝ PRÍKLAD 87
8.1 ZADANIE 87
8.2 ROVNICA PRE VÝPOČET 87
8.3 RIEŠENIE 87
9 MANAŽÉRSKE DÔSLEDKY A ODPORÚČANIA PRE BANKY 90
9.1 DODATOČNÉ NÁKUPY KLIENTA 90
9.2 AKO ZVYŠOVAŤ LOJALITU 91
9.3 AKO ZVYŠOVAŤ SPOKOJNOSŤ 93
ZÁVER 96
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY 98
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK 105
ZOZNAM OBRÁZKOV 106
ZOZNAM TABULIEK 107
ZOZNAM PRÍLOH 108

ÚVOD

Sledovanie zákazníckej spokojnosti sa stalo jedným zo základných pojmov súčasného podnikania bez ohľadu na sektor pôsobenia. Je všeobecne prijímaným faktom, že základom úspešného podniku sú spokojní klienti. Obzvlášť dôležitá sa uvedená skutočnosť stáva na saturovaných trhoch s homogénnymi produktmi, kde klient má možnosť relatívne jednoducho vymeniť poskytovateľa služieb, pokiaľ s ním nie je spokojný. Takým trhom je aj český bankový sektor, na ktorom v apríli 2015 pôsobilo 46 bánk a pobočiek zahraničných bánk (Česká národní banka, ©2015).

Tradične sa predpokladalo, že spokojní klienti sú menej náchylní svoju banku vymeniť za inú a takisto sú ochotní od nej zaobstarať si ďalšie produkty alebo služby. Existuje ale viacero výskumov, ktoré uvedené závislosti nepotvrdili a naopak ukázali, že ani spokojní klienti nemajú problém vymeniť banku, pokiaľ im konkurencia ponúkne lepší produkt. Táto skutočnosť môže byť vysvetlená dvoma spôsobmi. Prvým je pojem lojalita. Lojálny klient má na banku pevnejšiu väzbu, založenú viac na emóciách, preto je odolnejší voči ponukám konkurencie, a to aj v prípade, že mu je ponúknutý produkt s lepšími vlastnosťami. Druhým je zistenie, že na spokojnosť klienta nemajú vplyv len objektívne faktory, ako sú technické parametre produktu, cena či spoľahlivosť distribučných kanálov, ale čoraz významnejšiu úlohu hrajú subjektívne pocity a dojmy klienta. Preto snaha zvyšovať spokojnosť iba pomocou objektívnych determinantov často skončí neúspechom.

Táto práca sa teda zaoberá uvedenými dvoma oblasťami. Má za cieľ skúmať vzťah medzi subjektívnymi determinantami a spokojnosťou klienta, spokojnosťou a lojalitou klienta a napokon dôsledky zákazníckej lojality v podobe predaja dodatočných produktov. To všetko v kontexte českého komerčného bankovníctva, nakoľko dostupné štúdie na danú tematiku sú zamerané globálne alebo celoeurópsky, ale chýba podobný výskum zameraný na špecifiká českých bánk a ich klientov.

Výstupom práce je model medzi uvedenými premennými aj s kvantifikáciou ich vzájomného vplyvu a tiež konkrétny modelový príklad, ktorý zobrazuje, ako sa môže zvýšiť finančná výkonnosť komerčnej banky v Českej republike, pokiaľ sa jej podarí zvýšiť počet spokojných klientov.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Ako už bolo uvedené, cieľom práce je vytvoriť model medzi zákazníckou spokojnosťou, jej determinantami, zákazníckou lojalitou a dodatočnými nákupmi produktov banky tak, aby sa komerčná banka v Českej republike mohla zamerať na aktivity posilňujúce zákaznícku spokojnosť a tým v konečnom dôsledku aj jej vlastnú rentabilitu. Možný konkrétny ekonomický prínos v podobe dodatočných výnosov banky je kalkulovaný pomocou modelového príkladu.

Teoretická časť je metodicky koncipovaná ako kritická literárna rešerš zhŕňajúca aktuálne poznatky z oblasti zákazníckej spokojnosti, lojality, ich determinantov a dôsledkov pre banky. Praktická časť vychádza z údajov získaných v rámci vlastného výskumu uskutočneného formou dotazníka na vzorke 459 náhodne vybraných retailových klientov českých bánk. V analytickej časti je použitá deskriptívna štatistika na popis základných výsledkov výskumu a Pearsonova štatistika, konkrétne χ^2 test o nezávislosti dvoch premenných, na testovanie štatistických hypotéz. Projektová časť obsahuje konštrukciu uvedeného modelu, jeho estimáciu aj validáciu. Model je vytvorený pomocou regresnej analýzy, využitím viacnásobnej ako aj jednoduchej regresie, ktorá umožní kvantifikovať intenzitu závislostí medzi skúmanými premennými. Záver projektovej časti je venovaný modelovému príkladu, ktorý na základe zistení z vlastného výskumu a verejne dostupných informácií o českom bankovom sektore kvantifikuje, ako sa môže zvýšiť finančná výkonnosť komerčnej banky v podobe dodatočných výnosov, pokiaľ táto banka zvýši počet spokojných klientov.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ZÁKAZNÍCKA SPOKOJNOSŤ

1.1 Obsah pojmu

Pojem zákaznícka spokojnosť sa objavuje už desaťročia v mnohých, rôzne zameraných štúdiách z oblastí marketingu, managementu či controllingu. Podľa Chavana a Ahmada (2013, s. 57) je zákaznícka spokojnosť uznaním, že skutočná spotrebiteľská skúsenosť bola prinajmenšom taká dobrá ako spotrebiteľ očakával, že bude. Toto poňatie korešponduje s klasickým Oliverovým modelom, podľa ktorého spotrebiteľ po nákupe a využívaní produktu zhodnotí okrem výkonu samotného produktu aj skúsenosť, ktorú nadobudol počas jeho nákupu. Následne skúsenosť porovná so svojimi očakávaniami, pričom spokojným sa stane, pokiaľ reálna skúsenosť je prinajmenšom na takej úrovni, ako očakával alebo lepšia (Oliver, c2010, s. 8). Toto poňatie spadá do tzv. kognitívnych teórií, v rámci ktorých sa porovnáva skutočnosť s určitým štandardom. Objavujú sa ale aj teórie afektívne, kde je dôležitejšia emócia, teda subjektívny pocit spokojnosti. Väčšina autorov zastáva názor, že zákaznícka spokojnosť je výsledkom simultánnej interakcie tak kognitívnych ako aj emočných procesov hodnotenia (Bena, 2010, s. 144; Clerfeuille et al., 2008; s. 259).

Existujú však aj autori, ktorí abstrahujú od vplyvu nákupného procesu a zastávajú názor, že spokojnosť determinujú iba charakteristiky samotného produktu, napr. Wang a Wallendorf (2006, s. 494). Na druhej strane, niektorí rozširujú model aj o vplyv distribútorov, nakoľko práve tí sú v priamom kontakte s koncovým užívateľom a k produktu dodávajú vlastné služby ovplyvňujúce konečnú spokojnosť klientov (Shiv a Huber, 2000, s. 214).

Murugiah a Akgam (2015, s. 675) upozorňujú, že zákaznícka spokojnosť je pocit, resp. postoj v krátkom období, to znamená, že môže podliehať zmenám relatívne rýchlo a jednoducho. Preto firmy musia zákaznícku spokojnosť riadiť kontinuálne a nie ako projekt s určeným výsledkom, po ktorého dosiahnutí sa tejto aktivite prestanú venovať.

V kontexte bankového prostredia má zákaznícka spokojnosť isté špecifiká vychádzajúce hlavne zo skutočnosti, že ide o sektor služieb. Zákazník teda nemôže ohodnotiť produkt vopred, ale až keď dôjde k interakcii s konkrétnou bankou, a to v podobe interakcie s organizáciou ako takou, prebiehajúcimi procesmi a jej zamestnancami. Práve zlepšovaním týchto troch kľúčových oblasti banka vytvorí podmienky zlepšenia zákazníckej spokojnosti (Bena, 2010, s. 145).

1.2 Meranie spokojnosti

Singh a Kaur (2011, s. 328-329) upozorňujú, že udržiavať klientov spokojných je pre banky čoraz náročnejšie. Tak ako dynamika celého trhu, aj požiadavky klientov sa menia stále rýchlejšie, preto to, čo uspokojilo zákazníkov pred pár rokmi už nemusí platiť teraz. Zásadným prvkom riadenia zákazníckej spokojnosti je teda neustály monitoring. Banka musí vyvinúť systém kontinuálneho merania zákazníckej spokojnosti a jej determinantov. Iba tak môže flexibilne reagovať na zmeny v klientskych preferenciách.

Monitorovanie zákazníckej spokojnosti je v bankovom sektore väčšinou súčasťou strategického vzťahového marketingu s cieľom zaujať, uspokojiť a udržať si klientov. Tzv. Customer Relationship Management, teda riadenie vzťahov so zákazníkom, umožňuje bankám odlíšiť ich ponuku od ponúk konkurencie, zvyšovať predaje už existujúcim klientom a tým ich hodnotu pre banku. Preto je CRM považovaný za najefektívnejšiu a udržateľnú formu konkurenčnej výhody pre komerčné banky: je základným predpokladom udržania zákazníckej spokojnosti a je priamo prepojený s finančným výkonom týchto inštitúcií (Narteh a Kuada, 2014, s. 356)

Murugiah a Akgam (2015, s. 675) uvádzajú, že meranie spokojnosti, napríklad formou dotazníkového šetrenia, má na klientov vplyv už samo o sebe a pozitívne ovplyvňuje ich spokojnosť. Takto oslovení klienti totiž majú pocit, že sú pre banku dôležití a že dbá o ich záujmy a názory. V rámci ich výskumu dokonca títo klienti nakupovali viac produktov ako klienti z tzv. kontrolnej skupiny, ktorých spokojnosť zisťovaná nebola.

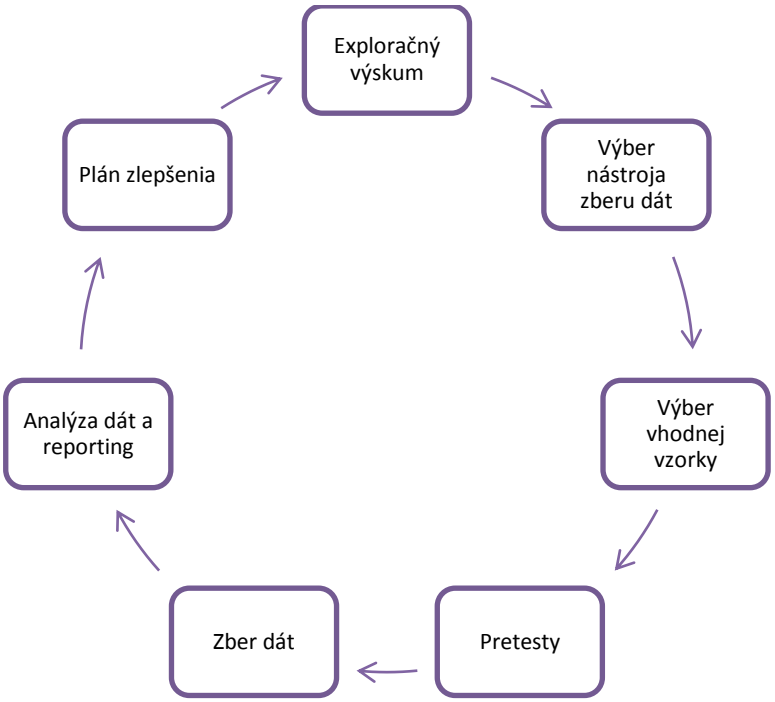
Keďže monitorovanie zákazníckej spokojnosti predstavuje zber veľkého množstva údajov, vynára sa problém, ako s týmito údajmi vynaložiť. Dôležité totižto nie je iba údaje získať, ale ich aj správne zanalyzovať a následne využiť v prospech banky. Horvath a Michalkova (2012, s. 51-53) navrhujú použiť klastrovú analýzu, teda rozdeliť zákazníkov do segmentov, ktoré sa medzi sebou budú odlišovať určitými charakteristikami. Jednou z takýchto charakteristík by mohla byť zákaznícka spokojnosť alebo tendencia odchodu od firmy. Firma (napríklad banka) by potom vedela jasne určiť, aká skupina ľudí je náchylnejšia na zmenu, vypátrať príčiny, ktoré ju k zmene vedú a následne tieto nedostatky odstrániť tak, aby zabránila budúcej strate klientov.

Skutočnosť, že banky si význam monitorovania uvedomujú, dokazuje aj výskum Munari, Ielasi a Bajetta (2013, s. 145), ktorý ukázal, že takmer 90 % oslovených bánk realizovalo v uplynulých dvoch rokoch analýzy zákazníckej spokojnosti. Záujem o túto oblasť však nie

je fenoménom poslednej doby, ale je dlhodobým trendom v bankovníctve: takmer 50 % bánk výskumy realizuje pravidelne v posledných 3-5 rokoch, ďalších 17,7 %v období posledných 5-10 rokov.

1.2.1 Proces monitorovania zákazníckej spokojnosti

Podľa Munari, Ielasi a Bajetta (2013, s. 144) proces monitorovania zákazníckej spokojnosti vo firme zahŕňa viaceré fázy. Najskôr firmy musia uskutočniť exploračný výskum, aby presne identifikovali, čo má byť reálnym výskumom zistené. Na základe toho si vyberú nástroj zberu dát a určia adekvátnu vzorku populácie, na ktorej bude výskum prebiehať. Po pretestoch dochádza k samotnému zberu dát, ktoré je následne potrebné spracovať a analyzovať a vytvoriť interné a externé správy. Tie slúžia ako podklad pre vývoj plánu zlepšenia skúmaného javu (spokojnosti ako celku, ale najmä zistených parciálnych nedostatkov). Pre zaistenie kontinuálneho zlepšenia je potrebné výskum opakovať v pravidelných intervaloch



Obr. 1 Proces monitorovania zákazníckej spokojnosti
(Munari, Ielasi a Bajetta, 2013, s. 144)

1.2.2 Spôsoby merania zákazníckej spokojnosti

Ellis a Curtis (1995, s. 45) uvádzajú tri indikátory zákazníckej spokojnosti, ktoré sú najviac využívané medzi firmami:

- *Index zákazníckej spokojnosti*: v rámci ich výskumu používaný 54 % firiem; na konečnú hodnotu indexu mali vplyv tri faktory, a to schopnosť reagovať na požiadavky, kvalita a spoľahlivosť produktu a technologická úroveň (produktu alebo celej firmy),
- *Metóda vedúceho užívateľa*: používaná 51 % firiem a
- *Podiel na trhu:* meria spokojnosť nepriamo, túto metódu používalo 60 % firiem.

Autori ale dospeli k záveru, že neexistuje korelácia medzi metódou používanou na meranie spokojnosti a úrovňou spokojnosti ako takou. Neexistuje teda univerzálne najlepšia metóda, pre každú situáciu je vhodná iná a firma by si ju mala určiť v súlade s cieľom, ktorý sleduje v rámci merania spokojnosti.

1.2.3 Dotazník

Jedným z najčastejšie využívaných nástrojov kvantitatívneho zberu dát je dotazník. S jeho pomocou je možné zozbierať veľké množstvo údajov, ktoré následne slúžia na popis, porovnanie alebo vysvetlenie určitého javu, znalosti či správania. Zvyčajne obsahuje otázky pýtajúce sa na rôzne, aj keď príbuzné témy. Narozdiel od škály teda nie je jeho výsledkom konečné skóre (jedno číslo), nakoľko skúma viacero aspektov. Aby bol dotazník efektívny, musí spĺňať tri základné požiadavky (Conelly, 2009, s. 114):

- správne skúmať jav, ktorý je predmetom záujmu výskumu,
- presvedčiť respondentov, aby spolupracovali a
- získať prijateľne presné informácie.

Dotazník musí vychádzať zo zámeru samotného výskumu a pýtať sa na fakty priamo s ním spojené, ktoré umožnia objasniť skúmaný jav a nie tie, ktoré by mohli byť zaujímavé. Dotazník obsahujúci otázky z príliš mnohých oblastí nakoniec nebude schopný správne vyhodnotiť ani jednu (Conelly, 2009, s. 114).

Blair a Czaja (2013, s. 83) uvádzajú, že dôležitým je aj výber správnej vzorky respondentov. Aby mohli byť výsledky výskumu generalizované na celú populáciu, vzorka respondentov musí byť adekvátne zvolená: musí vykazovať tú istú alebo veľmi porovnateľnú štruktúru ako skúmaná populácia.

Otázky v dotazníku potom môžu byť otvorené, vyžadujúce vyjadriť vlastný názor respondenta alebo uzavreté, ktoré respondentovi ponúknu na výber z viacerých možností. Otvorené otázky síce umožňujú získať presnejšie odpovede s väčšou vypovedacou hodnotou, sú

ale časovo náročnejšie na spracovanie. Uzavreté otázky naproti tomu umožňujú štandardizáciu výskumu, kódovanie odpovedí a teda jednoduchšie štatistické spracovanie dát. Odpovede, ktoré môže respondent označiť, bývajú často formulované pomocou tzv. Likertovej škály. Je to súmerná škála odpovedí s rovnakým počtom negatívnych a pozitívnych možností (Blair a Czaja, 2013, s. 173).

Pri formulácii otázok by mal výskumník brať do úvahy, kto bude dotazník vypĺňať a prispôsobiť tomu náročnosť jazyka. Všeobecne ale platí, že otázky by mali byť položené jasne, zrozumiteľne, bez dvojznačností. Nemali by navádzať respondenta k odpovedi určitým smerom, mali by ostať neutrálne a vždy sa pýtať na názor, nie na známy fakt (Blair a Czaja, 2013, s. 185).

Súčasťou prípravy dotazníka je aj jeho validácia. Pred distribuovaním samotným respondentom by mal byť konzultovaný so vzorkou expertov, ktorí zhodnotia, či sú otázky správne položené a či sa pýtajú na konštrukty, ktoré majú byť v rámci výskumu analyzované. Následne dochádza k pilotnému testu, teda distribúcii dotazníka k pilotnej vzorke respondentov štruktúrou podobnej tej, ktorá bude oslovená v rámci skutočného výskumu. Tým si výskumník overí časovú náročnosť vyplnenia dotazníka a túto informáciu potom zahrnie do inštrukcií na vyplnenie (Conelly, 2009, s. 115).

1.3 Hlavné dôvody spokojnosti

Aby banky mohli efektívne riadiť zákaznícku spokojnosť a využiť všetky jej pozitívne dôsledky popísané nižšie, potrebujú v prvom rade zistiť, aké sú faktory, ktoré ovplyvňujú, že klient bude spokojný alebo nespokojný. Touto oblasťou sa okrem bankového managementu široko zaoberajú početné vedecké štúdie. V nasledujúcich kapitolách sú teda popísané niektoré z teórií determinantov zákazníckej spokojnosti.

1.3.1 SERVQUAL model

Tento model popisuje vzťah medzi zákazníckou spokojnosťou a kvalitou poskytovaných služieb. Práve kvalita je nosným pilierom modelu, pretože tá určuje konečnú spokojnosť. Kvalita ako taká je však širokým konceptom, preto ju tradičný model vyvinutý v osemdesiatych rokoch Parasuramanom definuje pomocou piatich menších celkov (Ilyas et al., 2013, s. 391):

- **spoľahlivosť**: schopnosť poskytovateľa vykonať službu v očakávanej kvalite a s očakávanou presnosťou,

- **hmatateľné faktory:** fyzická dostupnosť banky a personálu, vybavenie jej pobočiek, čistota, atmosféra a celkové prostredie
- **schopnosť reagovať**: ochota asistovať klientovi pri jeho požiadavkách promptným spôsobom,
- **bezpečnosť:** klienti môžu dôverovať inštitúcii ako takej a zároveň aj jej zamestnancom a
- **empatia**: ako individualizovaná starostlivosť a pozornosť venovaná klientom zo strany poskytovateľa služieb

Výskum Ilyas et al. (2013, s. 393) v bankovom sektore v segmente retail ukázal, že tieto faktory majú rôznu dôležitosť: najvyššia dôležitosť bola v rámci výskumu pridelená spoľahlivosti. Za ňou sa s väčším odstupom, ale s malými rozdielmi medzi sebou navzájom zaradili schopnosť reagovať, bezpečnosť a empatia. Najmenej dôležitým determinantom sa v tomto výskume ukázali hmatateľné faktory.

Ďalší vývoj modelu rozdelil kvalitatívne faktory ovplyvňujúce zákaznícku spokojnosť na dve základné dimenzie (Arbore a Busacca, 2009, s. 272):

- **Kvalita základných poskytnutých služieb**: sem sa zaraďujú faktory ako spoľahlivosť, bezpečnosť, funkčnosť, presnosť a rýchlosť
- **Kvalita vzťahu s bankou:** sem patria napríklad schopnosť reagovať, dôveryhodnosť, kompetentnosť, priateľskosť, slušnosť, dostupnosť, flexibilita či komunikácia

Vplyv vnímanej kvality služieb na zákaznícku spokojnosť potvrdil aj výskum Khana a Rizwana (2014, s. 429).

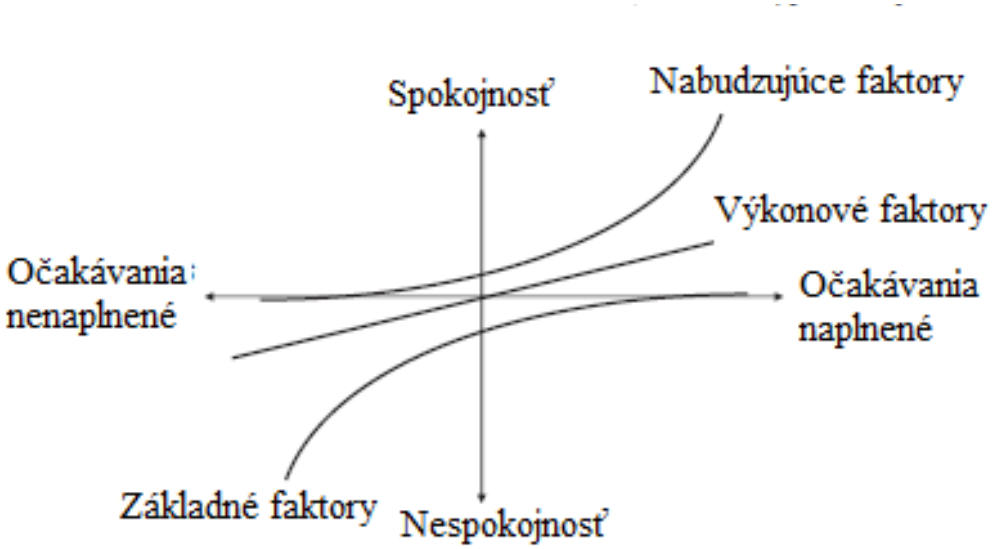
1.3.2 Trojfaktorový model

Matzler, Renzl a Faullant (2007, s. 394) uvádzajú, že mnohokrát vzťahy medzi spokojnosťou a jej determinantami nie sú lineárne, ovplyvňujú sa medzi sebou navzájom alebo platia len pre určitý segment. Munari, Ielasi a Bajetta (2013, s. 142) reagujú na túto skutočnosť rozdelením faktorov na tri skupiny, pričom vychádzajú z Kanovho modelu vytvoreného v osemdesiatych rokoch:

- **Základné faktory**: nezvyšujú spokojnosť ani pokiaľ sú poskytované v rozsahu väčšom, ako klient očakával, ale môžu spôsobiť silnú nespokojnosť, pokiaľ sú v rozsahu menšom ako očakávanom

- **Nabudzujúce faktory**: nespôsobujú nespokojnosť v prípade absencie, ale môžu zvyšovať spokojnosť, ak sú poskytnuté v rozsahu väčšom, ako klient očakával
- **Výkonové faktory**: majú symetrický vplyv na spokojnosť resp. nespokojnosť v závislosti na poskytnutom rozsahu a zákazníckom očakávaní; ovplyvňujú teda spokojnosť resp. nespokojnosť presne v takom rozsahu, akou zmenou prešli tieto faktory sami

Všetky tri kategórie sú zobrazené na obrázku (Obr.2).



Obr. 2 Trojfaktorový model determinantov spokojnosti (Arbore a Busacca, 2009, s. 273)

Arbore a Busacca (2009, s. 276) uvádzajú ako jeden z príkladov základných faktorov reputáciu banky. Je to podľa nich spôsobené aj nedávnou hypotekárnou krízou: klienti sa omnoho viac zaujímajú o povesť a dôveryhodnosť banky. Pokiaľ banka je dôveryhodná, klientovu spokojnosť to nijako nezvýši, ale ak by sa objavili v jej solventnosti problémy, spôsobí to okamžitý prepad spokojnosti.

To, či jednotlivé konkrétne determinanty budú patriť medzi základné, nabudzujúce alebo výkonové faktory, je určené sektorom, v ktorom firma pôsobí, prípadne konkrétnym produktom, ku ktorému sa dotazník spokojnosti viaže. Vplyv jednotlivých determinantov na zákaznícku spokojnosť sa takisto môže líšiť v závislosti na komplexnosti, diverzite a frekvencii nákupu finančných produktov. Ukázalo sa napríklad, že očakávania ohľadom výkonu nemajú efekt na spokojnosť s úverom, ale majú na spokojnosť vplyv pri jednoduchších a častejšie nakupovaných produktoch. Aký bude vzťah medzi jednotlivými de-

terminantmi a spokojnosťou určujú aj charakteristiky samotného spotrebiteľa, teda jeho vek, pohlavie, príjem, skúsenosti a finančná gramotnosť. Ten istý faktor môže mať rozdielny vplyv na spokojnosť klienta, napríklad cena bude významne determinovať spokojnosť nízkopríjmových skupín, zatiaľ čo u ľudí s vyšším príjmom nebude zohrávať tak dôležitú úlohu. Napokon intenzita vplyvu jednotlivých faktorov na celkovú spokojnosť závisí aj od segmentu zákazníka, teda či ide o retailového alebo firemného, prípadne privátneho klienta (Munari, Ielasi a Bajetta, 2013, s. 142).

1.3.3 Zhrnutie všetkých faktorov

Keďže v doterajšej literatúre bolo popísaných množstvo potenciálnych determinantov spokojnosti, Munari, Ielasi a Bajetta (2013, s. 140) ich zhŕňajú do jedného konceptu, ktorý obsahuje dve úrovne. Prvou úrovňou sú tzv. dimenzie. Každej z dimenzií sú následne priradené jednotlivé atribúty (faktory druhej úrovne). Prehľad dimenzií aj atribútov uvádza tabuľka (Tab. 1).

Podľa štúdie Arbore a Busacca (2009, s. 272) je jedným z kľúčových faktorov zákazníckej spokojnosti cena produktu, resp. vnímaná férovosť tejto ceny alebo aj pomer cena - kvalita. Zdôrazňujú takisto dôležitosť schopnosti banky riešiť vzniknuté problémy, sťažnosti a chyby v krátkom časovom horizonte a efektívne. Naopak, za okrajový považujú vplyv lokalizácie pobočky, dostupnosť alebo usporiadanie interiéru pobočky.

Autori tiež poukázali na skutočnosť, že klienti sú čoraz sofistikovanejší a náročnejší. Respondenti v rámci ich výskumu považovali za dôležitý determinant svojej spokojnosti šírku ponúkaného portfólia investičných produktov a takisto technickú kvalitu informačných materiálov, ktoré im banka zasiela. Zásadný je aj vplyv medziľudských vzťahov a ľudského faktora. Pokiaľ klient cíti, že zamestnanci banky sa správajú konzistentne naprieč celou organizáciou, prispieva to k jeho dôvere a spokojnosti s bankou. Má totiž pocit, že banka venuje náležitú pozornosť školeniu a tréningu personálu, čo posilňuje pozitívne vnímanie banky klientom (Arbore a Busacca, 2009, s. 276).

Zamazalová (2008, s. 77) dodáva, že klientsku spokojnosť nedeterminuje iba o samotný produkt (jeho kvalita, funkčnosť a dostupnosť), ale aj iné faktory, ako sú cena (úroveň, platobné podmienky), služby (presnosť, spoľahlivosť, kompetentnosť), distribúcia či image samotnej firmy.

Tab. 1 Dimenzie a atribúty zákazníckej spokojnosti (Munari, Ielasi a Bajetta, 2013, s. 141)

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

Murugiah a Akgam (2015, s. 677) v rámci svojho výskumu prišli na zaujímavú skutočnosť, a síce negatívny vzťah medzi zákazníckou spokojnosťou a bezpečnosťou banky. Tvrdia, že 1% zmena v bezpečnosti vyvolá 30,3% pokles v zákazníckej spokojnosti. Môžu podľa nich za to zložité byrokratické procedúry, teda rozsiahlejšia dokumentácia v prípade zvyšovania bankovej bezpečnosti. Prehnané zabezpečovacie systémy (ako napr. zložité bezpečnostné certifikáty internetového bankovníctva) komplikujú zákazníkom komunikáciu s bankou a teda znižujú ich celkovú spokojnosť.

1.4 Vplyv dôvery v banku

Khan a Rizwan (2014, s. 421) popisujú dôveru v kontexte obchodných vzťahov ako vieru jednej obchodnej strany, že jej protistrana sa v procese plnenia obchodného záväzku bude správať zodpovedne, eticky a v súlade so spoločenskými normami. Dôvera posilňuje vzťah medzi oboma stranami obchodu a zvyšuje očakávania nakupujúceho. V konečnom dôsled-

ku ovplyvňuje jeho zámer zotrvať v tomto obchodnom vzťahu a prípadne nakupovať ďalšie produkty a služby. To všetko vďaka jeho zvýšenej spokojnosti s poskytovateľom služieb, ku ktorému takúto dôveru prechováva. Budovanie dôvery je dlhodobý proces, akákoľvek firma môže vzbudiť u svojich klientov dôveru tým, že bude plniť ich očakávania a kontinuálne im poskytovať služby, ktoré pre nich majú vysokú hodnotu.

Výskum Khana a Rizwana (2014, s. 429) potvrdil priamy vplyv dôvery na klientsku spokojnosť v bankovom sektore, podľa nich dôvera vysvetľuje 18 % celkovej zákazníckej spokojnosti. Aldas-Manzano (2011, s. 1172) dopĺňa, že dôvera má vplyv aj na zákaznícku lojalitu a tento vplyv sa zväčšuje pri transakciách spojených s vyšším rizikom, čo platí napríklad pre online banking. V prostredí neustále sa zvyšujúcej dôležitosti internet bankingu sa zvyšuje aj dôležitosť dôvery v procese budovania dlhodobých vzťahov medzi bankou a klientom. To je dané hlavne skutočnosťou, že klient je od bankového poradcu fyzicky oddelený a tiež zvyšujúcou sa komplexnosťou bankových produktov.

1.5 Význam zákazníckej spokojnosti pre komerčné banky

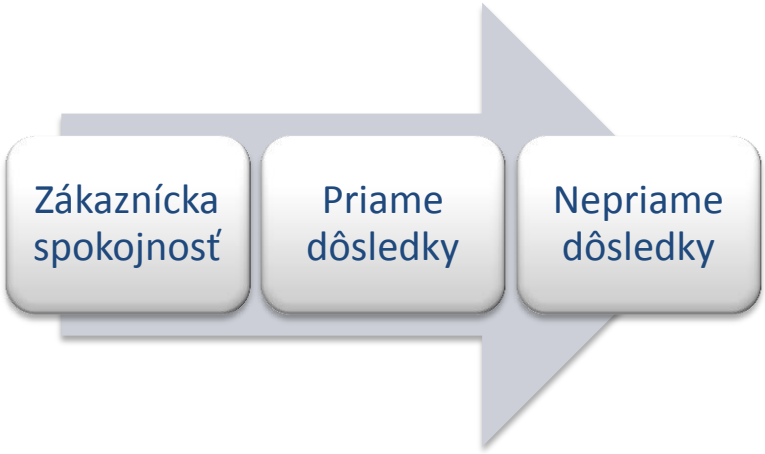
Zákazníckej spokojnosti v oblasti komerčného bankovníctva sú venované početné štúdie a výskumy, a to hlavne z dôvodu empiricky dokázaného pozitívneho vzťahu medzi úrovňou spokojnosti klientov a finančnej výkonnosti banky. Staršie i nedávne štúdie potvrdili, že banka, ktorej klienti sú spokojnejší, dosahuje vyššiu rentabilitu (Chi a Gursoy, 2009, s. 249; Bernhardt et al., 2000, s. 168; Arbore a Busacca, 2009, s. 276; Zeithaml, 2000, s. 79). Konkrétnejšia je štúdia Arbore a Busacca (2009, s. 271), ktorá dopĺňa, že zákaznícka spokojnosť slúži ako východisko pre viaceré bankou želané vzorce zákazníckeho správania, ako sú napríklad nákup ďalších produktov a služieb, šírenie pozitívneho WOM, ochota zaplatiť prémiové ceny alebo tendencia vnímať banku ako vzťahovo zameranú. Takéto vzorce majú následne pozitívny vplyv na kľúčové ukazovatele banky (schopnosť udržať si klienta, priemerné sumy depozít, náklady banky na poskytovanie služieb a budúce príjmy) a v konečnom dôsledku teda na vyšší zisk banky.

Bernhardt et al. (2000, s. 168) upozorňuje, že vzťah medzi zákazníckou spokojnosťou a ziskom (resp. tržbami) môže byť v krátkom období (do 12 mesiacov) menej viditeľný vzhľadom na množstvo faktorov, ktoré na finančný výkon firmy vplývajú. V dlhom období je ale výrazný a ľahko dokázateľný.

Munari, Ielasi a Bajetta (2013, s. 143-144) rozdeľujú všetky dôsledky, ktoré spokojnosť klienta pre banku má, na dve veľké skupiny:

- **Priame**: s vplyvom na zákaznícke správanie, sem zaraďujú pozitívny WOM, predaj ďalších produktov alebo vylepšenia existujúcich produktov súčasným klientom, ochotu zaplatiť prémiové ceny a lojalitu
- **Nepriame**: s vplyvom na výkon banky, napríklad získanie nových zákazníkov, zvyšovanie súčasnej alebo budúcej rentability, pokles marketingových výdavkov, nárast trhového podielu a miery udržania si klienta.

Zároveň platí, že spokojnosť má vplyv na priame dôsledky a tie následne na nepriame dôsledky, ako je vidno na obrázku (Obr.2).



Obr. 3 Dôsledky zákazníckej spokojnosti
(Munari, Ielasi a Bajetta, 2013, s. 143)

Na druhej strane však existujú aj štúdie, ktoré danú súvislosť nepotvrdili (Kamakura et al., 225). Gursoy a Swanger (2007, s. 225) zistili, že zákaznícka spokojnosť nemusí vyvolať zvýšenú výkonnosť firiem pôsobiacich v sektore služieb. Je totižto akýmsi „daným" faktorom, teda zákazníci už pri nákupe počítajú s tým, že služba splní ich očakávania. Autori uvádzajú príklady firiem, ktoré masívne investovali do zvyšovania zákazníckej spokojnosti, zisk im však naopak klesol. Dodatočné zvyšovanie spokojnosti neznamenalo nákup ďalších produktov zo strany klientov a investované prostriedky teda znamenali iba zvýšenie nákladov. Záverom je tvrdenie, že zákaznícka spokojnosť je predpokladom nutným, nie však postačujúcim pre zvyšovanie rentability firiem pôsobiacich v sektore služieb.

Aj Munari, Ielasi a Bajetta (2013, s. 151) poukazujú na slabé korelácie zistené medzi zákazníckou spokojnosťou a niektorými vyššie uvedenými dôsledkami. V prípade WOM si

slabú koreláciu vysvetľujú tak, že nie každý spokojný klient bude o svojej spokojnosti rozprávať známym, v prípade dodatočného predaja produktov pripomínajú, že tento efekt patrí medzi nepriame a teda korelácia nebude nikdy výrazná. Je totižto mnoho spokojných klientov, ktorí skrátka ďalší produkt nepotrebujú. Málo výrazná korelácia medzi nespokojnosťou klienta a jeho odchodom z banky sa dá podľa autorov pripísať individuálnym psychologickým faktorom, klienti majú tendenciu zotrvať v zabehnutých postupoch v obave zo zmeny. V tomto kontexte Khan a Rizwan (2014, s. 417) zdôrazňujú význam tzv. nákladov zmeny banky alebo aj nákladov prechodu. Sú to všetky náklady, ktoré klientovi vzniknú pri odchode od svojej stávajúcej banky ku konkurencii. Autori uvádzajú, že sa dajú rozdeliť na dve hlavné kategórie:

- osobné náklady klienta, teda čas venovaný prieskumu konkurenčných ponúk, ekonomické výhody stávajúcej značky a riziká, ktoré môžu klienta ohroziť v prípade nesprávneho rozhodnutia
- náklady priamo spojené s produktom, teda náklady prepracovania produktu a samotná reinvestícia

Pokiaľ náklady prechodu prevyšujú potenciálne benefity, či už reálne, alebo len v klientovom ponímaní, klient má tendenciu zotrvať u súčasnej banky. Autori ale zároveň upozorňujú, že klient, ktorého si banka udržuje prostredníctvom vysokých nákladov prechodu, predstavuje pre banku menšiu hodnotu ako klient zotrvávajúci vďaka svojej spokojnosti. V prípade, že sa náklady prechodu znížia, klient bude okamžite ochotný prejsť ku konkurencii, ak ho k stávajúcej banke viažu len tieto náklady a nie jeho spokojnosť s poskytovanými službami.

2 LOJALITA

Dôvodmi, prečo ani spokojnosť klientov nemusí zaistiť ich zotrvanie u banky, sa zaoberajú početné štúdie. Napríklad Fraering a Minor (2013, s. 334) túto skutočnosť vysvetľujú novým pojmom. Dôvodom je podľa nich nedostatočná lojalita- vernosť zákazníka. Verný zákazník má k banke užší vzťah, viac založený na emocionálnych väzbách. Je preto pevnejší ako v prípade spokojného klienta. Výsledkom je nielen zákazníkova ochota sa pri novej potrebe obrátiť na svoju stávajúcu banku, ale aj informovať svoje okolie o tejto pevnej emočnej väzbe. Autori zastávajú názor, že nie spokojní, ale práve lojálni zákazníci predstavujú základný predpoklad udržania, resp. zvyšovania finančnej výkonnosti firmy. Murugiah a Akgam (2015, s. 675) dopĺňajú, že lojálni klienti sú navyše ochotní firme poskytovať o sebe viac informácií, čo vychádza z toho, že si k nej uchovávajú značnú dávku dôvery.

Podľa Khan a Fasih (2014, s. 334) sa dá o zákazníckej lojalite vysloviť týchto šesť predpokladov:

1. je funkciou psychologických procesov,
2. zahŕňa skreslenie, ktoré je náhodné,
3. priamo sa dotýka určitej rozhodovacej jednotky,
4. môže sa spájať s alternatívnymi značkami,
5. vyvoláva behaviorálnu reakciu (konečný nákup) a
6. je vyjadrená v istom časovom horizonte (ako post-nákupné správanie).

V kontexte českých spotrebiteľov Zamazalová (2008, s. 78) uvádza, že vernosť zákazníka môže byť založená na:

- zvyku: zákazník neodchádza, pretože bariérou sú skutočnosti spojené s nadväzovaním vzťahu s inou firmou (v českom bankovom sektore častejšia) alebo
- emóciách: ku značke má klient citovú väzbu.

Na paradoxný prvok takejto pevnej citovej väzby poukazuje Cohon (2007, s. 46). Podľa neho príliš individuálny prístup ku klientovi môže pre banku samotnú v konečnom dôsledku byť kontraproduktívny. Klient sa totiž môže stať lojálnym konkrétnemu zamestnancovi, s ktorým prichádza do styku a nie banke ako takej. V prípade, že banka z akéhokoľvek dôvodu o tohto zamestnanca príde, môže stratiť aj klienta. Budovanie lojality nemôže teda banka plne nechávať na jednotlivých pracovníkov, ale musí sa ním zaoberať na vrcholovej

úrovni riadenia a stanoviť spoločné postupy tak, aby si klient vybudoval väzbu na firmu ako takú.

2.1 Formy lojality

Fraering a Minor (2013, s. 334) uvádzajú, že v procese budovania zákazníckej lojality banka postupne dosahuje štyri formy tohto javu:

- **Kognitívna lojalita**: založená na logických, racionálnych argumentoch, čo z nej robí najslabšiu formu, pretože pre takto lojálneho klienta stačí, aby mu konkurenčná banka poskytla produkt lepší svojimi technickými parametrami a klient stávajúcu banku zmení
- **Afektívna lojalita**: založená na emočných väzbách na banku alebo jej produkt, je silnejšia jednak kvôli tejto emočnej väzbe a jednak kvôli tomu, že klient využíva produkt dlhšiu dobu; zároveň je ale klient náchylný na zmenu, pokiaľ ho konkurenčná banka osloví prostredníctvom emočne príťažlivej propagácie
- **Podnecujúca lojalita**: zaväzujúca klienta zopakovať nákup, predstavuje skutočnú lojalitu, pretože ďalší nákup sa stáva jeho behaviorálnym zámerom, teda akýmsi impulzom alebo nutkaním nákup zopakovať
- **Akčná lojalita**: definovaná ako akčný kontrolný proces, predstavujúca odhodlanie klienta uskutočniť dodatočné nákupy aj v prípade, že pritom musí prekonať určité prekážky; klient je hlboko motivovaný produkt vyhľadať aj za sťažených podmienok a táto motivácia je veľmi stabilná

2.2 Vzťah medzi spokojnosťou a lojalitou

Pozitívnu a silnú koreláciu medzi zákazníckou spokojnosťou a lojalitou preukázal výskum Munari, Ielasi a Bajetta (2013, s. 151). Spokojnosť je teda základným predpokladom udržania si zákazníckej základne, čo potvrdzuje aj zistená pozitívna korelácia medzi nespokojnosťou klientov a mierou ich odchodu. Táto korelácia je slabšia ako prvá menovaná a to z dôvodu, že odchod klienta od banky nie je motivovaný vždy iba jeho nespokojnosťou. Do hry vstupujú aj ďalšie faktory, hlavne osobné motivácie klienta (zmena zamestnávateľa, bydliska, príjmu domácnosti) a výberová politika banky.

Khan a Fasih (2014, s. 348) konštrukciou svojho modelu takisto dokázali pozitívny vplyv zákazníckej spokojnosti na lojalitu. Na zákaznícku spokojnosť má podľa nich determinujúci účinok kvalita služieb, stotožňujú sa teda so SERVQUAL modelom. Okrem toho má

podľa ich výskumu kvalita služieb priamy vplyv aj na samotnú lojalitu. Podľa výskumu Khana a Rizwana (2014, s. 428) zákaznícka spokojnosť vysvetľuje 93 % zákazníckej lojality v sektore bankovníctva.

Existujú ale aj autori, ktorí daný vzťah vnímajú reverzne, a síce že zákaznícka spokojnosť je závislá na zákazníckej lojalite (napr. Murugiah a Akgam, 2015, s. 676). Títo autori definujú lojalitu ako ochotu klientov jednať so svojou bankou a nie ostatnými aj napriek tomu, že by im tieto ponúkali podobné produkty.

2.3 Online banking a lojalita

Využitím internetového bankovníctva a jeho vplyvom na klientsku lojalitu sa zaoberá Aldas-Manzano (2011, s. 1170-1171). To, že klient si môže preveriť ponuky konkurencie jednoducho a rýchlo, len pomocou pár kliknutí, ohrozuje lojalitu, ktorú sa banky snažia u klientov budovať. Nespokojní klienti si v súčasnosti môžu zaobstarať niektoré konkurenčné produkty rovno online, bez potreby návštevy pobočky, čo tento efekt znásobuje. Pre banky z toho plynie povinnosť intenzívnejšie dbať o spokojnosť svojich klientov.

Online bankovníctvo je ale spojené aj s väčšou dávkou rizika ako tradičná interakcia na pobočke. Rizikovo averzní spotrebitelia nemajú v obľube dvojznačné, nejasné a nové situácie a preto sú neochotní skúšať nové produkty a služby. Vnímajú ich ako rizikové, pretože ich výkon je skôr neistý alebo nejasný pri porovnaní s už známymi produktmi. Ukázalo sa takisto, že riziko spojené s potenciálnymi stratami je v prostredí online väčšie ako v klasickom prostredí. Špecifický charakter finančných služieb (nehmatateľnosť, neštandardnosť a komplexnosť) a vyššia úroveň neistoty a vnímaného rizika služieb poskytovaných online zvyšujú vnímané riziko transakcií vykonaných postredníctvom internet bankingu. Používaním bankových webových stránok a ich internet bankingu musí klient prevziať zodpovednosť za výber najlepšieho z ponúkaných produktov, získanie najlepšej rentability, poskytovanie osobných a finančných informácií a vykonávanie operácií bez chýb, čo od neho vyžaduje určitú dávku schopností. To všetko vedie k skutočnosti, že vnímané riziko je pri využívaní finančných služieb online vyššie, vedúc v konečnom dôsledku k ovplyvneniu zákazníckej lojality. Lojalita vlastne slúži klientom na znižovanie tohto rizika, nakoľko zostať u poskytovateľa, ktorý v minulosti preukázal svoju dôveryhodnosť znamená pre klienta redukciu rizika v porovnaní s hľadaním alternatívnych poskytovateľov, ktorých dôveryhodnosť je neistá alebo klientom priamo neoverená. Nakoľko riziko je v online prostredí výraznejšie prítomné a predstavuje jednu z hlavných prekážok pri šírení

e-obchodovania, klienti budú mať v tomto prostredí tendenciu ostať verní banke, ktorá v minulosti ukázala svoju spoľahlivosť pri poskytovaní online služieb (Aldas-Manzano, 2011, s. 1170-1171).

Aldas-Manzano (2011, s. 1172) ďalej uvádza, že lojalita závisí aj od frekvencie využívania web stránky banky. Čím častejšie klient stránku používa, tým lepšie sa v nej dokáže zorientovať. Fakt, že pri zmene banky by si klient musel zvykať na nové prostredie internetbankingu a nové užívateľské rozhranie, znamená bariéru jeho odchodu a zvýšenie lojality.

2.4 Ostatné determinanty zákazníckej lojality

Okrem široko uznávaného vplyvu spokojnosti na lojalitu sa v odbornej literatúre vyskytujú zmienky aj o iných determinantoch. Zákaznícku lojalitu ovplyvňuje podľa American Bankers Association (2009, s. 5) najmä kvalitný zákaznícky servis. Ten spočíva v dvoch základných pilieroch: kvalifikovaných zamestnancoch a úrovni riešenia zákazníckeho problému, hlavne sťažností. 29 % respondentov ankety uskutočnenej asociáciou uviedlo ako najdôležitejší determinant ich vzťahu s bankou práve mieru zaoberania sa sťažnosťou, čím sa tento faktor stal najvýznamnejším pre opýtaných bankových klientov.

Štúdia ďalej uvádza, že existuje priamy vzťah medzi zákazníckou lojalitou a intenzitou využívania on-line platieb. Klienti, ktorí platia on-line, prinášajú banke o 15-20 % vyšší zisk a zároveň je o 76 % menej pravdepodobné, že zmenia banku. Tá istá štúdia ďalej zistila, že pri fúzii banky alebo jej akvizícii inou finančnou inštitúciou sú naopak klienti až trikrát náchylnejší zmeniť banku. Zákazníci majú totiž pocit, že nová inštitúcia sa zaujíma omnoho menej intenzívne o ich záujmy a osobný servis. Výsledkom je vyššia tendencia klientov prejsť k inej banke, a to v priebehu prvých 6-9 mesiacov po oznámení transakcie (American Bankers Association, 2009, s. 5).

2.5 Dôsledky zákazníckej lojality pre komerčné banky

Početné štúdie prichádzajú k záverom, že dôsledky zákazníckej lojality sú veľmi podobné dôsledkom, ktoré môže vyvolať zákaznícka spokojnosť. Khan a Fasih (2014, s. 334-335) a Gee et al. (2008, s. 365) vymenúvajú tieto potenciálne výhody plynúce banke z riadenia zákazníckej lojality:

- Udržanie si existujúcich (lojálnych) klientov, teda znižovanie miery odchodu ku konkurencii
- Zvyšovanie predaja, teda dodatočný nákup produktov a služieb lojálnymi klientmi
- Nižšie náklady na obsluhu v porovnaní s novými klientmi
- Šírenie pozitívneho WOM lojálnymi klientmi, čo môže banke priniesť akvizíciu nových klientov a zvyšovanie svojho trhového podielu
- Ochota lojálnych klientov zaplatiť za produkty a služby prémiové ceny

Všetky vyššie uvedené výhody majú v konečnom dôsledku pozitívny vplyv na zvyšovanie rentability komerčnej banky, čo potvrdili aj viaceré štúdie, napr. Liang et al. (2009, s. 141), Smith a Wright (2004, s. 198), Al-Wugayan a Pleshko (2010, s. 6).

Smith a Wright (2004, 198) vysvetľujú, že firmy s lojálnymi zákazníkmi vykazujú nižšiu cenovú elasticitu, teda si môžu dovoliť zvyšovať ceny bez negatívneho vplyvu na tržby.

Khan a Rizwan (2014, s. 414) ďalej upresňujú, že pokiaľ firma zníži o 5 % mieru odchodu klientov, zvýši svoju ziskovosť o 2-8 %. Khan a Fasih (2014, s. 349) ale upozorňujú, že najvýraznejšie sa prejavuje prvý z uvedených efektov, teda miera udržania si klienta počas dlhšieho obdobia. Tento efekt je omnoho výraznejší ako všetky nasledujúce efekty, a to práve z dôvodu pevného emočného vzťahu, ktorý medzi lojálnym klientom a jeho bankou vzniká.

Ciarrapico a Cosci (2011, s. 559) v súvislosti s cross – sellingom, teda predajom dodatočných produktov už existujúcim klientom, dokonca rozdeľujú európske banky na dve skupiny. Tou prvou sú tradičné banky zaujímajúce sa najmä o poskytovanie úverov bonitným klientom, keďže tým sa zvyšuje ich ziskovosť. Druhú skupinu nazývajú priamo cross – selling bankami: tie vo väčšej miere uplatňujú vzťahový marketing, zaujímajú sa teda o svojich klientov na individualizovanej báze. Nezvyšujú svoje úrokové marže, ale individuálnou starostlivosťou o klienta sa snažia zvýšiť jeho tzv. náklady prechodu a tým v konečnom dôsledku zvýšiť svoju ziskovosť.

2.6 Programy odmeňovania lojálnych klientov

Keďže dôležitosť lojality v kontexte súčasných vysoko konkurenčných globálnych trhov pochopili aj manažéri firiem, venujú mnohí z nich náležitú pozornosť vývoju programov, ktoré odmeňujú klientov za ich lojalitu. Tieto programy sú súčasťou strategických marketingových plánov s cieľom udržať dlhodobú ziskovosť firmy. Gandomi a Zolfaghari (2011,

s. 482-488) vyvinuli model, ktorý skúma význam týchto programov pre firmy. Na rozdiel od iných modelov ale do svojej štúdie zahrnuli aj vplyv zákazníckej spokojnosti s predchádzajúcou interakciou s firmou, pretože má podľa nich významnú úlohu pre účinnosť programov odmeňovania. Doteraz spokojní klienti budú totižto programy vnímať inak ako nespokojní klienti. Navyše je ich model stochastický, pretože predpokladá, že klientske preferencie podliehajú normálnemu rozdeleniu a teda zachytáva heterogénnosť týchto preferencií. Je založený na výskume dvoch období, počas ktorých mohli klienti zakúpiť produkt alebo službu firmy, pričom v druhom období získali zľavu z nákupu, ak uskutočnili nákup aj v období predchádzajúcom. Cieľom modelu je maximalizovať funkciu firemných príjmov, autori skúmajú, či pre splnenie tohto cieľa je vždy potrebné zapojiť určitý program odmien alebo firma môže dosiahnuť maximálnych príjmov aj bez použitia programu.

Výsledkom ich skúmania je záver, že program odmeňovania nemá vždy pozitívny vplyv na príjmy spoločnosti, teda za istých okolností firma dosiahne vyšších príjmov, pokiaľ takýto program neposkytuje. Spomínanými okolnosťami je úroveň zákazníckej spokojnosti s výkonom produktu v prvom období. Ohodnotenie produktu v druhom období je totiž ovplyvnené spokojnosťou klientov v období prvom. Ak je hodnota priemernej zákazníckej spokojnosti pozitívna, s rozptylom menším ako určitá hodnota (tak, aby rozdiel medzi priemernou spokojnosťou a štandardnou odchýlkou bol stále pozitívny), pre príjmy spoločnosti sa ukazuje výhodnejšie neuplatniť program odmien lojálnym klientom. Podmienkou však je, aby rozptyl spokojnosti nebol vysoký, firma teda musí udržiavať spokojnosť všetkých klientov na porovnateľnej úrovni. Pri týchto okolnostiach firma dosiahne vyšších príjmov, ak nezavedie program odmeňovania lojálnych klientov. V situácii, keď sú všetci klienti spokojní na porovnateľnej úrovni, program odmien nezvýši ich potenciálnu lojalitu ani zámer nakupovať ďalšie produkty. Ušetrením fixných nákladov na takýto program firma v konečnom dôsledku zvýši svoje celkové príjmy, ak ho klientom nebude poskytovať (Gandomi a Zolfaghari, 2011, s. 485-488).

V tomto kontexte Kumar a Shah (2004, s. 318-319) uvádzajú tieto hlavné problémy súčasných programov odmien:

- *Konštrukcia na agregovanej úrovni,* čo spôsobuje minimálnu alebo žiadnu diferenciáciu naprieč zákazníckou základňou. Špecifiká klientov na individuálnej úrovni (napríklad demografické, psychologické, behaviorálne, postojové atď.) sú tým pádom ignorované.

- *Nie sú škálovateľné*, čiže sa pre firmy stávajú neziskové po dosiahnutí určitého počtu zapojených klientov.
- *Sú zamerané na minulosť alebo súčasnosť:* klient je odmeňovaný na základe minulých alebo súčasných nákupov, čo je síce v poriadku, ale abstrahovanie od budúceho potenciálu klienta program robí neúčinným.
- *Podmienenie účasti nesprávnymi veličinami:* firmy spájajú možnosť účasti v programe s výškou útraty za produkty alebo frekvenciou nákupu a nie so ziskovosťou klientov. Bežnou logikou týchto programov je priama úmera: čím viac klient zaplatí, tým lepšie benefity od firmy získa. Klient sa však takýmto spôsobom môže stať lojálnym samotnému programu odmien a nie značke či organizácii ako takej. Pokiaľ z akéhokoľvek dôvodu firma program zruší alebo klient nebude spĺňať podmienky účasti, je vysoko pravdepodobné, že klient podobný program nájde u konkurencie, ku ktorej bez problémov prejde.

Vyššie uvedené skutočnosti vedú k tomu, že programy odmien podnecujú hlavne behaviorálnu formu lojality. Tá znamená stimulovanie klientskeho správania istým smerom. Je ale menej stabilná a pre zisk firmy menej výhodná ako lojalita postojová. Pre firmy z toho plynie poučenie, že by sa mali viac zamerať na rozvoj práve postojovej lojality, nakoľko tá je charakteristická vyššou stabilitou a dlhodobejším vplyvom na zisk firmy (Kumar a Shah, 2004, s. 319). Účinky postojovej lojality by sa dali prirovnať k účinkom podnecujúcej a akčnej lojality z kapitoly 2.1. tejto práce.

Podľa Kumar a Shah (2004, s. 320) by budovanie lojality malo prejsť tromi fázami. Prvou je budovanie a podpora behaviorálnej lojality, druhou rozvoj postojovej lojality a treťou spojenie lojality klientov a ziskovosti firmy. Čo sa týka prvej fázy, tá je zameraná na behaviorálnu lojalitu. Keďže je spojená s vzormi správania klientov, žiadna firma sa bez nej nezaobíde. Jej prejavy sú totiž priamo a okamžite hmatateľné, napríklad nákup ďalších produktov klientom. Súčasné programy odmien sú správne orientované na tento cieľ, no často krát neberú do úvahy dva dôležité faktory, a síce štruktúru nákupov a ziskovosť klienta. Na odstránenie tohto nedostatku autori navrhujú rozdelenie klientov do štyroch skupín a upravenie programu podľa ich hlavných charakteristík. Segmentácia klientov podľa týchto kritérií je predmetom obrázka (Obr. 4).

Klienti spadajúci do bunky 1 sú charakteristickí mimoriadne zaujímavým nákupným správaním pre firmu vedúcim k vysokej ziskovosti. Pri nich firma už môže rozvíjať postojovú

lojalitu. Klientov z bunky 2 by mala určitým spôsobom motivovať k nákupu, práve tu majú silné opodstatnenie programy odmien, pretože môžu podnietiť zákazníka kupovať produkty drahšie alebo častejšie. Klienti z bunky 3 prinášajú firme nízke zisky, sú to napríklad noví klienti (ktorých firma môže motivovať určitou formou odmien, ak nakúpia ďalšie produkty) alebo klienti s nízkym potenciálom generovať firme zisk (v prípade ktorých by mala firma používať nízkorozpočtové marketingové kanály, napríklad e-newsletter alebo online služby zákazníkom, nakoľko príjmy, ktoré firme generujú by nevystačili na pokrytie nákladnejších akcií). (Kumar a Shah, 2004, s. 321)

Obr. 4 Analýza behaviorálnej lojality (Kumar a Shah, 2004, s. 321)

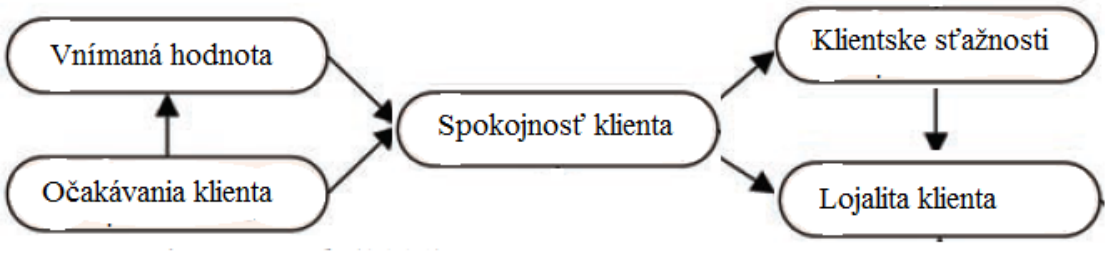
Kumar a Shah (2004, s. 321-322) ďalej dopĺňajú, že druhá fáza má slúžiť na posilnenie vzťahu medzi firmou a klientom. Nejde teda o krátkodobo zjavné zvyšovanie rentability, ako tomu bolo v prvej fáze, ale skôr dlhodobé zaistenie udržania si klienta. Účinky postojovej lojality sa preto nedajú zmerať tak presne ako účinky behaviorálnej. Možným spôsobom sú dotazníky zisťujúce postoje klientov. Databáza informácií o klientovi sa tým rozširuje o veľké množstvo údajov, psychologických, demografických a spol., čo pomáha vytvárať celkový profil klienta. Význam postojovej lojality sa znásobuje v situácii nízkych nákladov prechodu.

V rámci tretej fázy je potrebné spojiť lojalitu klienta s jeho ziskovosťou. Vhodným nástrojom je celoživotná hodnota zákazníka (Customer Lifetime Value = CLV), ktorá skúma budúci potenciál klienta generovať firme zisky. Je to očakávaný zisk, ktorý klient firme vygeneruje od súčasnosti po určitý moment v budúcnosti (používaným horizontom sú tri roky). Výpočtom CLV firma získa maximálny limit, ktorý môže investovať do marketingových akcií na tohto klienta tak, aby nedochádzalo k zbytočnej útrate (Kumar a Shah, 2004, s. 322).

3 MODELY VZŤAHU MEDZI ZÁKAZNÍCKOU SPOKOJNOSŤOU A LOJALITOU

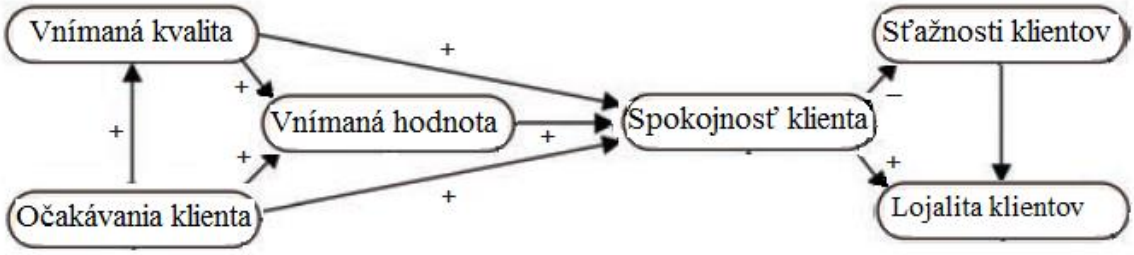
Výskumníkmi aj bankovými praktikmi boli vyvinuté stovky modelov tohto vzťahu. V nasledujúcich kapitolách sú popísané v praxi často využívané modely súčasnosti.

Prvým pokročilým modelom vzťahu medzi zákazníckou spokojnosťou a lojalitou bol Sweish Customer Satisfaction Barometer (SCSB) publikovaný v roku 1989. Hlavným iniciátorom a sponzorom vývoja bola Švédska Pošta, ktorá aj vďaka tomuto modelu v rokoch 1989-1995 viac ako strojnásobila svoje príjmy. Štruktúra SCSB vychádza z psychologických modelov zákazníckej spokojnosti, avšak s doplnením dvoch kategórií: lojality a klientskych sťažností (Skowron, 2012, s. 484). Model je uvedený na obrázku (Obr. 4).



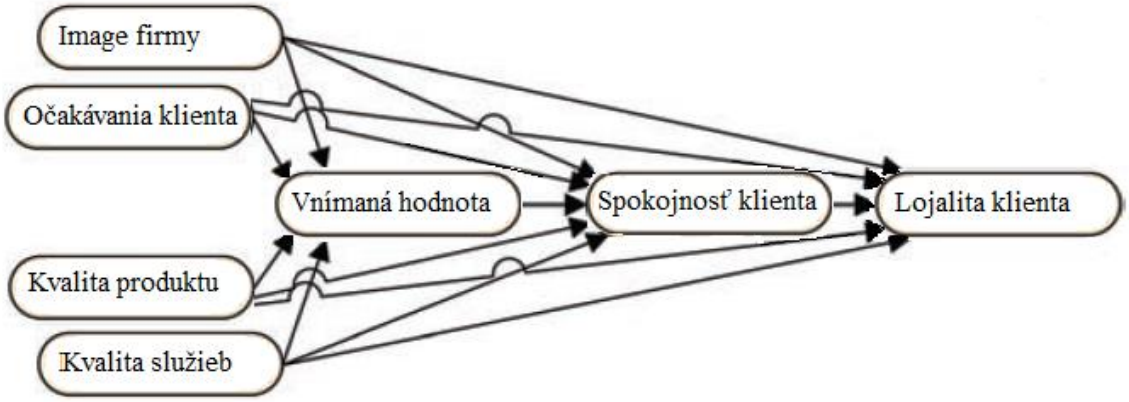
Obr. 5 Swedish Customer Satisfaction Barometer (Skowron, 2012, s. 484)

V roku 1994 bol prezentovaný nový model založený na SCSB: American Customer Satisfaction Index (ACSI). Hlavným rozdielom medzi SCSB a ACSI je presnejšia definícia modulu vnímanej hodnoty, ktorá je v ACSI popísaná ako rozdiel medzi očakávaním zákazníka a vnímanou (skutočne zažitou) kvalitou. Podobne ako švédsky model, aj ACSI predpokladá, že výsledkom zvyšovania zákazníckej spokojnosti by malo byť zníženie počtu sťažností a nárast zákazníckej lojality (Skowron, 2012, s. 484). Model je predmetom obrázka (Obr. 5)



Obr. 6 American Customer Satisfaction Index (Skowron, 2012, s. 484)

Napokon v roku 1999 prichádza európska odpoveď na americký model v podobe European Performance Satisfaction Index (EPSI), ktorý spája silné stránky ACSI a niekoľkých v tej dobe novátorských európskych modelov, najmä nórskeho, nemeckého a dánskeho indexu merania zákazníckej spokojnosti (Skowron, 2012, s. 484-485). Model EPSI je zobrazený na obrázku (Obr. 6).



Obr. 7 European Performance Satisfaction Index (Skowron, 2012, s. 484)

Skowron (2009, s. 485) uvádza, že v roku 2009 viac ako 50 % najväčších amerických firiem používalo metodológiu založenú na ACSI pri vlastných meraniach zákazníckej spokojnosti. V Európe viac ako 300 firiem a organizácií využíva EPSI priamou formou, teda prostredníctvom predplateného prístupu k informáciám. Tieto zistenia potvrdzujú, že uvedené modely sú v súčasnosti najvyužívanejšími pri meraní zákazníckej spokojnosti.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 SPOKOJNOSŤ KLIENTOV BÁNK V ČESKEJ REPUBLIKE

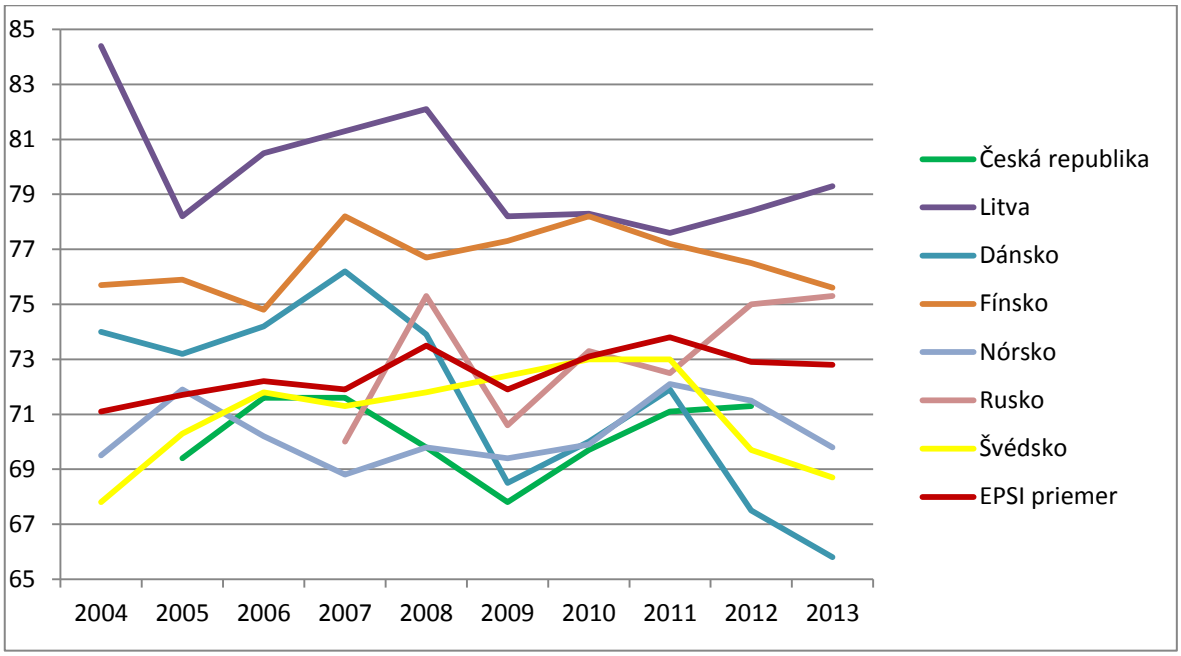
Obchodné aktivity posledných rokov sa výraznejšie orientujú na zákazníka, preto jeho spokojnosť sa stala jedným zo základných pojmov. Na celosvetovej úrovni prebieha množstvo meraní a ankiet spokojnosti klientov naprieč všetkými odvetviami ekonomiky aj štátmi. Pre ciele tejto práce sú relevantné výskumy spokojnosti klientov bankového sektora v Českej republike, preto budú v nasledujúcich kapitolách prezentované nedávne výskumy práve z tejto oblasti.

4.1 EPSI Rating

Ako už bolo uvedené v kapitole 3 tejto práce, model EPSI meria zákaznícku spokojnosť v bankovom sektore každoročne od roku 1999. Česká republika je súčasťou týchto výskumov od roku 2005. Rating je zameraný na krajiny severnej Európy, Ruska a Veľkej Británie. Obrázok (Obr. 8) zobrazuje vývoj zákazníckej spokojnosti vo vybraných krajinách za roky 2004-2013. Spokojnosť je vyjadrená číselne na intervale 0-100, pričom platí, že čím vyššie skóre, tým vyššia spokojnosť. Priemer všetkých krajín sa v roku 2013 znížil o jednu desatinu percentuálneho bodu. Najnižšia bola spokojnosť klientov v Dánsku, Švédsku a Nórsku, naopak najvyšších hodnôt dosiahla v Litve, Fínsku a Rusku. Napriek rozdielnemu vývoju v každej krajine sa za poslednú dekádu dá pozorovať istý spoločný trend spokojnosti. Do roku 2008 bol zaznamenaný nárast spokojnosti zastavený bankovou krízou a výrazným poklesom v roku 2009. Po dvoch rokoch mierneho rastu dochádza v rokoch 2012 a 2013 vinou európskej dlhovej krízy opäť k poklesu spokojnosti bankových klientov. Ďalšími príčinami poklesu sú podľa samotných klientov orientácia bánk na zvyšovanie svojich ziskov bez brania ohľadu na klientov a služby poskytované na horšej úrovni. Údaje pre Českú republiku za rok 2013 nie sú k dispozícii, od roku 2009 tu však dochádzalo podľa EPSI k nárastu spokojnosti klientov (Eklöf, 2013).

Bližší pohľad na situáciu v jednotlivých krajinách navyše ukázal významné rozdiely medzi klientmi rôznych bánk. Niektoré banky totiž museli byť sanované zo štátnych rozpočtov, prípadne stratili veľkú časť svojej solventnosti alebo celkovo dobrého mena v spoločnosti. Je logické, že zákazníci týchto bánk sa vyjadrili kritickejšie ako zákazníci bánk, ktoré si aj počas krízy zachovali svoju solventnosť a úroveň služieb poskytovaných svojim klientom. Problémy solventnosti nechali svoje následky aj v oblasti klientskej lojality. Štúdia EPSI zistila, že priemerná lojalita v bankovom sektore sa za posledné roky znížila, aj keď existujú banky, ktoré vďaka svojej dôveryhodnosti dokázali zvýšiť úroveň lojality medzi svojimi

klientmi. Konečným dôsledkom kríz z rokov 2008 a 2012 je teda zväčšovanie rozdielov medzi jednotlivými bankami (Eklöf, 2013).



Obr. 8 Vývoj zákazníckej spokojnosti európskych bánk podľa EPSI za roky 2004-2013 (Eklöf, 2013)

4.2 Miestne prieskumy zákazníckej spokojnosti klientov českých bánk

Okrem EPSI Ratingu sú k dispozícii aj detailnejšie údaje o zákazníckej spokojnosti klientov českých komerčných bánk, jej hlavných dôvodoch alebo naopak dôvodoch nespokojnosti klientov.

Belás (2014, s. 7) takýto výskum uskutočnil v roku 2012. Spomedzi celkovej vzorky 323 respondentov, teda náhodne vybraných klientov českých bánk, bolo 37,46 % mužov a 62,54 % žien. Tento výskum ukázal, že v roku 2012 bolo v Českej republike spokojných s poskytovanými bankovými službami celkom 62 % klientov. Naopak, svoju nespokojnosť vyjadrilo 26 % klientov. Ostatných 12 % svoju spokojnosť nevedelo zhodnotiť (Belás, 2014, s. 8).

Najvýraznejšími faktormi, ktoré ovplyvnili zákaznícku spokojnosť bola možnosť využívať internetové bankovníctvo (75 %), dostupnosť pobočiek (50 %) a rozvinutá sieť bankomatov (40 %). Prehľad všetkých determinantov spokojnosti je zobrazený v tabuľke (Tab. 2).

Tab. 2 Determinanty zákazníckej spokojnosti v českom bankovníctve v roku 2012 (Belás, 2014, s. 9)

S čím ste v svojej banke najviac spokojný?	**v %**
Možnosť používať internetové bankovníctvo	75
Dostupnosť pobočiek	50
Rozvinutá sieť bankomatov	40
Kvalitné produkty a služby	18
Pohodlná a príjemná obsluha na pobočke	17
Rýchla obsluha na pobočke	14

Na druhej strane, faktorom spôsobujúcim najväčšiu nespokojnosť medzi respondentmi boli vysoké ceny produktov a služieb (65 %). S veľkým odstupom respondenti volili ešte pomalú obsluhu na pobočke (23 %) a neosobný prístup pracovníkov banky (14 %). Determinanty zákazníckej nespokojnosti sú predmetom tabuľky (Tab. 3) (Belás, 2014, s. 9-10).

Tab. 3 Determinanty zákazníckej nespokojnosti v českom bankovníctve v roku 2012 (Belás, 2014, s. 10)

S čím ste v svojej banke najviac nespokojný?	**v %**
Vysoké ceny produktov a služieb	65
Pomalá obsluha na pobočke	23
Neosobný prístup	14
Nízka akceptácia mojich potrieb	13
Nedostatočná dostupnosť pobočiek	10
Nekvalitné internetové bankovníctvo	2

Celková spokojnosť klientov českých bánk dosiahla v roku 2012 podľa prieskumu spoločnosti Deloitte 57 %. Aj tento výskum potvrdil význam internetového bankovníctva, ako hlavný kanál komunikácie ho preferuje 42 % klientov, na druhej strane pobočku preferuje 34 % klientov. Necelá štvrtina (24 %) respondentov využíva pobočku i internetové bankovníctvo (Průzkum: Více než čtyři pětiny Čechů jsou věrní své bance, 2012).

Výskum spoločnosti Ernst & Young, do ktorého sa v roku 2013 zapojilo 415 respondentov z Českej republiky, potvrdil, že pre českých klientov bánk je online bankovníctvo veľmi

dôležité. 74 % respondentov uviedlo, že ho používa aspoň raz týždenne, čím sa Česko zaradilo medzi TOP 5 európskych krajín najviac využívajúcich túto službu. Takisto citlivosť Čechov na výšku poplatkov bola týmto výskumom potvrdená. Zatiaľ čo globálne sú najdôležitejšími dôvodmi, prečo klienti dôverujú svojej banke finančná stabilita a spôsob, akým s nimi banka zaobchádza, pre českých klientov je v tomto kontexte najdôležitejšia výška a transparentnosť bankových poplatkov, čo uviedlo 51 % opýtaných (Více než polovina českých klientů bank si důvěru v banku spojuje s otázkou poplatků, 2014).

4.2.1 Citlivosť českých klientov na bankové poplatky

Výška poplatkov patrí medzi hlavné oblasti záujmu českých bankových klientov už dlhodobo. Ako už bolo uvedené, podľa prieskumu spoločnosti Ernst & Young je pre českých klientov najvýznamnejším determinantom dôvery k ich bankám práve výška bankových poplatkov a ich transparentnosť. Naopak, českú dôveru takmer neovplyvňujú informácie o bankách v médiách alebo novinové články, dôležitý je tento determinant len pre 2 % respondentov. Tento prieskum tiež ukázal, že české banky dlhodobo udržiavajú u svojich klientov vysokú dôveru, až 96 % respondentov uviedlo, že svojej banke verí (Více než polovina českých klientů bank si důvěru v banku spojuje s otázkou poplatků, 2014).

Nespokojnosť klientov s poplatkami za bankové poplatky vyvrcholila na jar roku 2013 hromadnými žalobami podanými na komerčné banky za neoprávnené poplatky za vedenie úverového účtu. Iniciatívy na ochranu bankových klientov, ako napríklad Poplatkyzpet.cz, Bankovnipoplatky.com a Jdeto.de zjednotili asi 300 000 nespokojných klientov, zároveň asi od 100 000 z nich dostali súhlas k zahájeniu súdnych sporov. Ich cieľom bolo vymôcť od bánk už zaplatené poplatky naspäť. V žalobách boli tieto poplatky označené za bezdôvodné obohatenie: banky údajne presvedčivo nevysvetlili, aké služby vlastne za poplatok poskytujú, preto malo byť ujednanie neplatné pre neurčitosť a nezrozumiteľnosť. V apríli 2014 Ústavný súd ale rozhodol v prvom z prípadov, a to zamietavo. Súd argumentoval tým, že účtovanie takýchto poplatkov bola bežná obchodná prax nevybočujúca z dobových zvyklostí bánk. Navyše bola zmluva uzatvorená slobodne oboma stranami s vedomím o týchto poplatkoch. Súd zamietol možnosť, že by išlo o jednostranné diktovanie obchodných podmienok silnejšou stranou. Pre banky toto rozhodnutie znamenalo úľavu, pretože predpokladalo podobný vývoj aj v ostatných žalobách. Iniciatíva ale predsa len mala svoj pozitívny následok, poplatky za vedenie úverového účtu banky už medzičasom zrušili (Schwarzmann, 2014).

Citlivosť na bankové poplatky dokazuje aj anketa o najabsurdnejší bankový poplatok každoročne vyhlasovaná práve portálom Bankovnipoplatky.com. Klienti majú možnosť hlasovať vždy online, v roku 2014 sa uskutočnil už desiaty ročník, ktorého sa zúčastnilo viac ako 23 tisíc klientov. V minulosti prvenstvo získali napríklad poplatok za prichádzajúcu platbu, za výber z bankomatu vlastnej banky či za vedenie bežného alebo úverového účtu. (Schwarzmann, 2014). Na skutočnosť, že táto anketa je ale zameraná len jednostranne, na jediný aspekt bankových produktov, teda cenu, však okrem Českej bankovej asociácie poukazuje aj prieskum Ernst & Young. Podľa neho nie je pre klientov najdôležitejšia samotná výška bankových poplatkov. Omnoho významnejšiu rolu hrá ich prehľadnosť a transparentnosť. Klienti sú ochotní za kvalitné produkty a služby zaplatiť, nie však akceptovať negatívne prekvapenia pri doručení bankového výpisu. Pokiaľ banka jasne vopred formuluje, za čo klient bude platiť a vhodne to s klientom komunikuje, klient so zaplatením nebude mať problém. (Více než polovina českých klientů bank si důvěru v banku spojuje s otázkou poplatků, 2014).

4.2.2 Lojalita českých klientov

Z prieskumu spoločnosti Deloitte z roku 2012 vyplýva, že až 80 % českých klientov je verných svojej banke. Hlavným dôvodom však nie je ich pozitívna emočná väzba na banku, ako skôr pohodlnosť, príp. strach z komplikácií po zmene finančnej inštitúcie (Průzkum: Více než čtyři pětiny Čechů jsou věrní své bance, 2012). V Českej republike ale už od novembra 2009 existuje tzv. Kódex mobility klientov, ktorý uľahčuje klientom prechod ku konkurenčnej banke. Klientovi teda stačí zmenu nahlásiť novej banke a tá administratívu zariadi za neho (komunikácia s pôvodnou bankou, prevod trvalých príkazov či inkás). Tým Kódex predstavuje hrozbu pre tradičné banky, ktoré sa spoliehali na skutočnosť, že klienti pre pohodlnosť banku nezmenia.

Novší výskum Ernst & Young naopak ukazuje, že takmer polovica klientov v Českej republike (49 %) už využíva služieb viacerých bánk. Najčastejšími dôvodmi, ktoré ich k tomu vedú, sú poplatky, snaha dostať čo najlepší servis, určitá špecialita v ponuke druhej banky, diverzifikácia aktív v prípade problémov stávajúcej banky a zámer vyskúšať si novú banku pred úplným prechodom k nej. Z toho vyplýva, že klienti síce nakupujú produkty u konkurenčných bánk, zároveň ale nie sú náchylní úplne odísť od pôvodnej banky. Typickým prípadom je, že klient si u svojej pôvodnej banky nechá bežný alebo sporiaci účet a k novej banke si prenáša svoju hypotéku alebo iné úvery, pretože nová banka mu ponúk-

ne výhodnejšie podmienky. 42 % hypoték majú totiž klienti zjednaných s inou ako svojou primárnou bankou (Více než polovina českých klientů bank si důvěru v banku spojuje s otázkou poplatků, 2014).

Z rovnakého výskumu tiež vyplynulo, že klienti českých bánk sú v zásade lojálni svojej banke, a sú dokonca ochotní slúžiť jej ako agenti WOM. Až 67 % respondentov uviedlo, že je ochotných odporučiť svoju banku známym alebo priateľom (Více než polovina českých klientů bank si důvěru v banku spojuje s otázkou poplatků, 2014).

4.2.3 Potenciál cross – sellingu v českom bankovníctve

Dynamika českého bankového trhu je vysoká, za posledné roky dochádza k novým trendom aj vďaka nástupu malých, nízkonákladových či online bánk. Táto dynamika bola potvrdená aj prieskumom spoločnosti Ernst & Young z roku 2013, 49 % klientov českých bánk si v roku predchádzajúcom ankete zriadilo alebo zrušilo aspoň jeden bankový produkt. Banky teda majú príležitosť predávať klientom nové produkty, zároveň je však výraznejšia aj hrozba ich prechodu ku konkurencii. Na dodatočný nákup produktov klientom má významný vplyv jeho doterajšia skúsenosť s bankou, hlavne s úrovňou riešenia problému, pokiaľ sa nejaký vyskytne. Viac ako tretina klientov (36 %) v rámci prieskumu nebola spokojná so spôsobom, ako banka vzniknutý problém riešila. Z veľmi nespokojných klientov až 32 % následne odišlo od danej banky. Naopak, až 56 % klientov veľmi spokojných s vyriešením problému si v krátkom období zadovážilo od banky ďalší produkt (Více než polovina českých klientů bank si důvěru v banku spojuje s otázkou poplatků, 2014). Z toho vyplýva pre banky povinnosť sa náležite venovať klientskemu servisu. Kvalitné riešenie vzniknutých problémov nielenže zabráni klientom odísť ku konkurencii, ale môže dokonca pre banku predstavovať príležitosť. Klient, ktorý vidí, že banka má snahu nedokonalosti riešiť promptne a uspokojivo, je ochotnejší si od banky nakúpiť dodatočné produkty.

5 STANOVENIE ŠTATISTICKÝCH HYPOTÉZ

Na základe literárnej rešerše existujúcej literatúry, ktorá bola predmetom teoretickej časti tejto práce a doterajších výskumov spokojnosti medzi českými klientmi uvedených v kapitole 4, boli stanovené tieto štatistické hypotézy:

H1: Neexistuje štatisticky významný rozdiel medzi relatívnou početnosťou spokojných klientov českých bánk v roku 2012 a v roku 2014.

H2: Existuje štatisticky významná závislosť medzi individuálnym prístupom zo strany banky voči klientovi a jeho spokojnosťou.

H3: Existuje štatisticky významná závislosť medzi akceptáciou finančných potrieb klienta zo strany banky a jeho spokojnosťou.

H4: Existuje štatisticky významná závislosť medzi akceptáciou cien klientom českých komerčných bánk a jeho spokojnosťou.

H5: Existuje štatisticky významná závislosť medzi dôverou klienta voči svojej banke a jeho spokojnosťou.

H6: Existuje štatisticky významná závislosť medzi kvalitou produktov a služieb vnímanou klientom a jeho spokojnosťou.

H7: Existuje štatisticky významná závislosť medzi spokojnosťou klienta a jeho lojalitou.

H8: Existuje štatisticky významná závislosť medzi lojalitou klienta a jeho potenciálom zaobstarať si od banky ďalšie produkty alebo služby.

6 VLASTNÝ VÝSKUM (ANALYTICKÁ ČASŤ)

Hypotézy uvedené v kapitole 5 budú testované na základe údajov získaných v rámci vlastného výskumu spokojnosti retailových klientov českých bánk uskutočneného v roku 2014, ktorým sa podarilo obsiahnuť vzorku 459 respondentov, vzorka podliehala náhodnému výberu. Použitou metódou zberu dát bol dotazník.

6.1 Príprava výskumu

Prvá fáza prípravy, teda definícia problému, ktorý má byť pomocou výskumu riešený, už bola popísaná. Hlavným cieľom bolo kvantifikovať zákaznícku spokojnosť klientov českých bánk, jej hlavné determinanty a následne zistiť, či existuje priama závislosť medzi zákazníckou spokojnosťou, lojalitou a potenciálom banky zvyšovať svoju finančnú výkonnosť.

Podľa uskutočneného prieskumu literárnych zdrojov na tému spokojnosť klientov komerčných bánk bolo určených päť hlavných oblastí, o ktorých sa predpokladalo, že najviac ovplyvňujú zákaznícku spokojnosť. Týmito oblasťami sú akceptácia finančných potrieb klienta, individuálny prístup ku klientovi, akceptácia cien klientom, kvalita produktov a služieb a dôvera v banku. Okrem tradičných determinantov, ktoré sa dajú popísať ako objektívne (kvalita, úroveň cien) boli zahrnuté aj subjektívne faktory, nakoľko teoretický prieskum poukázal na skutočnosť, že práve subjektívne faktory majú na spokojnosť zásadný vplyv. Skúmané teda bolo, či daná skutočnosť platí aj v českom bankovníctve.

Po stanovení cieľov došlo k určení metodológie výskumu, pre svoje prednosti zhrnuté v kapitole 1.2.3. bol ako vhodná metóda zberu dát určený dotazník. Jeho konštrukcia prebiehala v súlade s cieľom overiť vzťahy medzi uvedenými premennými. Keďže pojmy ako zákaznícka spokojnosť, lojalita či dôvera sú ťažko kvantifikovateľné, otázky boli konštruované ako prehlásenia a respondenti mali uviesť mieru súhlasu s týmito prehláseniami. Na to bola použitá Likertova škála s nasledujúcimi piatimi možnými odpoveďami:

- celkom nesúhlasím
- nesúhlasím
- nezaujímam postoj
- súhlasím
- celkom súhlasím

V úvode dotazníka figuruje jeho predstavenie a poďakovanie respondentom za ich čas, tak, aby boli pozitívne naladení ho vyplniť. Prvé otázky sa zaoberajú demografickými charakteristikami respondenta, teda jeho pohlavím, vzdelaním, vekom apod., aby bolo možné klientov segmentovať podľa týchto kategórií a zistiť vplyv demografických rysov na ich nákupné správanie. Nasledujú samotné otázky o ich vzťahu s bankou, najskôr všeobecného charakteru (celková spokojnosť, jej determinanty, počet využívaných bánk) a až potom prehlásenia umožňujúce definovať vzťahy medzi skúmanými premennými.

Tieto prehlásenia teda kvantifikujú postoj klientov v rámci ôsmich konštruktov:

- individuálny prístup ku klientovi (11, 13, 14, 36)
- akceptácia finančných potrieb klienta (15, 16, 17, 19)
- akceptácia cien klientom (18, 20, 23, 41)
- kvalita (22, 24, 25, 28)
- dôvera (12, 29, 30, 31)
- spokojnosť (7, 32, 33, 34)
- lojalita (27, 35, 37, 38)
- potenciál ďalších nákupov (21, 26, 39, 40)

V zátvorke sú uvedené prehlásenia spadajúce pod jednotlivé konštrukty, dotazník obsahuje celkovo 41 otázok resp. prehlásení a je predmetom prílohy PI.

Každý konštrukt obsahuje celkom štyri prehlásenia. Pri tvorbe dotazníka sa totiž vychádzalo z odporúčaní Haira (c2010, s. 629), podľa ktorých pri kvalitatívnych subjektívnych premenných nie je vhodné sa na skúmaný jav pýtať priamo (napríklad Ste lojálny voči svojej banke?) pre možné skreslenie. Položením otázky nepriamo sa síce skreslenie neodstráni celkom, ale redukuje sa jeho vplyv. Z rovnakého dôvodu každý konštrukt zahŕňa viacero prehlásení, výpočtom priemeru odpovedí pri každom konštrukte sa takisto sleduje redukcia skreslenia.

6.2 Vzorkovanie a zber dát

Pri výbere vhodnej vzorky bola uplatnená metóda náhodného výberu, nakoľko sa vychádzalo z predpokladu, že týmto spôsobom bude mať každý klient rovnakú šancu byť do vzorky vybraný a vzorka bude adekvátne reprezentovať celú populáciu. Z takto vybranej vzorky bude možné generalizovať závery na celú populáciu klientov českých bánk.

Zber dát prebiehal dvojakou formou, jednak pomocou on-line dotazníka, ale aj klasickou, papierovou verziou, v závislosti na preferenciách respondentov. Napriek tomu, že použitie iba on-line verzie by uľahčilo následné spracovanie dát, nepristúpilo sa k takému riešeniu. Mohla by tým byť skreslená vzorka respondentov, ľudia s nižším vzdelaním alebo vyššieho veku by totižto mali obmedzenú možnosť dotazník vyplniť. Respondenti dotazníky vypĺňali v priebehu marca, apríla a mája roku 2014.

6.3 Prezentácia základných výsledkov

V nasledujúcich kapitolách sú prezentované základné výsledky výskumu pomocou deskriptívnej štatistiky, teda relatívnych početností odpovedí na jednotlivé otázky dotazníka.

6.3.1 Demografické charakteristiky respondentov

Dotazník bol vyplnený vzorkou 459 klientov českých bánk, hlavné demografické charakteristiky respondentov sú predmetom tabuľky (Tab.4).

Tab. 4 Demografická štruktúra respondentov (vlastný výskum, 2014)

		v %
Pohlavie	muž	43,8%
	žena	56,2%
Rodinný stav	slobodný/á	48,1%
	ženatý/ vydatá	42,6%
	iné	9,2%
Ekonomická činnosť	zamestnaný	75,2%
	nezamestnaný	5,5%
	iné	19,4%
Vek	do 30	39,4%
	30-50	44,2%
	51 a viac	16,4%
Vzdelanie	základné	2,5%
	stredoškolské	53,4%
	vysokoškolské	44,0%

6.3.2 Celková spokojnosť, lojalita a vplyv demografických faktorov

V tabuľke (Tab. 5) sú uvedené výsledky výskumu z oblasti celkovej spokojnosti klientov a jej rozčlenenia podľa jednotlivých demografických faktorov. Tieto informácie sú pre banky potenciálne zaujímavé z dôvodu segmentácie svojich klientov a následného efektívneho zacielenia na jednotlivé skupiny. Nie je totiž vhodné skúmať iba celkovú spokojnosť

všetkých klientov ako jednej masy, ale zaoberať sa jednotlivými zložkami klientskej základne samostatne.

Vlastný výskum ukázal, že dve tretiny klientov českých bánk sú spokojné s poskytovanými produktmi a službami (tento podiel bol získaný súčtom odpovedí súhlasím a celkom súhlasím na otázku 7). Nespokojných klientov sa vo vzorke nachádzalo len 16,4 %. Čo sa týka vplyvu demografických faktorov na spokojnosť, pohlavie na ňu nemalo výrazný vplyv, muži aj ženy deklarovali podobnú mieru spokojnosti. Viac bolo akurát nerozhodnutých mužov, ohľadom svojej spokojnosti nevedelo zaujať postoj 20,77 %, pričom nerozhodnutých žien bolo len 14,84%.

Čo sa týka spokojnosti klientov podľa ich ekonomickej aktivity, nezamestnaní klienti boli o takmer 20 % spokojnejší ako ostatní klienti (či už zamestnaní alebo vykonávajúci ostatné činnosti).

Z hľadiska vekovej štruktúry boli najspokojnejší klienti do 30 rokov. Môže to byť spôsobené faktom, že títo klienti sú flexibilnejší a ochotnejší zmeniť banku, pokiaľ sa im čokoľvek nepáči. Tým spôsobom rýchlejšie nájdu banku, ktorá im vyhovuje a robí ich spokojnými. Najviac nerozhodnutých klientov bolo medzi seniormi, takmer štvrtina klientov nad 50 rokov nevedela zaujať postoj k svojej spokojnosti.

V kontexte dosiahnutého vzdelania sa ukázalo, že klienti so základným vzdelaním sú približne o 30 % menej spokojní ako ostatní klienti. Možným vysvetlením je skutočnosť, že ľudia so základným vzdelaním sú tradične v bankách hodnotení ako menej bonitní, preto napríklad v úverovom procese získavajú horšie podmienky. To následne môže negatívne ovplyvniť ich spokojnosť.

Čo sa týka celkovej lojality, v rámci výskumu bola zistená na úrovni 65,15 %. V porovnaní s predchádzajúcimi výskumami uvedenými v teoretickej časti ide o nižší podiel. Metodiky výskumov neboli rovnaké, preto nie je príliš relevantné porovnávať získané údaje. Pokiaľ by sme ale chceli potenciálny pokles lojality spojiť s určitým trendom, mohol by to byť dramatický nástup nízkonákladových bánk v Českej republike. Tie spôsobili, že aj mnoho pohodlných klientov, ktorí dovtedy ostávali verní svojej banke napriek nespokojnosti, sa konečne rozhodlo zmeniť banku. Je možné, že dlhoročná charakteristika českých klientov, a síce byť lojálny kvôli pohodlnosti a strachu zo zmeny, sa bude postupne stávať menej výraznou.

Tab. 5 Celková spokojnosť klientov a vplyv demografických faktorov (vlastný výskum, 2014)

Charakteristika	Spokojní v %	Nespokojní v %	Nerozhodnutí v %
Celkom	66,2	16,4	17,4
Spokojnosť podľa pohlavia:			
ženy	68,36	16,80	14,84
muži	63,39	15,85	20,77
Spokojnosť podľa ekonomickej činnosti:			
zamestnaní	65,45	16,67	17,88
nezamestnaní	83,33	12,50	4,17
iné	64,71	16,47	18,82
Spokojnosť podľa veku:			
do 30 rokov	74,73	12,90	12,37
30-50 rokov	58,56	21,55	19,89
51 a viac rokov	63,89	12,50	23,61
Spokojnosť podľa vzdelania:			
základné	36,36	36,36	27,27
stredoškolské	65,53	13,62	20,85
vysokoškolské	68,91	18,65	12,44

6.3.3 Počet využívaných bánk a produktov

V tabuľke (Tab. 6) sú uvedené odpovede na otázku, koľko produktov klienti využívajú. Najviac klientov označilo možnosť 2 produkty, čomu zodpovedá aj vypočítaný priemerný Cross-Selling Index (CSI). Ten udáva, koľko produktov banka predala jednému klientovi, v tomto prípade bol vypočítaný ako vážený aritmetický priemer jednotlivých odpovedí. V rámci vlastného výskumu dosiahol 2,21 produktu na klienta. Vzhľadom na široké spektrum produktov, ktoré súčasné banky ponúkajú a rozličné finančné potreby, ktoré v priebehu života u klientov vyvstávajú, majú banky v tejto oblasti značné príležitosti zvyšovať svoju finančnú výkonnosť formou zvýšených predajov existujúcim klientom, čiže zvyšovaním Cross-Selling Indexu

Tab. 6 Počet produktov využívaných klientmi českých bánk
(vlastný výskum a výpočty, 2014)

Koľko bankových produktov v súčasnosti využívate?	
1 produkt	27,56 %
2 produkty	39,18 %
3 produkty	18,45 %
4 a viac produktov	14,81 %
Priemerný CSI	2,21 produktu

Tabuľka (Tab. 7) obsahuje relatívne početnosti odpovedí na otázku, koľko bánk klienti využívajú, jednak celkovo a jednak v členení podľa spokojnosti klientov. Najviac klientov stále využíva služby iba jednej banky, bez ohľadu na to, či je klient spokojný, nespokojný alebo nerozhodnutý. Je potrebné však upozorniť na skutočnosť, že rozdiel v počte klientov využívajúcich jednu a dve banky sa v prípade nespokojných klientov výrazne znižuje. To znamená, že medzi nespokojnými klientmi je naozaj možné vidieť ochotu vyskúšať služby inej banky, čo indikuje ich nižšiu lojalitu. Relatívny podiel klientov využívajúcich služby 3 a viac bánk je u nespokojných klientov dokonca takmer dvojnásobný v porovnaní so spokojnými klientmi (15,28 % ku 8,59 %). Najviac klientov využívajúcich služby iba jednej banky sa nachádza medzi tzv. nerozhodnutými klientmi. Profilácia týchto klientov teda ukazuje, že sú to práve tí klienti, ktorí nie sú naklonení zmenám a preferujú svoju pohodlnosť. Ich vzťah k banke je skôr laxný a nepatrí medzi ich priority, o čom svedčí na jednej strane ich nechuť byť v kontakte s viacerými bankami a na strane druhej ich nevyjasnený názor na vlastnú banku.

Tab. 7 Počet bánk, ktorý klienti využívajú (vlastný výskum, 2014)

Uveďte prosím počet bánk, ktorých služby využívate.	1 banka v %	2 banky v %	3 a viac bánk v %
Celkom	54,70	35,30	10,00
Spokojní klienti	55,33	36,08	8,59
Nespokojní klienti	44,44	40,28	15,28
Nerozhodnutí klienti	61,84	27,63	10,53

6.3.4 Determinanty spokojnosti a nespokojnosti

V oblasti faktorov, ktoré najviac ovplyvňujú spokojnosť resp. nespokojnosť klientov, boli výsledky vlastného výskumu podobné tým z výskumu Belása z roku 2012. Troma najvýznamnejšími determinantami spokojnosti ostali možnosť používať internetové bankovníctvo, dostupnosť pobočiek a rozvinutá sieť bankomatov.

Tab. 8 Determinanty spokojnosti zákazníkov českých bánk v roku 2014 (vlastný výskum, 2014)

S čím ste v banke najviac spokojný/á?	*v %*
možnosť elektronického bankovníctva	78,8
pohodlná a príjemná obsluha na pobočke	21,2
kvalitné produkty a služby	17,3
rýchla obsluha na pobočke	11,6
dostupnosť pobočky	50,8
rozvinutá sieť bankomatov	42,1
iné (napr. nízke ceny, osobný poradca)	5,5

Na strane determinantov nespokojnosti opäť dominovali vysoké poplatky za produkty a služby. S veľkým odstupom nasledovala pomalá obsluha na pobočke a na pozícii tretieho najvýznamnejšieho faktora nastala oproti roku 2012 zmena. Neosobný prístup nahradila odpoveď iné. Respondenti označovali v rámci vlastného výskumu túto možnosť pomerne často, v 17,8 % prípadov. Boli teda nespokojní s iným faktorom ako tými z ponúkaných možností v rámci dotazníka, najčastejšie tieto iné dôvody špecifikovali ako nevyhovujúca otváracia doba pobočky a vnucovanie produktov, o ktoré klient nemá záujem. Prehľad determinantov spokojnosti a nespokojnosti je uvedený v tabuľkách (Tab. 8) a (Tab. 9).

Tab. 9 Determinanty nespokojnosti zákazníkov českých bánk v roku 2014 (vlastný výskum, 2014)

S čím ste v banke najviac nespokojný/á?	*v %*
nízka akceptácia mojich potrieb	17,1
neosobný prístup	15,3
vysoká cena produktov a služieb	63,8
pomalá obsluha na pobočke	18,7
nekvalitné elektronické bankovníctvo	4,1
nedostatočná dostupnosť pobočky	6,2
iné (napr. otváracia doba pobočky, vnucovanie produktov)	17,8

6.4 Testovanie štatistických hypotéz

Prvá hypotéza H1 z kapitoly 5 bola testovaná pomocou proporčného z-testu, ktorý porovnáva dve pravdepodobnosti p_1 a p_2 výskytu určitej vlastnosti v dvoch populáciách. Cieľom je testovať a odhadovať veľkosť rozdielu $\Delta = p_1 - p_2$. Teoretické hodnoty p_i sú odhadované pomocou relatívnych početností $\hat{p} = \frac{x_i}{n_i}$. Testovaná je nulová hypotéza:

$$H_0: p_1 - p_2 = \Delta \text{ oproti alternatíve } H_1: p_1 - p_2 \neq \Delta.$$

Testovacia štatistika z sa vypočíta podľa vzťahu:

$$z = \frac{(\hat{p}_1 - \hat{p}_2) - \Delta}{s_{(\hat{p}_1 - \hat{p}_2)}}, \quad (1)$$

kde $s_{(\hat{p}_1 - \hat{p}_2)}$ je odhad smerodatnej odchýlky.

Pri dvojstrannom teste platí, že nulová hypotéza bude zamietnutá, pokiaľ $z < -z_{\alpha/2}$ a $z > z_{\alpha/2}$, teda kalkulovaná p-hodnota bude nižšia ako hladina spoľahlivosti: $p < \alpha$ (Hendl, 2012, s. 311).

Pre všetky testované štatistické hypotézy bola určená hladina spoľahlivosti $\alpha = 0{,}05$.

Tab. 10 Porovnanie spokojnosti klientov českých bánk medzi rokmi 2012 a 2014 (vlastný výskum, 2014; Belás, 2014, s. 7)

Som spokojný s poskytovanými bankovými produktmi a službami.	2012 v %	2014 v %	p-hodnota
Áno	62	66	0,2819
Nie	26	16	<0,01
Nezaujímam postoj	12	18	0,0275

Ako vyplýva z tabuľky (Tab. 10), p-hodnota porovnávajúca početnosť spokojných klientov v roku 2012 a 2014 je vyššia ako 0,05, preto nie je možné zamietnuť nulovú hypotézu o zhode pravdepodobností. Určená H1 v kapitole 5 teda bola potvrdená: **výskumom nebol potvrdený štatisticky významný rozdiel medzi relatívnou početnosťou spokojných klientov českých bánk medzi rokmi 2012 a 2014**. Na druhej strane, p-hodnoty vypočítané pre odpovede Nie a Nezaujímam postoj ukazujú, že v týchto početnostiach sa výbery líšia. V roku 2014 klesol počet nespokojných klientov o 10 % v porovnaní s rokom 2012, výpočtom p-hodnoty sa ukázalo, že tento rozdiel je štatisticky významný. O 6 % viac bolo v roku 2014 nerozhodnutých klientov, aj v tejto odpovedi sa relatívne početnosti štatisticky významne líšia.

Ostatné hypotézy stanovené v kapitole 5 boli testované pomocou Pearsonovej štatistiky použitím χ^2 testu o nezávislosti dvoch premenných. Tá vychádza z predpokladu, že pri pozorovaní premennej X sa zistili početnosti n_i jednotlivých kategórií, pričom pravdepodobnostné rozdelenie premennej je určené pravdepodobnosťami p_i. Označí sa symbolom $F_0(x)$. Symbolom $F(x)$ je označené rozdelenie, ktoré náhodná premenná skutočne dosiahla. Test χ^2 testuje hypotézu:

$$H_0: F(x) = F_0(x) \text{ proti alternatíve } H_1: F(x) \neq F_0(x).$$

Rozdiel medzi pozorovanými a očakávanými početnosťami zachycuje testovacia štatistika v tvare:

$$\chi 2 = \sum_{i=1}^{k} \frac{(n_i - np_i)^2}{np_i}, \tag{2}$$

kde k = počet možných hodnôt kategoriálnej premennej,

n_i = pozorovaná početnosť v kategórii i,

np_i = teoretická (očakávaná) početnosť v kategórii i vypočítaná za predpokladu platnosti H_0, pričom n je rozsah výberu a p_i teoretická pravdepodobnosť kategórie i.

Ak hodnota χ^2 prekročí kritickú hodnotu, signalizuje to nezhodu dát s teoretickým rozdelením, teda sa môže usudzovať o závislosti skúmaných premenných (Hendl, 2012, s. 314).

Ako už bolo uvedené, každý konštrukt (napr. individuálny prístup ku klientovi) zahŕňal celkom štyri prehlásenia v rámci dotazníku. Skutočnosť, či banka ku klientovi v konečnom dôsledku uplatňuje alebo neuplatňuje individuálny prístup, bola zistená výpočtom aritmetického priemeru odpovedí na tieto štyri otázky (prehlásenia). Možným odpovediam na prehlásenia bola pridelená konkrétna číselná hodnota podľa tohto kľúča: celkom nesúhlasím = -2, nesúhlasím = -1, nezaujímam postoj = 0; súhlasím = 1, celkom súhlasím = 2. Následne bol vyvodený záver, že banka napríklad uplatňuje individuálny prístup ku klientovi, pokiaľ aritmetický priemer v rámci uvedeného konštruktu dosiahol hodnotu vyššiu ako 0 ($\bar{x} > 0$). Pri $\bar{x} < 0$ bol vyvodený záver, že banka individuálny prístup neuplatňuje. Tento metodologický postup bol použitý pri testovaní všetkých nasledujúcich hypotéz.

Tabuľka (Tab. 11) prezentuje výsledky v oblasti vplyvu individuálneho prístupu voči klientovi na jeho spokojnosť. Je to klasická kontingenčná tabuľka, kde namiesto absolútnych čísel sú použité relatívne podiely jednotlivých odpovedí. Znamená to teda, že napríklad 33,71 % všetkých respondentov uviedlo, že ich banka k nim uplatňuje individuálny prístup a zároveň sú spokojní so svojou bankou. U 24,60 % banka individuálny prístup neuplatňuje, ale klienti sú napriek tomu spokojní apod. Ako je zrejmé z vypočítanej p-hodnoty, nulovú hypotézu o nezávislosti dvoch premenných je možné zamietnuť, a teda H2 bola potvrdená. **Existuje štatisticky významná závislosť medzi individuálnym prístupom banky ku klientovi a jeho spokojnosťou.** Okrem toho sa vlastným výskumom ukázalo, že klienti, ktorí deklarovali, že banka voči nim uplatňuje individuálny prístup, boli spokojní v 74,37 %, spokojných klientov medzi tými, ktorí sa z individuálneho prístupu tešiť nemôžu, bolo o 20 % menej (55,96 %)*.

Tab. 11 Vzťah medzi individuálnym prístupom ku klientovi a jeho spokojnosťou (vlastný výskum a výpočty)

	Som spokojný s poskytovanými produktmi a službami svojej banky.		
Banka uplatňuje individuálny prístup ku klientovi	Áno	Nie	Nezaujímam postoj
Áno	33,71 %	3,87 %	7,74 %
Nie	24,60 %	11,85 %	7,52 %
Nezaujímam postoj	7,97 %	0,68 %	2,05 %
	p-hodnota	<0,00001	
	χ^2	29,0921	

* Celkový počet klientov, ktorí deklarovali individuálny prístup banky voči nim je sumou prvého riadka tabuľky

V tabuľke (Tab. 12) sú uvedené výsledky testovania hypotézy o závislosti medzi akceptáciou finančných potrieb klienta a jeho spokojnosťou. Vypočítaná p-hodnota umožnila zamietnuť nulovú hypotézu o nezávislosti premenných, hypotéza H3 môže byť akceptovaná. **Existuje štatisticky významná závislosť medzi akceptáciou finančných potrieb klienta zo strany banky a zákaznickou spokojnosťou.** Túto závislosť je možné pozorovať aj u relatívnej početnosti spokojných klientov, ktorých finančné potreby banka akceptuje. Zatiaľ čo medzi tými, ktorých potreby sú akceptované, je spokojných 78 % respondentov, spokojných klientov, ktorých finančné potreby banka neakceptuje, bolo v rámci výskumu len 43 %*.

Tab. 12 Vzťah medzi akceptáciou finančných potrieb klienta zo strany banky a jeho spokojnosťou (vlastný výskum a výpočty, 2014)

	Som spokojný s poskytovanými produktmi a službami svojej banky.		
Banka akceptuje finančné potreby klienta	Áno	Nie	Nezaujímam postoj
Áno	42,14 %	3,64 %	7,97 %
Nie	12,76 %	10,25 %	6,61 %
Nezaujímam postoj	11,39 %	2,51 %	2,73 %
	p-hodnota	<0,00001	
	χ^2	58,2755	

* Celkový počet klientov, ktorí deklarovali, že banka akceptuje ich potreby, je sumou prvého riadka tabuľky

Nasleduje tabuľka (Tab. 13), ktorá prezentuje výsledky z oblasti vplyvu akceptácie cien klientom na jeho spokojnosť. Aj v tomto prípade je vypočítaná p-hodnota nižšia ako hladina významnosti 0,05, preto môže byť zamietnutá nulová hypotéza o nezávislosti. H4 bola potvrdená: **existuje štatisticky významná závislosť medzi tým, či klient akceptuje ceny bankových produktov a jeho spokojnosťou**. Celkovo 87 % klientov akceptujúcich ceny

deklarovalo svoju spokojnosť, u klientov majúcich výhrady k cenám produktov bola spokojnosť len na úrovni 51 %*.

Tab. 13 Vzťah medzi akceptáciou cien klientom a jeho spokojnosťou
(vlastný výskum a výpočty, 2014)

	Som spokojný s poskytovanými produktmi a službami svojej banky.		
Klient akceptuje ceny bankových produktov	Áno	Nie	Nezaujímam postoj
Áno	33,49 %	1,37 %	3,64 %
Nie	26,20 %	13,90 %	11,16 %
Nezaujímam postoj	6,61 %	1,14 %	2,51 %
	p-hodnota	<0,00001	
	χ^2	62,202	

* Celkový počet klientov, ktorí deklarovali, že akceptujú ceny bankových produktov, je sumou prvého riadka tabuľky

Tabuľka (Tab. 14) ukazuje relatívne početnosti odpovedí na otázky o dôvere klientov českých komerčných bánk a jej vplyv na zákaznícku spokojnosť. Ako je zrejmé z vypočítanej p-hodnoty, nulová hypotéza o nezávislosti uvedených premenných môže byť zamietnutá, preto H5 bola potvrdená: **existuje štatisticky významná závislosť medzi dôverou klienta voči svojej banke a jeho spokojnosťou s ňou**. Medzi klientmi dôverujúcimi svojej banke bolo 70 % spokojných, medzi klientmi nedôverujúcimi deklarovalo spokojnosť 42 %*. Zistilo sa však, že české komerčné bankovníctvo sa celkovo teší veľkej dôvere svojich klientov, celkovo svojej banke dôveruje až 88 % klientov.

Tab. 14 Vzťah medzi dôverou klienta voči svojej banke a jeho spokojnosťou
(vlastný výskum a výpočty, 2014)

	Som spokojný s poskytovanými produktmi a službami svojej banky.		
Klient dôveruje svojej banke	Áno	Nie	Nezaujímam postoj
Áno	61,59 %	11,36 %	15,00 %
Nie	2,95 %	3,41 %	0,68 %
Nezaujímam postoj	1,59 %	1,59 %	1,82 %
	p-hodnota	<0,00001	
	χ^2	38,5929	

* Celkový počet klientov, ktorí deklarovali, že dôverujú svojej banke, je sumou prvého riadka tabuľky

Závislosť medzi vnímanou kvalitou produktov a služieb, ktoré banka klientovi predáva a jeho spokojnosťou, je predmetom tabuľky (Tab. 15). Keďže p-hodnota dosiahla hodnoty nižšej ako 0,05, hypotéza o nezávislosti môže byť zamietnutá, a naopak, H6 môže byť akceptovaná: **výskumom sa potvrdila štatisticky významná závislosť medzi kvalitou bankových produktov a služieb vnímanou klientom a jeho spokojnosťou**. Klienti aj

v tomto prípade deklarovali, že banka im predáva kvalitné produkty a služby veľmi často, celkom v 80,41 % prípadov. Spomedzi klientov presvedčených o kvalite produktov bolo 74,22 % spokojných, spomedzi klientov, ktorí o kvalite presvedčení neboli, bolo spokojných len 30 %*.

Tab. 15 Vzťah medzi vnímanou kvalitou produktov a služieb a zákazníckou spokojnosťou (vlastný výskum a výpočty, 2014)

	Som spokojný s poskytovanými produktmi a službami svojej banky.		
Klient produkty svojej banky vníma ako kvalitné	Áno	Nie	Nezaujímam postoj
Áno	59,68 %	7,29 %	13,44 %
Nie	3,42 %	6,38 %	1,59 %
Nezaujímam postoj	3,19 %	2,73 %	2,28 %
	p-hodnota	<0,00001	
	χ^2	85,709	

* Celkový počet klientov, ktorí deklarovali, že banka im predáva kvalitné produkty, je sumou prvého riadka tabuľky

Ďalším krokom bolo testovanie predpokladu o vplyve zákazníckej spokojnosti na lojalitu. Výsledky tohto testovania sú uvedené v tabuľke (Tab. 16). Ako vyplýva z tabuľky, nulovú hypotézu o nezávislosti dvoch premenných je možné zamietnuť a zároveň prijať H7: **bola potvrdená štatisticky významná závislosť medzi zákazníckou spokojnosťou a lojalitou voči svojej banke.** Okrem toho 78,35 % spokojných klientov v rámci vlastného výskumu deklarovalo, že sú voči svojej banke lojálni. Podiel lojálnych klientov medzi nespokojnými dosiahol oproti tomu veľmi nízku úroveň: 30,56 %*.

Tab. 16 Vzťah medzi zákazníckou spokojnosťou a lojalitou (vlastný výskum a výpočty, 2014)

	Klient deklaroval lojalitu voči svojej banke		
Som spokojný s poskytovanými produktmi a službami svojej banky.	Áno	Nie	Nezaujímam postoj
Áno	51,94 %	9,79 %	4,56 %
Nie	5,01 %	9,79 %	1,59 %
Nezaujímam postoj	10,25 %	5,01 %	2,05 %
	p-hodnota	<0,00001	
	χ^2	70,6525	

* Celkový počet spokojných klientov je sumou prvého riadka tabuľky

Posledným skúmaným vzťahom bola závislosť medzi lojalitou a potenciálom klienta zadovážiť si od banky ďalšie produkty. To je v konečnom dôsledku hlavný cieľ, pre ktorý by sa mali komerčné banky zaoberať všetkými predchádzajúcimi vzťahmi. Dodatočný predaj existujúcemu klientovi totiž znamená zvyšovanie finančnej výkonnosti banky. Ako je

zrejmé z tabuľky (Tab. 17), vypočítaná p-hodnota umožňuje zamietnuť nulovú hypotézu o nezávislosti týchto dvoch premenných, H8 môže byť prijatá: **existuje štatisticky významná závislosť medzi zákazníckou lojalitou a ochotou klienta si nakúpiť od banky dodatočné produkty.** Pre banky sa ukazuje veľmi výhodné udržiavať klientov lojálnych, v rámci vlastného výskumu totiž až 72,03 % lojálnych klientov ukázalo potenciál, že si nakúpi v krátkom období od banky ďalšie produkty. Na druhej strane túto ochotu vyjadrilo iba 12,04 % nelojálnych klientov*.

Tab. 17 Vzťah medzi lojalitou klienta a jeho potenciálom ďalších nákupov u banky (vlastný výskum a výpočty, 2014)

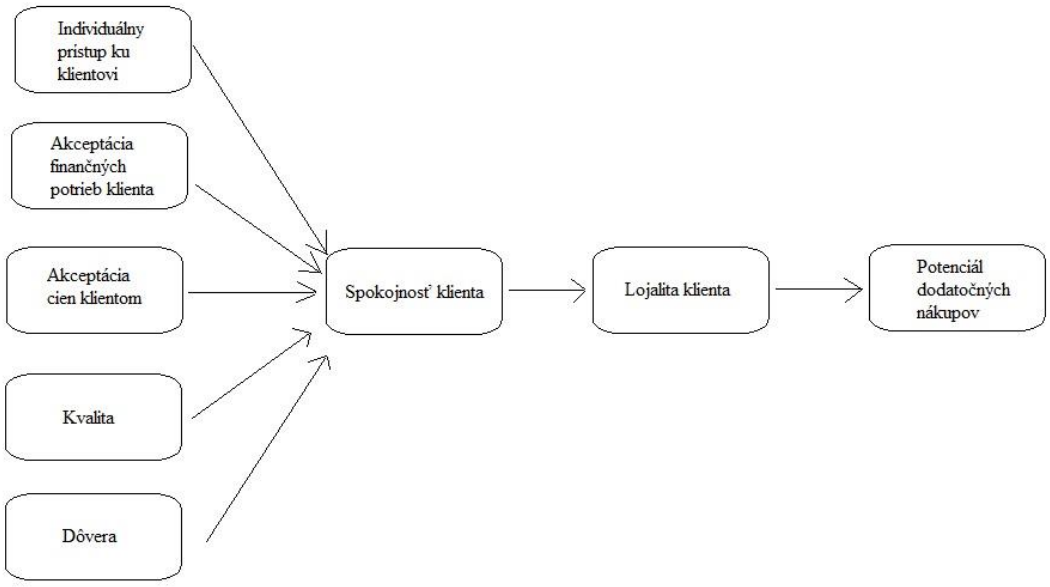
	Klient prejavil záujem si obstarať ďalšie produkty alebo služby od svojej banky		
Klient deklaroval lojalitu voči svojej banke	Áno	Nie	Nezaujímam postoj
Áno	46,92 %	12,98 %	7,29 %
Nie	2,96 %	16,17 %	5,47 %
Nezaujímam postoj	3,87 %	3,19 %	1,14 %
	p-hodnota	<0,00001	
	χ^2	109,9739	

* Celkový počet lojálnych klientov je sumou prvého riadka tabuľky

Testovanie štatistických hypotéz ukázalo, že počet spokojných klientov sa oproti roku 2012 štatisticky významne nezvýšil. Naopak, štatisticky významný pokles nastal u počtu nespokojných klientov, u nerozhodnutých klientov došlo k štatisticky významnému nárastu ich počtu. Aj ostatné hypotézy boli potvrdené, preukázala sa štatisticky významná závislosť medzi všetkými uvedenými konštruktmi. Závislosť tak bola zistená medzi akceptáciou finančných potrieb, akceptáciou cien klientom, individuálnym prístupom, kvalitou, dôverou a spokojnosťou, následne medzi spokojnosťou a lojalitou a napokon aj medzi lojalitou a potenciálom ďalších nákupov. Vykonané testy však neukázali intenzitu skúmaných závislostí ani ich smer. Preto budú v ďalšej časti použité také štatistické metódy, aby bolo možné určiť aj tieto charakteristiky zistených závislostí.

7 VYTVORENIE MODELU SPOKOJNOSŤ – LOJALITA - DODATOČNÉ NÁKUPY KLIENTA (PROJEKTOVÁ ČASŤ)

Na základe teoretických poznatkov a analytickej časti práce bol vytvorený predbežný návrh modelu medzi spokojnosťou, lojalitou a potenciálom klienta nakupovať od banky ďalšie produkty alebo služby. Tento predbežný model je uvedený na obrázku (Obr. 9). Na základe testovania štatistických hypotéz sa predpokladá, že konštrukty individuálny prístup ku klientovi, akceptácia finančných potrieb klienta, akceptácia cien klientom, dôvera a kvalita ovplyvňujú konštrukt spokojnosť, ktorý následne ovplyvňuje lojalitu a tá nakoniec potenciál dodatočných nákupov.



Obr. 9 Predbežný model vzťahu zákaznícka spokojnosť - lojalita – potenciál ďalších nákupov (vlastné spracovanie, 2014)

Na vytvorenie štatistického modelu bola zvolená metóda viacnásobnej resp. jednoduchej regresie. Táto analýza umožňuje predikovať určitú závisle premennú na základe jednej alebo viacerých nezávisle premenných alebo popísať vzťah medzi vysvetľovanou a vysvetľujúcimi premennými. V rámci tejto práce bude regresná analýza použitá práve na vysvetlenie vzťahu medzi jednotlivými premennými. Regresná analýza sa používa v prípade, že dáta sú metrické, to znamená, že sa dá určiť stupeň či rozsah danej premennej alebo atribútu, nie je teda diskrétnou premennou s úplne oddelenými možnosťami odpovede (Hair, c2010, s. 7 a 158). V nasledujúcich kapitolách bude skúmaná spokojnosť a jej

determinanty, lojalita a ochota klienta komerčných bánk nakupovať ďalšie produkty. Všetky tieto premenné sú metrické, preto je regresná analýza vhodnou štatistickou metódou.

7.1 Tvorba modelu vysvetľujúceho spokojnosť klienta

Prvým krokom bude popis vzťahu medzi jednotlivými nezávisle premennými (piatimi tzv. konštruktmi) a spokojnosťou klienta. V nasledujúcich kapitolách je postupne popísaný proces tvorby modelu viacnásobnej regresie pre tento účel.

7.1.1 Ciele viacnásobnej regresie

Ako už bolo uvedené, cieľom nasledujúcej viacnásobnej regresie je určiť, ktoré nezávislé premenné a v akom rozsahu ovplyvňujú zákaznícku spokojnosť. V porovnaní s analytickou časťou tejto práce teda viacnásobná regresia umožní získať detailnejší pohľad na vplyv jednotlivých premenných. Zatiaľ čo analytická časť skúmala, či existuje vzťah medzi konštruktom a závisle premennou (spokojnosťou), projektová časť určí intenzitu tohto vzťahu. Analytická časť slúži ako podklad pre viacnásobnú regresiu, na základe jej výsledkov boli totiž určené nezávisle premenné, ktoré budú posudzované pri budovaní modelu viacnásobnej regresie. Keďže sa ukázala závislosť medzi všetkými skúmanými konštruktmi a spokojnosťou klienta, v modeli viacnásobnej regresie budú počiatočne zahrnuté tieto nezávisle premenné:

- individuálny prístup ku klientovi,
- akceptácia finančných potrieb klienta,
- akceptácia cien klientom,
- kvalita a
- dôvera.

Predpokladá sa, že vzťah medzi jednotlivými nezávisle premennými je štatistický a nie funkčný, nakoľko zahŕňa subjektívne ohodnotenie zo strany respondentov a preto môže obsahovať chybu merania, tzv. reziduá.

7.1.2 Vhodnosť vzorky

Hair (c2010, s. 172) uvádza, že v prípade viacnásobnej regresie je veľkosť vzorky dôležitá nielen v určení štatistickej sily modelu, ale takisto pre možnosť zovšeobecnenia výsledkov zo vzorky na celú populáciu. V tomto kontexte je dôležitý pomer počtu pozorovaní k počtu nezávisle premenných v rámci modelu. Autor uvádza všeobecné pravidlo, že tento pomer

by nikdy nemal klesnúť pod 5:1, pričom želaná hodnota pomeru dosahuje úrovne 15:1 až 20:1.

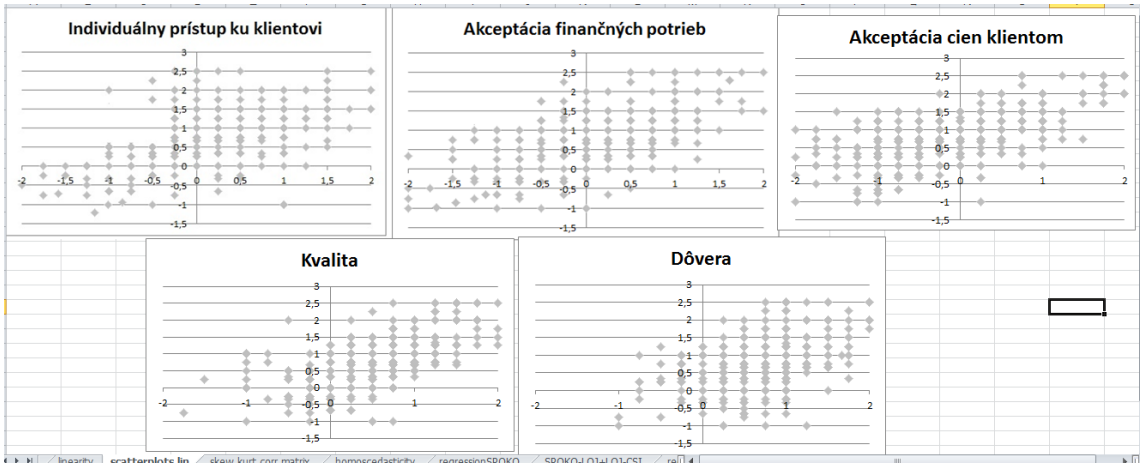
Vlastný výskum dosiahol relevantný počet pozorovaní 459. Keďže v rámci modelu bude počet uplatnených nezávisle premenných 5, pomer počtu pozorovaní k počtu nezávisle premenných dosahuje hodnoty 91,8:1. Tento pomer vysoko prevyšuje odporúčané hodnoty, z čoho je možné vyvodiť záver o dostatočnosti veľkosti vzorky vzhľadom na tzv. overfitting vzorky, teda prílišné prispôsobenie sa (model vysvetľujúci namiesto skúmaného vzťahu náhodnú chybu). Napriek tomu však bude v neskorších fázach potrebné ohodnotiť platnosť výsledkov modelu, hlavne s cieľom zabezpečiť možnosť zovšeobecnenia výsledkov na celú populáciu.

7.1.3 Testovanie predpokladov viacnásobnej regresie

Ako uvádza Hair (c2010, s. 205), tieto predpoklady sa týkajú jednotlivých premenných a následne aj celého modelu. Predpoklady celého modelu budú testované až po jeho estimácii, na tomto mieste budú preverené jednotlivé premenné. To zahŕňa overenie splnenia troch predpokladov:

- linearita,
- konštantnosť rozptylu a
- normalita dát.

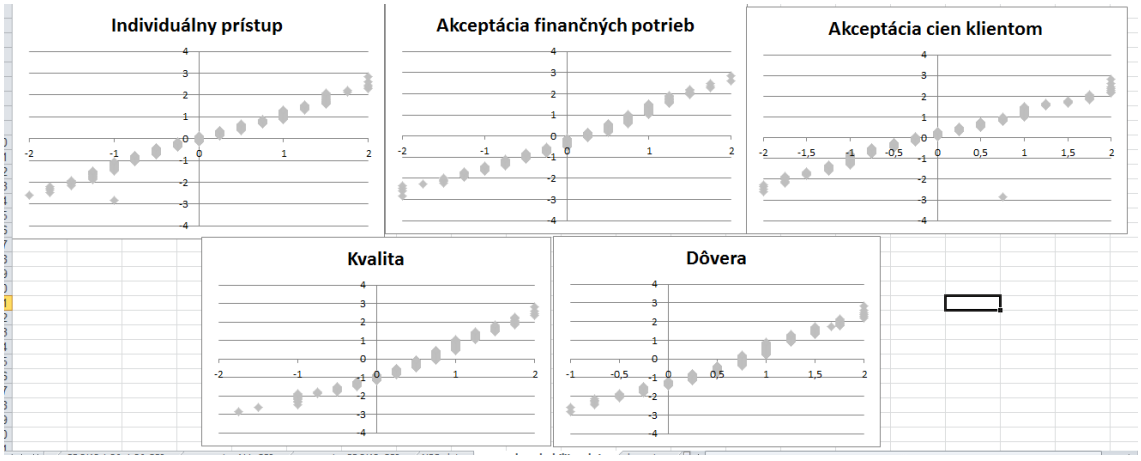
Požiadavky na linearitu premenných boli testované pomocou bodového grafu (XY závislosť). Závisle premennou bola v každom prípade spokojnosť klienta, nezávisle premennou potom jednotlivé konštrukty. Bodové grafy jednotlivých konštruktov sú uvedené na obrázku (Obr. 10). Keďže je v každom konštrukte možné pozorovať lineárny trend, transformácia dát nie je nutná- premenné spĺňajú podmienku linearity.



Obr. 10 Bodové grafy testovania linearity nezávisle premenných
(vlastné spracovanie na základe dát z výskumu, 2014)

Ďalším krokom bolo testovanie normality nezávisle premenných. To prebiehalo dvoma spôsobmi. Prvým bolo zostrojenie grafov, tzv. normal probability plots pre každú nezávisle premennú. Výsledok je možné vidieť na obrázku (Obr. 11). Postup pri tvorbe grafov bol nasledovný: dáta jednotlivých konštruktov boli zoradené vzostupne, následne boli určené body normálneho rozdelenia pre daný počet pozorovaní ($\frac{1}{n+1}$) a ich kumulatívny súčet. Posledným potrebným súborom dát boli kvantily, vypočítané ako inverzná funkcia k distribučnej funkcii štandardného normálneho rozdelenia príslušného bodu normálneho rozdelenia (funkcia NORM.S.INV v MS Excel). Výsledný graf je potom grafom závislosti XY, pričom nezávisle premennou sú vždy vzostupne zoradené dáta jednotlivých konštruktov a závisle premennou vypočítané kvantily pre n+1 pozorovaní (v tomto prípade 460). Ako uvádza Hair (c2010, s. 71), normal probability plot je graf, ktorý porovnáva kumulatívne rozloženie empirických údajov s kumulatívnym rozložením normálneho rozdelenia. Normal probability plot pre normálne rozdelenie je diagonálna priamka. Pokiaľ z grafu vyplýva, že skúmané premenné majú kumulatívne rozloženie podobné tejto priamke, možno usudzovať o ich normalite.

Na obrázku (Obr. 11) sú zjavné isté odklony od normálneho rozdelenia dát (čiže diagonály) u viacerých premenných, najmä kvality a dôvery. Grafické zobrazenie však umožňuje len približné testovanie normality, preto bol vykonaný aj štatistický test. V rámci neho boli zmerané dve charakteristiky každej premennej (šikmosť a špicatosť) a z-hodnota pre každú z charakteristík. Prehľad vypočítaných hodnôt je uvedený v tabuľke (Tab. 18).



Obr. 11 Grafické testovanie normality premenných
(vlastné spracovanie na základe dát z výskumu, 2014)

Pri výpočte z-hodnoty pre šikmosť sa postupovalo podľa vzťahu (Hair, c2010, s. 71):

$$z = \frac{\check{s}ikmos\check{t}}{\sqrt{\frac{6}{N}}} \tag{3}$$

Pri výpočte z-hodnoty pre špicatosť sa postupovalo podľa vzťahu (Hair, c2010, s. 72):

$$z = \frac{\check{s}picatos\check{t}}{\sqrt{\frac{24}{N}}} \tag{4}$$

Hair (c2010, s. 72) zároveň uvádza, že pokiaľ z-hodnota presiahne kritickú hodnotu, rozloženie premennej je non-normálne v rámci danej charakteristiky. Kritická hodnota pre hladinu významnosti 0,05 je určená na $\pm 1{,}96$. Z toho môžeme usúdiť, že premenné akceptácia finančných potrieb a akceptácia cien klientom nepodliehajú normálnemu rozdeleniu v šikmosti, a premenné kvalita a dôvera nepodliehajú normálnemu rozdeleniu tak v šikmosti, ako ani v špicatosti.

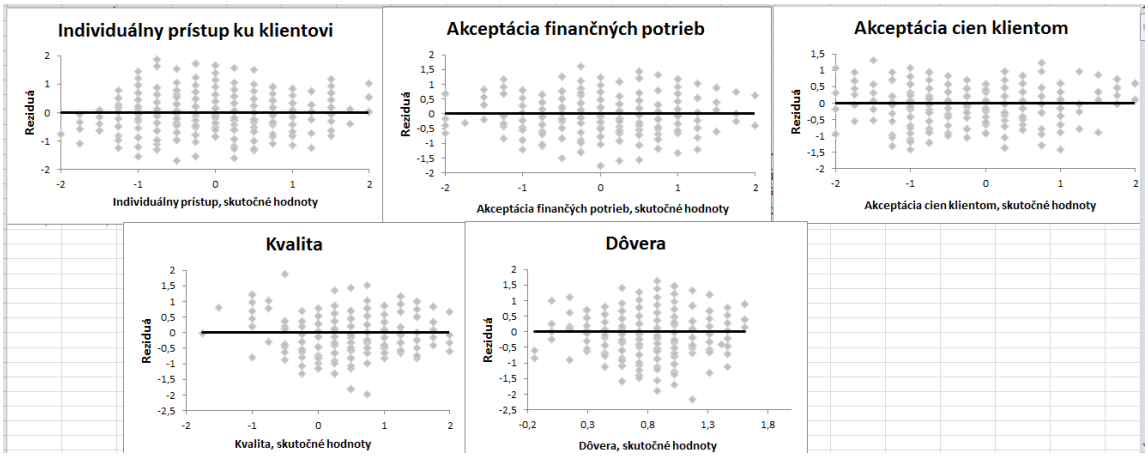
Pri nesplnení podmienky normality rozloženia dát sa obvykle pristupuje k ich transformácii tak, aby túto podmienku regresie spĺňali. Rovnako boli teda vykonané transformácie vyššie uvedených premenných. Štatistickým programom MedCalc bola vykonaná Box-Cox transformácia dát, pričom λ (exponent, ktorým sa dáta transformovali) bola programom diagnostikovaná nasledovne: individuálny prístup = 0,8; akceptácia finančných potrieb klienta = 1,12; akceptácia cien klientom = 0,73; dôvera = 1,22; kvalita = 1,03. Ani v jednom prípade sa však transformáciou nepodarilo dosiahnuť želaný efekt normálneho rozloženia. Hair (c2010, s. 71) uvádza, že pri malých výberoch (do 30-50) pozorovaní má

nenormálne rozloženie dát významný vplyv na výsledky výskumu. Na druhej strane, pri dostatočne veľkej vzorke (nad 200 pozorovaní) možno pokladať tieto efekty za zanedbateľné. Takže napriek tomu, že v rámci vlastného výskumu nebola splnená podmienka normálneho rozloženia dát, k ich transformácii nebolo nakoniec pristúpené, keďže bolo dosiahnutých viac ako 400 pozorovaní. Nebude tým pádom dochádzať ani k problémom pri interpretácii výsledkov, čo by mohlo nastať v prípade transformácie niektorých dát, pretože by sa dáta mohli stať medzi sebou ťažko porovnateľné.

Tab. 18 Charakteristiky šikmosti a špicatosti nezávisle premenných
(vlastné spracovanie na základe dát z výskumu, 2014)

Nezávisle premenná	Šikmosť	z-hodnota	Špicatosť	z-hodnota
Individuálny prístup ku klientovi	0,108	0,921	-0,629	-1,697
Akceptácia finančných potrieb	-0,410	**-3,510**	0,192	0,820
Akceptácia cien klientom	0,230	**1,968**	-0,489	-1,852
Kvalita	-0,585	**-5,007**	0,847	**3,621**
Dôvera	-0,429	**-3,688**	0,584	**2,499**

Na záver boli nezávisle premenné testované, či spĺňajú podmienku konštantnosti rozptylu. Aj v tomto prípade bol využitý grafický posudok. Pred vytvorením grafu bolo potrebné uskutočniť regresiu medzi každou nezávisle premennou a závisle premennou. Výstup z regresie bol následne použitý na zostrojenie grafu závislosti (XY). Na osi x tohto grafu sa nachádzajú skutočne namerané hodnoty nezávisle premennej, ktorej homoskedasticita je testovaná, na osi y potom reziduá v rámci vykonanej regresie. O konštantnosti rozptylu možno usudzovať, pokiaľ sa body v grafe nachádzajú v homogénnom útvare. Lepší náhľad umožní aj pridanie lineárnej trendovej čiary. Pokiaľ je čiara rovnobežná s osou x, znamená to konštantnosť rozptylu testovanej nezávisle premennej. Ako vidno na obrázku (Obr. 12), všetky premenné spĺňajú uvedené podmienky, lineárne trendové čiary sú znázornené hrubou čiernou farbou.



Obr. 12 Grafické testovanie homoskedasticity premenných
(vlastné spracovanie na základe dát z výskumu, 2014)

7.1.4 Tvorba samotného modelu a testovanie jeho sily

V nasledujúcich kapitolách je popísaná tvorba samotného modelu. Jednotlivé premenné budú doňho zahrnuté technikou postupnej estimácie. Táto technika umožňuje maximalizovať prírastky vysvetlenia rozptylu v každej fáze budovania modelu (Hair, c2010, s. 206). Po zahrnutí všetkých relevantných premenných bude otestované, či vzniknutý matematický vzťah spĺňa podmienky regresie. Na záver bude otestovaný alternatívny model s cieľom zistiť, či vytvorený pôvodný model je najlepšou z dostupných alternatív.

7.1.4.1 Zahrnutie prvej premennej

Aby bolo možné určiť, ktorú premennú treba do modelu zahrnúť ako prvú, je potrebné vytvoriť z dát korelačnú maticu, ktorá je predmetom tabuľky (Tab. 19).

Tab. 19 Korelačná matica premenných modelu spokojnosti
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

	SPOKOJNOSŤ	Individuálny prístup	Akceptácia fin. potrieb	Akceptácia cien	Kvalita	Dôvera
SPOKOJNOSŤ	1					
Individuálny prístup	0,38981689	1				
Akceptácia fin. potrieb	0,611237944	0,59757744	1			
Akceptácia cien	0,639321509	0,26400066	0,54891516	1		
Kvalita	0,631976184	0,48924861	0,64112936	0,51499672	1	
Dôvera	0,487771569	0,3825809	0,48143422	0,47430464	0,597596	1

Ako prvá bude zahrnutá tá nezávisle premenná, ktorá vykazuje najvyššiu pozitívnu mieru korelácie so závisle premennou. Ako vyplýva z korelačnej matice, najvyššia korelácia bola zistená medzi akceptáciou cien klientom a jeho spokojnosťou (0,639). Prvým krokom vytvorenia modelu je tvorba regresného vzťahu použitím iba tejto jedinej nezávisle premen-

nej. Výsledky tejto regresie sú uvedené v tabuľke (Tab. 20), základné charakteristiky modelu sú (podľa Hair, c2010, s. 206):

- **Koeficient R (multiple R):** je korelačným koeficientom regresie. Keďže v tomto prípade regresia zahŕňala iba jednu premennú, je totožný s korelačným koeficientom medzi akceptáciou cien klientom a spokojnosťou.
- **R^2 (R square):** je druhá mocnina korelačného koeficientu regresie, nazývaná aj koeficient determinácie. Určuje percento celkového rozptylu nezávisle premennej (spokojnosti) vysvetleného regresným modelom obsahujúcim iba jedinú nezávisle premennú (akceptácia cien klientom), tu 40,87 %.
- **Chyba odhadu (Standard Error of Estimate):** je druhá odmocnina reziduí vydelených stupňami voľnosti. Reprezentuje odhad štandardnej odchýlky skutočných hodnôt závisle premennej od regresnej priamky, je teda charakteristikou rozptylu. Umožňuje určiť absolútnu veľkosť chyby predikcie.
- **ANOVA:** analýza rozptylu, ktorá štatisticky testuje model na základe F kritéria. Celkový súčet štvorcov (75,957 + 109,8787 = 185,8357) je veľkosť chyby, ku ktorej by došlo, pokiaľ by sme na odhad závisle premennej (spokojnosti) použili namiesto regresie aritmetický priemer. Použitie nezávisle premennej (akceptácia cien klientom) redukovalo túto chybu o 40,87 % (75,957 ÷ 185,8357). Redukcia je štatisticky významná s F hodnotou 302,09 a hladinou významnosti <0,01 (8,11E-52).

Tab. 20 Charakteristiky regresného modelu s jednou nezávisle premennou (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Regression Statistics	
Multiple R	0,639322
R Square	0,408732
Adjusted R Square	0,407379
Standard Error	0,501437
Observations	459

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	1	75,957	75,957	302,089539	8,11E-52
Residual	457	109,8787	0,251439		
Total	458	185,8357			

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*
Intercept	0,46003	0,024082	19,1027	1,3951E-59	0,412699	0,50736
Akcept cien klientom	0,484094	0,027852	17,38072	8,1133E-52	0,429353	0,538836

Dôležité sú takisto charakteristiky samotnej nezávisle premennej (Hair, c2010, s. 208-209):

- **Regresný koeficient**: udáva veľkosť zmeny v hodnote závisle premennej pri zmene nezávisle premennej o jednotku. V prípade, že model obsahuje viac nezávisle premenných, umožňuje porovnanie ich regresných koeficientov posúdiť ich dôležitosť v rámci modelu.
- **Štandardná chyba koeficientu**: odhaduje, ako sa bude meniť regresný koeficient, ak by sme vybrali rôzne vzorky rovnakej veľkosti a z rovnakej populácie. Je to teda smerodatná odchýlka odhadov regresného koeficientu nezávisle premennej naprieč rôznymi vzorkami. Čím nižšia chyba, tým presnejšia predikcia je k dispozícii. Štandardná chyba slúži následne aj na určenie intervalov spoľahlivosti a t-hodnoty.
- **t- hodnota:** meria významnosť parciálnej korelácie premennej zobrazenej v regresnom koeficiente. Určuje, či je pri uvedenej úrovni chyby možné zamietnuť hypotézu, že regresný koeficient je rovný nule a teda nezávisle premenná nemá na závisle premennú žiadny vplyv. Technicky je to druhá odmocnina vypočítanej F-hodnoty. V tomto prípade dosiahla 17,38, čo určuje, že premenná v modeli je štatisticky významná.

7.1.4.2 Zahrnutie ďalších premenných

Po zahrnutí prvej premennej ostali ešte štyri konštrukty, ktoré môžu byť potenciálne do modelu zahrnuté. Na určenie premenných, ktoré by model mal obsahovať, je potrebné sa zamerať na dve charakteristiky (Hair, c2010, s. 210-211):

- **Parciálna korelácia**: je miera rozptylu závisle premennej, ktorá bude vysvetlená zahrnutím ďalšej nezávisle premennej do modelu. Vyjadruje teda mieru korelácie premennej nezahrnutej do modelu s nevysvetlenou časťou rozptylu závisle premennej. Napríklad parciálna korelácia v tejto fáze pre akceptáciu finančných potrieb meria jej mieru korelácie so spokojnosťou, pokiaľ je už súčasťou modelu konštrukt akceptácia cien klientom.
- **t-hodnota**: meria štatistickú významnosť parciálnych korelácií premenných nezahrnutých do modelu. Pokiaľ t-hodnota určitej premennej nepresiahne tabuľkovú hodnotu pre danú hladinu významnosti (v tomto prípade 0,05) a počet stupňov voľnosti (457), nebude pri postupnej metóde tvorby regresného modelu daná premenná zahrnutá. Určením tejto limitujúcej podmienky sa zamedzí zahrnutiu nevýznam-

ných premenných do modelu. Napriek tomu, že premenná by zvýšila celkový R^2 modelu, nebola by preň štatisticky významná a preto bude mať model väčšiu vypovedaciu schopnosť bez tejto premennej. Pre vlastný model bola zo štatistických tabuliek zistená kritická hranica t-hodnoty na 1,9462 (hladina významnosti 0,05 a 457 stupňov voľnosti).

Prehľad týchto charakteristík pre premenné nezahrnuté v prvej fáze do regresného modelu je uvedený v tabuľke (Tab. 21). Vyplýva z nej, že ako druhá premenná bude v rámci postupnej tvorby regresného modelu zahrnutá kvalita, keďže má v tejto situácii najvyššiu parciálnu koreláciu. Z analýzy t-hodnôt je zrejmé, že konštrukty individuálny prístup a dôvera do modelu zahrnuté nebudú, nakoľko t-hodnota u nich dosiahla iba 0,496 resp. 1,096 a neprekročila teda potrebnú hranicu 1,9462.

Tab. 21 Charakteristiky premenných nezahrnutých do modelu
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Nezávisle premenná	Parciálna korelácia	t-hodnota
Akceptácia finančných potrieb	0,4050	4,061
Dôvera	0,2726	1,096
Individuálny prístup	0,2980	0,496
Kvalita	0,4593	6,003

V druhej fáze budovania bola teda zahrnutá premenná kvalita. Charakteristiky regresného modelu s dvoma nezávisle premennými sú predmetom tabuľky (Tab. 22). Je zjavné, že celková sila modelu sa zvýšila. Koeficient R^2 sa zvýšil o 12,47 %, čo možno pripísať zapojeniu druhej premennej do modelu. Túto zmenu je možné vypočítať ako 59,13 % nevysvetleného rozptylu z prvého modelu vynásobených druhou mocninou parciálnej korelácie zapojenej premennej, teda: $0{,}5913 \times 0{,}4593^2$. Zároveň poklesla štandardná chyba z 0,501 na 0,446. Obe skutočnosti umožňujú odvodiť záver o zlepšení vypovedacej schopnosti budovaného modelu zapojením dodatočnej premennej.

Tab. 22 Charakteristiky regresného modelu s dvoma nezávisle premennými (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Regression Statistics	
Multiple R	0,73038
R Square	0,533455
Adjusted R Square	0,531315
Standard Error	0,445931
Observations	459

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	2	99,13506	49,56753036	249,2651	6,59E-73
Residual	456	86,70065	0,198854691		
Total	458	185,8357			

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*
Intercept	0,182375	0,033467	5,449358205	8,47E-08	0,116598	0,248153
Akcept cien klientom	0,323433	0,028896	11,19305659	9,78E-26	0,266641	0,380226
Kvalita	0,447434	0,041444	10,79619311	3,06E-24	0,365979	0,528888

7.1.4.3 Záverečný model

Rovnaký metodologický postup bol následne uplatnený aj pri zaradení poslednej relevantnej premennej, teda akceptácie finančných potrieb. Ako už bolo uvedené vyššie, premenné individuálny prístup ku klientovi a dôvera nespĺňali kritéria vstupu do modelu, preto v konečnom modeli zaradené nebudú. Záverečný výstup viacnásobnej regresie a charakteristiky samotného modelu sú uvedené na obrázku (Obr. 13). Bol na to použitý štatistický software MedCalc, ktorý má priamo zabudovanú funkciu postupnej viacnásobnej regresie (Stepwise Method). V rámci zadania podmienok bolo špecifikované, že nezávisle premenné majú vstúpiť do modelu, pokiaľ ich kalkulovaná p-hodnota nepresiahne hodnotu 0,05 (hladinu spoľahlivosti) a majú byť z neho vylúčené, pokiaľ ich p-hodnota presiahne hodnotu 0,1 (štandardný limit pri postupnej metóde viacnásobnej regresie). Postupným zahrnutím troch premenných sa zlepšila celková predikčná schopnosť modelu na 0,5546, pričom sa znížila štandardná chyba na 0,4347.

7.1.4.4 Multikolinearita premenných

Dôležitou súčasťou hodnotenia kvality regresného modelu je skúmanie vplyvu multikolinearity nezávisle premenných, teda miery, do akej jedna nezávisle premenná môže byť vysvetlená inou nezávisle premennou v modeli, inak povedané miery ich závislosti. Vysoká multikolinearita môže spôsobiť vážne nedostatky modelu a interpretácie končených výsledkov. (Hair, c2010, s. 3). Hodnoteniu multikolinearity slúži napríklad VIF (Variance

Inflation Factor), ktorého hodnoty pre jednotlivé premenné modelu sú uvedené na obrázku (Obr. 13). Hodnoty sú medzi jednotlivými premennými relatívne vyrovnané, dosahujúc rozsahu od 1,530 do 1,909. Vysokú multikolinearitu medzi premennými by naznačovali vysoké hodnoty tohto faktora. Neexistuje ustálený názor na hranicu VIF, za ktorou sa už usudzuje o neúmerne vysokej multikolinearite. Všeobecne prijímanou hodnotou je číslo 10, niektorí autori uvádzajú 5 či 4. Existujú aj autori, ktorí neodporúčajú hodnoty vyššie ako 2,5 (Hair, c2010, s. 201). V každom prípade možno povedať, že efekt multikolinearity v rámci zostrojeného modelu nebude výrazný, nakoľko najvyššia hodnota VIF dosiahla úroveň 1,909.

Dependent Y	SPOKOJNOSŤ

Least squares multiple regression

Method	Stepwise
Enter variable if P<	0,05
Remove variable if P>	0,1

Sample size	459
Coefficient of determination R^2	0,5577
R^2-adjusted	0,5546
Multiple correlation coefficient	0,7468
Residual standard deviation	0,4347

Regression Equation

Independent variables	Coefficient	Std. Error	$r_{partial}$	t	P	VIF
(Constant)	0,2098					
AKCEPT_CIEN_KLIENTOM	0,2750	0,02987	0,4038	9,206	<0,0001	1,530
AKCEPT_FIN._POTRIEB	0,1987	0,04071	0,2278	4,880	<0,0001	1,909
KVALITA	0,3335	0,04666	0,3242	7,148	<0,0001	1,815

Variables not included in the model
DOVERA
INDIVIDUÁLNY_PRÍSTUP

Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	103,6352	34,5451
Residual	455	82,2005	0,1890

F-ratio	182,8103
Significance level	P<0,0001

Obr. 13 Charakteristiky výsledného modelu, výstup zo štatistického softwaru
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

7.1.5 Interpretácia regresnej rovnice

Regresnú rovnicu možno na základe vykonanej viacnásobnej regresie, ktorej charakteristiky sú uvedené na obrázku (Obr. 13), zaznačiť nasledovne:

$$SPOKOJNOSŤ = 0{,}2098 + 0{,}275 \times ACK + 0{,}1987 \times AFP + 0{,}3335 \times K, \quad (5)$$

kde AFP je akceptácia finančných potrieb, ACK akceptácia cien klientom a K označuje premennú kvalita. Pomocou tejto rovnice je možné predikovať úroveň spokojnosti klientov

českých bánk, pokiaľ sú známe hodnoty nezávisle premenných. Jednotlivé regresné koeficienty ukazujú relatívnu dôležitosť jednotlivých premenných v rámci modelu. Napriek tomu, že prvou zaradenou premennou do modelu bola akceptácia cien klientom, najvýraznejší vplyv má na celkovú spokojnosť klienta konštrukt kvalita (súdiac podľa najvyššieho regresného koeficientu). Dôvodom tejto zmeny je skutočnosť, že model nie je len sumou jednotlivých korelačných koeficientov medzi jednotlivými nezávisle premennými a spokojnosťou. V konečnom modeli spolu pôsobia všetky tri zahrnuté premenné, preto ich konečný vplyv je iný ako ich dvojstranná korelácia so závisle premennou. Určitý vplyv tu má aj spomínaná multikolinearita premenných. Naopak najnižší regresný koeficient dosiahla premenná akceptácia finančných potrieb. Všetky premenné majú kladný regresný koeficient, čo znamená, že ovplyvňujú spokojnosť pozitívne (ich zvýšenie spôsobí *ceteris paribus* zvýšenie spokojnosti). Napríklad pokiaľ sa banke podarí zvýšiť klientovo ohodnotenie konštruktu kvalita o jednotku, dosiahne *ceteris paribus* zvýšenie spokojnosti o 0,3335 jednotky (na 5-stupňovej škále).

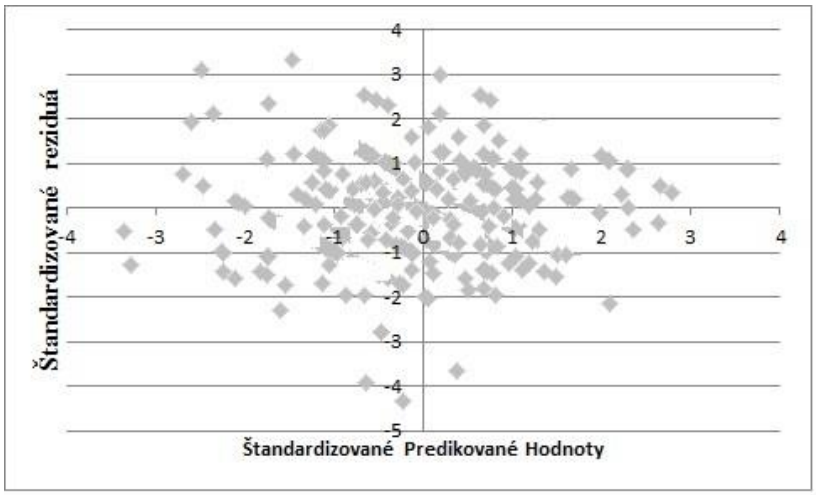
7.1.6 Testovanie modelu na splnenie podmienok regresnej analýzy

Okrem testovania jednotlivých premenných je potrebné overiť, či aj celý model spĺňa nutné predpoklady regresnej analýzy. Týmito predpokladmi sú:

- linearita,
- konštantnosť rozptylu,
- nezávislosť reziduí a
- normalita.

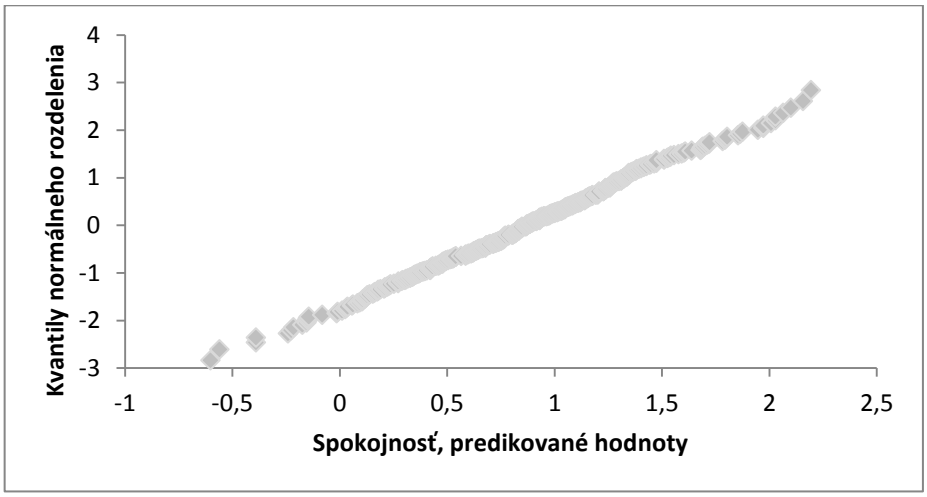
Na posúdenie prvých troch podmienok slúži grafická analýza štandardizovaných reziduí vytvoreného modelu, ktorú možno vidieť na obrázku (Obr. 14). Na osi x sa nachádzajú štandardizované hodnoty závislej premennej predikované pomocou zostrojeného modelu, na osi y potom štandardizované reziduá zistené v rámci tejto regresie. Čo sa týka podmienky linearity, táto je splnená, keďže na grafe nie sú badateľné nijaké vzory nelinearity a reziduá sa nachádzajú v homogénnom útvare. Rovnica modelu je teda lineárna. Konštantnosť rozptylu znamená, že reziduá sú rovnomerne rozmiestnené naprieč rôznymi štandardizovanými predikovanými hodnotami. Aj táto podmienka bola splnená: v zmene (poklese či náraste) reziduí nebol zaznamenaný nijaký vzorec správania. Nezávislosť reziduí znamená vylúčenie situácie, kedy by jedna hodnota reziduí bola následkom predchádzajúcej hodnoty. Každá z nezávisle premenných bola testovaná zvlášť, pričom ani v jednom prípade sa

nedokázali prvky závislosti medzi reziduami tejto premennej a reziduami závisle premennej.



Obr. 14 Analýza štandardizovaných reziduí
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Podmienka normality celého modelu bola testovaná pomocou grafu normálneho rozdelenia (normal probability plot), ktorý bol zostavený rovnakou metodológiou ako grafy normálneho rozdelenia jednotlivých premenných v kapitole 7.1.3., pričom použitou nezávisle premennou bola tento krát spokojnosť predikovaná zostrojeným modelom, závisle premennou boli kvantily normálneho rozdelenia pre n+1. Narozdiel od niekoľkých jednotlivých premenných, ktoré nevykázali normálne rozdelenie, celkový model tomuto rozdeleniu podlieha. Je to zjavné z obrázku (Obr. 15), na ktorom sa kumulatívne rozloženie reziduí neodlišuje od diagonálnej priamky a dosahuje lineárny tvar. V tomto prípade teda neboli nutné nijaké nápravné opatrenia na zaistenie normality.



Obr. 15 Analýza normality celkového modelu
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

7.1.7 Validácia modelu

Prvou možnosťou validácie modelu je porovnanie R^2 a upraveného R^2. Rozdiel medzi týmito charakteristikami záverečného modelu je minimálny (0,5577 verzus 0,5546), čo vylučuje možnosť, že by uplatnením modelu dochádzalo k tzv. overfittingu vzorky (dosahovanie vysokej sily modelu vďaka použitiu irelevantnej vzorky dát). Na prvý pohľad sa môže zdať, že charakteristika dosahuje relatívne nízkej hodnoty. Znamená, že model dokáže predikovať 55,57 % variability závisle premennej (spokojnosti), 44,43 % rozptylu zostrojený model nedokáže predikovať. Je však potrebné poznamenať, že hlavnou úlohou modelu nebolo čo najlepšie predikovať závisle premennú, ale určiť intenzitu vzťahu medzi ňou a určenými prediktormi. Pre manažment komerčných bánk by nemala vysoký prínos schopnosť dokonale predikovať spokojnosť klientov, pretože to by pre nich nepredstavovalo nijakú pridanú hodnotu. Naopak, určiť intenzitu vzťahu medzi spokojnosťou a jej jednotlivými determinantmi má veľký význam, nakoľko sa na základe týchto údajov môže vedenie banky rozhodovať o posilnení resp. redukcii aktivít v jednotlivých aspektoch poskytovaných služieb (tu nazývaných konštruktoch). Ako uvádzajú aj teoretici, napríklad Frost (2014), pokiaľ je úlohou modelu čo najlepšie popísať vzťahy medzi jednotlivými premennými, R^2 nie je najdôležitejšou charakteristikou. Ak je štatistická významnosť modelu na prijateľnej úrovni, teda p-hodnota nižšia ako hladina spoľahlivosti, možno povedať, že model popisuje vzťahy adekvátne. Ako je zjavné z obrázku (Obr. 13), vo vyvinutom modeli je p-hodnota modelu na úrovni nižšej ako 0,0001, čo hovorí o štatistickej významnosti modelu (je nižšia ako hladina spooľahlivosti 0,05). Vzťah medzi nezávisle premennými a spokojnosťou bol tak popísaný dostatočne.

Ďalším možným spôsobom validácie modelu je ohodnotenie alternatívnych modelov. Prvou možnosťou je zahrnutie všetkých pôvodných nezávisle premenných do modelu namiesto použitia postupnej metódy. Výsledky takto vykonanej regresie sú uvedené na obrázku (Obr. 16). Ako je zjavné, R^2 sa zlepšilo len veľmi mierne, na 0,5593 (teda o 0,16 %), pričom upravené R^2 sa dokonca znížilo na 0,5542. To totižto berie do úvahy aj počet premenných v modeli. Komplikáciou modelu o dodatočné dve premenné sa teda sila modelu znížila. Nevýznamný vplyv dvoch pôvodne nezahrnutých premenných je zrejmý aj z ich regresných koeficientov, ktoré dosiahli 0,056 pre dôveru a len 0,016 pre individuálny prístup. Nedostatočne vysoká je aj vypočítaná t-hodnota ($< 1{,}9462$), naopak p-hodnota presiahla kritických 0,1. Z uvedených skutočností vyplýva, že pôvodný model vytvorený po-

stupnou metódou viacnásobnej regresie bol kvalitnejší ako alternatívny model so všetkými premennými.

Dependent Y	SPOKOJNOSŤ

Least squares multiple regression

Method	Enter

Sample size	459
Coefficient of determination R^2	0,5593
R^2-adjusted	0,5542
Multiple correlation coefficient	0,7478
Residual standard deviation	0,4349

Regression Equation

Independent variables	Coefficient	Std. Error	$r_{partial}$	t	P	VIF
(Constant)	0,1855					
AKCEPT_CIEN_KLIENTOM	0,2703	0,03094	0,3872	8,738	<0,0001	1,640
AKCEPT_FIN._POTRIEB	0,1847	0,04548	0,1915	4,061	0,0001	2,381
DOVERA	0,05575	0,05087	0,05260	1,096	0,2736	1,682
KVALITA	0,3072	0,05118	0,2772	6,003	<0,0001	2,182
INDIVIDUÁLNY_PRÍSTUP	0,01629	0,03285	0,02382	0,496	0,6202	1,655

Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	5	103,9329	20,7866
Residual	453	81,9028	0,1892

F-ratio	109,8935
Significance level	P<0,0001

Obr. 16 Charakteristiky alternatívneho modelu zahrnutím všetkých premenných (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Druhou alternatívou je model so zahrnutím fiktívnej premennej (tzv. dummy), ktorá reprezentuje non-metrickú premennú. Dôvodom je skutočnosť, že za normálnych okolností non-metrická premenná nemôže byť súčasťou viacnásobnej regresie. Ak sa však predpokladá, že táto non-metrická premenná môže mať významný vplyv na skúmanú závisle premennú, je možné ju do modelu zaradiť, a to prostredníctvom už spomínanej fiktívnej premennej.

Vzhľadom na to, že z demografických charakteristík sa ukázala štatisticky najvýznamnejšia závislosť medzi vekom klienta a jeho spokojnosťou, bude zahrnutá práve táto non-metrická premenná. Keďže v rámci dotazníka mali respondenti možnosť odpovedať na túto otázku troma spôsobmi, je potrebné do modelu zahrnúť dve fiktívne premenné (dummies). Referenčnou skupinou bude vek 30-50 rokov (má početne najväčšie zastúpenie medzi respondentmi a respondenti tejto skupiny deklarovali najmenšiu spokojnosť v porovnaní s ostatnými dvoma skupinami). Prvá fiktívna premenná bude teda vek do 30 rokov (kód 1 ak respondent označil danú možnosť, kód 0 v prípade že nie). Druhou fiktívnou premennou

je vek nad 50 rokov (kód 1 ak respondent označil danú možnosť, kód 0 v prípade že nie). Tretia premenná nie je potrebná, pretože ak respondent dosiahne v dvoch predchádzajúcich kódy 0, logicky musel označiť možnosť 30-50 rokov.

Tab. 23 Charakteristiky alternatívneho modelu s dvoma fiktívnymi premennými (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Regression Statistics	
Multiple R	0,750309
R Square	0,562963
Adjusted R Square	0,557917
Standard Error	0,433091
Observations	459

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	5	104,6187	20,92374	111,5527	1,53E-75
Residual	453	81,21702	0,187568		
Total	458	185,8357			

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*
Intercept	0,150268	0,042333	3,549696	0,000428	0,067065	0,233471
Akcept fin. potrieb	0,194017	0,040926	4,740695	2,89E-06	0,113579	0,274455
Akcept cien klientom	0,265672	0,030899	8,598067	1,5E-16	0,204942	0,326403
Kvalita	0,338832	0,04669	7,257054	1,84E-12	0,247064	0,430599
Do 30 rokov	0,088483	0,04709	1,879018	0,060914	-0,00407	0,181037
51 a viac rokov	0,115172	0,060753	1,895726	0,058662	-0,00424	0,234579

Charakteristiky alternatívneho modelu sú uvedené v tabuľke (Tab. 23). Obsahuje tri metrické premenné z pôvodného modelu a dve nové, fiktívne premenné. Sila modelu sa skutočne mierne zvýšila, v ponímaní R^2 o 0,53 % (56,2963 % oproti pôvodným 55,57 %), štandardná chyba klesla z 0,4347 na 0,433. Nemožno to ale považovať za výrazné zlepšenie, o čom svedčia aj regresné koeficienty novo pridaných premenných do modelu. Ich nízka úroveň hovorí o ich neveľkom vplyve na závisle premennú. Napríklad koeficient 0,115 pri premennej 51 a viac rokov znamená, že *ceteris paribus* respondenti nad 50 rokov budú vykazovať o 0,115 bodu vyššiu spokojnosť oproti respondentom vo veku 30-50 rokov (referenčnej skupine). Koeficient premennej do 30 rokov dosiahol 0,088, čo znamená vyššiu spokojnosť mladých klientov oproti klientom vo veku 30-50 rokov o 0,088 bodu pri zachovaní úrovne ostatných premenných. Napriek miernemu zvýšeniu sily modelu nemožno alternatívny model považovať za vhodnejší, pretože sa skomplikoval o dve dodatočné premenné pri veľmi nízkom zlepšení jeho sily. Alternatívny model teda môže skôr slúžiť na potvrdenie skutočnosti, že vek klienta je jedným z determinantov jeho spokojnosti. Ten-

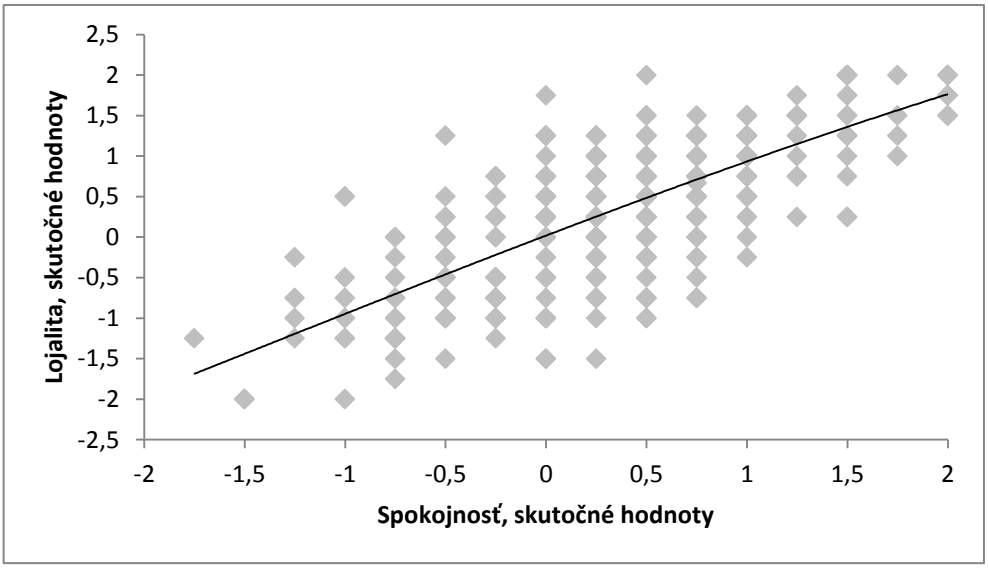
to determinant však banky nemôžu ovplyvniť svojimi aktivitami, môžu sa mu len prispôsobiť správnou segmentáciou klientely a následnou ponukou produktov. Pôvodný model obsahujúci tri premenné sa tým pádom ukázal ako najlepšia z dostupných alternatív.

7.2 Vzťah medzi spokojnosťou a lojalitou klienta

V nasledujúcej kapitole bude detailnejšie popísaný vzťah medzi spokojnosťou a lojalitou klienta vychádzajúc z teoretických predpokladov a analytickej časti tejto práce, ktorá potvrdila, že v českom bankovníctve existuje štatisticky významný vzťah medzi týmito premennými. Vzťah bude modelovaný pomocou jednoduchej lineárnej regresie, kde závisle premennou bude lojalita klienta a nezávisle premennou jeho spokojnosť. Počet pozorovaní je opäť 459, čo znamená vysoký pomer medzi počtom pozorovaní a počtom použitých nezávisle premenných. Vzorka je teda z hľadiska tzv. overfittingu považovaná za vhodnú.

7.2.1 Testovanie predpokladov lineárnej regresie

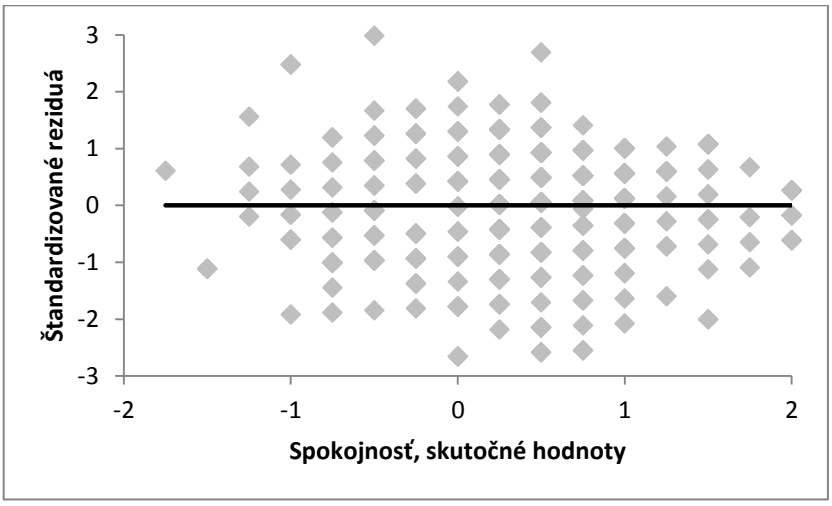
Aj v tomto prípade je potrebné pred samotnou tvorbou modelu otestovať, či sú splnené predpoklady použitia lineárnej regresie.



Obr. 17 Grafický test linearity premennej spokojnosť
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Prvá podmienka, podmienka linearity údajov, bola opäť testovaná pomocou bodového grafu závislosti dát. Výsledok je uvedený na obrázku (Obr. 17). V obrázku je zobrazená aj lineárna trendová čiara, v rozložení bodov je možné pozorovať jasný lineárny trend. Prvá podmienka lineárnej regresie teda bola splnená.

Druhou testovanou podmienkou bola konštantnosť rozptylu. Metodologický postup bol rovnaký ako pri tvorbe modelu v kapitole 7.1., teda zostrojenie bodového grafu závislosti so skutočne zaznamenanými hodnotami nezávisle premennej na osi x a štandardizovanými reziduami regresného vzťahu medzi spokojnosťou a lojalitou na osi y. Bola pridaná aj trendová čiara, keďže má tvar priamky rovnobežnej s osou x, možno usudzovať o homoskedasticite nezávisle premennej (spokojnosti). Samotný graf je predmetom obrázka (Obr. 18).



Obr. 18 Grafický test homoskedasticity vo vzťahu spokojnosť - lojalita
(vlastné spracovanie na základe dát z výskumu, 2014)

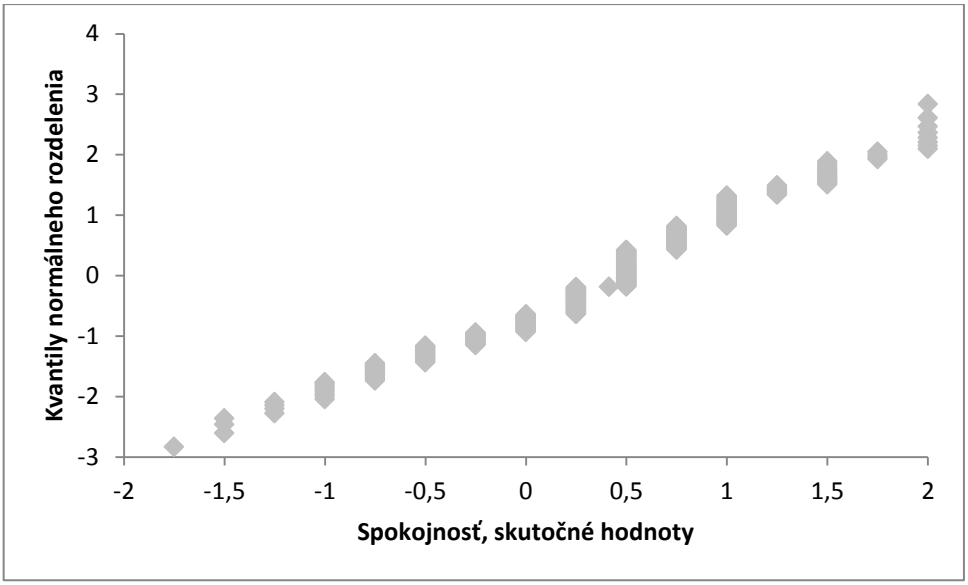
Poslednou testovanou podmienkou bola normalita dát, znova sa použil najskôr grafický test pomocou bodového grafu normálneho rozdelenia (normal probability plot), ktorý je uvedený na obrázku (Obr. 19). Sú na ňom badateľné isté známky odklonu od diagonály, preto bola normalita testovaná aj pomocou štatistickej metódy výpočtu šikmosti, špicatosti a z- hodnoty. Výsledky sú uvedené v tabuľke (Tab. 24).

Tab. 24 Štatistické testovanie normality premennej spokojnosť
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Šikmosť	z-hodnota	Špicatosť	z-hodnota
-0,28752	-2,45935	0,691722	2,958411

Kritériom posudzovania normality je z-hodnota, pokiaľ je vyššia ako $\pm$ 1,96 pre hladinu spoľahlivosti 0,05, dáta nepodliehajú normálnemu rozdeleniu. Tak je tomu i v tomto prípade, z-hodnota pre šikmosť ako aj špicatosť prevýšila túto hranicu, preto možno vyvodiť záver, že dáta premennej spokojnosť nepodliehajú normálnemu rozdeleniu. Pomocou šta-

tistického softwaru MedCalc bola vykonaná Box-Cox transformácia na normalitu, s exponentom $\lambda = 0{,}61$. Ani táto transformácia však nebola účinná a normalita dát nebola dosiahnutá. Vzhľadom na veľkosť skúmanej vzorky, ktorá obsahuje 459 pozorovaní, čo je výrazne viac ako odporúčaná hodnota 200, bude ďalej tvorba modelu prebiehať s pôvodnými dátami, nakoľko ich non-normalita nebude mať výrazný negatívny vplyv na interpretáciu výsledkov.



Obr. 19 Grafický test normality dát
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

7.2.2 Regresný model spokojnosť- lojalita klienta

Keďže do skúmaného vzťahu vstupujú v rámci budovaného modelu len dve premenné- jedna závislá a jedna nezávislá- metódou budovania modelu bude jednoduchá lineárna regresia. Nemôže sa teda uplatniť postupná (stepwise) metóda ako pri viacnásobnej regresii. Charakteristiky vytvoreného modelu sú uvedené na obrázku (Obr. 20), ide opäť o výstup zo štatistického softwaru MedCalc. Model dosiahol koeficient determinácie R^2 na úrovni 0,5256, čo znamená, že vysvetľuje 52,56 % rozptylu závisle premennej. Štandardná chyba dosiahla 0,5694: o toľko sa v priemere líšia skutočné namerané hodnoty lojality oproti regresnej priamke (oproti hodnotám predikovaným regresným modelom). Súčet štvorcov na úrovni 156,9768 udáva, že použitím modelu namiesto aritmetického priemeru na predikciu lojality bola chyba odhadu redukovaná o 52,56 % $(156{,}9768 \div (156{,}9768 + 141{,}7059))$. Analýza rozptylu na základe F kritéria ukázala, že táto redukcia môže byť považovaná za štatisticky významnú (p-hodnota $< 0{,}0001$).

Dependent Y	LOJALITA
Independent X	SPOKOJNOSŤ

Least squares regression

Sample size	459
Coefficient of determination R^2	0,5256
Residual standard deviation	0,5694

Regression Equation

y = 0,01163 + 0,9191 x

Parameter	Coefficient	Std. Error	95% CI	t	P
Intercept	0,01163	0,03220	-0,05166 to 0,07491	0,3610	0,7182
Slope	0,9191	0,04177	0,8370 to 1,0012	22,0021	<0,0001

Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	156,9768	156,9768
Residual	457	141,7059	0,3243

F-ratio	484,0934
Significance level	P<0,0001

Obr. 20 Regresný model vzťahu spokojnosť - lojalita klienta
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

7.2.3 Interpretácia regresnej rovnice

Regresnú rovnicu je možné na základe zistených parametrov zapísať nasledovne:

$$LOJALITA = 0{,}01163 + 0{,}9191 \times SPOKOJNOSŤ \quad (6)$$

Odhadnutá smernica priamky, teda regresný koeficient nezávisle premennej (spokojnosť) udáva, že pokiaľ sa banke podarí zvýšiť spokojnosť klienta o jednotku, vyvolá to takmer proporcionálny nárast jeho lojality (o 0,9191 jednotky). Tieto hodnoty sú určené na 5-stupňovej škále, čo značí relatívne intenzívny vzťah medzi premennými. Ako je vidno na obrázku (Obr. 20), interval spoľahlivosti pre tento regresný koeficient bol vypočítaný na 0,8370-1,0012. S 95% pravdepodobnosťou sa teda výsledná hodnota regresného koeficientu bude nachádzať v tomto rozmedzí (t. zn. už aj v rámci 95% intervalu spoľahlivosti môže regresný koeficient dosiahnuť hodnotu vyššiu ako 1, teda spokojnosť môže mať viac ako jednotkový vplyv na lojalitu). O významnosti spokojnosti ako determinantu lojality svedčí aj vypočítaná t-hodnota. Tá dosiahla pre regresný koeficient úrovne 22,0021, čo prevyšuje tabuľkové kritérium 1,9462 ($\alpha = 0{,}05$ a 457 stupňov voľnosti). Tým pádom je možné zamietnuť hypotézu o štatistickej nevýznamnosti faktora. Na druhej strane konštanta rovnice sa ukázala ako štatisticky nevýznamná, nakoľko p-hodnota v tomto prípade dosiahla úroveň 0,7182 a prevýšila tým kritickú hranicu 0,05.

7.2.4 Testovanie modelu na splnenie podmienok lineárnej regresie

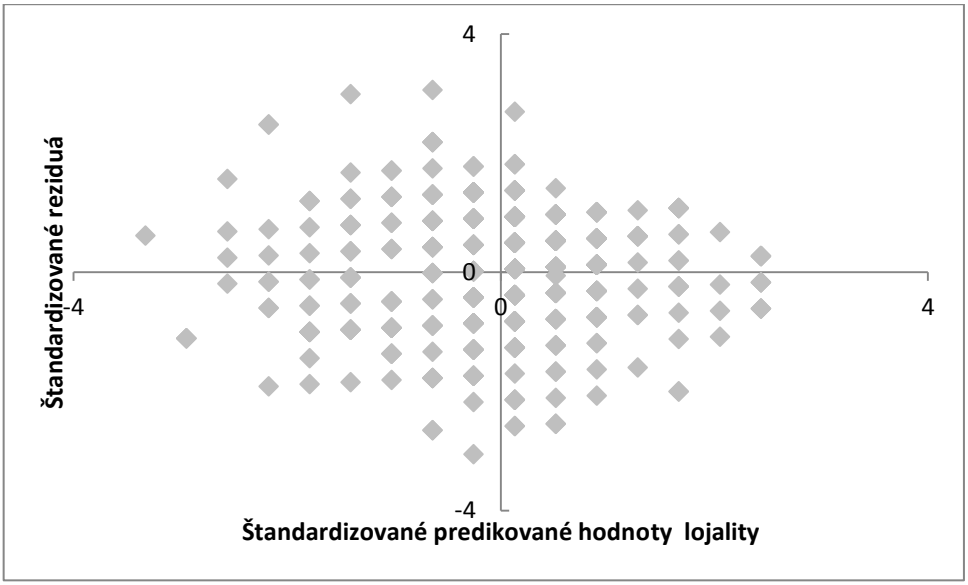
Aj model jednoduchej lineárnej regresie bude testovaný na splnenie štyroch podmienok:

- linearity,
- konštantnosti rozptylu,
- nezávislosti reziduí a
- normality.

Na obrázku (Obr. 21) je možné vidieť graf štandardizovaných reziduí lojality predikovanej pomocou zostaveného modelu. Reziduá v rámci neho nevykazujú nijaký vzorec nelinearity, podmienka linearity bola teda splnená.

Navyše sú reziduá rozmiestnené homogénne a rovnomerne naprieč všetkými štandardizovanými hodnotami predikovanej lojality. Takýto zhluk reziduí umožňuje potvrdiť konštantnosť rozptylu celkového modelu.

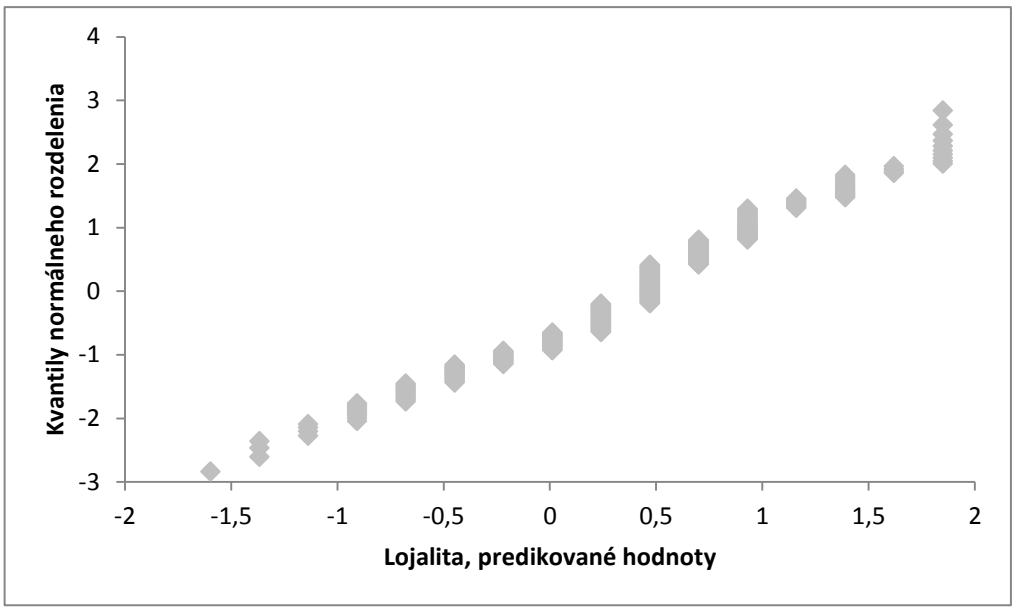
Za nezávislé môžeme reziduá považovať v prípade, že jedno sa nedá predikovať na základe predchádzajúceho a sú prejavom stochastického správania premennej. V prípade vybudovaného modelu takáto závislosť resp. možnosť predikcie reziduí nebola potvrdená.



Obr. 21 Analýza štandardizovaných reziduí modelu lojality
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Posledným skúmaným predpokladom regresného modelu ako celku je jeho normalita. Aj v tomto prípade bol použitý graf normálneho rozdelenia (normal probability plot), kde na osi x sú nanesené hodnoty lojality predikované vlastným modelom zoradené vzostupne

a na osi y kvantily normálneho rozdelenia pre n+1 pozorovaní. O normálnom rozdelení regresného modelu je možné hovoriť, pokiaľ sa hodnoty nanesené do grafu príliš neodkláňajú od diagonálnej priamky reprezentujúcej normálne rozdelenie. Dokonalú diagonálu nie je možné s údajmi z reálnych meraní prakticky dosiahnuť, ako ale vidno na obrázku (Obr. 22), zostavený regresný model spĺňa podmienku normálneho rozdelenia, nakoľko sa od diagonálnej priamky odlišuje len nevýznamne.



Obr. 22 Grafické testovanie normality regresného modelu spokojnosť - lojalita (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

7.2.5 Validácia modelu spokojnosť - lojalita

Keďže vytvorený regresný model obsahuje iba jednu nezávisle premennú, jeho koeficient R (Multiple R) sa zhoduje s dvojstranným korelačným koeficientom medzi nezávisle premennou a závisle premennou. Druhá mocnina tejto hodnoty, koeficient determinácie R^2 dosahuje hodnoty 0,5256. To znamená, že 52,56 % celkového rozptylu závisle premennej (lojality) je vysvetlených nezávisle premennou (spokojnosťou). Aby bolo možné určiť, či sú výsledky regresie generalizovateľné na celú populáciu a nie sú teda charakteristické iba pre určitú špecifickú vzorku, Hair (c2010, s. 223) odporúča rozdeliť vzorku dát, ktorá je k dispozícii, na dve podskupiny a vytvoriť pre ne samostatné regresné modely. Pokiaľ sa tieto dva modely od seba výrazne neodlišujú, pôvodne vytvorený regresný model je možné zovšeobecniť na celú populáciu. Tento postup bol teda uplatnený aj pre vybudovaný model spokojnosť - lojalita. Vzorka bola rozdelená na dve podskupiny, jedna obsahovala 229 a druhá 230 pozorovaní. Porovnanie základných charakteristík zostavených podmodelov je

uvedené v tabuľke (Tab. 25). Tieto modely sa líšia len marginálne, tak ako medzi sebou, tak aj od pôvodného modelu. R^2 prvej podvzorky (Sample A) dosiahol hodnotu 0,498, v prípade druhej podvzorky (Sample B) to bolo 0,551. Pôvodný model sa z hľadiska sily teda nachádza uprostred týchto dvoch podmodelov. To isté platí aj pre štandardnú chybu odhadu a intenzitu vplyvu nezávisle premennej (spokojnosti). V prípade vzorky A dosiahol regresný koeficient nezávisle premennej 0,882; v prípade vzorky B to bolo potom 0,952. Obe tieto hodnoty spadajú do 95% intervalu spoľahlivosti hodnoty regresného koeficientu vypočítaného pre pôvodný model. Všetky uvedené skutočnosti vedú k záveru, že pôvodný model je možné zovšeobecniť na celú populáciu.

Tab. 25 Charakteristiky podmodelov spokojnosť- lojalita vzniknutých rozdelením vzorky (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Regression Statistics	**Sample A**	**Sample B**
Multiple R	0,705603	0,742374
R Square	0,497875	0,551119
Adjusted R Square	0,495561	0,54906
Standard Error	0,573826	0,565766
Observations	229	230

ANOVA **Sample A**

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	1	70,84803	70,84803	215,1632	2,63E-34
Residual	227	71,45284	0,329276		
Total	228	142,3009			

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*
Intercept	0,002041	0,045297	0,045048	0,964111	-0,08724	0,091319
Spokojnosť	0,882344	0,060153	14,66844	2,63E-34	0,763786	1,000902

ANOVA **Sample B**

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	1	85,67322	85,67322	267,6525	8,76E-40
Residual	228	69,7799	0,320091		
Total	229	155,4531			

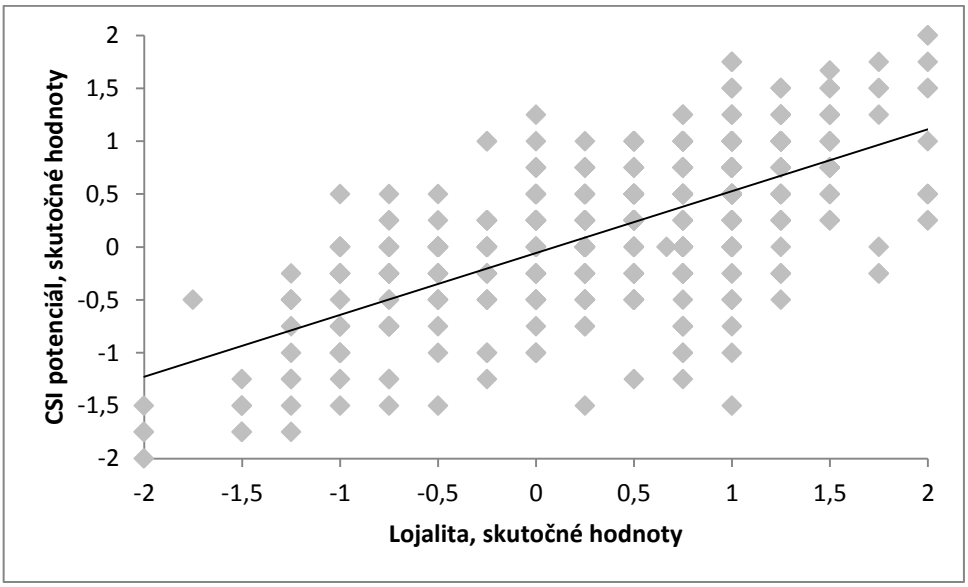
	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*
Intercept	0,021105	0,045856	0,460252	0,645794	-0,06927	0,111483
Spokojnosť	0,951759	0,058176	16,36009	8,76E-40	0,837101	1,066418

7.3 Vzťah medzi lojalitou klienta a dodatočnými nákupmi

Posledným zo skúmaných závislostí je vzťah medzi lojalitou klienta a jeho potenciálom si od banky zaobstarať dodatočné produkty alebo služby. V analytickej časti práce sa potvrdilo, že medzi týmito premennými je štatisticky významná závislosť, v nasledujúcich kapitolách bude popísaná detailnejšie. Ako nástroj k tomu bude slúžiť opäť jednoduchá lineárna regresia, pričom nezávisle premennou bude lojalita klienta a závisle premennou jeho potenciál dodatočných nákupov. Závisle premenná skúmala, či majú klienti v blízkej dobe záujem a ochotu si od banky zaobstarať ďalšie produkty a služby, čiže potenciál zvyšovania cross-sellingu u týchto klientov. Vychádza sa z predpokladu, že dodatočné nákupy sa prejavia vo vyšších tržbách banky a teda vo zvýšení jej finančnej výkonnosti.

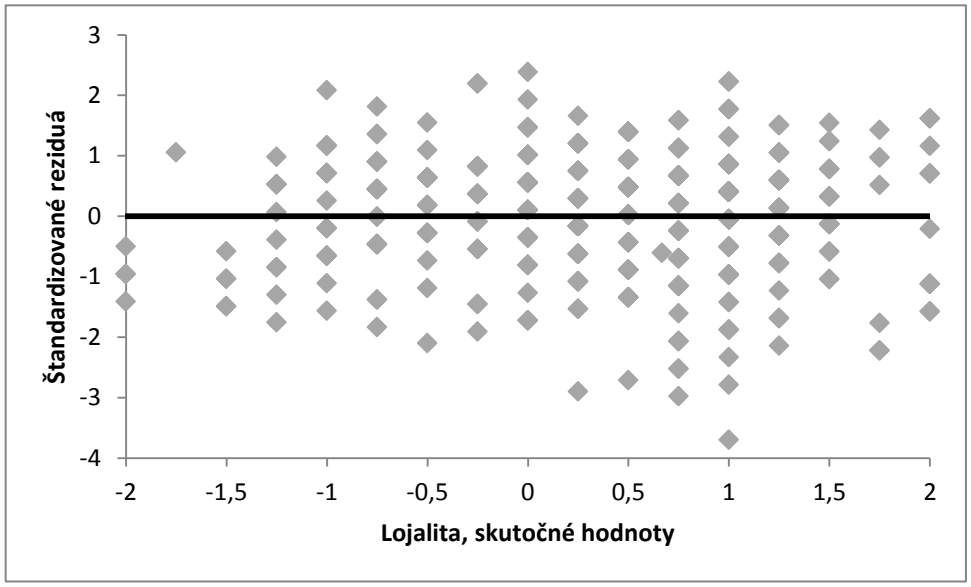
7.3.1 Testovanie podmienok lineárnej regresie

Prvým krokom bolo otestovanie dát získaných v rámci vlastného výskumu na splnenie predpokladov lineárnej regresie. Testovaná bola nezávisle premenná, teda lojalita klienta. Čo sa týka podmienky linearity tejto premennej, bola testovaná pomocou bodového grafu závislosti medzi nezávisle a závisle premennou. Ten je predmetom obrázka (Obr. 23). Na grafe je možné pozorovať jasný lineárny trend medzi premennými, pre lepšiu predstavu bola do grafu zahrnutá aj lineárna trendová čiara. Podmienka linearity nezávisle premennej (lojality) bola teda splnená.



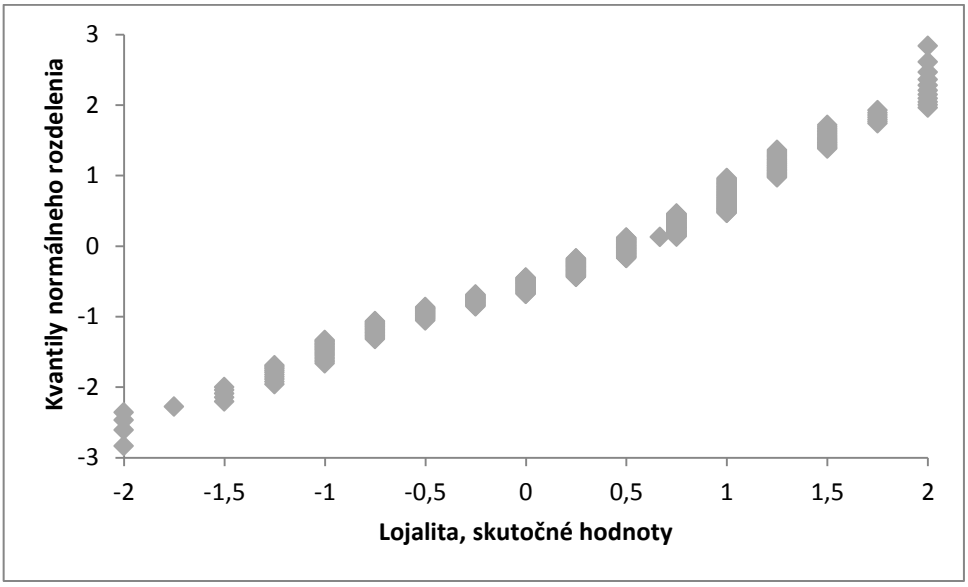
Obr. 23 Grafické testovanie linearity premennej lojalita
(vlastné spracovanie na základe dát z výskumu, 2014)

Druhým nutným predpokladom je homoskedasticita premennej. Metodologický postup je totožný s postupmi použitými v prípade predchádzajúcich dvoch modelov, teda zostrojenie grafu závislosti XY, kde na osi x sú skutočne namerané hodnoty nezávisle premennej (lojality) a na osi y štandardizované reziduá dosiahnuté použitím regresného modelu lojalita – dodatočné nákupy. Ako je možné vidieť na obrázku (Obr.24), štandardizované reziduá sa nachádzajú v homogénnom útvare, o homoskedasticite svedčí aj pridaná trendová čiara, ktorá je rovnobežná s osou x (vyznačená hrubou čiernou farbou).



Obr. 24 Grafické testovanie konštantnosti rozptylu vo vzťahu lojalita – potenciál ďalších nákupov (vlastné spracovanie na základe dát z výskumu, 2014)

Nakoniec bola testovaná normalita nezávisle premennej v tomto modeli, teda lojality. Výsledok grafického testovania je zobrazený na obrázku (Obr. 25). Pokiaľ porovnáme získaný útvar bodov s diagonálnou priamkou, je možné pozorovať určité odklony od tejto priamky, hlavne v oblasti minima a maxima nezávisle premennej (lojality). Isté vypuklosti v rámci tohto útvaru napovedajú o skutočnosti, že získaný útvar bodov by mohol nadobudnúť namiesto diagonály tvar pootočenej sínusoidy príp. kubickej krivky. Preto bude nezávisle premenná testovaná na normalitu aj štatistickými nástrojmi, teda výpočtom šikmosti, špicatosti a z- hodnôt pre dané charakteristiky.



Obr. 25 Grafické testovanie normality premennej lojalita
(vlastné spracovanie na základe dát z výskumu, 2014)

Štatistický test normality je uvedený v tabuľke (Tab. 26). O porušení podmienky normality je potrebné hovoriť, ak vypočítaná z- hodnota pre niektorú z charakteristík dosahuje úrovne vyššej ako $\pm 1{,}96$ (pre hladinu spoľahlivosti 0,05). V prípade testovania normality premennej lojalita túto hranicu prekonala charakteristika šikmosti, čo znamená, že v tejto charakteristike sa premenná lojalita vyznačuje nenormálnou distribúciou. Preto bola v štatistickom programe MedCalc vykonaná Box- Cox transformácia na normalitu, pričom exponent λ bol určený na hranici 1,15. Ani týmto spôsobom však nebolo možné normalitu premennej dosiahnuť. Keďže aj v tomto prípade platí, že počet pozorovaní vysoko prevyšuje odporúčanú hodnotu 200 pre to, aby dáta transformované byť nemuseli bez toho, že by to negatívne ovplyvnilo výsledky modelu, k transformácii nebude pristúpené. Do modelu budú vstupovať pôvodne získané dáta v oblasti lojalita, vzhľadom na veľkosť vzorky to nebude mať výrazne negatívny vplyv na kvalitu modelu a interpretáciu výsledkov.

Tab. 26 Štatistické testovanie normality premennej lojalita
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Šikmosť	z-hodnota	Špicatosť	z-hodnota
-0,50816	-4,3467	-0,14769	-0,63164

7.3.2 Regresný model lojalita – dodatočné nákupy klienta

Ako už bolo uvedené, model je zostavený pomocou jednoduchej lineárnej regresie, nakoľko je skúmaný vzťah medzi jednou nezávisle premennou (lojalita) a jednou závisle premennou (dodatočné nákupy klienta). Charakteristiky vzniknutého modelu sú uvedené na obrázku (Obr. 26), použitý bol znova štatistický software MedCalc.

Dependent Y	ĎALŠÍ_NÁKUP ĎALŠÍ NÁKUP
Independent X	LOJALITA

Least squares regression

Sample size	459
Coefficient of determination R^2	0,4371
Residual standard deviation	0,5487

Regression Equation

y = -0,05667 + 0,5848 x

Parameter	Coefficient	Std. Error	95% CI	t	P
Intercept	-0,05667	0,02899	-0,1136 to 0,0003116	-1,9547	0,0513
Slope	0,5848	0,03175	0,5224 to 0,6472	18,4201	<0,0001

Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	102,1597	102,1597
Residual	457	131,5760	0,3011

F-ratio	339,3004
Significance level	P<0,0001

Obr. 26 Charakteristiky regresného modelu lojalita – dodatočné nákupy klienta (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Koeficient determinácie dosiahol hodnoty 0,4371, čo znamená, že 43,71 % rozptylu závisle premennej (dodatočných nákupov klienta) je vysvetlených zvolenou nezávisle premennou (lojalitou klienta). O štatistickej významnosti modelu svedčí hodnota F-kritéria a p-hodnoty. Keďže p-hodnota bola vypočítaná na úrovni nižšej ako 0,0001, model je možné považovať za štatisticky významný. Analýza štvorcov ukázala, že použitím modelu bola redukovaná chyba odhadu o 43,71 % v porovnaní so situáciou, kedy by na predikciu závisle premennej bol použitý jej aritmetický priemer.

7.3.3 Interpretácia regresnej rovnice

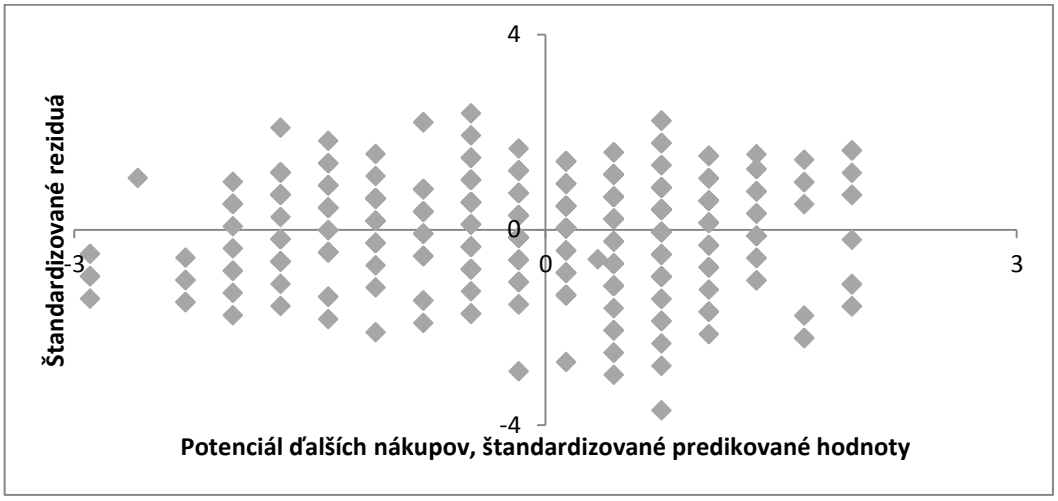
Na obrázku (Obr. 26) je takisto možné vidieť samotnú regresnú rovnicu pre skúmaný vzťah. Je možné ju zapísať aj v nasledujúcom tvare:

$$POTENCIÁL\ ĎALŠÍCH\ NÁKUPOV = -0{,}05667 + 0{,}5848 \times LOJALITA \qquad (7)$$

Analýza p-hodnoty pre konštantu regresnej rovnice ukázala nevýznamnosť konštanty ($0{,}0513 > 0{,}05$). Na druhej strane, medzi lojalitou klienta a jeho potenciálom si od banky zaobstarať dodatočné produkty alebo služby sa dokázal štatisticky významný priamy vzťah (p-hodnota $< 0{,}0001$). Pozitívna závislosť medzi premennými znamená, že pokiaľ banka dosiahne zvýšenie klientovej lojality o jednotku, dosiahne, *ceteris paribus,* zvýšenie jeho potenciálu dodatočných nákupov o 0,5848 jednotky (na 5-stupňovej škále). Tento prírastok sa s 95% pravdepodobnosťou bude pohybovať v intervale 0,5224 – 0,6472. Štatistickú významnosť nezávisle premennej v modeli dokázala aj vypočítaná t-hodnota. Hodnota 18,4201 je vyššia ako kritická hodnota 1,9462 (hladina spoľahlivosti 0,05 pre 457 stupňov voľnosti), čo umožňuje zamietnuť nulovú hypotézu o nevýznamnosti faktora.

7.3.4 Testovanie modelu na splnenie podmienok lineárnej regresie

Po zostavení samotného modelu sa môže pristúpiť k jeho testovaniu. Prvým krokom je otestovanie, či spĺňa podmienky lineárnej regresie aj model ako celok, nielen jeho nezávisle premenná. Nástrojom k tomu bude opäť graf bodovej závislosti medzi štandardizovanými predikovanými hodnotami v rámci zostrojeného modelu a štandardizovanými reziduami tejto predikcie uvedený na obrázku (Obr. 27).



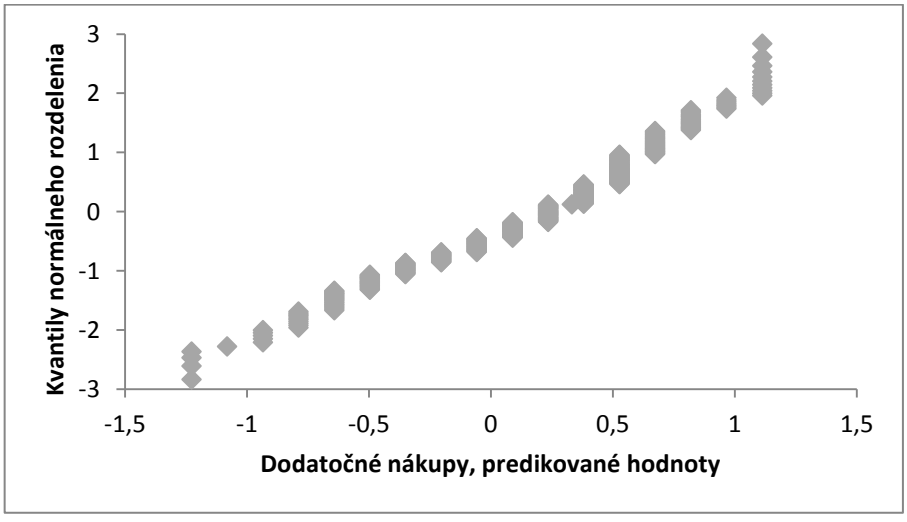
Obr. 27 Analýza štandardizovaných reziduí modelu dodatočných nákupov (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Reziduá sú v tomto grafe usporiadané náhodne, nie je možné pozorovať nijaké odklony od linearity (napr. kurvilinearitu), preto bolo usúdené, že podmienka linearity celého modelu predikcie dodatočných nákupov bola splnená.

Náhodné rozloženie reziduí spolu s ich rovnomerným rozmiestnením naprieč všetkými hodnotami predikovaných dodatočných nákupov klientom umožňujú navyše prijať predpoklad o konštantnosti ich rozptylu.

Pokus vytvoriť predikciu reziduí nebol úspešný, z čoho vyplýva, že sú medzi sebou vzájomne nezávislé a nedajú sa predikovať na základe hodnoty predchádzajúcich reziduí. Aj tretia podmienka regresného modelu bola tým pádom splnená.

Poslednou podmienkou je normalita vytvoreného modelu. Pre tento účel bol vytvorený graf normálneho rozdelenia (normal probabability plot) so vzostupne zoradenými hodnotami dodatočných nákupov predikovanými pomocou zostrojeného modelu na osi x a kvantilmi normálneho rozdelenia pre n+1 pozorovaní na osi y. Graf je predmetom obrázka (Obr. 28). Je zjavné, že body na tomto grafe sa príliš neodkláňajú od diagonálnej priamky. Odklony je možné pozorovať v minimách a maximách nezávisle premennej, podobne ako v prípade testovania normality samotnej nezávisle premennej (lojality) tohto modelu. Odklony však nie sú v tomto prípade také výrazné, body sa od diagonálnej priamky odlišujú len nevýznamne a tak je možné prijať tvrdenie o splnení podmienky normality vytvoreného modelu. Záverom je tvrdenie, že všetky štyri podmienky regresného modelu ako celku boli v prípade modelu lojalita – dodatočné nákupy splnené, preto môže byť pristúpené k poslednej fáze popisu modelu.



Obr. 28 Graf normálneho rozdelenia modelu dodatočných nákupov
(vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

7.3.5 Validácia modelu lojalita – dodatočné nákupy

Vytvorený regresný model vzťahu lojalita klienta – potenciál ďalších nákupov dosiahol silu v podobe R^2 na úrovni 0,4370, čo znamená , že 43,70 % rozptylu závisle premennej

bolo vysvetlených určenou nezávisle premennou. Analýza rozptylu ukázala, že redukcia chyby odhadu použitím modelu je štatisticky významná, nakoľko vypočítaná F hodnota sa nachádza výrazne nad kritickou hodnotou. Tým, že sa v modeli nachádza iba jedna nezávisle premenná, nedochádza k tzv. overfittingu vzorky, keďže je vysoko prevýšený odporúčaný pomer 15-20:1 (počet pozorovaní ku počtu nezávisle premenných v modeli). To, či je možné výsledky modelu zovšeobecniť na celú populáciu a nie sú teda charakteristické pre špecifickú vzorku, bude skúmané opäť pomocou rozdelenia vzorky na dve subskupiny a vytvorením ich samostatných regresných modelov.

Tab. 27 Charakteristiky podmodelov lojalita –dodatočné nákupy vzniknutých rozdelením vzorky (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)

Regression Statistics	**Sample A**	**Sample B**
Multiple R	0,648366	0,670267
R Square	0,420379	0,449258
Adjusted R Square	0,417708	0,446732
Standard Error	0,528713	0,568463
Observations	229	230

ANOVA	**Sample A**				
	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	1	43,99421	43,99421	157,3823	1,66E-27
Residual	227	60,65958	0,279537		
Total	228	104,6538			

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*
Intercept	-0,07149	0,038871	-1,83912	0,067264	-0,1481	0,005124
Lojalita	0,556025	0,044322	12,54521	1,66E-27	0,468669	0,643381

ANOVA	**Sample B**				
	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	1	57,46558	57,46558	177,8296	4,64E-30
Residual	228	70,44664	0,32315		
Total	229	127,9122			

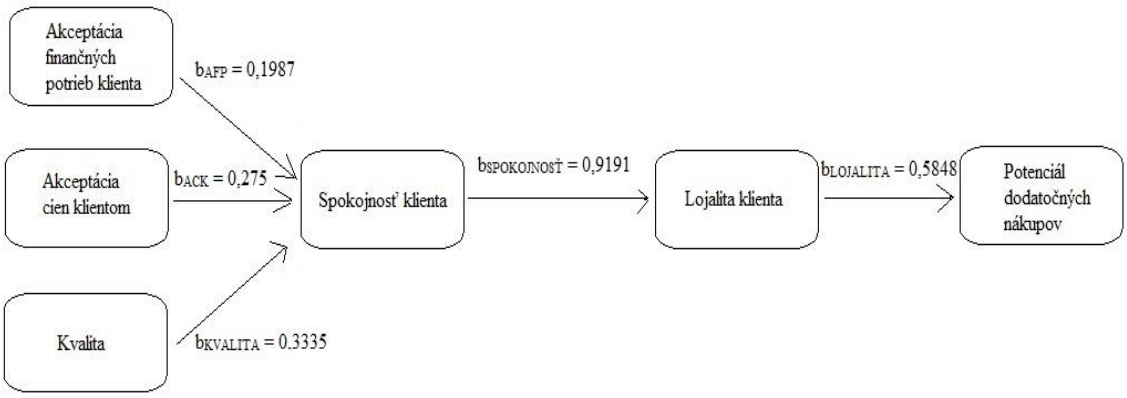
	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*
Intercept	-0,04214	0,043206	-0,97525	0,330515	-0,12729	0,043018
Lojalita	0,608001	0,045593	13,33528	4,64E-30	0,51814	0,697861

Charakteristiky oboch takto vzniknutých modelov sú uvedené v tabuľke (Tab. 27). Model vzorky A (Sample A) zahŕňal 229 pozorovaní, dosiahol koeficient determinácie 0,4204 pri štandardnej chybe 0,5287. Model vzorky B (Sample B) zahŕňal 230 pozorovaní a dosiahol koeficient determinácie 0,4493 pri štandardnej chybe 0,5685. Malé rozdiely je možné po-

zorovať aj v hodnote regresného koeficientu nezávisle premennej, kým v prvom prípade dosiahol hodnotu 0,556, v druhom prípade to bolo 0,608. Všetky tieto hodnoty spadajú do 95% intervalu spoľahlivosti vypočítaného pre pôvodný model so 459 pozorovaniami, čo svedčí o ich nevýznamných rozdieloch. Podobnosť modelov teda umožňuje vyvodiť záver, že pôvodný model vzťahu lojalita – dodatočné nákupy nie je charakteristický len pre určitú špecifickú vzorku, ale je možné ho zovšeobecniť na celú populáciu.

7.4 Záverečný model spokojnosť – lojalita – potenciál ďalších nákupov

Vychádzajúc z jednotlivých modelov vytvorených v kapitolách 7.1.-7.3., predbežný model uvedený na obrázku (Obr. 9) bol upravený a doplnený o jednotlivé regresné koeficienty merajúce intenzitu vzťahu medzi premennými. Upravený model je predmetom obrázka (Obr. 29).



Obr. 29 Záverečný model spokojnosť – lojalita – potenciál dodatočných nákupov (vlastné spracovanie, 2015)

Ako vyplynulo z viacnásobnej regresnej analýzy, konštrukty individuálny prístup ku klientovi a dôvera nespĺňali podmienky vstupu do modelu, preto z neho boli nakoniec formou postupnej regresie vylúčené. Bolo tomu tak aj napriek tomu, že v analytickej časti sa ukázala závislosť medzi oboma premennými a spokojnosťou klienta. V rámci viacnásobnej regresie sa však vplyv premenných neposudzuje samostatne, ale v súčinnosti s ostatnými premennými. Tým, že boli do modelu zahrnuté najskôr ostatné premenné, ktoré majú na závisle premennú významnejší vplyv, efekt zahrnutia dvoch vylúčených premenných by bol minimálny. Mohlo to byť spôsobené o. i. aj skutočnosťou, že nezahrnuté premenné dosiahli relatívne vysokú mieru multikolinearity so zahrnutými premennými. Napríklad medzi individuálnym prístupom a akceptáciou finančných potrieb bol zistený korelačný koeficient na úrovni 0,5976, rovnako medzi kvalitou a dôverou. Táto relatívne vysoká ko-

relácia medzi jednotlivými nezávisle premennými spôsobila, že po zahrnutí akceptácie finančných potrieb a kvality do modelu stratili individuálny prístup a dôvera štatisticky významný vplyv na závisle premennú zistený v ich oddelenom posudzovaní. Keďže zostrojený regresný model by mal byť čo najjednoduchší vzhľadom na počet premenných, pristúpilo sa nakoniec k vynechaniu uvedených premenných (individuálny prístup ku klientovi a dôvera) pri zachovaní kvality modelu. Ďalším dôvodom, prečo napríklad dôvera nebola zahrnutá do modelu, môže byť skutočnosť, že je to tzv. základný faktor (terminológia podľa Munari, Ielasi a Bajetta, 2013, s. 142). Dôvera českých klientov v banky je všeobecne vysoká: podľa prieskumu Ernst &Young je na úrovni 96 % (Více než polovina českých klientů bank si důvěru v banku spojuje s otázkou poplatků, 2014), vlastný výskum preukázal úroveň 88 %. To, že klient banke verí, je teda akousi samozrejmosťou. Prípadná nedôvera v banku síce vyústi v nespokojnosť, naopak to však neplatí. Pokiaľ klient banke verí, neovplyvňuje to jeho spokojnosť pozitívnym smerom.

Z determinantov, ktoré sa potvrdili ako štatisticky významné, má na spokojnosť klienta najväčší vplyv kvalita. Regresný koeficient na úrovni 0,3335 znamená, že zvýšením kvality vnímanej klientom o jednotku banka, *ceteris paribus,* dosiahne zvýšenie zákazníckej spokojnosti o 0,3335 jednotky. Druhá najintenzívnejšia závislosť bola zo skúmaných determinantov prisúdená akceptácii cien klientom, treťou a poslednou zahrnutou nezávisle premennou bola akceptácia finančných potrieb klienta.

Jednoduchá regresia vykonaná medzi spokojnosťou klienta a lojalitou potvrdila významnosť závislosti medzi týmito premennými. Pokiaľ banka dosiahne zvýšenie spokojnosti klienta o jednotku, zaznamená pri platnosti modelu, *ceteris paribus,* takmer proporcionálne zvýšenie lojality (o 0,9191 jednotky). Tento vzťah sa teda medzi skúmanými ukázal ako najintenzívnejší.

Napokon sa potvrdila aj štatistická významnosť vplyvu lojality na potenciál klienta nakupovať od banky ďalšie produkty. V tomto prípade dosiahol regresný koeficient úrovne 0,5848. To je v konečnom dôsledku efekt, ktorý banku ako obchodný subjekt zaujíma najviac. Dodatočné nákupy existujúceho klienta pre ňu znamenajú prírastok tržieb a tým pádom aj zvýšenie jej finančnej výkonnosti. Ako uvádzajú viacerí autori, napríklad Khan a Fasih (2014, s. 334), náklady na existujúceho klienta sú nižšie v porovnaní s nákladmi na klienta nového, preto dodatočné nákupy stávajúceho klienta znamenajú pre banku vyššiu obchodnú maržu (a vyššiu ziskovosť) v porovnaní s novým klientom.

8 MODELOVÝ PRÍKLAD

Nasledujúca kapitola obsahuje modelový príklad, ako by sa mohla zvýšiť finančná výkonnosť komerčnej banky v ČR, ak zvýši počet svojich spokojných klientov. Ide teda o pretavenie výsledkov práce do praxe aktuálneho bankového sektora v ČR. Vychádzalo sa pritom z údajov získaných v rámci vlastného výskumu a verejne dostupných informácií o bankovom sektore v Českej republike. Príklad (jeho zadanie, rovnica pre výpočet aj samotné riešenie) je súhrnom vlastných predpokladov, nie je prevzatý zo žiadneho zdroja.

8.1 Zadanie

Aký bude mať vplyv na finančnú výkonnosť komerčnej banky v Českej republike reprezentovanú ročnými dodatočnými výnosmi, pokiaľ sa jej podarí zvýšiť počet retailových spokojných klientov o 10 000?

8.2 Rovnica pre výpočet

Dodatočné výnosy spôsobené zvýšením počtu spokojných klientov sú vlastne funkciou tržieb, ktoré banka získa predajom produktov týmto klientom. Matematicky by sa vzťah dal zapísať nasledovne:

$$DV_{KB} = \mathrm{f}(x_1, x_2, x_3) = \Delta_{SK} \times (w_1 \times r_1 + w_2 \times r_2 + w_3 \times r_3), \quad (8)$$

kde x_1 = tržby z predaja depozitných produktov,

x_2 = tržby z predaja úverových produktov,

x_3 = tržby z predaja ostatných produktov,

Δ_{SK} = zmena počtu spokojných klientov,

w_i = sklon ku kúpe i-tého produktu a

r_i = priemerné ročné výnosy z i-tého produktu.

8.3 Riešenie

V riešení budú použité priemerné charakteristiky pre celý český bankový sektor. Pre zjednodušenie sa predpokladá, že úverové produkty sú reprezentované hypotékou. Abstrahované bude od ostatných produktov (x_3). Charakter týchto produktov je príliš komplexný na to, aby sa dal sumarizovať do priemerných jednotkových výnosov pre banku. Navyše v rámci vlastného výskumu sa ukázalo, že investovať na finančnom trhu so svojou bankou

má záujem len 30,3 % klientov (výrazne nižší záujem ako o depozitné produkty a hypotéky).

Výnosom banky pri predaji depozitného produktu klientovi je úroková marža, teda rozdiel medzi úrokmi, ktoré získa z investovania depozít na finančnom trhu a úrokmi, ktoré vyplatí klientovi. Priemerné ročné výnosy z depozitných produktov (r_1) budú v tomto prípade vypočítané ako úroková marža banky vynásobená priemernou výškou vkladu.

$$\text{Úroková marža} = \frac{\text{úrokové výnosy} - \text{úrokové náklady}}{\text{vklady k obchodovaniu} + \text{vklady v nabehnutej hodnote}} =$$

$$= \frac{158\,958\,000\,000 - 48\,545\,000\,000}{45\,006\,000\,000 + 4\,060\,966\,000\,000} = \mathbf{2{,}689\ \%\ p.\ a.}$$

Číselné údaje boli čerpané zo štatistík Českej národnej banky, ktorá ako regulátor finančného trhu disponuje súhrnnými bilanciami celého bankového sektoru. V tomto prípade ide o údaje zo súhrnnej súvahy českých komerčných bánk k 31.12.2014 (Česká národní banka, ©2015).

$$\text{Priemerná výška vkladu} = \frac{\text{objem vkladov domácností}}{\text{počet retailových kientov českých bánk}} =$$

$$= \frac{1\,740\,806\,550\,000}{7\,566\,686} = \mathbf{230\,061{,}95\ Kč}$$

Objem vkladov domácností bol opäť čerpaný z bilancií ČNB (Česká národní banka, ©2015). Počet retailových klientov je údaj, ktorý banky nezverejňujú, muselo sa teda pristúpiť k formulácii predpokladu. Banky síce uvádzajú počet svojich klientov, ten však zahŕňa všetky segmenty. Keďže v tomto čísle sa nachádzajú aj korporátni a municipálni klienti, nemalo by význam priemerovať objem vkladov s celkovým počtom klientov, nakoľko firemní klienti a samosprávy majú depozitá v rádovo vyšších čiastkach ako domácnosti. Metodika výpočtu počtu retailových klientov vychádzala teda z ankety spoločnosti Deloitte, podľa ktorej v roku 2012 nemalo účet u žiadnej z bánk 28 % Čechov (Hájková, 2012). Keďže stredný stav obyvateľstva v roku 2012 bol 10 509 286 (Český statistický úřad, 2015), príklad počítal s predpokladom, že v roku 2012 bolo v Českej republike 7 566 686 retailových klientov českých bánk $\left[10\,509\,286 \times (1 - 0{,}28)\right]$. Priemerný výnos z depozitných produktov pripadajúci na jedného klienta sa teda vypočíta:

$$r_1 = 0{,}002689 \times 230\,061{,}95 = \mathbf{6186{,}366\ Kč}$$

Ako už bolo uvedené, priemerný výnos z úverových produktov (r_2) bude stotožnený s výnosom z hypoték. Na jeho kalkuláciu bude potrebné vynásobiť priemernú výšku hypotečného úveru na jedného klienta a priemernú úrokovú sadzbu hypoték.

$$Priemerná\ výška\ hypotéky = \frac{\text{zmluvná istina úverov pre občanov a domácnosti}}{\text{počet úverov pre občanov a domácnosti}}$$

$$= \frac{143\ 364\ 614\ 000}{85\ 878} = \mathbf{1\ 669\ 399\ Kč}$$

Výška zmluvnej istiny úverov pre občanov a domácnosti a počet úverov pre občanov a domácnosti boli čerpané z publikácie Hypoteční úvěry 2002-2014, údaje sú k 31.12.2014 (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2015).

Priemerná sadzba hypoték v Českej republike (tzv. Hypoindex) dosiahla v decembri 2014 podľa portálu Fincentrum **2,37 % p. a.** (Fincentrum, 2015).

Od prípadných poplatkov za správu hypotéky bude v tomto prípade abstrahované, podľa portálu Fincentrum väčšina českých komerčných bánk poskytuje vedenie úverového účtu bez mesačných poplatkov. Výnimkou sú len napríklad Hypoteční banka, Era- Poštovní spořitelna, ČSOB (všetky patriace do skupiny ČSOB) či Komerční banka. Zvyšovať priemerné výnosy z hypoték bankám, ktoré poplatky za vedenie úverového účtu nevyberajú, by bolo irelevantné, preto príklad stotožňuje ročnú percentuálnu mieru nákladov s úrokovou sadzbou hypotéky. Priemerný ročný výnos banky z hypotéky sa teda vypočíta:

$$r_2 = 0{,}0237 \times 1\ 669\ 399 = \mathbf{39\ 564{,}756\ K}\text{č}$$

Posledným údajom, ktorý chýba k výpočtu dodatočných výnosov banky, sú sklony k nákupu jednak depozitných produktov a jednak hypoték. Tieto boli zistené v rámci vlastného výskumu. Keďže zadanie príkladu udáva vypočítať dodatočné výnosy pri zvýšení počtu spokojných klientov, budú použité sklony k nákupu u klientov, ktorí vo výskume deklarovali svoju spokojnosť. Podiel spokojných klientov vyjadrujúcich záujem o depozitné produkty bol 67,48 %, podiel spokojných klientov vyjadrujúcich záujem o hypotéku bol 57,23 %. S týmito údajmi je možné vypočítať dodatočné ročné výnosy banky:

$$DV_{KB} = 10\ 000 \times\ [(0{,}6748 * 6186{,}366)\ +\ (0{,}5723 * 39564{,}756)] = \mathbf{268\ 174\ 696{,}356\ Kč}$$

Záverom príkladu je konštatovanie, že pri platnosti uvedených predpokladov a v prípade zvýšenia počtu retailových spokojných klientov o 10 000 sa českej komerčnej banke zvýšia celkové ročné výnosy o viac ako 268 miliónov Kč.

9 MANAŽÉRSKE DÔSLEDKY A ODPORÚČANIA PRE BANKY

Už v teoretickej časti tejto práce, ako aj jej analytickej časti sa ukázalo, že medzi spokojnosťou klienta, jeho lojalitou a potenciálom nakúpiť dodatočné produkty existuje istá závislosť. Vytvorený model vzťahu medzi spokojnosťou a jej determinantami, lojalitou a dodatočnými nákupmi poskytol bližší popis týchto vzťahov aj s ich kvantifikáciou. Je tak možné určiť, aký konkrétny vplyv môže mať posilnenie aktivít banky v jednotlivých oblastiach (tu nazývaných konštruktoch).

9.1 Dodatočné nákupy klienta

Najdôležitejším vzťahom, ktorý banku zaujíma, je posledný zo skúmaných, teda zvyšovanie potenciálu dodatočných nákupov klienta, vyjadreného napríklad formou CSI (počet produktov, ktoré banka poskytuje jednému klientovi). Práve ten má totiž priamy vplyv na jej finančnú výkonnosť. V rámci vlastného výskumu sa ukázalo, že aktuálny priemerný CSI u klientov českých bánk je na úrovni 2,21 produktu. Znamená to, že pre banky sa v tejto oblasti nachádzajú stále zaujímavé príležitosti. Trendom posledných rokov skutočne je, že sa veľké banky snažia zabezpečiť pre svojich klientov úplné pokrytie ich finančných potrieb, bankové skupiny majú ako dcérske spoločnosti stavebné sporiteľne, poisťovne, leasingové, penzijné, factoringové či investičné spoločnosti. V prípade záujmu by teda jedna banková skupina mohla klientovi poskytnúť produkty a služby zo všetkých oblastí finančných aktivít. Vzhľadom na nízky deklarovaný CSI a široké portfólio služieb poskytovaných bankou možno hovoriť o veľkom nesúlade medzi tým, čo v súčasnosti banky ponúkajú a tým, čo klienti využívajú. Častým javom v Českej republike je, že klienti majú rôzne produkty u rôznych bánk. To uvádza napríklad aj štúdia Ernst & Young, podľa ktorej 42 % hypoték majú českí klienti zjednaných s inou ako svojou primárnou bankou (Více než polovina českých klientů bank si důvěru v banku spojuje s otázkou poplatků, 2014). Vlastný výskum zároveň ukázal, že najvyšší potenciál dodatočných predajov majú banky v oblasti sporiacich a depozitných produktov. Až 60,8 % klientov sa vyjadrilo, že v prípade, že nasporia nejaké peniaze, vložia ich do svojej banky. Samozrejme pre banky tu vzniká rozpor, nakoľko v období prakticky nulových úrokových sadzieb a prebytočnej likvidity nie sú motivované od klientov získavať dodatočné finančné prostriedky v podobe depozít. Aj na strane aktívnych obchodov banky sú však možné príležitosti, 49 % respondentov sa vyjadrilo, že v prípade záujmu o hypotéku sa obrátia na svoju banku. Oproti tomu investície na finančných trhoch by so svojou bankou v prípade záujmu realizovalo len

30,3 % klientov. Tento nízky podiel môže byť spôsobený aj tým, že klienti často krát ani nevedia, aké spektrum produktov banka ponúka. Spájajú si ju len s typickými konzervatívnymi produktmi, ako sú bežné či sporiace účty, a na druhej strane s hypotékami. V tom prípade by bankám určite prospela lepšia komunikácia smerom ku klientom, teda zabezpečenie ich informovanosti o jej produktoch a službách. Je potrebné však upozorniť, že lepšou komunikáciou nemožno rozumieť masové marketingové kampane a hromadne rozposielané správy priameho marketingu, ako sa občas mylne banky domnievajú. Pokiaľ klient pravidelne dostáva ponuky, ktoré ho nezaujímajú, skôr to jeho vzťah s bankou naruší. Aj v rámci vlastného výskumu sa ukázalo, že klientov obťažuje násilné vnucovanie produktov pri návšteve pobočky. Na otázku, s čím sú v banke najviac nespokojní, často krát odpovedali možnosťou iné, ktorú ďalej špecifikovali práve ako prehnanú snahu o predaj ďalších produktov zo strany zamestnancov banky. Stalo sa tak v 15,11 % prípadov. 17,2 % klientov tiež uviedlo, že banka neakceptuje ich finančné potreby. Zdá sa teda, že banky síce pochopili dôležitosť zvyšovania cross-sellingu u klientov, používajú však opačnú stratégiu, ako by bolo žiaduce. Prvým krokom by malo byť spoznanie klienta a zistenie jeho finančných potrieb a podľa toho prispôsobiť nielen ponúkané produkty, ale aj marketingové kampane. Ako sa navyše ukázalo v rámci vlastného výskumu a vytvoreného modelu, potenciál dodatočných predajov je možné priamo zvyšovať posilnením zákazníckej lojality.

9.2 Ako zvyšovať lojalitu

Na skutočnosť, že lojálni klienti majú pre banku väčší finančný potenciál, poukázala už analytická časť práce, ktorá ukázala, že medzi lojálnymi klientmi bolo 72 % tých, ktorí sú ochotní si od banky nakúpiť ďalšie produkty a služby, zatiaľ čo medzi nelojálnymi klientmi bol tento podiel len na úrovni 12 %. Priama závislosť sa potvrdila aj v procese zostrojenia regresného modelu. Celková lojalita dosiahla 65,15 %. Potvrdil sa však predpoklad z teoretickej časti práce, a síce že lojalita českých klientov je založená skôr na zvyku (kognitívna) a nie emočnej väzbe na banku (afektívna, podnecujúca či akčná). 36,2 % klientov uviedlo, že by neostalo verných svojej banke, pokiaľ by im iná banka ponúkla podobné produkty alebo služby. Navyše 24,6 % klientov nebolo v tejto otázke rozhodnutých. Na krehkú lojalitu v českom bankovníctve poukazuje aj iný fenomén súčasnosti- výrazný úspech nízkonákladových bánk. Tie v roku 2014 získali ďalších 376 000 klientov, čím sa ich počet zaokrúhlil už na 1,7 milióna a priemerný prírastok nových klientov je na úrovni 29 % ročne (Urbánek, 2015). Udržiavať klientov lojálnych jednej banke sa teda stáva čoraz ná-

ročnejšou výzvou. Väčšina z nich už uplatňuje v tejto súvislosti tzv. vernostné programy, teda odmeňovanie klientov za kontinuálne využívanie istých služieb banky. Odmeňujú hlavne za platbu kreditnou kartou, a to formou zliav u obchodných partnerov, predĺženou zárukou zakúpeného tovaru či poistnými a asistenčnými službami. Výskum spoločnosti STEM/MARK ale ukázal, že vernostné programy využíva len 40 % klientov. Najčastejším dôvodom, prečo klienti program nevyužívajú je, že ich žiadny nezaujal, čo uviedlo 42 % mužov a 37 % žien (Bubák, 2015). Z toho je možné vyvodiť záver, že vernostné programy v dnešnej podobe sú pre banky neefektívne. Podporujú u klientov práve kognitívnu formu lojality, aj to len v prípade, že sú kvalitne vypracované a klientmi využívané. Kognitívna lojalita sa však ukázala ako najslabšia z foriem lojality, založená len na racionálnych argumentoch, preto pokiaľ konkurencia ponúkne takto lojálnemu klientovi lepšie parametre produktu, klient je pripravený k nej prejsť. Následkom toho masívne investície bánk do takto nastavených programov odmien sa môžu veľmi jednoducho stať nerentabilnými. Preto namiesto zameriavania sa na kreditné karty či iné krátkodobé pôžičky by podľa môjho názoru mali banky odmeňovať klientov využívajúcich produkty dlhodobejšieho charakteru, ktoré prinášajú banke príjmy v dlhšom časovom horizonte a v neposlednom rade prispievajú k prehlbovaniu emočných väzieb klienta a banky. Tak by mohli prispieť k budovaniu afektívnej, podnecujúcej či akčnej lojality u klientov. Príkladmi takých produktov sú penzijné sporenie, bezpečnostné úložné boxy a schránky či šetriace produkty (napríklad kapitálové životné poistenie alebo terminovaný vklad vinkulovaný na štúdium detí klientov).

Ďalšou možnosťou je snaha budovať emočné vzťahy s klientom už od útleho veku. Banky síce v súčasnosti ponúkajú produkty už pre najmenšie deti, za dôležitejšie považujem však budovanie reálnych vzťahov s nimi. Napríklad pokiaľ príde rodič na pobočku aj s dieťaťom, pracovník mu môže ponúknuť sladkosť alebo hračku. Pokiaľ sa toto bude pravidelne opakovať, príp. banka bude mať zriadený detský kútik, deti budú mať na danú banku veľmi pozitívne spomienky. Vzhľadom na to, že ľudia majú tendenciu si idealizovať zážitky z detstva, môžu tak banky vytvoriť u klienta pevnú emočnú väzbu, ktorá môže v neskoršom veku vyústiť v dlhodobú lojalitu klienta, v ideálnom prípade trvajúcu celý jeho život.

Napokon vlastný výskum potvrdil, že na lojalitu klienta má priamy vplyv jeho spokojnosť s bankou, preto pokiaľ si chce banka zabezpečiť lojálnych klientov, musí v prvom rade dbať o ich spokojnosť.

9.3 Ako zvyšovať spokojnosť

Zákazníckej spokojnosti bol v rámci tejto práce venovaný veľký priestor, a to z jednoduchých dôvodov. Preukázalo sa totiž, že aj v českom bankovníctve existuje priama závislosť spokojnosť – lojalita – potenciál ďalších nákupov klienta. Spokojnosť je teda východiskovým bodom pre zvyšovanie finančnej výkonnosti banky v podobe dodatočných predajov. Navyše determinanty samotnej spokojnosti sú veľmi konkrétne oblasti, v ktorých banka môže posilniť svoje aktivity, preto vedomosť o najdôležitejších faktoroch ovplyvňujúcich zákaznícku spokojnosť znamená pre banku konkurenčnú výhodu. Pozitívne dôsledky zvyšovania počtu spokojných klientov sa ukázali aj v rámci modelového príkladu, podľa ktorého marginálne ročné výnosy (dodatočné výnosy banky pri náraste spokojných klientov o jedného) možno určiť na úrovni 26 817,5 Kč, takže pri náraste počtu spokojných klientov o 10 000 môže banka zvýšiť svoje ročné výnosy o viac ako 268 miliónov Kč.

Vlastný výskum ukázal, že na spokojnosť klienta majú vplyv tri z predpokladaných konštruktov: kvalita, akceptácia cien klientom a akceptácia finančných potrieb. Najvýraznejší vplyv mala v rámci viacnásobnej regresie kvalita. Tento konštrukt zahŕňal prvky SERVQUAL modelu, t. zn., že banka môže zvyšovať vnímanú kvalitu tým, že bude klientovi ponúkať produkty podľa jeho aktuálnej situácie a prostredníctvom kanálov, ktoré fungujú spoľahlivo. Veľmi podstatným sa pritom ukázal vplyv internetového bankovníctva ako distribučného kanálu banky. Ako hlavný determinant spokojnosti ho priamo uviedlo 78,8 % respondentov. Jeho bezproblémový chod a jednoduchosť užívania musia preto banky bezpodmienečne zaistiť, ak chcú svojich klientov udržiavať spokojných.

Okrem internetového bankovníctva však klienti stále často využívajú pobočky, pre 50,8 % klientov je dostupnosť pobočky jedným z hlavných determinantov ich spokojnosti. Zároveň ale druhým najčastejším dôvodom ich nespokojnosti bola pomalá obsluha na pobočke (18,7%). Underhill (c2009, s. 202) napríklad uvádza, že čas, ktorý klient strávi čakaním, výrazne ovplyvňuje celkový dojem, aký z návštevy pobočky banky nadobudne. Ak si zákazník myslí, že doba, ktorú strávil čakaním, bola primeraná, odchádza s pocitom, že poskytované služby sú dobré a adekvátne. V opačnom prípade nadobudne pocit, že sú nedostatočné. Pokiaľ banka nemôže priamo zabezpečiť skrátenie reálneho času, ktorý klient na pobočke strávi, môže podľa môjho názoru uplatniť aspoň niektoré triky, ako čakanie klientom spríjemniť alebo opticky skrátiť. Čakajúcim klientom sa môže napríklad priebežne prihovárať zamestnanec banky, napríklad ich informovať, ako dlho ešte budú musieť čakať

alebo si s nimi krátko pohovoriť o tom, ako sa majú. Klientovi ubehne čas rýchlejšie, navyše bude mať pocit, že mu je venovaná náležitá pozornosť a je pre banku dôležitý. Okrem toho banka môže klientom poskytnúť iné rozptýlenie, ako sú napríklad časopisy a noviny, či dokonca svoje informačné letáky o aktuálnych ponukách banky.

Pojem kvalita ďalej úzko súvisí aj s riešením vzniknutých problémov. Výskum ukázal, že 77 % klientov, podľa ktorých banka rieši vzniknuté problémy uspokojivo, je spokojných. Naopak, 45 % klientov, ktorí sú s úrovňou riešenia problémov nespokojní, deklarovali aj celkovú nespokojnosť. Je prirodzené, že banka občas chybuje, dôležité ale je, ako sa k chybe postaví. Paradoxne sa tak aj chyba banky môže stať jej príležitosťou. Ak bude schopná problém promptne a uspokojivo vyriešiť, pre klienta to bude signál jej kompetentnosti a to môže v konečnom dôsledku prekvapivo zvýšiť jeho spokojnosť s poskytovanými službami. Túto súvislosť potvrdili svojím výskumom aj Khan a Rizwan (2014, s. 414).

Druhou významnou oblasťou ovplyvňujúcou spokojnosť klientov českých bánk je už dlhodobo úroveň cien. Výskum potvrdil dôležitosť tohto faktora pre českých klientov. Odzrkadlilo sa to v zahrnutí premennej akceptácia cien klientom do modelu viacnásobnej regresie, ale takisto v priamej deklarácii klientov, že vysoké ceny produktov a služieb sú najvýznamnejším determinantom ich nespokojnosti. Až 63,8 % klientov uviedlo túto možnosť. Zaujímavým je takisto zistenie, že spomedzi klientov, ktorí deklarovali svoju celkovú nespokojnosť s bankou, uviedlo 100 %, že vysoké ceny sú determinantom ich nespokojnosti. Nenašiel sa teda ani jeden klient, ktorý by bol celkovo nespokojný s bankou, ale parciálne spokojný s úrovňou cien. Problémom okrem samotnej úrovne cien je aj prehľadnosť cenníkov. 35,5 % respondentov uviedlo, že cenník svojej banky nepovažujú za transparentný. Práve tu sa teda nachádza príležitosť pre komerčné banky. Tvorba cien ako taká je komplexný proces ovplyvnený štruktúrou nákladov banky, jej obchodnou stratégiou, ale i externými faktormi, napríklad úrovňou úrokových sadzieb v ekonomike. Zároveň je banka obchodným subjektom s cieľom dosahovať zisk, preto je dlhodobo neudržateľné, aby poskytovala služby s dumpingovými cenami alebo zadarmo. Zmenou, ktorá je však v jej silách aj v krátkodobom horizonte, je úroveň cien jasnejšie a zrozumiteľnejšie komunikovať smerom ku klientom. Pokiaľ budú klienti vopred vedieť, za čo zaplatia, môže to zvýšiť ich spokojnosť. Negatívne prekvapenia v podobe neočakávaných poplatkov a vyšších cien naopak v kontexte českých klientov citlivých na ceny bankových produktov môžu výrazne ich spokojnosť znížiť.

Tretím konštruktom zahrnutým do viacnásobnej regresie bola akceptácia finančných potrieb klienta. Má teda významný vplyv na zákaznícku spokojnosť. Problematickým v tomto kontexte môže byť už uvedená prílišná snaha banky zvyšovať u klienta CSI. Nakoľko banky pochopili význam predaj dodatočných produktov existujúcim klientom, snažia sa CSI zvyšovať, bohužiaľ často krát veľmi neefektívne. V rámci vlastného výskumu len 29,8 % respondentov uviedlo, že produkty, ktoré im banka ponúka, sú pre nich zaujímavé. Na druhej strane 38,3 % respondentov sa vyjadrilo, že zvažujú, že využijú od svojej banky ďalšie produkty alebo služby. Z toho vyplýva, že potenciál dodatočných produktov sa u klientov naozaj nachádza, ale banky nie sú schopné ho využiť. Na to, aby v tejto oblasti uspeli, je potrebné spoznať svojich klientov, pochopiť ich aktuálnu životnú situáciu a podľa toho prispôsobiť produkt, ktorý mu ponúknu. 44,8 % klientov, ktorým banka ponúka produkty neprispôsobené ich životnej situácii, neuvažujú o ďalšom nákupe. Na druhej strane, 44,7 % klientov, ktorých produkty sú ich životnej situácii prispôsobené, o ďalšom nákupe uvažujú. Rozosielanie ponúk, ktoré pre klienta nie sú relevantné, môže pôsobiť kontraproduktívne, ako sa ukázalo aj v rámci vlastného výskumu, kedy klienti iniciatívne uvádzali, že dôvodom ich nespokojnosti je opakovaná ponuka produktov, o ktoré nemajú záujem.

Jediným spôsobom, ako môže banka zistiť, či jej aktivity zamerané na zvyšovanie zákazníckej spokojnosti boli efektívne, je kontinuálne monitorovanie spokojnosti klientov. Tak môže zistiť, ako sa vyvíjala zákaznícka spokojnosť v čase, čo bolo hlavnými príčinami týchto zmien a prijať nápravné opatrenia. Skowron (2012, s. 494) dokonca uvádza, že už samotné zisťovanie klientskej spokojnosti môže túto spokojnosť pozitívne ovplyvniť. Klienti totiž vnímajú, že sa banka o nich zaujíma a to ich robí spokojnejšími. Monitorovanie spokojnosti môže navyše slúžiť aj ako podklad pre systém odmeňovania zamestnancov banky. Munari, Ielasi a Bajetta (2013, s. 148) zistili, že je pre banku efektívne zahrnúť ciele zvyšovania zákazníckej spokojnosti do rozpočtov jednotlivých oddelení a finančne zainteresovať zamestnancov na zvyšovaní spokojnosti, teda prideľovať odmeny v prípade, že boli ciele v oblasti zákazníckej spokojnosti dosiahnuté alebo prekonané. Nie je ale namieste viazať na tieto ciele iba odmeny zamestnancov prvého kontaktu. Zodpovednosť za zákaznícku spokojnosť by mali niesť pozície naprieč celou organizačnou hierarchiou. Pokiaľ zákazník nie je spokojný, nie je to len záležitosť bankových poradcov, ale aj tých, ktorí navrhovali distribučný systém a zamestnancov zodpovedných za implementáciu a monitorovanie projektu.

ZÁVER

Pojem zákaznícka spokojnosť a výskum jej vplyvov na firmy sa v svetových štúdiách objavuje už desaťročia. Cieľom tejto práce bolo zistiť, či aj v prostredí českého komerčného bankovníctva existuje závislosť medzi zákazníckou spokojnosťou, lojalitou a ochotou nakupovať od banky dodatočné produkty, určiť intenzitu týchto závislostí a ekonomický prínos zákazníckej spokojnosti pre banky.

Vytvorený regresný model ukázal, že najvýznamnejší vplyv na zákaznícku spokojnosť má kvalita nasledovaná akceptáciou cien klientom a akceptáciou finančných potrieb klienta. Práve tretí uvedený konštrukt potvrdil, že aj pre českých klientov sú subjektívne determinanty zásadné pri utváraní ich spokojnosti. Potvrdila sa ale aj citlivosť českých klientov na ceny produktov a služieb, vysoké ceny sa stali najvýznamnejším faktorom ich nespokojnosti (63,8 %). Naopak, možnosť využívať elektronické bankovníctvo bolo pre 78,8 % klientov zásadným determinantom spokojnosti (v rámci regresného modelu bol tento faktor súčasťou konštruktu kvalita, ktorý splnil podmienky vstupu do modelu a tým potvrdil uvedenú závislosť). Uskutočnený výskum bankám poskytuje ucelený pohľad na aktuálne názory svojich klientov. Môžu teda posilniť aktivity v oblastiach, ktoré sa výskumom potvrdili ako dôležité. Napriek tomu, že tvorba cien sa v krátkodobom horizonte dá zmeniť len ťažko, aj v tejto oblasti majú banky možnosť okamžitej akcie. Ukázalo sa totiž, že nielen samotná výška cien, ale aj transparentnosť cenníkov je pre klientov zásadná. Odstránením všetkých dvojzmyslov a sprehľadnením cenníkov môžu banky okamžite zvýšiť zákaznícku spokojnosť.

Model tiež ukázal, že medzi spokojnosťou a lojalitou je takmer proporcionálny (jednotkový) vzťah, teda pokiaľ banka zvýši spokojnosť klienta o jednotku, zvýši tým takmer rovnakým podielom aj jeho lojalitu. Napokon lojalita je zásadným determinantom ochoty klienta nakupovať ďalšie produkty a služby, ukázalo sa, že lojálni klienti vykazujú vyššiu mieru tejto ochoty. Potenciál zvyšovania CSI u klientov je v prostredí českého bankovníctva výrazný, priemerný CSI dosiahol v rámci vlastného výskumu 2,21 produktu. Tu je ale potrebné upozorniť, že opakované ponuky produktov, o ktoré klient nemá záujem, môžu pôsobiť kontraproduktívne a znížiť spokojnosť klienta. Preto je zásadné, aby banka klienta najskôr spoznala a prispôsobila sa jeho životnej situácii, čo bolo potvrdené aj zaradením konštruktu akceptácia finančných potrieb klienta do záverečného regresného modelu.

Dôvodom, prečo sa banky zaujímajú o zvyšovanie zákazníckej spokojnosti a lojality, je v konečnom dôsledku zvyšovanie ich vlastnej rentability. Vlastný modelový príklad potvrdil, že zvyšovaním počtu spokojných klientov môže česká komerčná banka výrazne zvýšiť svoje dodatočné výnosy. Priemerné dodatočné ročné výnosy boli vypočítané na úrovni 26 817,5 Kč, takže pri zvýšení počtu spokojných klientov o 10 000 môže česká banka dosiahnuť dodatočné ročné výnosy vo výške viac ako 268 miliónov Kč. To je záver práce, ktorý môže mať pre bankový management najväčší význam.

Samozrejme, táto práca má určité obmedzenia. Tým prvým je vlastný kvantitatívny výskum, čo však súvisí s dotazníkmi ako takými. Klienti často krát dotazníky vypĺňajú narýchlo, bez sústredenia, príp. zámerne upravujú odpovede či vyjadrujú sa inak, ako v skutočnosti myslia. To všetko sú ale širšie problémy konceptu výskumov a nie sú špecifické pre túto prácu. Istá možnosť nápravy existuje v už niekoľko rokov známom neuromarketingu, ktorý skúma čo si respondenti skutočne myslia a čo sa odohráva v ich mozgu pomocou technológií skôr používaných viac v medicíne ako v marketingových výskumoch (napríklad magnetická rezonancia, elektroencefalograf apod.). Tieto metódy sú však logicky veľmi nákladné a tak ich použitie v rámci uskutočneného výskumu neprichádzalo do úvahy. S určitou dávkou nadhľadu je potrebné vnímať aj vytvorený modelový príklad. Obsahuje veľké množstvo prezumpcií,. ktoré môžu mať na exaktnosť konečného výsledku vplyv. Údaje zahrnuté do rovnice výpočtu dodatočných výnosov sú ale charakteru citlivých dát až obchodného tajomstva, preto prakticky nie je možné zistiť napríklad presnú úrokovú maržu bánk či štruktúru depozít podľa segmentov. Napriek uvedeným nedostatkom modelový príklad na základe verejne dostupných dát poskytuje bankovému managementu konkrétne finančné vyjadrenie dôležitosti zvyšovania zákazníckej spokojnosti a môže sa stať cenným podkladom pre rozhodovanie o tom, v ktorých oblastiach by mala banka svoje aktivity posilniť a v ktorých naopak zredukovať.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ALDAS-MANZANO, Joaquin, 2011. Internet Banking Loyalty: Evaluating the Role of Trust, Satisfaction, Perceived Risk and Frequency of Use. *Service Industries Journal* [online]. roč. 31, č. 7, s. 1165-1190 [cit. 2015-03-17]. DOI: 10.1080/02642060903433997. Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=35ae3815-648a-4e26-b634-e4cf974648a0%40sessionmgr114&vid=0&hid=124

AL-WUGAYAN, A. a L. P. PLESHKO, 2010. A Study of Satisfaction, Loyalty, and Market Share in Kuwait Banks. *Proceedings of the Academy for Studies in International Business*, roč. 10, č. 1, s. 2-7. ISSN 2150-5098.

AMERICAN BANKERS ASSOCIATION, 2009. In Brief. *ABA Bank Marketing* [online]. roč. 41, č. 7, s. 5 [cit. 2015-02-28]. ISSN 1539-7890. Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fd4d696d-dc62-4189-8d9a-3f6eefe7979c%40sessionmgr112&vid=0&hid=109

ARBORE, Alessandro a Bruno BUSACCA, 2009. Customer Satisfaction and Dissatisfaction in Retail Banking: Exploring the Asymmetric Impact of Attribute Performances. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. roč. 16, č. 4, s. 271-280 [cit. 2015-03-01]. ISSN 0969-6989. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com.proxy.k.utb.cz/science/article/pii/S0969698909000034#

BELÁS, Jaroslav, 2014. Reasons for Satisfaction and Dissatisfaction of Bank Customers: Study from Slovakia and the Czech Republic. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge* [online]. roč. 2, č. 1, s. 4-13 [cit. 2015-03-19]. DOI: 10.15759/ijek/2014/v2i1/53759. Dostupné z: http://www.ijek.org/files/IJEK_1-2014v2/ijek_1-2014,v.2_belas,j.gabcova,l..pdf

BENA, Irina, 2010. Evaluating Customer Satisfaction in Banking Services. *Management & Marketing*, roč. 5, č. 2, s. 143-150. ISSN 18420206.

BERNHARDT, Kenneth L. et al, 2000. A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research* [online]. roč. 47, s. 161-171 [cit. 2015-03-01]. ISSN 0148-2963/00. Dostupné z: http://ac.els-cdn.com.proxy.k.utb.cz/S0148296398000423/1-s2.0-S0148296398000423-main.pdf?_tid=8f0c2318-c032-11e4-8626-00000aab0f6b&acdnat=1425228590_d12ace0ee47d7a4eb356bfe806866e11

BLAIR, Johnny a Ronald F. CZAJA, 2013. *Designing Surveys: A Guide to Decisions and Procedures.* 3. vyd. United States of America. ISBN 978-1412997348.

BUBÁK, Zdeněk, 2015. Jak jsou pro bankovní klienty zajímavé věrnostní programy bank?. *Finparáda.cz* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: http://www.finparada.cz/2677-Jak-jsou-pro-klienty-bank-zajimave-vernostni-programy.aspx

CIARRAPICO, Anna Micaela a COSCI, Stefania, 2011. European Banks and Cross-selling. *Applied Economics Letters*. roč. 18, č. 4/6 s. 555-559. DOI: 10.1080/13504851003761749

CLERFEUILLE, Fabrice et al., 2008. Evaluation of Consumer Satisfaction Using the Tetra-class Model. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, roč. 4, č. 3, s. 258-271. ISSN 1551-7411.

COHON, Charles, 2007. Customer Loyalty. *Sales and Marketing Management* [online]. roč. 159, č. 5, s. 46 [cit. 2015-03-01]. ISSN 01637517. Dostupné z: http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/211879038?accountid=15518

CONELLY, Lynne M, 2009. Survey Methods. *MEDSURG Nursing* [online]. roč. 18, č. 2, s. 114-115 [cit. 2015-03-12]. ISSN 1092-0811. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=40cdcec7-6c11-4e55-b446-978ec43379ee%40sessionmgr4004&vid=3&hid=4207

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2015. ARAD: systém časových řad. *ČNB* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_DRILL?p_strid=BA&p_lang=CS

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015. Obyvatelstvo - roční časové řady. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: https://czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

EKLÖF, Jan, 2013. EPSI Rating: North European Banking trends 2013. In: *EPSI Rating* [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: http://www.epsi-rating.com/images/stories/epsi_pan-european_banking_13_press-final.pdf

ELLIS, Lynn W. a Carey C. CURTIS, 1995. Measuring Customer Satisfaction. *Research Technology Management* [online]. roč. 38, č. 5, s. 45 [cit. 2015-03-12]. ISSN 0895 6308. Dostupné z: http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/213807938?accountid=15518

FINCENTRUM, 2015. Rekordní rok byl završen královsky. *Hypoindex.cz* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: http://www.hypoindex.cz/fincentrum-prosinec-2014-rekordni-rok-byl-zavrsen-kralovsky/

FRAERING, Martin a Michael S. MINOR, 2013. Beyond Loyalty: Customer Satisfaction, Loyalty, and Fortitude. *The Journal of Services Marketing* [online]. roč. 27, č. 4 s. 334-344. ISSN:0887-6045. Dostupné z: http://www.emeraldinsight.com.proxy.k.utb.cz/doi/pdfplus/10.1108/08876041311330807

FROST, Jim, 2014. How High Should R-squared Be in Regression Analysis?. *The Minitab Blog* [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: http://blog.minitab.com/blog/adventures-in-statistics/how-high-should-r-squared-be-in-regression-analysis

GANDOMI, A. H. a S. ZOLFAGHARI, 2011. A Stochastic Model on the Profitability of Loyalty Programs. *Computers & Industrial Engineering* [online]. roč. 61, č. 3, s. 482-488 [cit. 2015-03-18]. DOI: 10.1016/j.cie.2011.04.002. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com.proxy.k.utb.cz/science/article/pii/S0360835211001033

GEE, R. et al., 2008. Understanding and Profitably Managing Customer Loyalty. *Marketing Intelligence and Planning*, roč. 26, č. 4, s. 359-374.

GURSOY, Dogan a Nancy SWANGER, 2007. Performance-enhancing Internal Strategic Factors: Impacts on Financial Success. *International Journal of Hospitality Management* [online]. roč. 26, č. 1, s. 213–227 [cit. 2015-03-01]. DOI: 10.1016. Dostupné z: http://ac.els-cdn.com.proxy.k.utb.cz/S0278431906000181/1-s2.0-S0278431906000181-main.pdf?_tid=0cb5176a-c034-11e4-ac85-00000aacb362&acdnat=1425229231_18482643721df403e2d156a05adb7685

HAIR, Joseph F, c2010. *Multivariate data analysis*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, , xxviii, 785 s. ISBN 978-0-13-813263-7.

HÁJKOVÁ, Gabriela, 2012. Češi jsou s bankami spokojení. Rádi je ale pomlouvají a do změn se jim nechce. *Mesec.cz* [online]. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: http://www.mesec.cz/clanky/cesi-jsou-s-bankami-spokojeni-radi-je-ale-pomlouvaji/

HENDL, Jan, 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozš. vyd. Praha: Portál, 734 s. ISBN 978-80-262-0200-4.

HORVATH, Matus a Alexandra MICHALKOVA, 2012. Monitoring Customer Satisfaction in Service Industry: A Cluster Analysis Approach. *Quality Innovation Prosperity* [onli-

ne]. roč. 16, č. 1 s. 49-54 [cit. 2015-03-12]. ISSN 1335-1745. Dostupné z: http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/61/41

CHAVAN, Jayshree a Faizan AHMAD, 2013. Factors Affecting On Customer Satisfaction in Retail Banking: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management Invention*, roč. 2, č. 1, s. 55-62. ISSN 2319 – 801X.

CHI, Christina G. a Dogan GURSOY, 2009. Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management* [online]. roč. 28, č. 2, s. 245-253 [cit. 2015-03-01]. ISSN 0278-4319. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com.proxy.k.utb.cz/science/article/pii/S0278431908000790

ILYAS, Asad et al., 2013. Assessing the Service Quality of Bank Using SERVQUAL Model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* [online]. roč. 4, č. 11, s. 390-400 [cit. 2015-03-15]. ISSN 20737122. Dostupné z: http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/1355488297?pq-origsite=summon

KAMAKURA, Wagner A. et al, 2002. Assessing the Service-Profit Chain. *Marketing Science* [online]. roč. 21, č. 3, s. 294-317 [cit. 2015-03-01]. ISSN 0732-2399. Dostupné z: http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/212259337/fulltextPDF/74ED04C0B9B545E1PQ/1?accountid=15518

KHAN, Mubbsher Munawar a Mariam FASIH, 2014. Impact of Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Evidence from Banking Sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* [online]. roč. 8, č. 2, s. 331- 354 [cit. 2015-03-16]. ISSN 1997-8553. Dostupné z: http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/1561928546?pq-origsite=summon

KHAN, Bareerah a Muhammad RIZWAN, 2014. Factors Contributing to Customer Loyalty in Commercial Banking. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, roč. 4, č. 2, s. 413-436. DOI: 10.5296/ijafr.v4i2.6537.

KUMAR, V. a Denish SHAH, 2004. Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing* [online]. roč. 80, č. 4, 317–330 [cit. 2015-03-18]. DOI: 10.1016/j.jretai.2004.10.007. Dostupné z: http://ac.els-cdn.com.proxy.k.utb.cz/S0022435904000636/1-s2.0-S0022435904000636-

main.pdf?_tid=9db05278-cd74-11e4-a348-00000aab0f27&acdnat=1426686327_d6fccdec35f7ad3c3a490f9f762dcf3b

LIANG, Chiung-Ju et al., 2009. The Influence of Customer Perceptions on Financial Performance in Financial Services. *International Journal of Bank Marketing*, roč. 27, č. 2 s. 129-149. ISSN 0265-2323.

MATZLER, Kurt, Birgit RENZL a Rita FAULLANT, 2007. Dimensions of Price Satisfaction: A Replication and Extension. *International Journal of Bank Marketing* [online]. roč. 25, č. 6, s. 394-405 [cit. 2015-03-12]. ISSN 0265-2323. Dostupné z: http://www.emeraldinsight.com.proxy.k.utb.cz/doi/abs/10.1108/02652320710820345

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015. Hypoteční úvěry (2002-2014). *Mmr.cz* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Bytova-politika/Hypotecni-uvery/Hypotecni-uvery-%282002-2008%29

MUNARI, Luciano, Federica IELASI a Luisa BAJETTA, 2013. EMERALD GROUP PUBLISHING LIMITED. Customer Satisfaction Management in Italian Banks. *Qualitative Research in Financial Markets.* roč. 5, č. 2, s. 139-160. DOI: 10.1108/QRFM-11-2011-0028.

MURUGIAH, Logasvathi a Haitham Ahmed AKGAM, 2015. Study of Customer Satisfaction in the Banking Sector in Libya. *Journal of Economics, Business and Management*, roč. 3, č. 7 s. 674-677. ISSN 2301-3567.

NARTEH, Bedman a John KUADA, 2014. Customer Satisfaction with Retail Banking Services in Ghana. *Thunderbird International Business Review* [online]. roč. 56, č. 4 s. 353-371 [cit. 2015-03-11]. ISSN:1096-4762. Dostupné z: http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.k.utb.cz/doi/10.1002/tie.21626/epdf

OLIVER, Richard L., c2010. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 2nd ed. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, xxii, 519 s. ISBN 978-0-7656-1770-5.

PRITCHARD, Michael a Rhian SILVESTRO, 2005. Applying the Service Profit Chain to Analyse Retail Performance: The Case of the Managerial Strait-jacket?. *International Journal of Service Industry Management* [online]. roč. 16, č. 4, s. 337-356 [cit. 2015-03-11]. ISSN 0956-4233. Dostupné z: http://www.emeraldinsight.com.proxy.k.utb.cz/doi/full/10.1108/09564230510613997

Průzkum: Více než čtyři pětiny Čechů jsou věrní své bance, 2012. DELOITTE. *Investujeme.cz* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: http://www.investujeme.cz/pruzkum-vice-nez-ctyri-petiny-cechu-jsou-verni-sve-bance/

SHIV, Baba a Joel HUBER, 2000. The Impact of Anticipating Satisfaction on Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, roč. 27, č. 2, s. 202-216. ISSN 0093-5301.

SINGH, Jaspal a Gagandeep KAUR, 2011. Customer Satisfaction and Universal Banks: An Empirical Study. *International Journal of Commerce and Management* [online]. roč. 21, č. 4, s. 327-348 [cit. 2015-02-28]. DOI: 10.1108. Dostupné z: http://www.emeraldinsight.com.proxy.k.utb.cz/doi/full/10.1108/10569211111189356#

SKOWRON, Lukasz, 2012. The Impact of the Recent Banking Crisis on Customer Loyalty in the Banking Sector: Developing Versus Developed Countries. *The TQM Journal*, roč. 24, č. 6, s. 480-497. DOI: 10.1108/17542731211270052.

SMITH, Rodney E a William F. WRIGHT, 2004. Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research*, roč. 16, č. 1, s. 183-205. ISSN 1049-2127.

SCHWARZMANN, Marek, 2014. Ústavní soud zamítl první stížnost kvůli bankovním poplatkům. *E15.cz* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/ustavni-soud-zamitl-prvni-stiznost-kvuli-bankovnim-poplatkum-1077885

UNDERHILL, Paco, c2009. *Why We Buy: The Science of Shopping*. New York: Simon & Schuster Paperbacks, xii, 306 s. ISBN 978-1-4165-9524-3.

URBÁNEK, Vladimír, 2015. Nízkonákladové banky v ČR loni získaly 376 000 nových klientů. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2015-03-03]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/zpravy/375540-nizkonakladove-banky-v-cr-loni-ziskaly-376-000-novych-klientu/

Více než polovina českých klientů bank si důvěru v banku spojuje s otázkou poplatků, 2014. ERNST & YOUNG. *EY - Czech Republic* [online]. Praha [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2014_Vice-nez-polovina-ceskych-klientu-bank-si-duveru-v-banku-spojuje-s-otazkou-poplatku

WANG, J. a M. WALLENDORF, 2006. Materialism, Status Signaling, and Product Satisfaction. *Academy of Marketing Science.Journal*, Fall, roč. 34, č. 4, s. 494-505 ProQuest Central; ProQuest Hospital Collection. ISSN 00920703.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2008. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. roč. 16, č. 4, s. 76-82 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=135.pdf

ZEITHAML, Valarie, 2000. Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. roč. 28, č. 1, s. 67-85 [cit. 2015-03-11]. ISSN 0092-0703. Dostupné z: http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/224874015?pq-origsite=summon

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CRM Customer Relationship Management.

CSI Cross-Selling Index.

WOM World of Mouth.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Proces monitorovania zákazníckej spokojnosti 12
Obr. 2 Trojfaktorový model determinantov spokojnosti (Arbore a Busacca, 2009, s. 273) 16
Obr. 3 Dôsledky zákazníckej spokojnosti 20
Obr. 4 Analýza behaviorálnej lojality (Kumar a Shah, 2004, s. 321) 29
Obr. 5 Swedish Customer Satisfaction Barometer (Skowron, 2012, s. 484) 30
Obr. 6 American Customer Satisfaction Index (Skowron, 2012, s. 484) 31
Obr. 7 European Performance Satisfaction Index (Skowron, 2012, s. 484) 31
Obr. 8 Vývoj zákazníckej spokojnosti európskych bánk podľa EPSI za roky 2004-2013 (Eklöf, 2013) 34
Obr. 9 Predbežný model vzťahu zákaznícka spokojnosť - lojalita – potenciál 54
Obr. 10 Bodové grafy testovania linearity nezávisle premenných 57
Obr. 11 Grafické testovanie normality premenných 58
Obr. 12 Grafické testovanie homoskedasticity premenných 60
Obr. 13 Charakteristiky výsledného modelu, výstup zo 65
Obr. 14 Analýza štandardizovaných reziduí 67
Obr. 15 Analýza normality celkového modelu 67
Obr. 16 Charakteristiky alternatívneho modelu zahrnutím všetkých 69
Obr. 17 Grafický test linearity premennej spokojnosť 71
Obr. 18 Grafický test homoskedasticity vo vzťahu spokojnosť - lojalita 72
Obr. 19 Grafický test normality dát 73
Obr. 20 Regresný model vzťahu spokojnosť - lojalita klienta 74
Obr. 21 Analýza štandardizovaných reziduí modelu lojality 75
Obr. 22 Grafické testovanie normality regresného modelu spokojnosť - lojalita 76
Obr. 23 Grafické testovanie linearity premennej lojalita 78
Obr. 24 Grafické testovanie konštantnosti rozptylu vo vzťahu 79
Obr. 25 Grafické testovanie normality premennej lojalita 80
Obr. 26 Charakteristiky regresného modelu lojalita – dodatočné nákupy klienta 81
Obr. 27 Analýza štandardizovaných reziduí modelu dodatočných nákupov 82
Obr. 28 Graf normálneho rozdelenia modelu dodatočných nákupov 83
Obr. 29 Záverečný model spokojnosť – lojalita – potenciál dodatočných nákupov 85

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Dimenzie a atribúty zákazníckej spokojnosti (Munari, Ielasi a Bajetta, 2013, s. 141)..... 18
Tab. 2 Determinanty zákazníckej spokojnosti v českom bankovníctve v roku 2012..... 35
Tab. 3 Determinanty zákazníckej nespokojnosti v českom bankovníctve v roku 2012..... 35
Tab. 4 Demografická štruktúra respondentov (vlastný výskum, 2014)..... 42
Tab. 5 Celková spokojnosť klientov a vplyv demografických faktorov..... 44
Tab. 6 Počet produktov využívaných klientmi českých bánk..... 45
Tab. 7 Počet bánk, ktorý klienti využívajú (vlastný výskum, 2014)..... 45
Tab. 8 Determinanty spokojnosti zákazníkov českých bánk v roku 2014..... 46
Tab. 9 Determinanty nespokojnosti zákazníkov českých bánk v roku 2014..... 47
Tab. 10 Porovnanie spokojnosti klientov českých bánk medzi rokmi 2012 a 2014..... 48
Tab. 11 Vzťah medzi individuálnym prístupom ku klientovi a jeho spokojnosťou..... 50
Tab. 12 Vzťah medzi akceptáciou finančných potrieb klienta zo strany banky a jeho..... 50
Tab. 13 Vzťah medzi akceptáciou cien klientom a jeho spokojnosťou..... 51
Tab. 14 Vzťah medzi dôverou klienta voči svojej banke a jeho spokojnosťou..... 51
Tab. 15 Vzťah medzi vnímanou kvalitou produktov a služieb a zákazníckou spokojnosťou (vlastný výskum a výpočty, 2014)..... 52
Tab. 16 Vzťah medzi zákazníckou spokojnosťou a lojalitou..... 52
Tab. 17 Vzťah medzi lojalitou klienta a jeho potenciálom ďalších nákupov u banky (vlastný výskum a výpočty, 2014)..... 53
Tab. 18 Charakteristiky šikmosti a špicatosti nezávisle premenných..... 59
Tab. 19 Korelačná matica premenných modelu spokojnosti..... 60
Tab. 20 Charakteristiky regresného modelu s jednou nezávisle premennou..... 61
Tab. 21 Charakteristiky premenných nezahrnutých do modelu..... 63
Tab. 22 Charakteristiky regresného modelu s dvoma nezávisle premennými..... 64
Tab. 23 Charakteristiky alternatívneho modelu s dvoma fiktívnymi premennými..... 70
Tab. 24 Štatistické testovanie normality premennej spokojnosť..... 72
Tab. 25 Charakteristiky podmodelov spokojnosť- lojalita vzniknutých rozdelením vzorky (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)..... 77
Tab. 26 Štatistické testovanie normality premennej lojalita..... 80
Tab. 27 Charakteristiky podmodelov lojalita –dodatočné nákupy vzniknutých rozdelením vzorky (vlastné výpočty na základe dát z výskumu, 2014)..... 84

ZOZNAM PRÍLOH

P I Dotazník vlastného výskumu

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK VLASTNÉHO VÝSKUMU

Výzkum spokojenosti klientů bank v České republice

Vážený respondente, následující dotazník je součástí širšího výzkumu spokojenosti klientů bank v České republice. Výsledky výzkumu budou publikovány v odborných časopisech a tedy mají šanci ovlivnit chování bank. Děkujeme za Váš čas i ochotu podílet se na výzkumu!

1. **Jste:** ☐ Muž ☐ Žena
2. **Jaký je Váš rodinný stav?** ☐ Svobodný/á ☐ Ženatý/vdaná ☐ Jiné
3. **Jste:** ☐ Zaměstnaný ☐ Nezaměstnaný ☐ Jiné
4. **Jaký je Váš věk?** ☐ Do 30 ☐ 30-50 let ☐ 51 a více let
5. **Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?** ☐ Základní ☐ Středoškolské ☐ Vysokoškolské
6. **Uveďte prosím počet bank, jejichž služeb využíváte** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 a více
7. **Jsem spokojen/a s poskytovanými bankovními produktmi a službami.**

   ☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím
8. **S čím jste v bance/bankách nejvíc spokojen/a?(zaškrtněte prosím nejvíce tři důvody)**

   ☐ možnost elektronického bankovnictví ☐ rychlá obsluha na pobočce ☐ kvalitní produkty a služby

   ☐ pohodlná a příjemná obsluha v pobočce ☐ dostupnost pobočky ☐ rozvinutá síť bankomatů

   ☐ jiné (prosíme, uveďte) .....
9. **S čím jste v bance/bankách naopak nejvíc nespokojen/a? (zaškrtněte prosím nejvíce tři důvody)**

   ☐ nízká akceptace mých potřeb ☐ pomalá obsluha v pobočce

   ☐ neosobní přístup ☐ nekvalitní elektronické bankovnictví

   ☐ vysoká cena produktů a služeb ☐ špatná dostupnost pobočky

   ☐ jiné (prosíme, uveďte) .....
10. **Kolik bankovních produktů (běžný účet, termínovaný účet, spotřební úvěr, hypoteční úvěr, atd.) v současnosti využíváte?**

    ☐ 1 produkt ☐ 2 produkty ☐ 3 produkty ☐ 4 a více produktů

Uveďte míru souhlasu s následujícími výroky:

11. **Mám pocit, že personál banky zná mé jméno a ví, kdo jsem.**

    ☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím
12. **Elektronické bankovnictví své banky považuji za bezpečné.**

    ☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

13. **Personál banky vstřícně reaguje na mé specifické požadavky.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

14. **Při návštěvě banky cítím, že jsem pro ni důležitý klient.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

15. **Personál banky má upřímný zájem pochopit mé finanční potřeby.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

16. **Personál banky mi vysvětlí výhody i nevýhody produktů, o které mám zájem.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

17. **Zaměstnanci banky přizpůsobují parametry bankovních produktů mé životní situaci.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

18. **S cenami bankovních produktů a služeb mé banky jsem spokojen/a.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

19. **Produkty, které mi banka nabízí, jsou pro mě většinou zajímavé.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

20. **Úroveň cen mých bankovních produktů odpovídá jejich kvalitě.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

21. **V případě zájmu investovat na finančním trhu využiji služeb své banky.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

22. **Personál banky mi prodává kvalitní produkty a služby.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

23. **Ceník své banky považuji za transparentní.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

24. **Produkty, které jsem si zřídil v bance, řeší mé finanční potřeby.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

25. **Distribuční kanály mé banky (bankomaty, elektronické bankovnictví, pobočky) fungují spolehlivě.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

26. **Když naspořím nějaké peníze, vložím je do své banky.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

27. **Svou banku rád doporučuji i svým známým.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

28. **Případné problémy řeší má banka ihned a k mé spokojenosti.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

29. **Personál banky se chová diskrétně a zachovává bankovní tajemství.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

30. **Věřím, že má banka je finančně zdravá a nezkrachuje.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

31. **Zaměstnanci banky se ke mně chovají upřímně a věřím, že by mi nelhali.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

32. **Mé okolí často informuji o své spokojenosti s bankou.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

33. **Jsem rád/ráda, že využívám produkty a služby právě své banky.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

34. **Zkušenosti s mou bankou byly zatím většinou pozitivní.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

35. **V nejbližších třech letech i nadále plánuji využívat služeb mé stávající banky.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

36. **V bance mám přiděleného svého stálého bankovního poradce, který zná mé potřeby.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

37. **Zvažuji změnu své hlavní banky.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

38. **Zůstal bych věrný své bance/bankám i navzdory tomu, že jiné banky by mi nabízely podobné produkty.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

39. **V případě zájmu o hypoteční úvěr bych se obrátil/a na svoji banku.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

40. **Zvažuji, že využiji i další produkty nebo služby své stávající banky.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím

41. **Změny cen bankovních produktů byly pro mě zatím vždy přijatelné.**

☐ zcela nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐ nezaujímám postoj ☐ souhlasím ☐ zcela souhlasím