

SATISFACTION MIRROR EFFECT V SLOVENSKOM BANKOVOM SEKTORE

SATISFACTION MIRROR EFFECT IN SLOVAK BANKING SECTOR

Jaroslav Belás

Abstract: *Aim of this article is to examine the bank's customer's satisfaction in relation to bank's employees approach to accept customer's financial needs and to assess the relationship between bank's employee's satisfaction and acceptance customers needs in Slovak banking sector. Research into the bank's employee's attitudes has been conducted by questionnaire in 2008 and 2012, which allows quantifying and analyzing trends during the crisis. Research results has confirmed that bank's employee's satisfaction determines acceptance rate of client's needs in selling banking products, which creates customer's satisfaction ultimately (satisfaction mirror effect). During the financial crisis, level of bank's employee's satisfaction has decreased. The crisis has brought intense pressure on banking products' sales, which are increasingly reflected in the implementation of some forms of unfair sales. A high level of bank's staffs' dissatisfaction generates a low level of client's needs' acceptance in the sales process.*

Keywords: *Commercial banks, Customer's satisfaction, Employee's satisfaction, Satisfaction mirror effect.*

JEL Classification: *G 21.*

Úvod

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

V procese riadenia bankových obchodov majú klienti banky dominantné postavenie, pretože nakupujú produkty bánk. Bez ich schopnosti ukladať peniaze do systému a ochoty nakupovať bankové produkty (platobný styk, úvery a doplnkové služby) nemôže existovať bankový systém. Vhodný systém starostlivosti o klienta v komerčnej banke vytvára predpoklady pre dosahovanie podnikateľských cieľov komerčnej banky v konkurenčnom prostredí. [4], [9], [14], [16], [21]

Cieľom článku je skúmať spokojnosť zákazníkov komerčných bánk v Slovenskej republike v súvislosti s prístupom bankových zamestnancov k akceptácií ich potrieb a zhodnotiť súvislosť medzi spokojnosťou bankových zamestnancov a akceptáciou klientskych potrieb v predajnom procese.

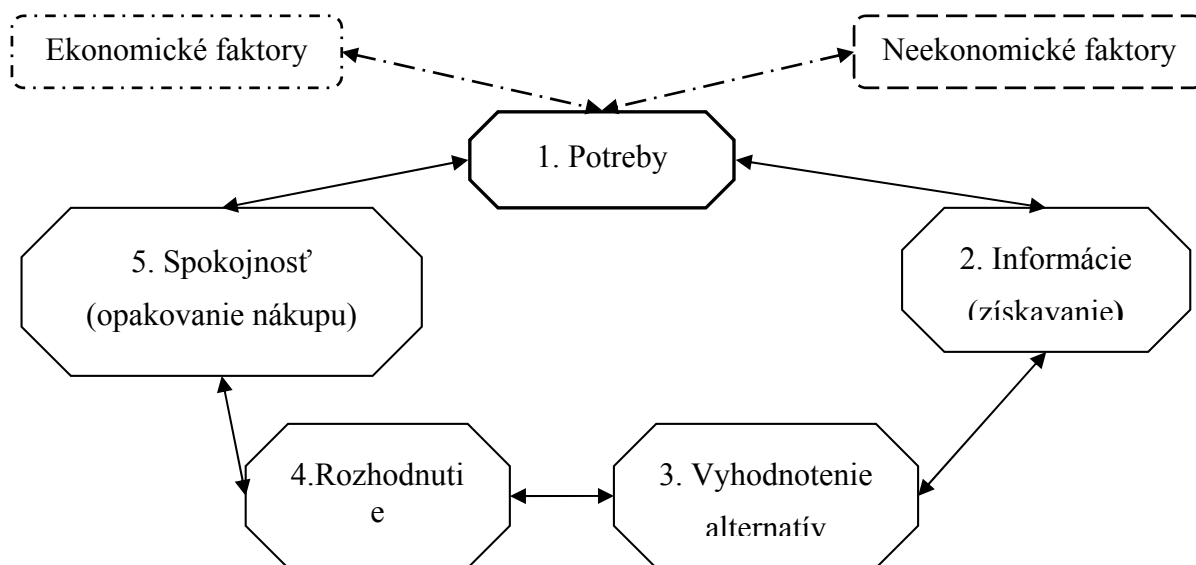
1 Formulácia problematiky

1.1 Význam spokojnosti klienta pre komerčnú banku

Spokojnosť bankových klientov predstavuje dôležitú oblasť v procese budovania vzťahov s klientom, čo determinuje finančnú výkonnosť komerčnej banky prostredníctvom úspešných obchodov.

Model správania sa spotrebiteľa je zobrazený na Obr. 1.

Obr. 1: Model spotrebiteľského správania



Zdroj: [3]

Na základe rôznej intenzity pôsobenia ekonomických a neekonomických faktorov vzniká u spotrebiteľa potreba nakúpiť finančný produkt alebo službu. V ďalšom kroku spotrebiteľ získava a vyhodnocuje informácie o finančnom produkte. V treťom kroku spotrebiteľ hodnotí existujúce alternatívy a rozhoduje sa o kúpe daného produktu od konkrétnej banky. Na základe kúpy finančného produktu spotrebiteľ v ďalšom kroku hodnotí kvalitu produktu a vytvára si pocit spokojnosti prípadne nespokojnosti.

Spokojnosť zákazníka vytvára okrem objektívnych parametrov (úroky, poplatky a iné obchodné podmienky produktu) aj systém subjektívnych pocitov a vnemov (napr. pocit byť cenený v banke, pocit z prístupu personálu k zákazníkovým potrebám, pocit z bankového prostredia a pod.), ktoré sú ťažko zmerateľné, do značnej miery nepredvídateľné, ale veľmi významné. [4]

Kašparovská uvádza, že súčasná marketingová koncepcia CRM (Customer Relationship Management – Riadenie vzťahov so zákazníkmi) je založená na budovaní dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Zákazník je z pohľadu banky chápaný ako partner, s ktorým banka spolupracuje na zvyšovaní hodnoty vzťahu. Vzťah so zákazníkom je založený na výmene emócií, informácií a jednaní.[13]

V bankovej praxi často banky nechápu požiadavky a potreby svojim klientov, nevyužívajú množstvo príležitostí ako nadviazať silný vzťah s klientmi a ako im predat' produkty a služby, o ktorých sami klienti vedia, že ich potrebujú, ale sú buď príliš leniví na to, aby si ich kúpili, alebo nie sú dostatočne zaujatí zo strany banky.

V istom prieskume sa až 75 % opýtaných klientov sa vyjadrilo, že ich banka sa im nikdy nesnažila predat' niektorý zo svojich produktov, pričom až 40 % respondentov sa vyjadrilo v tom zmysle, že by mali záujem o kúpu produktu. Podľa prieskumu viac ako štyria z desiatich zákazníkov boli pre banku neznámi a banka s nimi zaobchádzala ako s cudzincami. [5]

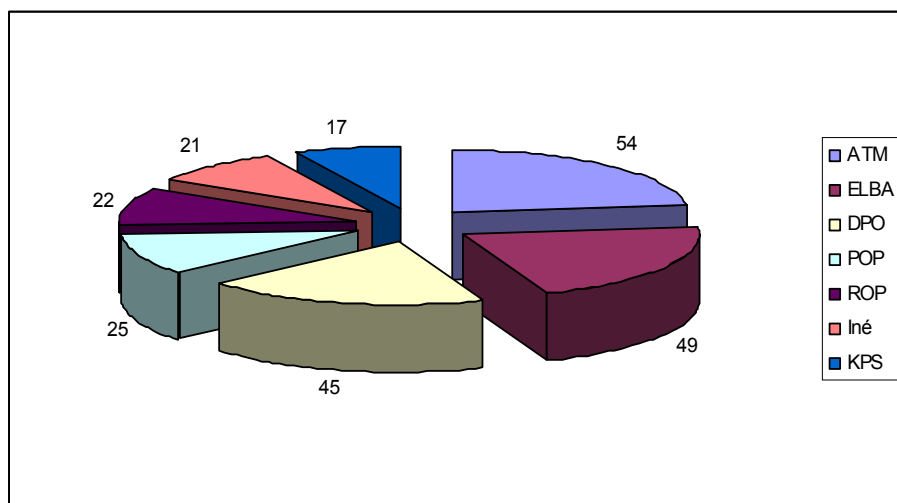
Spokojný zákazník má veľký význam pre aktuálnu a budúcu výkonnosť komerčnej banky. *Napr. Korauš* uvádza, že spokojný zákazník zostáva verný a udržať si ho vyžaduje od firmy päťkrát menej úsilia, času a peňazí než získať nového. Je ochotný zaplatiť i vyššiu cenu a odlákať spokojného klienta ku konkurencii znamená znížiť pri rovnakej hodnote produktu jeho cenu až o 30 %. Spokojný klient predstavuje bezplatnú formu reklamy, je naklonený kúpe ďalších produktov a vyvoláva spätne u zamestnancov pocit uspokojenia a hrdosti na svoju prácu a firmu. [16]

Kvalitný personálny manažment [1], [7], [15], [26], vo firme vytvára priaznivé predpoklady pre dosahovanie primeranej spokojnosti zamestnancov, čo sa prostredníctvom kvality služieb transformuje do vyššej spokojnosti zákazníkov. Tento efekt sa v odbornej literatúre nazýva „zrkadlo spokojnosti“ (satisfaction mirror). [19]

1.2 Faktory spokojnosti a nespokojnosti klientov v bankovom sektore Slovenska

V rámci grantu VEGA 1/2563/05 sme na Ekonomickej univerzite v Bratislave v roku 2008 uskutočnili prieskum spokojnosti klientov v bankách na Slovensku. Prieskumu sa zúčastnilo 298 respondentov. Najväčšiu spokojnosť priradili respondenti v prieskume (mali možnosť viacerých odpovedí) dostupnosti bankových produktov a služieb: rozvinutá sieť bankomatov (ATM; 54 %), možnosť využívať elektronické bankovníctvo (ELBA; 49 %), dostupnosť pobočky (DPO; 45 %). Ďalšie faktory spokojnosti boli: pohodlná a príjemná obsluha v pobočke banky (POP; 25 %), rýchla obsluha v pobočke banky (ROP; 22 %), kvalitné produkty a služby (KPS; 17 %), iné dôvody (kvalitné poradenstvo, služby bez poplatkov) – 21 %.

Obr. 2: Faktory spokojnosti klientov v Slovenskej republike

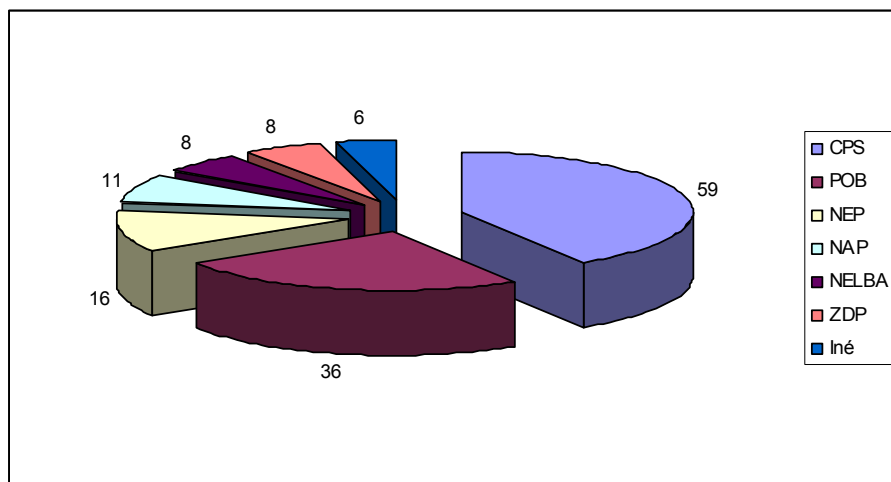


Zdroj: [3]

Najväčšiu nespokojnosť respondenti prejavili s cenou bankových produktov a služieb (CPS; 59 %) a s pomalou obsluhou v pobočke banky (POB; 36 %). Ďalšie faktory nespokojnosti: neosobný prístup (NEP; 16 %), nízka akceptácia potrieb (NAP;

11 %), nekvalitné elektronické bankovníctvo (NELBA; 8 %), zlá dostupnosť pobočky (ZDP; 8 %), iné dôvody 6 %.

Obr. 3: Faktory nespokojnosti klientov v Slovenskej republike



Zdroj: [3]

Na otázku, či sa banka zaujíma o riešenie ich finančných problémov, alebo im chce iba niečo predat' až 33% respondentov uviedlo, že záujmom banky je iba predat' produkt a zarobiť, 30% respondentov uviedlo, že banka sa občas zaujíma o riešenie ich finančných problémov, 16% respondentov si myslelo, že banka sa o to vôbec nezaujíma, len 4% respondentov potvrdilo, že banka sa veľmi zaujíma o ich finančnú situáciu a 17% respondentov to nevedelo posúdiť.

1.3 Základné determinanty spokojnosti zamestnancov, vplyv spokojnosti zamestnancov na spokojnosť klientov

Spokojnosť zamestnancov je tvorená viacerými faktormi, významne determinuje lojalitu zamestnancov, čo prostredníctvom vyššej kvality služieb vytvára väčšiu spokojnosť zákazníkov.

Saari a Judge uvádzajú, že spokojnosť s podstatou vykonávanej práce (pracovné výzvy, samostatnosť, rozmanitosť a pracovná oblasť) predstavuje najdôležitejší faktor formovania pracovnej spokojnosti zamestnanca. Podľa autorov spokojnosť zamestnancov úzko súvisí so spokojnosťou zákazníkov prostredníctvom vysokej kvality služieb.[23] Bhutto, Laghari a Butt skúmali vplyv organizačnej klímy na spokojnosť zamestnanca a definovali tri faktory: organizačná štruktúra, identita a medziľudské vzťahy, ktoré majú pozitívny a signifikantný vplyv na pracovnú spokojnosť.[6] Babakus, Yavas, Karatepe a Avci analyzovali podstatné atribúty rastu výkonnosti komerčnej banky a uvádzajú, že oblasť pracovnej spokojnosti predstavuje dôležitý faktor, ktorý významne pôsobí na schopnosť zamestnancov poskytovať kvalitné služby klientom.[2] Podobné závery obsahujú aj ďalšie zahraničné štúdie [20], [22], [24], [17]. Yee, Yeung a Cheng uvádzajú, že lojalní zamestnanci majú veľa príležitostí na to, aby pochopili a uspokojili špecifické potreby zákazníkov, prostredníctvom čoho dochádza k rastu kvality služieb. Podľa autorov lojalita zamestnancov predstavuje zásadný faktor rastu kvality služieb, spokojnosti a lojality zákazníka a hrá hlavnú úlohu v procese zvyšovania výkonnosti firmy, ktorá pôsobí v oblasti služieb. [25] Lages a Piercy uvádzajú, že zákazníci požadujú vysokú mieru

akceptácie vlastných potrieb od personálu a presné poskytovanie služieb. V tomto kontexte hlavným prvkom na skvalitnenie systému poskytovaných služieb je správne chápanie klientskych potrieb v dôsledku pracovnej spokojnosti zamestnancov.[18] *Coelho a Augusto* skúmali základné charakteristiky pracovného miesta na kreativitu klientskych pracovníkov a prezentujú záver, že tvorba vhodného pracovného prostredia stimuluje kreatívny výkon zamestnancov. Podľa autorov by manažéri v sfére služieb mali zväziť rast pracovnej autonómie zamestnancov, rozmanitosť ich pracovnej činnosti, kvalitu spätnej väzby a ich identitu v pracovnom procese, pretože tieto atribúty vytvárajú kreatívny prístup k plneniu pracovných povinností.[8] *Maddern, Maull a Smart* skúmali vzťah spokojnosti klienta v závislosti od spokojnosti zamestnancov a kvality služieb v oblasti finančných služieb vo Veľkej Británii. Výsledky štúdie potvrdzujú vysokú tesnosť závislosti medzi spokojnosťou zamestnancov a spokojnosťou klientov. [19]

2 Metody

Výskum spokojnosti klientov z roku 2008 bol inšpiráciou pre výskum postojov bankových zamestnancov, ktorý sa uskutočnil v roku 2008 a v roku 2012 formou dotazníkového zisťovania. Výsledky výskumu sme porovnali s názormi vyšších bankových manažérov prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov. Výskum bol rozdelený na dve časti. V prvej časti sme zisťovali postoje predajcov produktov. V druhej časti sme zisťovali postoje pobočkových manažérov. Dotazníkové šetrenie sa prvý raz uskutočnilo v roku 2008 v Slovenskej republike na vzorke 34 pobočkových manažérov a 49 predajcov produktov. Výsledky výskumu boli overené formou štruktúrovaných rozhovorov na vzorke 10 bankových manažérov, ktorí pôsobili v ústredí slovenských bánk. V roku 2012 sme zopakovali dotazníkové šetrenie na vzorke 116 predajcov produktov a 37 pobočkových manažérov. Výsledky prieskumu sme potom porovnali s názormi 13 manažérov, ktorí pôsobili v ústredí komerčných bánk na území Slovenskej republiky. Na porovnanie postojov bola použitá metóda štruktúrovaných rozhovorov.

Pri vypracovaní tohto článku sme si stanovili tri pracovné hypotézy:

- H1: Prístup zamestnancov k akceptácií klientskych potrieb je podmienený stupňom ich pracovnej spokojnosti. Vyššia miera spokojnosti zamestnancov prináša lepší prístup k akceptácií klientskych potrieb.
- H2: Miera spokojnosti pobočkových manažérov a predajcov produktov je rozdielna.
- H3: Kríza priniesla zmenu postojov bankových zamestnancov. V dôsledku jej pôsobenia predpokladáme nižšiu mieru akceptácie klientskych potrieb zapríčinenú intenzívnym tlakom na predaj produktov.

Metodológia výskumu umožňuje skúmať zmenu postojov pobočkových manažérov a bankových zamestnancov počas krízy. Pre lepšiu ilustráciu zmeny jednotlivých ukazovateľov počas krízy sme vypočítali absolútnu zmenu ukazovateľa v % a Index zmeny (predstavuje pomer zmeny ukazovateľa v %/stav ukazovateľa v % v roku 2008). Hodnota Indexu zmeny (I_z) v intervale (0; 0,200) predstavuje pásmo nízkej intenzity zmeny ukazovateľa, interval (0,201; 0,500) predstavuje pásmo strednej intenzity zmeny a interval (0,501; viac) predstavuje pásmo vysokej intenzity zmeny

ukazovateľa. Plusová hodnota ukazovateľa znamená jeho rast počas krízy a mínusová hodnota znamená pokles ukazovateľa v hodnotenom období.

Vzťah medzi spokojnosťou bankových zamestnancov a mierou akceptácie klientskych potrieb sme vyhodnotili prostredníctvom indexov spokojnosti a indexov akceptácie v rámci jednotlivých skupín zamestnancov (predajcovia a manažéri). Index spokojnosti predajcov produktov obsahuje mieru lojality zamestnancov a akceptáciu ich názorov v riadiacom procese ($I_{sp}=(\text{Miera lojality}+\text{Miera akceptácie})/2$). Index spokojnosti pobočkových manažérov obsahuje pocit byť vážený v banke a mieru akceptácie názorov vyššími manažérmi ($I_{sm}=(\text{Pocit byť vážený}+\text{Akceptácia iniciatív})/2$). Index akceptácie pri oboch skupinách zamestnancov bol rovnaký a obsahoval mieru predaja vhodných produktov a ponuku vhodného produktu v prípade nevhodného výberu zo strany zákazníka. ($I_a=(\text{Predaj vhodného produktu}+\text{Ponuka vhodného produktu v prípade nevhodného výberu})/2$).

Banky nie sú ochotné oficiálnou cestou poskytnúť informácie, ktoré sú predmetom tohto výskumu. Z tohto dôvodu boli dotazníky vyplnené počas vzdelávacích akcií pre pracovníkov bankového sektora, čo zapríčinilo relatívne obmedzený počet respondentov. Dotazníky boli anonymné, respondenti mohli odpovedať pravdivo bez možných sankčných postihov. Štruktúrované rozhovory sa uskutočnili na základe osobných vzťahov autora s vybranými manažérmi komerčných bánk.

3 Akceptácia zákazníckych potrieb a spokojnosť pracovníkov banky v bankovom sektore Slovenskej republiky

3.1 Akceptácia zákazníckych potrieb v predajnom procese

Prístup predajcov produktov k akceptácii finančných potrieb klienta sme zisťovali prostredníctvom dvoch otázok. Odpovede na tieto otázky sú uvedené v Tab.1 a Tab. 2.

V roku 2012 podobne ako v roku 2008 najväčší počet respondentov vyjadril názor, že predajú klientovi iba vhodný produkt (I_z nadobudol minimálnu intenzitu). Miera akceptácie zákazníckych potrieb je nízka, pretože iba 44 % predajcov produktov v roku 2012 vedome predávalo klientom vhodné produkty. Významne sa zvýšil počet respondentov, ktorí sa snažia predávať za maximálnu cenu (I_z dosiahol hodnotu 7,500). Kríza priniesla zvýšený tlak na predaj produktov v bankách, pretože počet respondentov, ktorí dokázali klientovi ponúknuť vhodnejší produkt než ten, ktorý si pôvodne klient vybral sa významne znížila ($I_z = -0,585$) a taktiež sa významne zvýšil počet predajcov, ktorí predajú klientovi nesprávny produkt, pretože si ho slobodne vybral. ($I_z=6,500$)

Tab. 1: Aké sú priority predajcov bankových produktov

Otázka: <i>Pri uzatváraní obchodov sa sústreďujete predovšetkým na:</i> (1)	2012 v % (2)	2008 v % (3)	Zmena v % (4)=2-3	I _z (5)=4/3
1. dosiahnutie pocitu u klienta, že mu banka predáva maximálnu kvalitu	35	43	-8	-0,186
2. snažím sa predat' za maximálnu cenu	17	2	15	7,500
3. snažím sa predat' bez ohľadu na cenu	4	7	-3	-0,429
4. predám iba produkt, ktorý je vhodný pre klienta	44	46	-2	-0,043
5. neodpovedali na túto otázku	0	2	-2	-1,000

Zdroj: [autor]

Tab. 2: Reakcia predajcov produktov na nesprávny výber klienta

Otázka: <i>Ak máte pocit, že klient si vybral nesprávny produkt, čo urobíte?</i> (1)	2012 v % (2)	2008 v % (3)	Zmena v % (4)=2-3	I _z (5)=4/3
1. ak sa slobodne rozhodol, produkt mu predám	30	4	26	6,500
2. predám mu produkt a jemne ho upozorním na možné riziká	48	35	13	0,371
3. vysvetlím mu nevýhodnosť zvoleného produktu a ponúknem mu iný vhodný produkt	22	53	-31	-0,585
4. tento problém neriešim	0	4	-4	-1,000

Zdroj: [autor]

Rovnaké otázky sme položili aj pobočkovým manažérom. Ich odpovede sú spracované v Tab. 3 a Tab. 4.

Tab. 3: Aké sú priority pobočkových manažérov

Otázka: <i>Pri uzatváraní obchodov sa sústreďujete predovšetkým na:</i> (1)	2012 v % (2)	2008 v % (3)	Zmena v % (4)=2-3	I _z (5)=4/3
1. dosiahnutie pocitu u klienta, že mu banka predáva maximálnu kvalitu	59	91	-32	-0,352
2. snažím sa predat' za maximálnu cenu	6	0	6	-
3. snažím sa predat' bez ohľadu na cenu	0	0	0	-
4. predám iba produkt, ktorý je vhodný pre klienta	35	9	26	2,889

Zdroj: [autor]

Tab. 4: Reakcia pobočkových manažérov na nesprávny výber klienta

Otázka: <i>Ak máte pocit, že klient si vybral nesprávny produkt, čo urobíte?</i> (1)	2012 v % (2)	2008 v % (3)	Zmena v % (4)=2-3	I _z (5)=4/3
1. ak sa slobodne rozhodol, produkt mu predám	0	12	-12	-1,000
2. predám mu produkt a jemne ho upozorním na možné riziká	17	33	-16	-0,485
3. vysvetlím mu nevýhodnosť zvoleného produktu a ponúknem mu iný vhodný produkt	83	55	28	0,509
4. tento problém neriešim	0	0	0	-

Zdroj: [autor]

V roku 2012 sa v porovnaní s rokom 2008 významne zvýšil počet pobočkových manažérov, ktorí sa pri uzatváraní bankových obchodov sústreďujú na predaj vhodného produktu ($I_z=2,889$) na úkor dosiahnutia pocitu maximálnej kvality predaného produktu ($I_z=-0,352$). Zároveň sa významne zvýšil počet pobočkových manažérov, ktorí v prípade nevhodného výberu ponúknu klientovi iný vhodný produkt ($I_z=0,509$). Znížil sa taktiež počet pobočkových manažérov, ktorí akceptujú slobodný výber klienta, resp. v prípade nevhodne vybraného produktu upozornia klienta na možné riziká.

Z predložených výsledkov vyplýva, že miera akceptácie zákazníckych potrieb zo strany predajcov produktov je nízka. Deklarované postoje pobočkových manažérov vypovedajú o vyššej miere akceptácie zákazníckych potrieb v predajnom procese.

3.2 Atribúty spokojnosti bankových zamestnancov

Spokojnosť predajcov produktov a pobočkových manažérov sme skúmali prostredníctvom viacerých otázok. Predajcovia produktov v roku 2012 vo svojich odpovediach uviedli tieto skutočnosti:

- len 13 % z nich je hrdých na banku, v ktorej pracuje, (56 % z nich sa nad tým nezamýšľa, 22 % zaujíma iba plat a 9 % tvrdí, že im je banka ľahostajná),
- len 9 % z nich by odmietlo ponuku na 10 % zvýšenie platu z inej banky z toho dôvodu, že sa u zamestnávateľa cítia dobre, (70 % z nich považuje takúto ponuku za nezaujímavú, 17 % sa nad tým nezamýšľa z dôvodu vysokej intenzity práce a 4 % by odišli ihneď),
- 35 % z nich má problémy v práci s akceptáciou predložených názorov, postrehov a pripomienok zo strany ich manažérov.

Pobočkoví manažéri uviedli v dotazníkoch za rok 2012 nasledovné skutočnosti:

- 59 % z nich vyslovilo názor, že banka si váži ich prácu (23 % zaujíma iba plat, 12 % si nebolo istých, či si ich banka váži a 6 % uviedlo, že banka si ich prácu neváži),
- 41 % respondentov uviedlo, že banka plne akceptuje ich iniciatívy, 41 % vyslovilo názor, že banka sporadicky akceptuje ich iniciatívy, 12 % manažérov ani neskúša byť iniciatívnymi a 6 % uviedlo, že vyššie riadiace stupne neakceptujú ich iniciatívy.

3.3 Zhodnotenie vzťahu medzi spokojnosťou bankových zamestnancov a akceptáciou zákazníckych potrieb

Vzťah medzi spokojnosťou bankových zamestnancov a akceptáciou zákazníckych potrieb vhodne prezentujú príslušné indexy, ktoré sú uvedené v Tab. 5.

V prípade predajcov produktov platí satisfaction mirror effect. Hodnota indexov spokojnosti a akceptácie je približne rovnaká v jednotlivých rokoch a pokles spokojnosti predajcov vedie k poklesu akceptácie zákazníckych potrieb. Pozícia pobočkových manažérov v predajnom procese je odlišná (v prvom rade vykonávajú riadiace aktivity, ale zúčastňujú sa aj predajného procesu). Index spokojnosti pobočkových manažérov a index akceptácie zákazníckych potrieb v roku 2012 sú v predpokladanej číselnej relácii. V roku 2008 sa vysoká hodnota indexu spokojnosti

pobočkových manažérov netransformovala do vysokej miery akceptácie zákazníckych potrieb v predajnom procese.

Tab. 5: Vývoj indexu spokojnosti zamestnancov a indexu akceptácie zákazníckych potrieb

Ukazovateľ (1)	2012 (2)	2008 (3)	Index zmeny $4=(2-3)/3$
1. Index spokojnosti predajcov produktov (I_{sp})	0,39	0,50	-0,220
2. Index spokojnosti pobočkových manažérov (I_{sm})	0,50	0,63	-0,206
3. Index akceptácie zákazníckych potrieb zo strany predajcov produktov (I_{ap})	0,33	0,49	-0,327
4. Index akceptácie zákazníckych potrieb zo strany pobočkových manažérov (I_{am})	0,59	0,32	0,844

Zdroj: [autor]

4 Diskusia

Poznatky, ktoré sme získali v rámci dotazníkového výskumu poukazujú na dôležitosť akceptácie klientskych potrieb v procese predaja produktov. Klienti považujú za kvalitnú banku tú, ktorá chápe ich potreby a veľká časť klientov si myslí, že banky by mali lepšie rozumieť práve potrebám klientov. [3] *Korauš* upozorňuje na istý paradox v sektore finančných služieb, ktorý spočíva v tom, že finančné spoločnosti venujú takmer všetko úsilie na to, aby získali nových klientov a keď ich získajú, zabudnú sa o nich starať podobne ako o existujúcich klientov. Pričom súčasný zákazník prináša banke veľkú hodnotu, pretože vytvára tržby a výkonnosť firmy. [16]

Spokojnosť zamestnancov vo firme je tesne spätá so spokojnosťou klientov prostredníctvom zvýšenej kvality služieb [2], [18], [19], [23], [25] a predstavuje významný determinant finančnej výkonnosti firmy. Podľa *Hesketta* platí, že zisk a rast firmy sú primárne stimulované prostredníctvom lojality zákazníka, ktorá je bezprostredne formovaná jeho spokojnosťou. Spokojnosť zákazníka je determinovaná kvalitou služieb, ktorú vytvárajú spokojní, lojálni a produktívni zamestnanci (service-profit chain effect). [11] Service-profit chain efekt vo svojich prácach analyzovali aj ďalší autori, napr. [10] [12] [24]

Výsledky prieskumu a vyjadrenia bankových zamestnancov v neformálnych rozhovoroch potvrdili pomerne vysokú mieru pracovnej nespokojnosti. Zamestnanci kriticky hodnotia vysokú intenzitu práce, zlé platobné podmienky a nízku manažérsku kultúru. Pobočkoví manažéri v prieskume i v neformálnych rozhovoroch potvrdili vyššiu mieru pracovnej spokojnosti.

Na základe výsledkov nášho výskumu môžeme s veľkou pravdepodobnosťou prijať predpoklad, že spokojnosť zamestnancov determinuje ich prístup k akceptácii zákazníckych potrieb na retailovom trhu v Slovenskej republike. Z výskumu vyplýva, že miera akceptácie klientskych potrieb je zo strany pobočkových manažérov vyššia a významne je vyššia aj miera ich spokojnosti v banke. Predajcovia produktov pravdepodobne prenášajú značnú mieru pracovnej nespokojnosti na klienta prostredníctvom nižšej miery akceptácie jeho potrieb a uplatňovaním nekorektných foriem predaja.

Výsledky prieskumu sme porovnali s názormi bankových manažérov, ktorí pôsobia v ústredí slovenských komerčných bánk. Cieľom tohto prístupu bolo verifikovať poznatky získané dotazníkovým šetrením. Podľa vyjadrenia manažérov z najväčších slovenských bánk významným problémom bankovníctva je vysoká miera fluktuácie predajcov produktov, ktorá sa pohybuje od 10-17 %. Príčiny tohto stavu vidia vo vysokej miere nespokojnosti klientskych pracovníkov, ktorá je zapríčinená nízkym mzdovým ohodnotením a intenzívnym tlakom na predaj produktov. Banky zdôvodňujú nízke platy tým, že títo pracovníci sú relatívne lacní (z pohľadu potrebných školení) a teda ľahko nahraditeľní. Podľa ich vyjadrenia sa životnosť klientskeho pracovníka pohybuje na úrovni 3 rokov. Kríza spôsobila značný tlak na rast produktivity klientskych pracovníkov. Jednotlivé banky kvantifikovali tento faktor v intervale od 10 do 30 %. Bankoví manažéri priznali, že intenzívny tlak na predaj môže v istých prípadoch spôsobiť nekorektný prístup predajcov produktov k riešeniu klientskych potrieb.

Záver

Výsledky nášho výskumu potvrdili platnosť jednotlivých hypotéz. Prístup zamestnancov k akceptácii klientskych potrieb je významne podmienený stupňom ich spokojnosti v banke. Výskum preukázal, že vysoká miera nespokojnosti bankových zamestnancov generuje nízku mieru akceptácie klientskych potrieb v predajnom procese. Miera spokojnosti predajcov produktov a pobočkových manažérov je rozdielna v dôvodu rozdielnej pracovnej náplne a spoločenského postavenia a mzdového ohodnotenia vo firme. Kríza priniesla zmenu postojov jednotlivých skupín zamestnancov v dôsledku poklesu ich pracovnej spokojnosti. Nespokojnosť zákazníkov sa prejavuje v nízkej miere ich lojality a častou zmenou financujúcej banky. Bankoví klienti považujú nízku mieru akceptácie ich finančných potrieb zo strany banky za významnejší dôvod na zmenu banky než sú vysoké ceny.

Výskum bol zameraný na oblasť, kde banky nerady poskytujú informácie. Vzhľadom na obmedzený počet respondentov výskumu (i napriek verifikačným postupom) možno predpokladať, že výsledky výskumu nepredstavujú presný odhad skúmaných trendov v slovenskom bankovom sektore, môžu však byť inšpiráciou pre skvalitnenie personálneho manažmentu v komerčných bankách.

Výskum priniesol zaujímavé poznatky a môže byť impulzom pre výraznejšie formovanie pracovnej spokojnosti zamestnancov v komerčnom bankovníctve, čo by mohlo perspektívne viesť k zvýšenej finančnej výkonnosti banky prostredníctvom rastu spokojnosti klientov.

PodĎakovanie

Tento článok bol vypracovaný s podporou výskumného projektu: IGA/FaME/2012/012 Optimalizace parametrů interního ratingového modelu komerční banky v segmentu SME.

Referencie

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Najnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

- [2] BABAKUS, E., YAVAS, U., KARATEPE, O. M., AVCI, T. The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *In Journal of the Academy of Marketing Science*, July 2003, 31, s.272-286. Dostupné na WWW: <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070303031003005>>
- [3] BELÁS, J. *Management komerčných bánk, bankových obchodov a operácií*. Žilina: Georg, 2010. ISBN 978-80-89401-18-5.
- [4] BELÁS, J. *Retail banking*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-190-3.
- [5] BERRY, J. *Franchising in Retail Financial Services*. VRL Publishing Ltd., 2005.
- [6] BHUTTO, N. A., LAGHARI, M. K., BUTT, F. D. A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *In Asian Social Science*, 2012, Vol. 8, No. 4, s. 259-267. Dostupné na WWW: <<http://dx.doi.org/10.5539/ass.v8n4p259>>
- [7] BLOEMER, J., ODEKERKEN-SCHRÖDER. The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *In International Journal of Bank marketing*, 2006, Vol. 24, Issue: 4, s. 252-264. Dostupné na WWW: <<http://dx.doi.org/10.1108/02652320610671342>>
- [8] COELHO, F., AUGUSTO, M. Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees. *In Journal of Service Research*, 2010, Vol. 13, Issue 4, s. 426-438. Dostupné na WWW: <<http://jsr.sagepub.com/content/13/4/426.full.pdf+html>>
- [9] CROXFORD, H., ABRAMSON, F., JABLONOWSKI, A. *The art of better retail banking*. England, Chichester: John Wiley & Sohs, Ltd, 2006. ISBN 0-470-01320-6.
- [10] GELADE, G., A., YOUNG, S. Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *In Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005, Vol. 78, s.1-22. Dostupné na WWW: <<http://www.bpsjournals.co.uk/10.1348/096317904X22926>>
- [11] HESKETT, J. L., JONES, T. O., LOVERMAN, G. W., SASSER, W. E., SCHLESINGER, L. A. Putting the Service-Profit Chain to Work. *In Harvard Business Review*, 1994, March-April, s. 163-174. Dostupné na WWW: <<http://pagesetup.com/images/content/hbr-article.pdf>>
- [12] KAMAKURA, W. A., MITTAL, V., De ROSA, F., MAZZON, J. A. Assessing the Service-Profit Chain. *In Marketing science*, 2002, Vol. 21, No. 3, s. 294-317.
- [13] KAŠPAROVSKÁ, V. a kol. *Řízení obchodních bank – vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-381-7.
- [14] KITA, J. a kol. *Marketing*. Bratislava: Ekónómia, 2002. ISBN 80-89047-23-8.
- [15] KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

- [16] KORAUŠ, A. *Finančný marketing*. Bratislava: Sprint, 2011. ISBN 978-80-89393-31-2.
- [17] LABACH, E. J. Improving Customer Retention Through Service Quality At Call Centers. *In International Journal of Management & Information Systems*, 2010, Vol. 14, No. 3, s. 71-76.
- [18] LAGES, C. R., PIERCY, N. F. Key Drivers of Frontline Employee Generation of Ideas for Customer Service Improvement. *In Journal of Service Research*, May 2012, Vol. 15, No. 2, s.215-230. Dostupné na WWW: <<http://jsr.sagepub.com/content/15/2/215.full.pdf+html>>
- [19] MADDERN, H., MAULL, R., SMART, A. Customer satisfaction and service quality in UK financial services. *In International Journal of Operations&Production Management*, 2007, Vol. 27, Issue: 9, s.999-1019. Dostupné na WWW: <<http://dx.doi.org/10.1108/01443570710775838>>
- [20] MATZLER, K., RENZL, B. The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *In Total Quality Management*, 2006, Vol. 17, No. 10, s. 1261-1271.
- [21] McDONALD, O., KEASEY, K. *The future of retail banking in Europe*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2002. ISBN 0-471-89277-1.
- [22] MELTON, H. L., HARTLINE, M. D. Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance. *In Journal of Service Research*, 2010, 13, s.411-425. Dostupné na WWW: <<http://jsr.sagepub.com/content/13/4/411.full.pdf+html>>
- [23] SAARI, L. M., JUDGE, T. A. Employee attitudes and job satisfaction. *In Human Resource Management*. 2004, Vol. 43, No. 4, s. 395-407. Dostupné na WWW: <<http://www.interscience.wiley.com/10.1002/hrm.20032>>
- [24] SAURA, I. G., CONTRÍ, G. B., TAULET, A.C., VELAZQUEZ, B. M. Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *In Journal of Service Management*, 2005, Vol. 16, No. 5, s. 497-520.
- [25] YEE, R. W. Y., YEUNG, A. C. I., CHENG, T. C. E. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *In International Journal of Production Economics*, 2010, Issue: 124, s. 109-120. Dostupné na WWW: <<http://www.elsevier.com/locate/ijpe/10.1016/j.ijpe.2009.10.015>>
- [26] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Kontaktná adresa

Doc. Ing. Jaroslav Belás, PhD.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Mostní 5139, 760 01 Zlín, Česká republika

E-mail: belas111@gmail.com

Tel. číslo:+420576032410

Received: 13.08.2012

Reviewed: 30.10.2012

Approved for publication: 23.01.2013