
ZMĚNY V ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH

Monika Eisenhammerová¹, Ivo Drahotský²

Abstrakt: Příspěvek se zaměřuje na aktuální téma vazby zákazníka k poskytovateli finančních služeb. Sumarizuje změny na českém bankovním trhu, které vedou ke snižování koncentrace konkurenčního prostředí a skýtají zákazníkům nové možnosti výběru poskytovatele služeb. Teoreticky i na základě dat z průzkumů příspěvek bilancuje vztah zákazníka a poskytovatele služeb a zmiňuje faktory, které vztah mohou ovlivnit. Současně zdůrazňuje potenciál vztahového kapitálu pro posílení současných zákaznických vazeb a navázání nových zákaznických vazeb.

Klíčová slova: banka, konkurence, zákazníci, loajalita, vztahový kapitál.

1 Úvod

Český bankovní trh byl v minulosti charakteristický relativně vysokou koncentrací, která byla následkem postupné konsolidace. Dle Poloučka et al. (2006) bylo bankovní prostředí od 90. let 20. století specifické posilováním vlivu velkých bank, které těžily ze silné historické pozice, rozvinuté sítě a hodnotných aktiv, a postupným oslabováním podílu malých a středních bank. Trh v důsledku těchto změn doznal oligopolního charakteru s dominancí čtyř největších bank, kterými jsou i dnes dle České národní banky (2015) Česká spořitelna, Komerční banka, Československá obchodní banka (ČSOB) a UniCredit Bank.

Vývoj na českém trhu podobně jako ve světě však dnes ovlivňují jevy, které vedou dle Chaudhuri a Halbooka (2002) ke změnám v konkurenčním prostředí. Transformaci ve struktuře trhu přináší v posledních letech vznik nových malých bank s agresivními strategiemi vkladů a poskytování úvěrů. Vstup nových bank

¹ Ing. Monika Eisenhammerová, Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika, tel.: +420 466 036 392, E-mail: monika.eisenhammerova@upce.cz

² doc. Ing. Ivo Drahotský, Ph.D., Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika, tel.: +420 466 036 100, E-mail: ivo.drahotsky@upce.cz

znamená celkový nárůst subjektů v odvětví – v roce 2009 působilo dle údajů České národní banky (2016) na českém trhu 39 bank, v současnosti 45 bank – ale také oslabení pozice čtyř dominantních bankovních subjektů. Dle Černohorského (2015) podíl výše zmíněných největších bank na trhu klesl a celková míra koncentrace na trhu se snižuje. Současně na trh vstupují i nebankovní poskytovatelé služeb, kteří se zaměřují na poskytování vybraných služeb, původně vyhrazených bankám (například Western Union nebo PayPal).

Nárůst konkurentů na trhu vede banky k posílení zájmu o loajalitu zákazníků. Dle Afsar et al. (2010) je loajalita zákazníka považována za klíčový faktor pro získání podílu na trhu a rozvoj udržitelné konkurenční výhody a bankovní sektor tomto ohledu není výjimkou.

Faktory, které ovlivňují vazbu zákazníků k poskytovateli služeb, jsou dle Afsar et al. (2010) vnímaná kvalita, spokojenost zákazníků, náklady na změnu, důvěra k poskytovateli služeb a závazek zákazníka, který může být dle Moorman et al. (1993) popsán jako snaha o zachování vztahu.

Vzhledem ke konstatování Storbacka a Lehtinena (2002, str. 92) je důležité z pohledu poskytovatele služby udržovat stabilní vztahy se zákazníky. Tito autoři uvádějí: „...*přesáhne-li změna zákaznické základny 20 %, tzn. zákazníci se změně každých pět let, musí společnost investovat značné prostředky do vytváření nových vztahů se zákazníky...*“. Současně Storback a Lehtinen (2002, str. 94) uvádějí, že „...*ztracený vztah může jako následek zanechat negativní ekonomickou hodnotu, ztrátu image i negativní reference*“.

Jedním z nástrojů pro ovlivňování loajalitu zákazníků může být posilování vzájemných vazeb s poskytovatelem služby prostřednictvím využití vztahového kapitálu. Vztahový kapitál je možno dle Ramires et al. (2007) chápat jako kapitál zaměřený na hodnotu, kterou pro organizaci mají vnější vztahy, zejména vztahy ekonomické. Pike et al. (2005) vztahový kapitál označují také jako kapitál zákaznický a řadí jej do kapitálu intelektuálního.

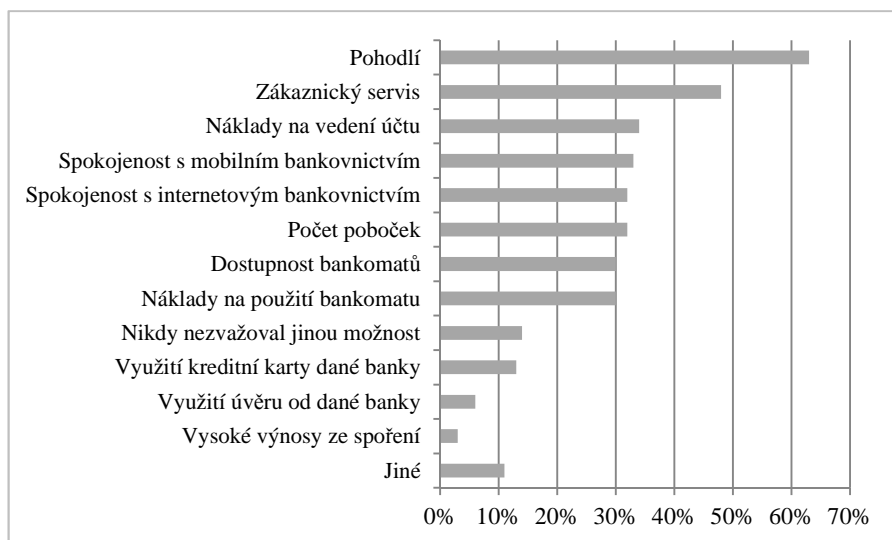
Současně vztahový kapitál, jako součást intelektuálního kapitálu, může sloužit dle Mavridise a Kyrmizoglou (2005) jako neviditelný mechanismus, který vytváří konkurenční výhodu a dle Sullivana Jr. a Sullivana Sr. (2000) může sloužit k oslovení nových zákazníků.

Vazbu mezi využitím intelektuálního kapitálu a loajalitou zákazníků v bankovním sektoru popisují Madani et al. (2015), kteří došli k závěru, že využití intelektuálního kapitálu může vést k vytvoření dlouhodobého a loajálního vztahu zákazníků k poskytovateli služeb. Otázkou je, jak banky využijí tento potenciál k ovlivnění loajalitu zákazníků, která v posledních letech prochází změnami.

2 Data z průzkumů

Změny ve vztahu zákazníků k poskytovatelům služeb jsou nejen v České republice sledovány již několik let. Podle dat Consumer Bankers Association (2005) více než 1/3 zákazníků uvažovala o změně poskytovatele služeb a pouze 1/5 zákazníků byla ke svému poskytovateli služeb loajální. V následujících letech podíl zákazníků uvažujících o změně poskytovatele služeb mírně rostl a nejčastějším důvodem pro setrvání u stávajícího poskytovatele služeb bylo dle Capgemini (2012) pohodlí, jak ilustruje Obr. 1.

Obr. 1: Důvody pro setrvání u stávajícího poskytovatele služeb



Zdroj: Capgemini (2012)

Tento trend je obdobný ve většině zemí. Větší podíl zákazníků ochotných změnit banku je v současné době dle Statista (2016) v zemích střední Evropy (49 %), méně v zemích západní Evropy (39 %).

Změny jsou patrné i na českém trhu. Dle průzkumů Sanep (2015) zaměřených na vedení účtu zákazníci fluktuují a své pozice na trhu posilují malé banky jako je Fio banka, Air Bank nebo Equa Bank. Pokles naopak zaznamenávají velké banky, jak ilustruje následující Tab. 1.

Tab.1: Poskytování služby účtu

Poskytovatel služby	Podíl v roce 2012 (v %)	Podíl v roce 2015 (v %)	Změna v procentních bodech
Česká spořitelna	30,4	25,7	-4,7
Poštovní spořitelna	9,0	10,9	1,9
ČSOB	10,6	9,6	-1,0
Komerční banka	12,7	8,9	-3,8
GE Money Bank (MONETA Money Bank)	5,6	7,6	2,0
mBanka	8,2	6,7	-1,5
Fio banka	4,6	5,6	1,0
Reiffeisenbank	3,3	4,2	0,9
Air Bank	0,6	3,9	3,3
UniCredit Bank	1,5	1,6	0,1
Equa Bank	0,1	1,2	1,1
ZUNO	0,5	1,2	0,7
Sberbank (Volksbank)	0,4	1,1	0,7
Citibank	0,2	0,3	0,1
Expobank (LBBW Bank)	0,1	0,1	0,0
Jiný poskytovatel služby	3,6	3,2	-0,4
Nevyužívá služeb banky	8,6	8,2	-0,4

Zdroj: Sanep (2015)

Současné směřování trhu tedy spíše než k využívání vztahového kapitálu k posilování stávajících vazeb se zákazníky může vést poskytovatele služeb ke snaze vytvořit vazby s novými zákazníky, které mohou získat a tyto nově vzniklé vazby následně ukotvit.

3 Diskuse k dalšímu směřování

Trend změny poskytovatele služby byl z části iniciován výzvou Evropské komise z roku 2008. Na základě podnětu Evropské komise Evropský výbor pro bankovníctví (European Banking Industry Committee, EBIC) vyvinul koncept Kodexu mobility, který upravuje dle Soukala a Dresslera (2014) zásady chování bank v případě, že spotřebitelé chtějí změnit poskytovatele služeb.

K dalšímu kroku v této oblasti přistoupila Evropská unie (2014) o čtyři roky později vydáním Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/92/EU ze dne 23. července 2014 o porovnatelnosti poplatků souvisejících s platebními účty, změně platebního účtu a přístupu k platebním účtům se základními prvky. Touto směrnicí se zakotvuje do evropského práva mimo jiných změn také postup pro změnu (switching) poskytovatele platebních služeb ve vztahu k zákazníkovi – spotřebiteli.

Z výše uvedených dat je zřejmé, že na českém trhu probíhají změny, které jsou svou povahou v kontextu se změnami na zahraničních trzích. Je vhodné podotknout, že všichni poskytovatelé služeb uvedení v Tab. 1, vyjma mBank, přistoupili dle České bankovní asociace (2016) ke Kodexu mobility. Výjimka, kterou představuje mBank, je dána současnou absencí práva, které by tuto oblast v České republice zastřešovalo. I přesto ke Kodexu mobility přistoupilo na dobrovolné bázi od roku 2009 v České republice celkem 21 poskytovatelů služeb. Jedná se výhradně o poskytovatele služeb, kteří se zaměřují na služby pro spotřebitele.

Aktuální situace se bude dále měnit vlivem změn českého práva, do kterého bude transponována směrnice 2014/92/EU. Transpozice směrnice se dotkne zákona č. 284/2009 Sb., o platebním styku. Je připravena nová podoba zákona, která obsahuje část věnovanou změně platebního účtu. Právně bude ukotven proces změny poskytovatel služeb, bude dán časový harmonogram procesu změny a budou charakterizovány případné poplatky za změnu.

Tyto faktory přispějí k tomu, že z pohledu zákazníků (spotřebitelů) klesnou časové i finanční náklady na změnu poskytovatele služeb, zvýší se důležitost vnímané kvality a spokojenosti zákazníka a bude snazší přerušit závazek zákazníka k původnímu poskytovateli služeb. Změny tedy výrazně ovlivní loajalitu zákazníků a otevrou nové možnosti pro aplikaci vztahového kapitálu jako nástroje pro vytváření a upevňování vazeb se zákazníky.

4 Závěr

Je možno souhlasit s teoretickými přístupy zaměřenými na zkoumání loajality a fluktuační zánákzníků v bankovníctví, které upozorňují na potenciál vztahového kapitálu a na široké možnosti jeho dalšího využití.

V souvislosti s průzkumy prováděnými v České republice i v zahraničí je zjevné, že snižování koncentrace trhu a vstup nových konkurenčních subjektů je motivací pro zánákzníky, aby přehodnotili loajalitu ke stávajícímu poskytovateli služeb, a poskytovatelé služeb budou tudíž nuceni hledat nové nástroje na udržení či získání nových zánákzníků. To vše s ohledem na očekávané změny v zákonné úpravě, která má usnadnit změnu poskytovatele služeb a může tudíž zánákzníkům ke změně poskytnout nový impuls.

Literatura

AFSAR, Bilal et al., 2010. Determinants of customer loyalty in the banking sector. *African Journal of Business Management*. 4(6), 1040-1047. ISSN 1993-8233.

CAPGEMINI, 2012. World Retail Banking Report 2012. *Capgemini* [online]. Paris, 2012. 2016 [cit. 13.8.2016]. Dostupné z: https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/World_Retail_Banking_Report_2012.pdf

Consumer Bankers Association, 2005 [online]. Washington, DC, 2005. 2016 [cit. 12.8.2016]. Dostupné z: <http://consumerbankers.com/>

ČERNOHORSKÝ, Jan, 2015. Koncentrace a ziskovost na bankovním trhu České republiky. *Scientific papers of the University of Pardubice*. Series D, Faculty of Economics and Administration. 35, 30-41. ISSN 1804-8048.

Česká bankovní asociace, 2016 [online]. Praha, 2016. 2016 [cit. 13.8.2016]. Dostupné z: <https://www.czech-ba.cz/>

ČESKA NÁRODNÍ BANKA, 2015. *Zprávy o výkonu dohledu nad finančním trhem*. Praha: Česká národní banka. 146 s. ISBN 978-80-87225-66-0.

EVROPSKÁ UNIE, 2014. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/92/EU ze dne 23. července 2014 o porovnatelnosti poplatků souvisejících s platebními účty, změně platebního účtu a přístupu k platebním účtům se základními prvky. In: *Úřední věstník Evropské unie* 28.8.2014, č. L 257/214. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0092&from=CS>

CHAUNDHURI, Arjun a Morris B. HOLBROOK, 2001. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *The Journal of Marketing*. 62(2), 81-93. ISSN 1936-2010.

MADANI, Fatemeh Alsatat et al., 2015. Intellectual Capital: Investigating the Role of Customer Citizenship Behavior and Employee Citizenship Behavior in Banking Industry in Iran. *Management and Administrative Sciences Review*. 4(4), 736-747. ISSN 2308-1368.

MAVRIDIS, Dimitros G. a Pantelis KYRMIZOGLOU, 2005. Intellectual capital performance drivers in the Greek banking sector. *Management Research News*. 28(5), 43-62. ISSN 0140-9174.

MOORMAN, Christine et al., 1993. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *The Journal of Marketing*. 57(1), 81-101. ISSN 1936-2010.

PIKE, Steve et al., 2005. Intellectual capital: Management approach in ICS Ltd. *Journal of Intellectual Capital*. 6(4), 489-509. ISSN 1469-1930.

POLOUČEK, Stanislav et al., 2006, *Bankovníctví*. Praha: C. H. Beck. 716 s. ISBN 80-7179-462-7.

RAMÍREZ CÓRCOLES, Yolanda et al., 2007. Intellectual capital management in Spanish Universities. *Journal of Intellectual Capital*. 8(4), 732-748. ISSN 1469-1930.

Sanep, 2015 [online]. Praha, 2015. 2016 [cit. 13.8.2016]. Dostupné z: <http://www.sanep.cz/>

SOUKAL, Ivan a Jan DRAESSLER, 2014. *Základní bankovní služby a asymetrie informací z hlediska spotřebitele*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5465-9.

Statista, 2016 [online]. New York, 2016. 2016 [cit. 12.8.2016]. Dostupné z: <http://www.statista.com/>

STORBACKA, Kaj a Jarmo R. LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

SULLIVAN JR., Patrick H. a Patrick SULLIVAN SR., 2004. Valuing intangibles companies – An intellectual capital approach. *Journal of Intellectual Capital*. 1(4), 328-340. ISSN 1469-1930.

Summary: This article focuses on customer loyalty to a provider of financial services. It summarizes the changes on the Czech banking market. Changes lead to a reduction in the concentration of the competitive environment. The changes also offer customers a new choice of service providers. Theoretically, even on the basis of data from surveys reviews the relationship between the customer and the service provider. The article also mentions factors that may affect the relationship. The article highlights the potential of relational capital to strengthen existing customer relationships and establish new customer relationships.