

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE  
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ŘÍZENÍ**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Péče o zákazníky v bankovních službách v České republice**

**Autor: © Eva Sieberová  
Vedoucí práce: Richard Selby  
Akademický rok: 2008/2009**

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Péče o zákazníky v bankovních službách v České republice" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

Praha, 10. duben 2009

Eva Sieberová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji tímto panu profesorovi Richardu Selbymu za odborné vedení a rady, které byly cenným přínosem při zpracování této bakalářské práce

# **Péče o zákazníky v bankovních službách v České republice**

## **Customer Care in the Banking Services in the Czech Republic**

### **Souhrn**

Tato práce je zaměřena na péči o zákazníky v oblasti bankovních služeb. V teoretické části práce je vysvětlen význam a obsah jednotlivých aspektů péče o zákazníky, jako například specifické vlastnosti služeb, nutnost prolínání zásad péče o zákazníky všemi odděleními organizace, zainteresovanost vedoucích pracovníků na podporování kultury zákaznické péče mezi zaměstnanci, jsou popsány různé ukazatele měření zákaznické spokojenosti.

V praktické části jsou tyto teoretické znalosti aplikovány na analýzu úrovně zákaznické péče v Citibank, kde je autorka práce zaměstnána. Po zjištění nedostatků jsou navržena opatření, která by měla úroveň zákaznické péče zvýšit a zároveň jsou managementu předložena doporučení pro tuto oblast, která by měla udržet zákaznickou péči na vysoké úrovni.

## **Summary**

This work is focused on customer care in the area of banking services. In the theoretical part of work is explained the importance and content of the various aspects of customer care, such as the specific characteristics of services, the need for blending the principles of customer care in departments of all organizations, managers commitment to promoting the culture of customer care among the staff, described various indicators measuring customer satisfaction.

In the practical part, this theoretical knowledge was applied to the analysis of the level of customer care at Citibank, where the author works employed. Once the deficiencies are found out, some proposals were suggested and implemented, which should increase the level of customer care and management are also presented recommendations for the area of customer care, which should maintain the highest level of customer care.

## **Klíčová slova**

Zákaznická péče, Zákaznická spokojenost, Retence zákazníků, Zákaznická loajalita, Služby, CRM, Marketingový výzkum.

## **Key words**

Customer care, Customer satisfaction, Customer retention, Customer attrition, Customer Loyalty, Services, Mystery shopping, CRM, Marketing research.

## Osnova

1. Úvod.....	4
2. Cíle a metodologie.....	4
3. Literární rešerše.....	5
a. Služby.....	5
b. Chování zákazníků.....	7
c. Péče o zákazníka a jeho spokojenost.....	8
d. Kultura zákaznické péče.....	9
e. Řízení klientských informací.....	11
f. Měření úrovně zákaznické péče.....	14
g. Marketingový výzkum.....	18
h. Loajalita a úbytek zákazníků.....	21
4. Analýza zákaznické péče Citibank.....	25
a. Citibank – základní informace.....	25
b. Výsledky zákaznických výzkumů (květen 2008).....	33
c. Analýza stížností.....	40
d. Porovnání květen 2008 – leden 2009.....	45
5. Závěry a doporučení managementu.....	48
6. Resumé.....	50
7. Seznam literatury.....	51

## **1. Úvod**

V současné době, která je typická rychlým a dynamickým trendem, probíhají neustále nejenom regionální, ale i globální změny. Tyto změny ovlivňují i bankovní sektor. Na trh vstupují nové banky, přestože trh je již doslova zaplaven novými produkty a službami. Zákazníci jsou velmi dobře informovaní, vyžadují stále více a proto není snadné předvídat a uspokojovat jejich požadavky a potřeby.

Velice důležitým faktorem, který ovlivňuje marketingová rozhodnutí, jsou potřeby a požadavky zákazníků, jejich spokojenost s nabízenými produkty a poskytovanými službami a to je právě důvodem, proč úroveň zákaznické péče je tak velice důležitá. V době, kdy bankami nabízené produkty jsou jednak podobné a jednak se dají i snadno a rychle napodobit, může péče, kterou banka zákazníkovi poskytuje, být právě tím rozhodujícím motivem pro její volbu.

## **2. Cíl práce a metodika**

Jako téma této diplomové práce byla vybrána péče o zákazníky v bankovních službách. Tato volba byla ovlivněna osobním vztahem autorky k tomuto tématu a jejími mnohaletými pracovními zkušenostmi v této oblasti. Psaní této práce může být dobrou příležitostí k definování problémů současné péče o zákazníky a k nalezení řešení a cest jak uspokojit požadavky zákazníka a poskytnout mu odpovídající kvalitu služeb v konkrétní oblasti, v Citibank.

Cílem této práce je prozkoumat oblast zákaznické péče v Citibank, najít slabé stránky, definovat, jaká úroveň zákaznické péče je jejím zákazníkům poskytována. Dalším cílem je zanalyzovat požadavky zákazníků v oblasti služeb a zákaznické péče, shromáždit připomínky zákazníků a na jejich základě navrhnout opatření, která by úroveň zákaznické péče případně zvýšila. Kromě zcela konkrétních opatření, která budou přímo implementována a změny v úrovni zákaznické péče budou dále sledovány, budou ještě předložena doporučení pro management pro oblast zákaznické péče.

Teoretické informace a vědomosti, potřebné pro zpracování určených cílů, budou získány z publikované literatury a internetových článků, jejichž seznam bude uveden

v závěru práce. Konkrétní informace, týkající se zákaznické péče v Citibank, budou získány jednak pozorováním v této oblasti, jednak analýzou výsledků práce, včetně použití výsledků zákaznických výzkumů, které jsou prováděny pracovníky zákaznické péče. Tento postup je autorce práce umožněn vzhledem k její pozici vedoucí zákaznického servisu. Autorkou navržená opatření jsou implementována s pomocí jejích kolegů a jejich účinek na spokojenost zákazníka a další faktory zákaznické péče je autorkou opět sledován a analyzován.

Šetření úrovně zákaznické péče a spokojenosti zákazníků bude probíhat od května 2008 do ledna 2009.

### **3. Literární rešerše**

#### **Služby**

Služba je nehmotným ekvivalentem zboží nebo produktu. Obstarání služby je ekonomickou aktivitou, která nevede k fyzickému vlastnictví výsledku této aktivity. Jedná se o proces vytváření užítku, vytváření změny hmotného či nehmotného vlastnictví zákazníka.

Poskytovatelé služeb se podílejí na ekonomice dodávkou určité úrovně odborné způsobilosti, znalostí a zkušeností, jejichž objem není, na rozdíl od zboží, omezen prostorem či množstvím materiálu. Na druhou stranu, udržení si určitého postavení na trhu vyžaduje investice do marketingu a vybavení, jež již mají jistá fyzická omezení.

Služby můžeme charakterizovat určitými klíčovými vlastnostmi. Jsou nehmotné a nehmotné, není je možné vnímat smysly. Není je možno a ani zapotřebí skladovat, jsou nedělitelné a nepodléhají zkáze. Díky tomu, že služby jsou smysly neuchopitelné – nelze je ochutnat, cítit, vyžaduje jejich marketingová nabídka značnou kreativitu, aby v mysli klienta vyvolala konkrétní představu. Z pohledu zákazníka je velmi těžké ocenit či srovnávat určité služby před tím, než jsou mu poskytnuty. Jsou nepřenosné, jelikož služby jsou spotřebovávány v okamžiku jejich “výroby”. [1]



Úroveň služeb je různorodá a je většinou přizpůsobena individuálním potřebám zákazníka a situaci. Masové poskytování služeb je velmi obtížné, a většinou se objevuje problém nestálé kvality těchto služeb. Jak vstupy tak výstupy procesu poskytování služeb jsou vysoce proměnlivé, stejně jako vazby mezi těmito procesy, což způsobuje problém v udržení stejné kvality poskytovaných služeb. O této kvalitě rozhoduje tak spíše intenzita práce zaměstnanců poskytovatele služeb, než přesně stanovené postupy. K výkyvům dochází i na straně poptávky, jejíž vývoj lze, stejně jako u většiny hmotných produktů, stěží předvídat. Poptávka může být velmi proměnlivá v závislosti na roční či denní době, vývoji trhu, atd. Dalším určujícím faktorem je účast zákazníka, jelikož většina poskytovaných služeb vyžaduje úzkou spolupráci mezi klientem a jejich poskytovatelem. Jedná se o tzv. client-based přístup, přístup založený na klientovi, jež spočívá ve vytváření dlouhodobých obchodních vztahů.

Pro oblast služeb jsou určující tyto rysy:

- Spolehlivost služeb
- Soustavnost (v komunikaci s klientem, vyznávaných hodnotách, ideálech a schopnost vytvářet dlouhodobý obchodní vztah se zákazníkem)
- Přístup (interpersonální působení poskytovatele)
- Úplnost (rozsah poskytovaných služeb)
- Podmínky (zázemí a prostředí)
- Dostupnost (snadnost přístupu ke službě v čase a prostoru)
- Čas (množství času potřebného k obstarání služby) [2]

### **Chování zákazníků**

Jedná se o disciplínu zkoumající jak, co, kdy a proč lidé kupují. Využívá poznatků psychologie, sociologie, sociopsychologie, antropologie a ekonomie. Snaží se o pochopení procesu rozhodování kupujícího jako jednotlivce, i jako skupiny kupujících. Studuje

charakteristické rysy jedinců z hlediska demografického, psychosociálního a behaviorálního, v zájmu porozumění lidským potřebám. Dále zkoumá vlivy jednotlivých skupin, k nimž zákazník náleží, jako je rodina, přátelé, referenční skupiny a společnost jako celek. [3]

Klientské chování je definováno jako ‘ myšlenkové pochody a činnosti zapojené do procesu vyhledávání, výběru, nákupu, užívání a zhodnocení produktů a služeb za účelem uspokojení zákaznickových potřeb a tužeb.’[4]

Vnitřní psychologický proces spojený s vyhledáváním informací se nazývá vnímání. Vnímání je definováno jako proces, jakým jedinec přijímá, vybírá, třídí a interpretuje informace za účelem vytvoření smysluplného obrazu okolního světa.

Dojem je více než realita – tak lze charakterizovat hlavní rys klientského chování, kdy klient své rozhodnutí činí na základě jím vnímané reality spíše, než na základě reality samotné. Zákazníci používají své smysly k ohodnocení poskytovaných služeb.

### **Vnitřní vlivy**

Chování klienta je ovlivněno demografickými a psychologickými prvky (životním stylem), osobností, motivací, vzděláním, přístupem, přesvědčením a pocity klienta.

### **Vnější vlivy**

Klientské chování je ovlivněno kulturně, etnicky, rodinným prostředím, sociální třídou, referenční skupinou a také trhem.

Pro poskytovatele služeb je velmi důležité porozumět chování zákazníka, preferencím a ostatním parametrům, jež toto chování ovlivňují.

### **Péče o zákazníka a jeho spokojenost**

Péče o zákazníka je poskytováním služeb před, během a po nákupu, soubor činností jejichž cílem je zvýšení úrovně spokojenosti klienta, tedy pocitu, že zboží či služba uspokojila či dokonce předčila jeho očekávání a potřeby.

Spokojenost zákazníka je vnímána jako klíčový ukazatel výkonnosti v rámci daného segmentu trhu. V současném konkurenčním prostředí je na spokojenost klienta nahlíženo jako na hlavní nástroj diferenciacce a stala se klíčovým prvkem obchodní strategie.

Její důležitost se liší od produktu, segmentu trhu a zákazníka. Ve většině případů je péče o zákazníka důležitější, pokud se nákup týká služby, spíše než-li zboží.[5]

Péče může být klientovi poskytována nejen osobami (t.j. prodejní a servisní agenti), ale také samoobslužnými technickými prostředky, jako je automatický hlasový systém (Automated Voice Response (AVR)) nebo webové stránky.

Zákaznická péče představuje zajištění systémového vybavení, pravidel a lidí v zájmu maximalizace spokojenosti zákazníků. Hlavním cílem podniku by mělo být zajištění nejvyšší možné úrovně zákaznické péče – ziskovost závisí na spokojenosti zákazníků.

Význam péče o zákazníka je klíčovým především pro pracovníky tzv. front-office, tedy pracovníky přicházející do styku se zákazníkem, jako jsou pracovníci poboček, recepční, prodejní agenti a další, kdy je tato péče hlavní náplní jejich práce a vzdělávání, a proto schopnost péči poskytovat by měla být hlavním kritériem při jejich náboru.

Ale ani u pracovníků oddělení, kteří přímo nepřicházejí do styku s klientem nelze význam zákaznické péče pominout. Jejich přístup ke zpracování příkazů a požadavků zákazníků má významný vliv na jejich spokojenost.

Existuje široká škála faktorů, jež mohou přispět k zákaznické spokojenosti:

- do jaké míry produkt nebo služba odpovídá jeho potřebám
- efektivita, spolehlivost, kvalita a doba odezvy při zpracování požadavků
- profesionalita, vstřícnost a odborná zdatnost zaměstanců
- zajištění poprodejního servisu
- vytváření pracovního proklientského prostředí
- zajištění konkurenční výhody pro získávání a udržení zákazníka

Tyto hodnoty jsou klíčové pro vytvoření a udržení dobrého vztahu se zákazníky. Na základě nich jsou nastavovány standardy a vyhodnocovány výsledky klientské péče.

## **Kultura zákaznické péče**

Vedení organizace je odpovědné za vytvoření povědomí o péči o zákazníka napříč celou organizací, jde o to, aby si všichni zaměstnanci, i ti, kteří nejsou přímo v kontaktu se zákazníky, uvědomovali, že všechno co dělají, je pro zákazníka a že i jejich práce vnímání zákazníka silně ovlivňuje. Existence různých vzdělávacích programů napomáhá k vybudování kultury péče o zákazníka a identifikovat oblasti, ve kterých může být péče o zákazníka zdokonalena.

### **Nastavení standardů**

Standardy pro péči o zákazníka jsou nastaveny pro zaměstnance všech stupňů organizace, jako minimum servisu, jaký budou nabízet interním i externím zákazníkům. Standardy jsou jedna z cest k měření výkonu v péči o zákazníka. Pokud jsou zveřejněny jasné standardy, a jsou i dodržovány, mohou být užívány jako měřítko správnosti a zodpovědnosti, s jakou organizace svou činnost vykonává. Aby nepozbyly významu, standardy by měly být nastaveny tak, aby byly měřitelné – procesy z hlediska například času, nákladů, četností a jednotlivých pracovních postupů. Na co nesmíme zapomenout při nastavování standardů je, že musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a včasné.

Jakmile jsou standardy odsouhlaseny a stanoveny, management a zaměstnanci mohou společně pracovat na jejich dosažení a zdokonalení. [6]

### **Management**

Úspěch každé organizace úzce souvisí se schopnostmi jejího vedení proto zaměření na zákazníka a vytvoření proklientské kultury závisí na schopnostech manažera porozumět problematice péče o zákazníka, vysledovat příčiny problémů v této oblasti a zvolit vhodný postup při jejich řešení.

Je důležité, aby proces vytváření kultury péče o zákazníka by řízen seniorským manažerem, nebo aby pracovníci zodpovědní za tyto programy spolupracovali a byli aktivně podporováni seniorskými manažery.

Školení manažerů předchází školení pracovníků, kteří budou v přímém kontaktu se zákazníkem a je třeba připravit manažery na to, že budou povzbuzovat své zaměstnance a

vést je ke správnému používání jejich nápadů a doporučení. Manažer by měl také rozpoznat, zda jeho jednání ovlivňuje jednání zaměstnanců a nepřímo také kvalitu servisu zákazníků.

### **Komunikace s „interním zákazníkem“**

Čím více pracovníků rozumí své roli, tím více si mohou osvojit pozitivní přístup k péči o zákazníka. Vedle formálních komunikačních kanálů, školení a aktivity spojené s péčí o zákazníka nabízejí možnosti pro spolupracovníky lépe se poznat mezi sebou.

Přínosy jsou:

- Pochopení pro problémy ostatních, pro jejich priority
- Povědomí o přínosu klientům, které pracovníci v rámci servisu mají
- Rozbíjení bariér mezi odděleními
- Příležitost pro okamžité řešení problémů během samotného školení

### **Vytváření prozákaznické kultury**

**Identifikování cíle a vývojový plán:** na začátku programu musí být stanoveno co je cíl, který chceme dosáhnout.

**Koordinátor péče o zákazníka:** je důležité mít jasnou zodpovědnost za koordinaci programu péče o zákazníka.

**Řídící skupina:** v mnoha organizacích koordinátor péče o zákazníka potřebuje podporu nějaké řídicí skupiny, která bude podněcovat iniciativy v péči o zákazníka a podpoří postup ve všech částech organizace. Členy této skupiny by měli být lidé, kteří mají oprávnění udělat rozhodnutí, pokud možno představitelé každé funkce v organizaci.

**Průzkum péče o zákazníka:** nezávislý průzkum organizace je důležitý pro úplný program péče o zákazníka. Rozhovory se zaměstnanci všech stupňů a všech funkcí identifikují:

- Rozdíly mezi vnímáním péče o zákazníky manažerů a jejich zaměstnanců

- Stupeň, kterého organizace v péči o zákazníka dosáhla, její silné a slabé stránky
- Pozitivní směr činnosti směřující ke zdokonalení zákaznické péče

**Mítinky se zaměstnanci:** pozornost by měla být věnována zajištění pozitivního výkladu všem zaměstnancům, vedoucí k porozumění přínosu péče o zákazníka, tím lze zabránit pocitům, že něco nedělají správně. Výklad tváří v tvář napomáhá k porozumění zásad péče o zákazníka a pochopení role každého zaměstnance v dlouhodobých plánech organizace.

**Zpětná vazba:** diskuse během školení mohou vynést na světlo faktory, které nejsou zmíněny v průběhu výkumu spokojenosti zákazníka. Přestože se zaměstnanci budou zdráhat zmínit se o těchto problémech svým manažerům, budou je často diskutovat se svými vrstevníky během kurzů. Tyto problémy musí být vyřešeny, aby péče o zákazníka byla úspěšná. Jakkoli je zpětná vazba získána, je důležité, aby manažer reagoval na každý problém, který se vyskytne.

## **Řízení klientských informací**

Poskytování vysoké úrovně péče o zákazníka často vyžaduje nejprve zjistit, co zákazník opravdu potřebuje. Informace o zákazníkovi umožňují rozpoznat nejhodnotnější zákazníky nebo potenciálně významné zákazníky, zacílit marketingové programy na určitou skupinu zákazníků, nebo, jak je tomu nyní často v oblasti péče o zákazníky v bance, snažit se poskytovat všem zákazníkům nejvyšší možnou úroveň servisu.

### **Shromažďování informací o zákazníkovi**

Informace o zákazníkovi a jejich potřebách jsou k dispozici z mnoha zdrojů, mohou být získávány z:

- jejich historie
- záznamech jejich kontaktů – telefonních hovorů, setkání

- přímou zpětnou vazbou zákazníka stejně jako dalších výzkumů
- zaznamenávání změn v potřebách zákazníka
- dotazy zákazníků na možné další nové produkty a služby
- změny v produktech a službách konkurentů
- zpětná vazba a reference od ostatních nekonkurenčních dodavatelů

### **Řízení zákaznických informací**

Je důležité mít ucelený plán, jak bude organizace shromažďovat, uchovávat a používat informace o zákaznících.

CRM - Customer Relationship Management - nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizacemi a zákazníkem.

Pro úspěšné zavedení CRM je třeba vytvořit novou organizační jednotku, odpovědnou za zajištění nepřetržitého sledu interakcí organizace se zákazníkem, jejich plánování, kontrolu a řízení. Pojem interakce má přitom hlubší význam, než jen ve smyslu „komunikace“. Zatímco komunikační proces se omezuje pouze na výměnu informací, při interakci dochází k výměně ekonomických hodnot. Interakce u CRM představuje propojení marketingu, odbytu a služeb s ohledem na životní cyklus zákazníka. [7]

Jednorázová implementace CRM však nestačí, dlouhodobého úspěchu lze dosáhnout pouze neustálým zlepšováním služeb. Nutným předpokladem při zavádění CRM je, aby se cíle, týkající se zisku, přesunuly na druhé místo, za potřeby zákazníků. Tento aspekt zpravidla bývá největším problémem pro management. Proto je nutno postupovat podle základní vize, kterou by pro banku mělo být budování vztahů se zákazníky, na základě této vize pak vypracovat strategii a implementovat CRM.

Implementace a použití CRM vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. Přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM:

- Bezproblémový průběh obchodních procesů – důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. CRM spojuje oblast marketingu, odbytu a služeb pomocí nově koncipovaných procesů a příslušných informačních technologií. Užitek přitom nevylývá primárně z použité technologie, ale především z příslušných procesů a z uživatelů, kteří s touto technologií pracují.
- Větší množství individuálních kontaktů se zákazníků – s využitím nástrojů CRM, jako jsou call centra, automatizovaný prodej, prodej po telefonu, e-marketing, je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky.
- Více času na zákazníka – díky CRM je možné investovat čas, získaný zefektivněním průběhu procesů, do nárůstu kvality vztahů se zákazníky.
- Odlišení se od konkurence – implementací CRM je možné se odlišit od konkurence, v současné době je CRM poměrně novou záležitostí a v plném rozsahu jej využívá jen málo podniků, zpravidla není ani využíván celý potenciál CRM, ale jen izolovaná řešení ve formě call center nebo e – servisu.
- Posílení image – podnik, který se ke svým zákazníkům chová loajálně a najde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obrátu.
- Přístup k informacím v reálném čase – informace se mohou týkat počtu prodejů, reakcí zákazníků na služby a produkty, výsledků snah o získání nových zákazníků. Díky CRM má management, odbyt, marketing i servis neustále k dispozici všechny informace, potřebné k řízení každodenního obchodování. Čím dříve jsou data k dispozici, tím rychleji může management reagovat na změny na trhu.
- Spolehlivé a rychlé předpovědi – CRM umožňuje vedoucím pracovníkům získat podrobné i celkové přehledy, předpovědi dalšího vývoje, upozornění na odchylky a změny, tím umožňuje pružné řízení a organizaci práce.



- Komunikace mezi marketingem a dalšími odděleními – ke zlepšení komunikace nedochází pouze implementací CRM, ale i změnou obchodních procesů a kvalitním proškolením zaměstnanců.
- Nárůst efektivity týmové spolupráce – efektivnost vzrůstá díky zrychlení průběhu obchodních procesů.
- Růst motivace pracovníků – pomocí technologií a procesů CRM je zaměstnancům poskytována odpovídající podpora jejich každodenní práce, což zvyšuje jejich zájem o práci, tímto způsobem CRM přispívá ke zvyšování jejich spokojenosti. [8]

Aby byl projekt plnohodnotný, musí být zavedení CRM provázeno i intenzivní informační a komunikační politikou, musí být zajištěna spolupráce všech zaměstnanců i zákazníků.

Databáze klientských informací umožňuje budovat klientskou loajalitu, je to efektivní nástroj pro zvyšování klientské spokojenosti a zároveň ke zvýšení profitu organizace. Je to dokonalá cesta ke zvyšování důvěry a posilování image organizace na trhu.

## **Měření úrovně zákaznické péče**

Pokud je to možné, měla by organizace stanovit a sledovat ukazatele, které vypovídají o výkonnosti organizace a mohou výrazně ovlivnit úroveň spokojenosti zákazníků. Je potřeba identifikovat klíčové ukazatele výkonnosti, tzv. KPI (Key Performance Indicator), které ukazují, jak jsou naplňována očekávání zákazníků.

Například může být sledováno:

- Objem prodeje
- Počet stížností na produkt nebo služby
- Počet stížností zákazníků na zaměstnance
- Počet zboží doručeného s poškozením
- Průměrný čas potřebný k vyřízení objednávky

- Počet kontaktů s klientem za určité časové období
- Počet zaslaných marketingových materiálů versus reakce na tyto materiály

Velmi užitečným zdrojem informací o KPI, které nejlépe reflektují oblasti zákaznické péče, jsou zaměstnanci a zákazníci. Organizace by si měla být jistá, že měření reflektují přání klientů o jejím správném fungování, například pokud si organizace stanoví čas na vyřízení zákaznickova požadavku na 2-3 dny, neznamená to nutně, že zákazníci budou mít stejnou představu a budou spokojeni.

Existují velmi důležité oblasti péče o zákazníky, které jsou obtížně měřitelné, jsou to především faktory chování pracovníků, kteří jsou v kontaktu se zákazníky. V této oblasti je proto velmi důležitá zpětná vazba od zákazníků, jejich vnímání péče, která je jim organizací poskytována.

### **Zpětná vazba zákazníků a kontaktní programy**

Zákaznické výzkumy, programy zpětných vazeb a příležitostné telefonáty klíčovým zákazníkům banky mohou sloužit jako vodítko, jak je vnímána úroveň poskytovaného zákaznického servisu.

Kontaktní programy a zpětná vazba klientů představují dva způsoby zlepšení komunikace s klienty. Představují velkou příležitost naslouchat klientům a zároveň jim představit nabídku organizace. Zpětná vazba zákazníků může také poskytnout detailní informace o tom, jak klienti organizaci vnímají. Tato zpětná vazba je velkou příležitostí i pro klienty, kteří tímto způsobem mohou uplatnit své námítky k poskytovaným službám či podat své návrhy na změnu procesů; a naopak pro banku představuje nenahraditelný zdroj podnětů, které mohou přispět k zlepšování poskytovaných služeb či produktů banky. Zpětná vazba je nejčastěji realizována prostřednictvím dotazníků, osobně, telefonicky či poštou.

Cílem zákaznických kontaktních programů je doručit informace šité na míru svým klientům. Příkladem mohou být novinky v oblasti speciálních nabídek, které se vztahují na uskutečněný nákup. Dalším příkladem může být upozornění poslané tehdy, když klient

obvykle požaduje poskytnutí služby. Tyto programy jsou zvláště nápomocné při obnovování vztahů s bývalými zákazníky, které by banka znovu ráda získala zpět mezi aktivní klienty. Společnosti by měly udělat maximum pro to, aby klienti cítili, že tento kontakt je významný a prospěšný zejména pro ně – přílišná snaha kontaktovat klienty s nevyžádanými marketingovými materiály může být kontraproduktivní. Vhodný způsob, jak s klienty zůstat v kontaktu, představují e-maily a oznámení.

### **Využití zákaznické péče na zvýšení prodeje**

Stávající klienti patří mezi nejdůležitější aktivum společnosti – vybrali si již tuto konkrétní společnost na místo její konkurence. Udržení těchto klientů stojí méně, než získat klienty nové, takže stojí za to podniknout veškeré kroky k tomu, aby se organizace ujistila, že stávající klienti jsou spokojeni se službami, které jsou jim poskytovány. Existuje množství technik, které se zde mohou uplatnit. Například:

- Zřízení bezplatné zákaznické linky
- Zveřejnění odpovědí na často kladené otázky na internetových stránkách
- Zasílání materiálů, které upozorňují na právě probíhající akce
- Poskytnutí slev stávajícím zákazníkům na další služby a produkty

Vztahy se stávajícími klienty jsou příležitostí jak zvýšit prodej, protože tito klienti již mají důvěru ve společnost a její doporučení, týkající se produktů.

Upozorněním klientů na nové a zlepšené produkty cestou pravidelných e-mailů je též jednou z možností zvyšování prodeje. Aby si společnost zachovala důvěru klientů, nikdy by se neměla pokoušet prodat produkty, které nesplňují potřeby a představy klientů. Cílem společností je vybudovat solidní a dlouhodobý partnerský vztah s klienty.

Spokojení klienti dlouhodobě přispívají k prodejním výsledkům jak prostřednictvím realizovaných obchodů, tak i prostřednictvím pozitivních referencí.

## **Zpětná vazba od zákazníka**

Mnoho firem aplikovalo systém zpětných vazeb v reálném čase. Tento systém se ukázal jako velmi prospěšným, neboť umožňuje firmám okamžité zlepšení poskytování služeb a to dříve, než dojde k negativní zpětné reakci ze strany klientů. Tento způsob zabezpečuje, že klient vnímá, že jeho připomínky jsou pro společnost významné a náprava okamžitá. Proto zůstává nadále spokojeným klientem společnosti. [9]

## **Mystery shopping**

Mystery shopping je nástroj, používaný firmou pro měření kvality poskytovaných služeb či pro sběr specifických dat o produktech a službách. Fiktivní zákazník, pověřený společností, se chová jako běžný klient a má předem zadanou specifickou úlohu, jako je například nákup produktu, pokládání otázek, podávání stížností. Tento fiktivní zákazník pak následně poskytuje detailní zprávy o průběhu a zpětnou vazbu o získaných zkušenostech.

Fiktivní nákupy byla zavedeny v roce 1940, jako způsob měření poctivosti zaměstnanců. Nástroje, používané na toto hodnocení, jsou tvořeny jednoduchými dotazníky až po kompletní audio či video nahrávky. Mnoho takových společností poskytuje služby výhradně prostřednictvím internetu, což dovoluje fiktivním zákazníkům anonymní přihlášení a vytvoření fiktivní identity či zaměstnání. Mezi nejběžnější místa, kde je fiktivní nákup uplatňován, patří obchody, kina, restaurace, řetězce rychlého občerstvení, banky, čerpací stanice, prodejny aut či zdravotnická zařízení.

Fiktivní zákazník obdrží instrukce či scénář pro uskutečnění fiktivní transakce tak, aby otestoval úroveň, poskytování služeb, znalosti a profesionální vystupování zaměstnanců. Například fiktivní zákazník restaurace může předstírat alergii na laktózu či fiktivní zákazník může v obchodě s oděvy požadovat dárkové balení zboží. Ne všechny scénáře fiktivního klienta zahrnují skutečný nákup. Citibank využívá tuto techniku pro zjištění průběhu zejména prodejních procesů jak na pobočkách, tak telefonicky.

Osoba pověřená fiktivním nákupem potom předá získaná data společnosti, zabývající se výzkumem. Zde dojde k vyhodnocení a analýze dat. Společnost, která provedla výzkum, potom předá data zadávající společnosti. Společnost, která výzkum

zadala, potom provede porovnání výsledků získaných v praxi s požadavky společnosti, kladenými na zaměstnance. [9]

## **Marketingový výzkum**

Efektivní marketingový výzkum je proces, který zahrnuje více kroků. Obecně můžeme rozlišit 2 hlavní etapy, a to etapu přípravy výzkumu a následně etapu realizace, včetně zpracování zjištěných údajů. V rámci těchto etap se pak uskutečňuje řada kroků, v závislosti na řešených problémech:

1. **Definování problému a cíle výzkumu** – vymezuje se oblast, na kterou se bude zaměřovat výzkumník v dalších fázích výzkumu, vymezí se cíle výzkumu, odhadne hodnota informací, které získáme, definují hypotézy řešení. Situace se analyzuje za pomoci konzultací s odborníky, studiem všech dostupných relevantních informací
2. **Sestavení plánu výzkumu** – přesněji specifikuje potřebné informace, umožňuje kontrolovat průběh výzkumu. Měl by obsahovat:
  - a) Formulaci zkoumaného problému
  - b) Co lze od výzkumu očekávat
  - c) Stanovení informačních potřeb, zdrojů
  - d) Navržení výběrového souboru, zdůvodnění jeho velikosti a složení, místa a realizace výzkumu
  - e) Stanovení techniky výzkumu a nástrojů vhodných pro výzkum
  - f) Způsob kontaktování respondentů
  - g) Časový rozvrh etap
  - h) Rozpočet nákladů
3. **Sběr dat** – realizační fáze marketingového výzkumu, představuje samotné shromažďování potřebných údajů od respondentů, náročná na čas, práci i finanční prostředky
4. **Analýza a interpretace dat** – snaha odvodit ze shromážděných dat potřebné závěry, data je nutno prověřit, zpřehlednit a uspořádat do tabulek, grafů apod.

Vlastní analýza probíhá pomocí statistických a matematických metod, při kterých je využito prostředků výpočetní techniky – speciální statistický software.

**Závěrečná zpráva – prezentace výsledků** – je konečnou etapou, kde výzkumný pracovník v přesvědčivé a názorné podobě prezentuje výsledky výzkumu s cílem vyzdvihnout konkrétní přínos výzkumu pro další činnost společnosti.[10]

### **Měření zákaznické spokojenosti**

Organizace se ve zvýšené míře zajímají o udržení stávajících zákazníků, zatímco se zaměřují na získání nových. Měření zákaznické spokojenosti poskytuje srovnání, jak úspěšná je organizace v poskytování produktů a/nebo služeb na trhu.

Zákaznická spokojenost je nejednoznačný a abstraktní pojem (představa) a aktuální projev stavu spokojenosti se bude lišit v závislosti na osobě a produktu či službě. Tento stav závisí na množství jak psychologických, tak fyzických hodnot (proměnných), které korelují s faktorem chování spokojenosti, jako je například míra návratnosti a doporučení. Úroveň spokojenosti se může také lišit v závislosti na různých možnostech, které zákazníci mají a na produktech jiných společností, které může zákazník na trhu porovnávat.[11]

Protože spokojenost je obecně psychologická záležitost, měla by být vzata v potaz při kvantitativním měření - hodnocení, i když v poslední době bylo v této oblasti provedeno velké množství výzkumu.

Práce, které v letech 1990 až 1998 napsal Berry, Brodeaur, definovaly deset "Atributů kvality", které ovlivňují spokojenost zákazníka. Těchto deset atributů zahrnuje: Kvalitu, Hodnotu, Včasnost zpracování, Efektivitu, Dostupnost, Prostředí, Mezitýmovou spolupráci, Chování pracovníků ve styk s klientem, Závazek zákazníkovi a Inovaci. Tyto faktory jsou zdůrazňovány pro zlepšování a měření organizačních změn. Zkoumání a rozvoj teorie kvality služeb je přisuzováno Parasuramanovi, Berrymu a Zeithamlové, roku 1985. Jejich diskuse o zákaznické spokojenosti, kvalitě služeb a zákaznickém očekávání reprezentuje jeden z prvních pokusů o operacionalizaci zákaznické spokojenosti v teoretickém kontextu. Kvalitu služeb definovali jako disparitu mezi očekáváním zákazníka a skutečností. V roce

1988 publikovali další práci, zaměřenou na měření spokojenosti zákazníků, k měření kvality služeb používali tzv. SERVQUAL - model měření kvality služeb, který identifikoval 10 oblastí kvality služeb, později byl model zúžen na 5 oblastí – atributů kvality: Hmatatelné aspekty, Spolehlivost, Vnímavost, Jistotu a Empatii.

Tento model byl po mnoho let považován za základ pro měření spokojenosti zákazníků. [12] Autoři Rust a Zahorik se v roce 1993 zaměřili na výzkum zákaznické spokojenosti v bankovním sektoru. Navrhli mnoho způsobů, jak by společnosti mohly zlepšit zákaznickou spokojenost a zdůrazňovali nutnost změny přístupu společnosti ke klientovi. Od roku 1994 je měření spokojenosti zákazníků prováděno pomocí indexu spokojenosti zákazníka – americký model ACSI ( American Customer Satisfaction Index) a evropský model ECSI (European Customer Satisfaction Index). ECSI spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem měřitelných proměnných:

- **Image** jako hypotetická proměnná se vztahuje k produktu, službě, značce, firmě. Měřitelnými proměnnými jsou např. důvěra v činnost firmy, spontánní znalost značky, důvod k prvnímu nákupu.
- **Očekávání zákazníka** se vztahuje k očekávání služby, produktu individuálním zákazníkem. Měřitelnými proměnnými jsou např. dostupnost, pružnost, prostředí.
- **Vnímání kvality** se týká jednak produktu, služby, jednak doprovodných služeb – servisu, kvality personálu, otevíracích hodin apod. Měřitelnými proměnnými jsou kvalita služeb, zákaznický servis, kvalita poskytnutých informací, výběr produktů.
- **Vnímání hodnoty** je spojeno s cenou za produkt, službu a očekávanou kvalitou. Měřitelnými proměnnými jsou pozice firmy na trhu, hodnocení úrovně ceny v porovnání s kvalitou poskytnutých služeb.
- **Stížnosti zákazníka** jsou důsledkem porovnání výkonu a očekávání, vznikají v případě neshody očekávání. Měřitelnými hodnotami jsou četnost stížností, spokojenost s vyřízením stížnosti.
- **Loajalita zákazníka** se vytváří v případě pozitivní neshody. Měřitelnými proměnnými jsou doba využívání služeb firmy, pravděpodobnost opakování nákupu, doporučení služeb přátelům.[13]

Mezi další nástroje patří například tzv. Net Promoter Score, nástroj managementu, který může být použit pro měření loajality vztahů zákazníků. Slouží jako alternativa tradičním průzkumům spokojenosti. Společnosti získávají jejich NPS pomocí dotázaní jejich zákazníků otázkou: "Jak moc je pravděpodobné, že byste nás doporučil Vašemu příteli nebo kolegovi?". Na základě výsledků mohou být zákazníci rozděleni do tří skupin: „Přivrženci“ jsou vnímáni jako cenný přínos, jsou hnací silou ziskového růstu díky jejich opakovaným/zvyšujícím se nákupům, věrnosti a doporučování, zatímco „Stěžovatelé“ jsou viděni jako pasiva, která ničí ziskový růst díky jejich stížnostem, sníženým nákupům/zrátám a negativní reklamě. Společnosti vypočítávají své "The Net Promoter Score" odečtením procentuálního poměru „Stěžovatelů“ od procentuálního poměru „Přivrženců“.

### **Loajalita zákazníků**

Zákaznická loajalita je schopnost společnosti udržet si spokojené zákazníky. Je jednou z nejobtížnějších výzev pro kterékoliv marketingové oddělení v obchodním podnikání, protože tužby zákazníků se mění mnohem rychlejším tempem než jejich skutečné potřeby, zejména na takovém trhu, jako je bankovníctví, kde produkty jednotlivých bank jsou velmi podobné.

Lepší zákaznická péče a rychlejší vyřešení problémů zajišťují silnou loajalitu. Informační technologie mohou společnostem dosáhnout zákaznické věrnosti tím, že poskytnou nástroje pro analyzování zákaznických dat, která pomohou při rozhodování, a díky kterým je možné řídit vztah se zákazníkem od prodejního procesu k naplnění jeho požadavků a podpoře.

Programy zákaznické věrnosti jsou životně důležité pro růst a ziskovost společností tváří tvář zvyšující se shodě produktů a zintenzivňující se soutěže.[14]

Zákaznická věrnost vyjadřuje tendenci zákazníka vybrat si jednoho obchodníka nebo produkt z řady jiných na základě konkrétní potřeby. Zákazníci mohou vyjádřit svou vysokou úroveň spokojenosti ve výzkumu, ale spokojenost ještě neznamená, že zákazník



bude věrný. Věrnost je prokazována chováním zákazníků, zákazníci můžou být velmi spokojeni, a přes to nebýt loajální.

Zákaznická věrnost je výsledkem kvalitně prováděných retenčních programů, zákazníci, na které se zaměřil program retence (program na udržení zákazníků), prokazují větší věrnost společnosti. Všechny programy na udržení zákazníků závisí na komunikaci se zákazníky, cílem je podpořit jejich aktivitu v dané společnosti. [15]

Zatímco celkově dobré služby jsou nejlepším způsobem vytváření zákaznické věrnosti, někdy mohou být nové vztahy posíleny, případně staré vztahy osvěženy, použitím programů zákaznické věrnosti.

Tyto programy využívají různých forem odměn pro zákazníky, jež je mají odměnit za chování podporující podnikání společnosti, jedná se zejména o různé fixní nebo procentuální slevy, extra zboží nebo výhry. Také mohou být použity k přesvědčování zákazníků, aby dali společnosti „ještě jednu šanci“, pokud má společnost pocit, že se úspěšně vypořádala s minulými problémy se zákaznickou péčí.

#### **Odměny mohou být nabídnuty na základě:**

- Opakovaného nákupu
- Kumulované útraty
- Objednávky velkého množství zboží nebo zboží vysoké hodnoty
- Okamžité platby
- Délky vztahu

Dalším způsobem, jak zvýšit zákaznickou věrnost, je zasílání děkovných dopisů, narozeninových přání, zasílání e-mailů nebo brožur se zajímavými nabídkami, aby byli zákazníci informováni o probíhajících akcích, dále je možné organizovat speciální setkání pro zákazníky, nebo zapojování zákazníků do testování nových produktů.

Nemělo by však být opomenuto, že zákazníci budou daleko více ovlivněni vnímáním celkových služeb než krátkodobé odměny. [16]

## **Úbytek zákazníků**

Společnosti často zakládají oddělení, jehož pracovníci se se pokoušejí získat zpět odcházející zákazníky, protože udržení klienta může přinést větší hodnotu pro společnost než čerstvě získaní klienti. Společnosti obvykle rozlišují mezi dobrovolným a nedobrovolným odchodem zákazníka. Dobrovolný odchod nastane na základě zákaznickova rozhodnutí přejít k jiné společnosti či poskytovateli služeb, nedobrovolný odchod nastane kvůli okolnostem neovlivitelným jako je smrt, nebo odstěhování do vzdálené lokality. Ve většině případech jsou důvody nedobrovolného odchodu vyřazeny z analytických modelů.

Analytici mají tendenci koncentrovat se na dobrovolné odchody, protože tyto typicky nastávají na základě vztahů mezi společností a zákazníkem, které má společnost pod kontrolou, jako například poprodejní péče.

Více sofistikované programy pro prediktivní analýzu používají modely předvídající odchod zákazníků vyhodnocující jejich sklon k riziku odchodu a umožňují tak zaměřit se právě na skupinu zákazníků, kteří mají největší tendenci k odchodu.

## **Jak nakládat se stížnostmi zákazníků**

Je faktem obchodního života, že ne všichni zákazníci budou šťastní a spokojení, dokonce i v nejlépe vedeném podnikání se problémy a chyby mohou přihodit a zapříčinit nespokojenost s produkty či službami společnosti.

Když jsou lidé nespokojeni, budou si často stěžovat. Mnohé společnosti mají tendence pokoušet se ignorovat stížnosti, nebo je přejít jako irelevantní, nicméně pokud je s nimi dobře naloženo, mohou naopak poskytnout podnikání podstatnou výhodu. [17]

Každé podnikání se musí vyrovnat se situacemi, kdy se z pohledu zákazníků dějí věci špatně. A i když se to zdá být protimluvem, zákazník se stížností představuje skutečnou příležitost pro podnikání:

- pokud je se stížností úspěšně vyřešena, zákazník se s velkou pravděpodobností stane více loajální, než kdyby se nestalo nic špatného

- lidé stěžující si bezdůvodně jsou vzácní - stěžující si zákazníci mohou být pro společnost upozorněním na problém, který zažívalo mnohem více jiných zákazníků a kteří tiše odešli jinam

Se stížnostmi by mělo být nakládáno zdvořile, chápavě a hlavně rychle. Každá organizace by si měla vytvořit proceduru pro řešení stížností zákazníků a tato procedura by měla být známá všem zaměstnancům. Měla by minimálně zahrnovat následující:

- Chápavě naslouchat detailům stížnosti
- Zaznamenat detaily společně s relevantní dokumentací, např. účtenky nebo poškozené zboží
- Nabídnout nápravu - opravou, výměnou či navrácením peněz
- Vhodná následná akce, např. zaslání omluvného dopisu nebo telefonát pro ujištění, že se problém vyřešil ke spokojenosti zákazníka

Metoda řešení stížností zákazníků je další způsob, jak obstát před konkurencí.

Stížnosti od zákazníků by měly být brány jako dar zákazníků, protože nám říkají, že jsme nesplnili očekávání zákazníků a dávají nám příležitost provést změny, které budou podporovat zdravé podnikání a vnímání . [18]

### **Proč zdůrazňujeme důležitost zákaznické péče ?**

Zvýšení produkčních možností výrazně převyšuje možnosti spotřeby na stávajících trzích, a z tohoto důvodu je stále více a více složité obstát v těchto vysoce konkurenčních podmínkách.

Organizace musí najít konkurenční výhody, ale nemůže doufat, že pouze nízké ceny a nízké výrobní náklady mohou být výhodami - toto již v dnešní době postrádá smysl - pouze nastavení a udržení jasné strategie zákaznické péče může vést udržení a získání zákazníků.

Zákaznická péče je kritickým elementem úspěchu v podnikání. Každý kontakt, který má zákazník se společností, je příležitostí pro napravení reputace a vztahů.

## **4. Analýza zákaznické péče v Citibank**

### **Citibank Europe plc, organizační složka – základní informace**

Citibank Europe plc, je společnost založená a existující podle irského práva, se sídlem Dublin, North Wall Quay 1, Irsko, registrovaná v rejstříku společností v Irské republice, pod číslem 132781, provozující svou obchodní činnost v České republice prostřednictvím Citibank Europe plc, organizační složka.

S účinností od 1. ledna 2008, se společnost Citibank a.s. změnila z dceřinné společnosti stoprocentně vlastněné společností Citibank Overseas Investment Corporation se sídlem v USA na pobočku akciové společnosti Citibank Europe plc se sídlem v Irsku. Od tohoto data se název společnosti nově změnil na „Citibank Europe plc, organizační složka.“

Je součástí finanční skupiny Citi, jedné z největších finančních institucí na světě. Pod jménem First National City Bank byla založena v roce 1812 v New Yorku a již v roce 1890 se stala největší americkou bankou. Skupina Citi působí ve více než 100 zemích celého světa, zaměstnává téměř 300 000 lidí a poskytuje své bankovní, úvěrové, investiční a další služby více než 200 milionům soukromých a podnikových klientů.

Transformace na pobočku Citibank Europe plc je součástí celosvětové iniciativy ve skupině Citi, jejímž cílem je racionalizace právní struktury celé skupiny v řadě zemí, kde působí. Byl tak vytvořen nový právní subjekt s celoevropskou působností. Zvýšená kapitálová základna a vyšší míra likvidity umožní efektivněji a rychleji expandovat na českém trhu. Česká pobočka Citibank Europe plc zůstává i nadále v souladu s českým právním řádem dozorována Českou národní bankou. Navíc pobočka primárně podléhá regulaci irského finančního regulátora, který dohlíží na celou Citibank Europe plc, včetně jejích poboček.

Ve své činnosti navazuje na úspěšné, 16 leté působení Citibank a.s. v České republice. Za tu dobu mnohé dokázala. Disponuje velmi silným know-how. Vybírá si a dále profesně školí ty nejlepší odborníky. Spolupracuje s největšími firmami v České republice, kterým poskytuje špičkové služby a na míru šitá finanční řešení, a to jak pokud

jde o strukturu, tak rychlost jejich dodání. Banka v tomto sektoru získala významnou pozici v řadě produktových oblastí jako jsou treasury, cash management, custody či úvěrové produkty.

V roce 1999 zahájil svoji činnost CitiBusiness, divize specializovaná na segment malých a středních podniků (SME). Počínaje rokem 2001 je dynamicky rozvíjeno rovněž retailové bankovníctví. Dnes, díky léty prokázané globální zkušenosti Citi v této oblasti, nabízí Citibank kompletní nabídku retailových produktů, jako jsou debetní a zejména kreditní karty, a to jak vlastní, tak rovněž co-brandované, které jsou vydávány ve spolupráci s partnerskými společnostmi Shell, CSA nebo O2, dále jsou poskytovány osobní úvěry, zprostředkovávány investice do podílových fondů a strukturované investiční produkty nebo služby privátního bankovníctví CitiGold pro movité klienty. Pro ně bylo nedávno rovněž otevřeno první specializované středisko v Praze v ulici Na Příkopě, nabízející nadstandardní úroveň služeb, komfortu a ochrany soukromí. Zákazníci zejména oceňují rychlost, jednoduchost a pohotovost při obsluze, kdy většinu záležitostí lze pohodlně vyřídit po internetu, telefonu či e-mailem. Díky silné pozici v podnikovém a SME segmentu a rychle se rozvíjícímu retailovému bankovníctví, a nyní navíc jakožto pobočka Citibank Europe plc, kdy se podílí na konsolidovaném vlastním jmění v hodnotě 1,6 miliardy EUR, je Citibank dnes schopna nabízet kompletní nabídku bankovních produktů a služeb širokému spektru zákazníků, včetně velkých společností, jejich partnerů ze sektoru SME nebo fyzických osob.

Cílem skupiny Citi je poskytovat svým klientům služby v té nejvyšší kvalitě. Nezbytnou podmínkou jsou zaměstnanci a finanční poradci, kteří jsou dokonale vyškolenými profesionály a kdykoliv kvalifikovaně odpoví na klientské dotazy a doporučí konkrétní a potřebám na míru odpovídající produkty. Všechny informace které klient sdělí bance, jsou považovány za vysoce důvěrné a jsou udržovány v naprostém utajení a je s nimi nakládáno pouze takovým způsobem, který je v naprostém souladu s příslušnými právními předpisy chránícími zájmy klientů.

Jako banka působící na českém trhu má Citibank svůj pevný morální závazek vůči České republice a zdejší občanské komunitě ve smyslu být dobrým firemním občanem.

Tuto skutečnost lze doložit širokým záběrem jejích řadu let probíhajících sponzorských, filantropických a sociálně odpovědných iniciativ. Principy dobrého firemního občanství jsou integrální součástí rozhodovacích procesů. Ve svých každodenních rozhodnutích se řídí očekáváním, které chová veřejnost vůči zodpovědné a úspěšné společnosti podnikající v České republice.

Plány dalšího rozvoje a růstu v České republice jsou založeny na hlavních rysech osvědčeného způsobu podnikání, kdy Citibank spojuje globální finanční sílu a know-how s dobrou znalostí lokální ekonomiky. Tento globálně-lokální („glocal“) princip představuje velkou konkurenční výhodu, na které chce Citibank dále stavět. Citibank chce, aby všichni její klienti, ať podnikoví či retailoví, movití stejně jako „standardní,“ měli stále větší užitek z toho, že se spojili s velkou a finančně silnou bankovní institucí, jejíž prioritou je nabízet své produkty a služby nejvyšší kvality.

Díky svému globálnímu působení má před konkurencí velký náskok, pokud jde o zabezpečení používaných technologií, neboť její postupy a systémy jsou testovány a zdokonalovány prostřednictvím zkušeností získaných ve více než 100 různých zemích a tudíž bankovních trhů z celého světa. Svým postojem stojí na straně jejích klientů. Bedlivě zkoumá jejich názory a vznesené připomínky a rovněž analyzuje každou případnou stížnost. Své nabízené produkty vyhodnocuje nejen z hlediska jejich výnosnosti a nákladovosti, ale rovněž z hlediska užitečnosti pro zákazníka samotného. Kromě toho spolupracuje s organizacemi, které se zabývají ochranou spotřebitelů. Nejnovějším počinem na tomto poli je postupné zapojování do systému vzdělávání veřejnosti v otázkách zadlužování a obecné finanční vzdělanosti ve spolupráci s Asociací občanských poraden České republiky. [19]

Citigroup byla zasažena globální krizí a 16. ledna 2009 bylo oznámeno rozdělení, pro účely řízení, do dvou subjektů, Citicorp a Citi Holdings. Citigroup začala pracovat v rámci pomoci Federálního pojištění vkladů. Citigroup dále přijala dohodu s U.S. Treasury, Federal Reserve and FDIC, která posílí Citi kapitál, sníží její budoucí rizika a zvýší likviditu.

Jako součást dohody, americké ministerstvo financí investovalo \$ 20 miliard do prioritních akcií Citigroup v rámci vládního programu TARP. Tento program posílí

Citigroup kapitál a je důležitým krokem k odstranění jakékoli přetrvávající pochybnosti na trhu o Citibank finanční síle. [20]

Ztráta důvěry ve finanční systém se stala velkým problémem současných trhů. Podobně jako všechny finanční společnosti i Citibank bude ještě muset projít tvrdou životní zkouškou, zaměří se v této době především na to, na čem opravdu záleží – na výborný clientský servis, unikátní a inovativní řešení ... . Citibank výrazně sníží náklady a počet zaměstnanců a nadále bude snižovat riziko aktiv. Od roku 1812, Citi překonala mnoho překážek a úspěšně jimi prošla. Posledních pár měsíců bylo obtížnou kapitolou v její velmi dlouhé historii.

### **Struktura Citibank**

Tato práce je zaměřena pouze na segment fyzických osob, protože autorka pracuje v této oblasti, následující informace se tedy týkají tohoto segmentu.

Protože Citibank se soustředí na poskytování služeb zejména prostřednictvím telefonního a internetového bankovníctví, v její distribuční síti je pouze 9 poboček, z toho 4 v Praze, v Praze je také umístěno centrum pro VIP klienty, po jedné pobočce je v Brně, Ostravě, Pardubicích a Plzni. Jedna z pražských poboček je zároveň i centrálou, kde sídlí management, zákaznický servis a jedno ze dvou call center, druhé je alokováno na novém pracovišti v Brně. Pro prodej produktů jsou využívány externí agentury, v současné době jich je bankou využíváno.

### **Zaměstnanci Citibank**

Citibank zaměstnává přibližně 1060 zaměstnanců. V pravidelném přímém kontaktu se zákazníky je přibližně 250 zaměstnanců, a to personál na pobočkách, zaměstnanci call center a zaměstnanci zákaznického servisu. Velmi důležitou skupinou, která také přichází do kontaktu se zákazníky, jsou prodejci externích agentur, kteří, ačkoli nejsou zaměstnanci Citibank, reprezentují banku a poskytují tedy budoucím zákazníkům první dojmy o ní. Ostatní zaměstnanci nejsou v přímém kontaktu se zákazníky, ale zajišťují všechny

procesy, které se zákazníkem souvisí, např. vydávání karet, zakládání účtů, jejich role je ve vztahu k zákaznické péči také významná.

### **Služby Citibank**

Některé služby, jako je otevření prvního účtu, nebo otevření investičního účtu, je nutno provádět na pobočkách, aby byla dodržena bezpečnostní pravidla v souladu s politikou banky, nicméně ostatní služby jsou poskytovány z pohodlí domova nebo zaměstnání, prostřednictvím telefonu či internetu, nebo prostřednictvím automatického hlasového systému. Zákazníci tak mohou pohodlně změnit svou adresu či telefon, zadat platební příkazy, požádat o vydání či blokování karty, o poslání kopie výpisu, zaslání různých potvrzení a údajů, změnit své PIN kódy, požádat o asistenci s internetovým bankovníctvím, získat informace o produktech a jejich používání, mohou si stěžovat nebo mít připomínky ke službám a produktům. Zákazníci jsou také proaktivně kontaktováni nejenom z důvodu dalšího prodeje doplňkových produktů, ale také například pro potvrzení karetních transakcí, které byly systémem vyhodnoceny jako podezřelé, nebo pokud jsou jejich výpisy vráceny zpět do banky jako nedoručené, v případě, že jejich požadavky nemohou být z nějakého důvodu vyřízené, nebo je k jejich vyřízení nutná nějaká další informace ze strany zákazníka. Zákazníci jsou také kontaktováni po vyřízení jejich stížnosti nebo reklamace.

Call centra poskytují své služby nepřetržitě 24 hodin denně, což je pro klienty velice pohodlné. Stejně tak mohou klienti využít automatického hlasového systému nebo internetu, pokud nechtějí mluvit s bankéřem, nicméně osobní kontakt je často upřednostňován. Mnoho klientů proto i raději využívá služeb poboček. V případě, že bankéři na pobočkách nebo v call centrech nemohou vyřídit zákaznický požadavek ihned, je poslán k dalšímu zpracování na zákaznický servis.

Call centra vykazují měsíčně kolem 45 000 příchozích hovorů, stávají se tak nejzásadnějším kontaktním místem z hlediska zákaznické péče. O zákazníky se zde stará 105 telefonních bankéřů, počítaje i speciální skupinu pro VIP – Gold klienty.

Zákaznický servis obdrží k vyřízení měsíčně přibližně 7 000 zákaznických požadavků a stížností, a to především z call center, dále z poboček, jiných oddělení banky a samotných zákazníků. V současné době pracuje v zákaznickém servisu 22 zaměstnanců.



Zásadní důraz je kladen na řešení stížností, zejména těch citlivějších, které zahrnují negativní reklamu, soudní řízení, stížnosti, které byly postoupeny ČNB nebo arbitrovi. Všechny stížnosti klientů musí být vyřízeny v souladu s českými zákony do 30 dnů, nicméně podle interních pravidel Citibank se zákaznický servis snaží tyto stížnosti zpracovat do 4 pracovních dnů. Spolupráce s ostatními odděleními je tedy při řešení stížností velmi důležitá a pravidla pro tuto spolupráce jsou i upravena interními procedurami.

### **Klienti Citibank**

Citibank poskytuje své produkty a služby v oblasti fyzických osob více než 300 000 klientům, kteří jsou v zásadě rozděleni do dvou skupin, skupina Gold klientů pak má speciální přístup zajištěn vlastní servisní linkou a CitiGold pobočkou v Praze.

### **Zákaznická kultura v Citibank**

V teoretické části byl zmíněn význam prolínání kultury péče o zákazníka celou organizací, všemi jejími stupni, managementem počínaje. Je potřeba mít na zřeteli, že banka poskytuje služby zákazníkům, a tak každá osoba, pracující v bance, je nutně se zákazníky svázána. V Citibank je význam zákaznické péče dobře chápán a šíření “prozákaznického ovzduší” je managementem všemožně podporováno.

Každá strategie banky, důležité události a rozhodnutí, jsou se všemi zaměstnanci sdíleny mailovou komunikací, prezentovány a vysvětlovány na pravidelných setkáních se zaměstnanci. Měsíčně je vydáván interní časopis Citi intern, který zaměstnance seznamuje s výsledky a úspěchy banky, představuje nové zaměstnance, seznamuje jednotlivá oddělení s jejich činnostmi a záměry. Je vydáván v českém i anglickém jazyce. Intranetový portál Citiplanet je dalším z nástrojů používaných managementem pro kontakt se zaměstnanci. Jsou zde k dispozici prezentace jednotlivých oddělení, zprávy z regionu, procedury jednotlivých oddělení, informace z personálního oddělení, fotografie z různých sportovních a kulturních akcí banky.

Všichni zaměstnanci jsou také dobře informováni o KPI a KRI měření a reportování za jednotlivá oddělení (indikátory kvantity a kvality, stanovené pro

jednotlivá oddělení centrálně Citigroup, výsledky za jednotlivé banky jsou sledovány, porovnávány a hodnoceny regionem) a jsou podporováni v účasti na jejich dosažení.

### **Tréninkové programy pro zaměstnance**

V návaznosti na základní tréninkové programy pro nové zaměstnance, jejichž účelem je seznámit nováčky se základní činností banky, pravidly a procedurami, pracovníci, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty, absolvují řadu dalších školení, zaměřených na telefonní a prezentační dovednosti, které mají za úkol posílit a rozvinout jejich schopnost řešit s klientem běžné i méně běžné situace.

### **Client 1<sup>st</sup> program**

V roce 2007 byli zaměstnanci seznámeni s programem Client 1<sup>st</sup>, jehož účelem je zvýšit spokojenost zákazníků s bankou. Program je uplatňován regionálně, na jeho plnění se tedy podílejí všechny složky Citigroup, podpora je poskytována z regionální skupiny koordinátorů zákaznické péče. Jak již název vypovídá, klient by měl pro banku vždy stát na prvním místě. Jak toho ale dosáhnout? V každé bance, tedy i v Citibank Česká republika, byl zvolen koordinátor pro zákaznickou péči a tým vedoucích jednotlivých oddělení, která jsou nejvíce odpovědná za péči o zákazníky. Jejich úkolem je hájit zájmy zákazníků.

Konkrétní kroky tohoto programu:

- Definovat proces pro řešení klientských požadavků a opatření pro snížení počtu stížností
- Důraz na kvalitu servisu:
  - Tréninkové programy pro servisní pracovníky
  - Důraz na zvýšení pravomocí servisních pracovníků
  - Zaměstnanci jako zdroj zákaznického feedbacku
  - Zákaznický výzkum

Dodržování zásad tohoto programu bude součástí analýzy, protože samotná existence programu ještě automaticky neznamena, že program přináší nějaké viditelné výsledky.

## Úroveň zákaznické péče v Citibank

Cílem této práce, jak již bylo řečeno v úvodu, je zjistit úroveň péče o zákazníky, zdali jsou zákazníci spokojeni s poskytovanou péčí a službami, a bude se dále zabývat úkoly, které mohou vyplynout z výsledků těchto šetření. K analýze budou použity záznamy měření KPI, která provádí autorka práce v rámci zákaznického servisu, její vlastní pozorování a analýza výsledků práce zákaznického servisu a zejména call center, dále budou použity oficiální výsledky výzkumu zákaznické spokojenosti, který je prováděn v automatickém hlasovém systému( náhodný vzorek klientů je po ukončení hovoru s bankéřem vyzván k zodpovězení několika otázek).

Šetření úrovně zákaznické péče a spokojenosti zákazníků bude probíhat od května 2008 do ledna 2009.

## Měření

Pro účely této práce budou použita oficiální měření KPI, která jsou definována v rámci celé Citigroup, aby tak byla zajištěna možnost jejich srovnání pro jednotlivé země. Pro oblast zákaznického servisu jsou to:

**Počet stížností:** jedná se o počet obdržených stížností, které jsou zaznamenány do speciálního systému Citibank, versus počet vyřešených stížností, ideálně by toto číslo mělo být shodné.

**Defekt v čase potřebném k vyřešení stížností:** neměl by přesáhnout 10%, všechny obdržené stížnosti by měly být vyřešeny do 4 pracovních dnů, s 10 % akceptovatelným defektem.

Oba tyto KPI jsou na měsíční bázi měřena a reportována autorkou této práce v rámci jejích pracovních povinností. Dále bude autorkou provedena:

**Analýza stížností:** z hlediska produktů, zaměstnanců, služeb, se snahou zjistit příčiny stížností, opakující se stížnosti, za spolupráce odpovědných oddělení pak navrhnout změny, které povedou ke zlepšení situace.

**Výsledky zákaznického výzkumu:** budou použity výsledky již probíhajících výzkumů v současné době v automatickém hlasovém systému, které budou doplněny telefonním výzkumem pracovníků zákaznického servisu.

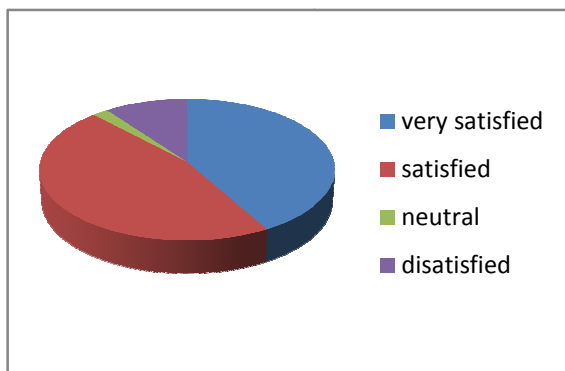
## Výsledky zákaznických výzkumů za květen 2008

V květnu 2008 bylo na základě náhodného výběru kontaktováno 300 zákazníků, z toho jich 208 bylo zastiženo.

Pro účely této práce budou použity jen některé výsledky:

### 1. Tabulka a graf: **Byl jste spokojen s řešením Vašeho požadavku?**

<b>very satisfied</b>	<b>87</b>	<b>42%</b>
<b>satisfied</b>	<b>96</b>	<b>46%</b>
<b>neutral</b>	<b>4</b>	<b>2%</b>
<b>disatisfied</b>	<b>21</b>	<b>10%</b>
<b>total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>



Zdroj: vlastní

(Vysvětlivky: very satisfied= velmi spokojený, satisfied=spokojený, neutral=neutrální, distisfied=nespokojený, )

### **Jaký byl důvod Vaší nespokojenosti?**

Nedostatek empatie 7

Vyřešení trvalo příliš dlouho 7

Nebyl jsem vůbec informován o vyřešení 1

Nepovažují záležitost za vyřešenou 2

Neuvedli důvod 5

V tabulce jsou výsledky zákaznického výzkumu prostřednictvím automatického hlasového systému opět za měsíc květen 2008, kdy 2096 zákazníků zodpovědělo otázky týkající se:

Kompetence bankéřů a jejich znalosti

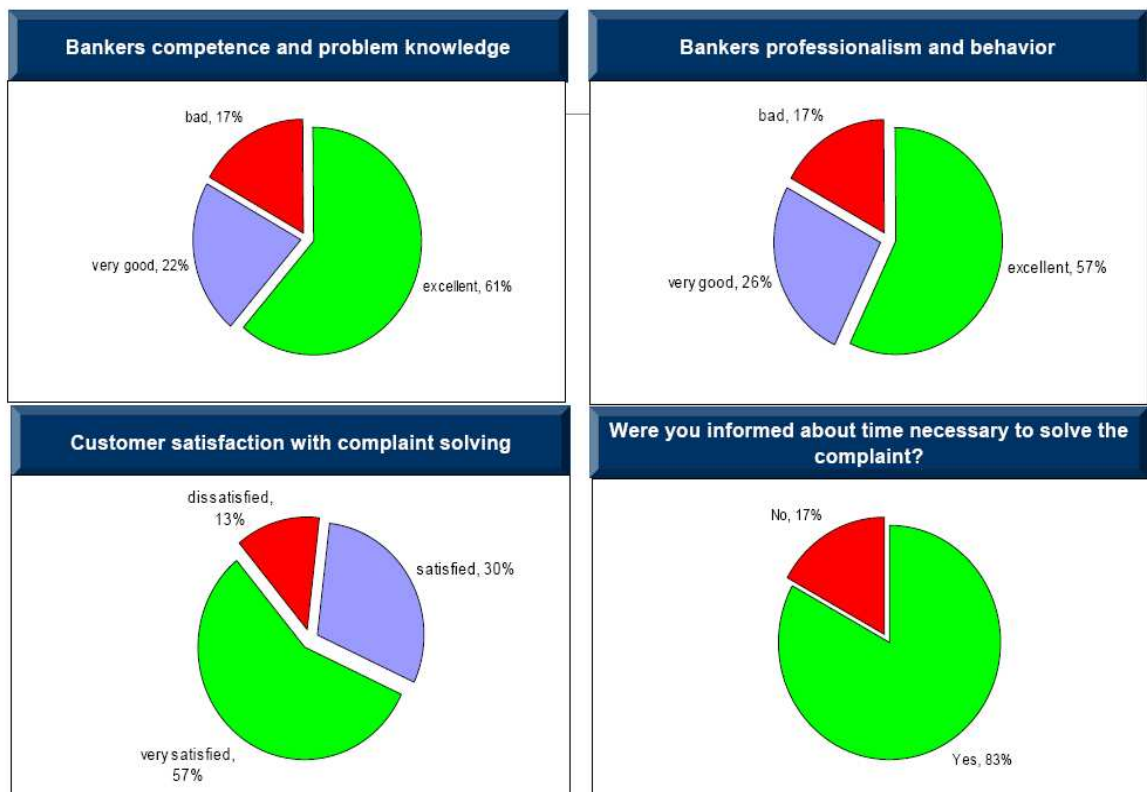
Profesionalismu a chování bankéřů

Spokojenosti zákazníka s řešením jeho problémů

Času nutnému pro řešení požadavku

Tento výzkum se týká pouze telefonních bankéřů.

## 2. Tabulka: Výsledky výzkumu v automatickém hlasovém systému



Zdroj: vlastní

Po obdržení výsledků výzkumu z automatického hlasového systému jsou všichni nespokojení zákazníci opět kontaktováni, aby bylo možno získat více informací o příčinách jejich nespokojenosti. Zde jsou uvedeny některé z důvodů:

**Znalosti bankéřů:**

Neznalost procesů 16

Chybná informace 9

Nedostatečná informace 2

Dlouhý hovor 1

Ostatní 6

**Chování bankéřů:**

Bankéř byl nepříjemný 9

Bankéř byl zmatený 8

Ostatní 5

**Další připomínky zákazníků:**

Linka je placená, zákazníci by uvítali sms a e-mail kontakt, automatický hlasový systém je příliš komplikovaný, při volání jsou klienti často rušeni hlukem z callcentra.

**Závěry z těchto dvou výzkumů**

Výsledky prvního výzkumu ukázaly 10 % zákaznickou nespokojenost se službami banky a výsledky druhého výzkumu dokonce 13 až 17% nespokojených klientů s některým aspektem služeb telefonních bankéřů.

Ačkoli je možno konstatovat, že spokojenost zákazníků byla vysoká, nemůžeme opomenout připomínky zákazníků k nedostatku empatie, chybných a matoucích informací, které obdrželi, nebo dokonce k nepříjemnému chování bankéřů. V souvislosti s péčí o zákazníky byla také zjištěna nespokojenost zákazníků s průběhem řešení jejich stížností,

kdy zákazníci zmiňovali příliš dlouhou dobu do vyřešení jejich stížnosti, nebo že nebyli kontaktováni během řešení stížnosti, pokud trvalo déle, než bylo slíbeno. To je signálem, že péče o zákazníky není na požadované úrovni a že je zde prostor pro zlepšení.

Další připomínky klientů - jako je zavedení neplacené linky, zasílání informací e-mailem nebo prostřednictvím sms, hluk v pozadí hovoru – si rovněž zasluhují pozornost banky.

### **Doporučená opatření**

Všechny zjištěné nedostatky byly prezentovány managementu a byla i navržena opatření na jejich odstranění. Po prodiskutování s managementem byla některá opatření přijata a provedena.

### **Opatření, která byla schválena a implementována:**

**Základní pravidla pro Citiphone (call centra):** jedná se o základní pravidla pro zaměstnance call centra, v této souvislosti budou zmíněna jen opatření, týkající se hluku, jedná se o zákaz používání mobilů, pokřikování a podobně, za dodržování pravidel zodpovídá vedoucí jednotlivých oddělení.

**Pohyblivé složky mzdy:** opět pro pracovníky call centra, nejsou založeny pouze na prodejních výsledcích, ale také na hodnocení servisu, na základě měsíčního hodnocení, kontrolních odposlechů hovorů, je možné udělit finanční sankce za velmi špatný servis.

**SMS and e-mail komunikace:** zákazníci budou informováni pokud čas potřebný pro vyřešení jejich požadavku bude delší než 4 pracovní dny, touto cestou mohou být informováni i o plánovaných výpadcích systému, marketingových akcích, nebo o blížícím se datumu splatnosti na kartě.

**Důraz na tréninkový program bankéřů:** tréninkové programy pro pracovníky v oblasti péče o zákazníky jsou vytvořené “přímo na míru”, zahrnují školení v oblasti telefonních technik, psaní dopisů, vyjednávací schopnosti, asertivitu, většina školení je pořádána přímo

v bance v určených prostorách. Přímo z řad zkušených bankéřů call centra jsou vybíráni trenéři, kteří jsou zodpovědní za své skupiny a jejich proškolení, úroveň servisu je sledována a měřena každý měsíc. Jako nástroj pro toto měření používají trenéři tzv. SCORE CARDS (– skórovací karty). Hodnoceny jsou prodejní dovednosti, dodržování procedur a profesní úroveň hovoru. Pro větší objektivnost hodnocení neprovádí osoba, která je za tým odpovědná, ale nezávislé osoby, k tomu určené managerem oddělení Zákaznické péče.

Zde je uveden příklad:

3. Tabulka: SCORE CARD:

<b><u>EVALUATION</u></b>	78	76	69
<b>SOFT SKILLS:</b>	June 08	July 08	August 08
Opening phrase	99%	99%	98%
Ownership	96%	94%	97%
Tone of voice	98%	97%	99%
Call managing	92%	90%	88%
Customer name used	90%	96%	96%
Literary language	87%	82%	89%
Concentrated, listening	90%	85%	92%
Fluent call	88%	86%	94%
Proper closing phrase	92%	90%	93%
<b>PROCEDURES:</b>			
Customer verification	91%	88%	96%
Correct and complete info	61%	60%	72%
No mistakes in request	80%	82%	88%
Summary details	98%	91%	90%



Record in system	78%	70%	80%
<b>X-SELL:</b>			
Was offering/selling at least 1 camp.	72%	52%	59%
Nice phrases and selling arguments	89%	84%	98%
Is following scripts	94%	86%	98%
Set up in system correctly	92%	94%	100%

Zdroj: interní materiály Citibank

Na tomto příkladu je vidět, že tento konkrétní bankéř nedosahuje dostatečné úrovně v kategorii poskytování správných a dostatečných informací, (“Correct and complete info”), což jistě má negativní vliv na spokojenost zákazníků, červená barva v tabulce rychle a jednoduše signalizuje problematické oblasti, na které je třeba se v dalším školení zaměřit. Pokrok každého bankéře je sledován a pokud zde není zaznamenáno zlepšení, není mu prodloužena pracovní smlouva.

**Citiphone webové stránky:** speciální webové stránky, které byly vytvořeny pro bankéře call centra a pracovníky zákaznického servisu, které obsahují všechny tréninkové materiály, přehledně uspořádané, informace potřebné k denní práci, odpovědi na zákazníky nejčastěji kladené otázky, je zde záložka s informacemi o aktuálním dění v bance - o nových produktech, kampaních, I oficiální stanoviska banky k situacím na ekonomickém trhu (oficiální stanovisko k ekonomické krizi, finanční pomoci Citigroup, Lehman Brothers).

**Testy pro bankéře:** tzv. “Ranní budíček” – na denní bázi dostane každý bankéř po nástupu na směnu test s náhodně vybranými otázkami, týkajícími se jak produktů, tak servisu, který je poté vyhodnocen trenéry a výsledek se stává součástí pravidelného měsíčního hodnocení, zpětnou vazbu však dostává bankéř ještě týž den. Tato praxe umožňuje odhalit slabá místa bankéřů a trenéři se tak mohou zaměřit na konkrétní nedostatky.

**Trenér na telefonu:** byla vytvořena speciální linka, kterou obsluhují střídavě trenéři, pokud bankéř hovoří s klientem a není schopen poskytnout požadované informace, nesnaží se je získat od svých kolegů kolem sebe ( poteciální zdroj jednak neshod mezi bankéři, jednak hluku, na který si klienti stěžovali), ale požádá zákazníka o chvíli strpení, zavolá na tuto linku a poradí se s trenérem. Trenéra na telefonu využívají zejména nováčci a je velkým přínosem nejenom pro zákazníky, ale i pro zaměstnance.

**Koučing:** tento proces je určen pro nováčky, dále je využíván po zavedení nového produktu či služby a v případě bankéřů, kteří nedosahují požadovaných výsledků. V praxi tento proces probíhá tak, že trenér nebo vedoucí stráví 60 až 90 minut s bankéřem, poslouchá jeho hovory a po skončení každého hovoru dostane bankéř zpětnou vazbu.

**Telefonát zákazníkům, kteří měli stížnost:** tyto hovory provádí pracovníci péče o zákazníky na základě měsíčního reportu stížností a účelem je zvýšit loajalitu a spokojenost zákazníka. V průměru se podaří kontaktovat 70% zákazníků ( 3 pokusy).

**Citiphone VIP Tým:** byl vytvořen tým, který obsluhuje pouze CTG VIP klienty, jedná se o 6 pracovníků, jejich pravomoce byly rozšířeny a jsou nyní zodpovědní i za vyřešení požadavků a stížností těchto zákazníků. Přínosem je jednak skutečnost, že stížnosti jsou řešeny přednostně, cílem je vyřešit požadavky během toho samého dne, kdy byl vznesen, jednak tito klienti hovoří vždy se „svými“ bankéři, což zvyšuje jejich komfort. (Podle měsíčních reportů počet stížností řešených tímto týmem se pohybuje kolem 60).

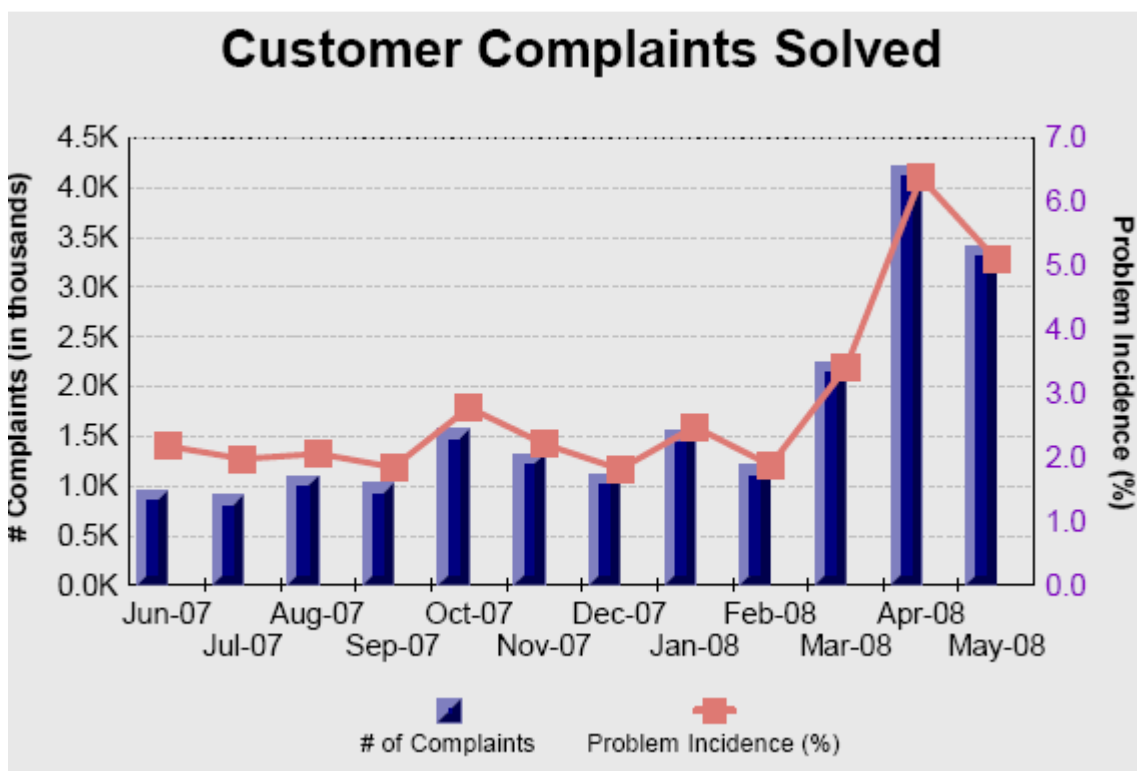
Je patrné, že mnoho opatření je zaměřeno především na zajištění dostatečného a pravidelného školení bankéřů, a na zajištění dostatečné a kvalitní podpory pro ně. Snahou banky je poskytnout klientovi řešení jeho požadavku již během prvního kontaktu, pokud je to možné, čím méně zaměstnanců je zahrnuto do procesu řešení požadavku, tím vyšší je klientova spokojenost, pokud je kontaktován několikrát (pro získání dalších informací, s informací že na řešení jeho požadavku se pracuje..atd.) jeho spokojenost klesá.

## Analýza stížností

### Počty stížností

Z uvedeného grafu je patrný nárůst stížností v průběhu roku 2008.

4.Graf: Přehled stížností červen 2007 – květen 2008



Zdroj: vlastní

Samozřejmě že dochází k nárůstu počtu klientů, od roku 2007 je zaznamenán nárůst přibližně o 50 %, nicméně počet stížností se ztrojnásobil. Proč je tomu tak? Protože pouhé řešení stížností nestačí, je třeba najít příčiny problémů a ty se pokusit napravit a tím tak stížnostem předcházet.

## **Výsledky za květen 2008**

Počet stížností za květen 2008 byl velmi vysoký, bylo vyřešeno 3 403 stížností, i přesto byl počet stížností vyřešených za více než 4 dny pouze 7,3% , čímž byl splněn regionální požadavek.

### **“War on Problems” Methodology**

Vzrůstající trend stížností byl natolik alarmující, že bylo nutno zamyslet se nad jiným procesem řešení stížností. Byla vypracována metodologie, jejímž účelem bylo mít standardizovaný proces řešení, analyzování a následné řešení samotných příčin stížností, které nezahrnuje pouze zákazníka a oddělení péče o zákazníky, ale i management a různá další oddělení banky. Pro účely Citibank byla tato metodologie nazvána “War on Problems”, (dále WoP metodologie), volně lze přeložit jako válku s problémy, což situaci zcela odpovídá. Je to proces, kdy stížnosti jsou přezkoumány a rozděleny z více hledisek, a poté roztrženy do skupin podle objemu stížností, podle toho, zda je stížnost ve vztahu k procesu, produktu, aby bylo možno lépe adresovat problém a určit zodpovědné oddělení, v neposlední řadě je důležité i rozhodnout, zda byla stížnost nevyhnutelná ( strategie banky, rozhodnutí managementu, např. výše poplatku), nebo zda bylo možno se jí vyvarovat. Na základě této analýzy je poté definováno 5 nejproblematictějších skupin stížností (TOP 5 stížnosti) a naplánována opravná opatření. Přínosem tohoto procesu bude zvýšení celkové spokojenosti zákazníků a v konečném důsledku i snížení nákladů banky.

### **Výsledky analýzy stížností pro květen 2008**

Podle nové WoP metodologie byla provedena analýza stížností za květen 2008:

#### **1. Určení priorit na základě objemu stížností:**

- **Poplatky** – 686 stížností: klienti si stěžují na naúčtovaný úrok, poplatky za pozdní zaplacení splátky, na roční poplatek za vedení kreditní karty, často nerozumí, proč jim byl poplatek naúčtován, zpochybňují výši úroku, protože nevědí, jak je vypočítáván, poplatek za nedodržení data splatnosti se jim zdá příliš vysoký ( 550

czk), někdy je poplatek naúčtován v chybné výši, chybou banky je použit chybný poplatkový kód v systému.

- **Bonusy, slevy a odměny** – 428 stížností: jedná se o různé typy co-brandovaných kreditních karet, v současnosti nabízí Citibank kartu Shell, ČSA a Telefonica O2, problémy vznikají díky technickým problémům s připisováním slev a bonusů, způsobených nekompatibilitou systémů a tedy často i nutností ručního zpracování. Nejproblematičtějším produktem je karta Telefonica O2.
- **Schvalovací proces** – 128 stížností: schvalovací proces zejména pro žádosti o kreditní kartu se může zdát budoucím klientům příliš dlouhý, stává se to zejména tehdy, je-li žádost o kartu chybně nebo nedostatečně vyplněna, případně pokud žadatel nedodal potřebnou dokumentaci. Chyba ovšem je nejčastěji na straně prodejců.
- **Stížnosti týkající se výpisu kreditní karty** – 113 stížností: nespokojenost klientů s charakteristickými rysy výpisu, pro mnoho klientů je obtížné se ve výpisu orientovat, nerozumí jednotlivým položkám, dále si klienti stěžují na nedoručení nebo pozdní doručení výpisu.
- **Stížnosti na internetové bankovníctví** – 86 stížností: stížnosti klientů, kteří se nemohou přihlásit do internetového bankovníctví, nebo nespokojenost s některými omezeními – například nemožnost zrušit si termínovaný vklad.

V této práci nebudou uvedeny všechny kategorie s velkým objemem stížností, které byly analyzovány, byly vybrány jen ty, které budou považovány za Top 5 za měsíc květen 2008 a s těmi bude dále pracováno.

## **2. Roztřídění kategorií stížností podle toho, zda se týkají procesu, produktu..:**

- Poplatky – Produkt & Technicko – provozní oddělení
- Bonusy, slevy – Proces & Technicko – provozní oddělení
- Dlouhý schvalovací proces – Proces & Prodej
- Stížnosti k výpisu – Produkt & Technicko - provozní oddělení
- Internetové bankovníctví - Produkt

**3. Organizace týmu odpovědného za naplánování opravných opatření:** zástupci všech výše zmíněných oddělení byli vybráni pro naplánování a provedení opravných opatření, každý člen bude mít svoji zodpovědnost a termín, do kdy musí být problém odstraněn.

#### **4. Příprava plánu pro nápravu Top 5 stížností a definování jednotlivých kroků:**

Pro účely této práce budou vynechány detaily a bude zde uveden jen stručný nástin:

- **Poplatky** : protože počet různých typů ročních poplatků způsobuje nedorozumnění s klienty a následné stížnosti, bylo doporučeno produktu zrevidovat poplatkování, s cílem zjednodušit a jasně definovat jednotlivé typy, zvážit i výši poplatku za nedodržení data splatnosti a uvažovat o náhradě tohoto fixního poplatku procentuálním ekvivalentem dlužné nezaplacené částky. Na straně pracovníků, jež nastavují poplatkování do systému, byla zavedena kontrolní funkce, aby se již v budoucnu nestalo, že klient si bude stěžovat oprávněně na chybný poplatek. Velký důraz bude, vzhledem k množství stížností, kladen na vyřízení stížnosti hned v prvním kroku . tj. během prvního klientova telefonátu, byla tedy zvýšena pravomoc bankéřů pro rozhodnutí a provedení storna poplatku, aniž by další oddělení bylo tímto zatěžováno. Tím by měla být i zvýšena spokojenost zákazníků s bankou a sníženy náklady.
- **Bonusy, slevy** : v této oblasti bylo přijato několik krátkodobých okamžitých řešení, vzhledem k tomu, že zde na obou stranách ( O2 i Citibank) probíhá manuální připisování bonusů a slev, proces vyžaduje kontrolní funkci (maker-checker), dále byla nastavena komunikace mezi zástupci zákaznického oddělení Citibank a O2 zabezpečeným e- mailem, tak, aby bylo možné urychlit řešení problému pro klienta, pracovníci zákaznického servisu Citibank mají pravomoc kompenzovat nepřipsané bonusy. Produkt byl požádán o dlouhodobé řešení, tzn. nový nebo vylepšený produkt, jež bude technicky proveditelný.
- **Dlouhý schvalovací proces:** proces byl prozkoumán krok po kroku a byly nalezeny dva zásadní nedostatky. Na straně prodejců dochází velmi často k tomu, že žádosti nejsou správně nebo dostatečně vyplněny anebo dokumentace k žádosti je neúplná, to znamená další zbytečnou práci pracovníka v bance, který musí

takovouto žádost odmítnout a vrátit zpět do agentury, celý proces je o to složitější, že každé oddělení si vede excelové záznamy o přijatých, vrácených a znovu přijatých žádostech a potom proces dohledávání stěžujícího si zákazníka je dlouhý a komplikovaný. Oddělení prodeje tudíž změní proces tak, aby banka přijala již skutečně úplné a korektní žádosti. Dalším problémem bylo to, že na žádosti nebylo jméno a označení prodávající osoby, a při hledání tudíž bylo nutno kontaktovat všechny agentury. Používání nových žádostí se jménem a kódem agentury toto hledání opět urychlí.

- **Stížnosti týkající se výpisu:** je potřeba pomoci zákazníkům, aby se v položkách výpisu dokázali orientovat, zlepšit jejich znalosti o produktu a jeho funkcionalitě. Byl proto naplánován program s názvem Finanční univerzita pro zákazníka, ve spolupráci marketingu s produktovým oddělením, jehož cílem je předkládat postupně zákazníkům informace o tom, jak karta funguje, jak se platí, uvažuje se i o jednoduchých kartičkách, které by stručně shrnovaly všechny důležité informace pro klienta. V oddělení, které je odpovědné za odesílání výpisů byl nastaven kontrolní proces, aby byl snížen počet stížností na neodeslané, neúplné nebo poškozené výpisy.
- **Stížnosti na internetové bankovníctví:** jelikož žádné navrhované změny internetového bankovníctví nejsou z důvodu snižování nákladů možné, hlavní důraz bude opět kladen na zrychlení vyřešení problému klienta, pokud možno již při prvním jeho kontaktu s bankou. Bude vytvořena skupina zkušených bankéřů, kteří budou vyřizovat požadavky zákazníků, týkající se internetového bankovníctví (téměř 100% takovýchto stížností je přijato telefonicky).

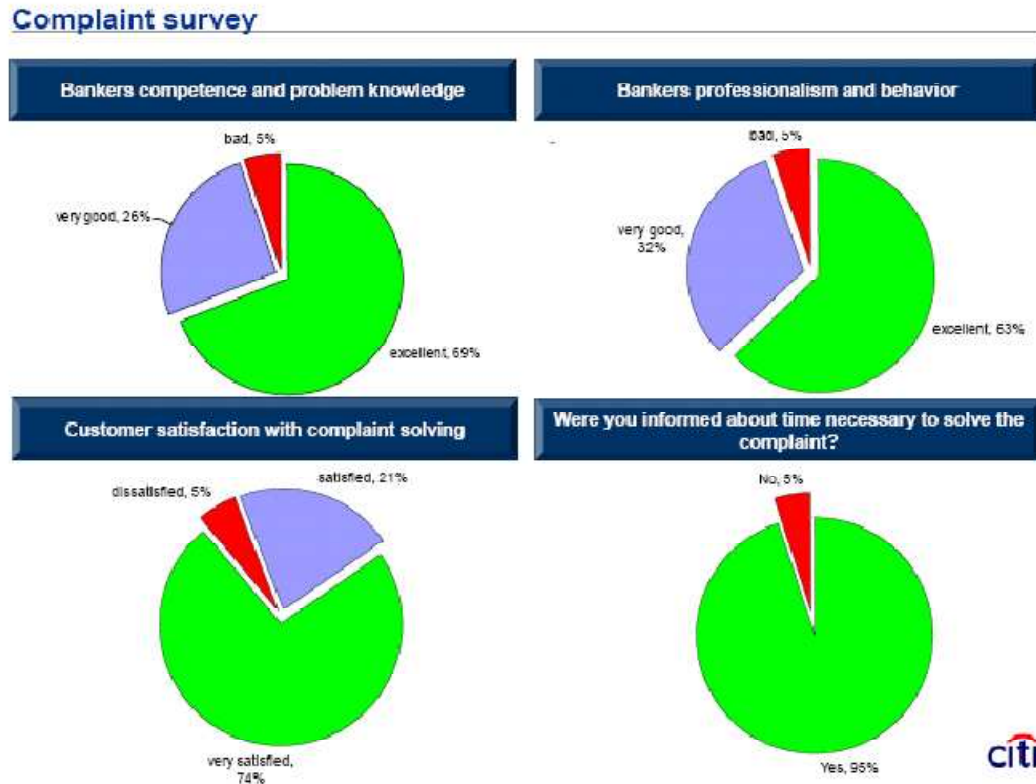
## **Porovnání situace květen 2008 – leden 2009**

### **Výsledky výzkumu zákaznické spokojenosti leden 2009**

Podněty od zákazníků jsou pravidelně shromažďovány, analyzovány, a pokud je to možné, jsou na jejich základě i prováděny změny, které mají zvýšit jejich spokojenost s

bankou. Pracovníci zákaznické péče se neustále snaží hledat cesty, jak poskytnout zákazníkům kvalitní servis a vést a vychovávat zaměstnance tak, aby byli schopni naplnit očekávání zákazníků. V tabulce výsledků výzkumu za měsíc leden 2009 je vidět, že spokojenost zákazníků se znalostmi a chováním bankéřů se výrazně zlepšila, byla zaznamenána jen 5% nespokojenost zákazníků, oproti 17% v květnu roku 2008, což banka považuje za skutečný úspěch.

5.Tabulka: Výsledky výzkumu v automatickém hlasovém systému



Zdroj: vlastní

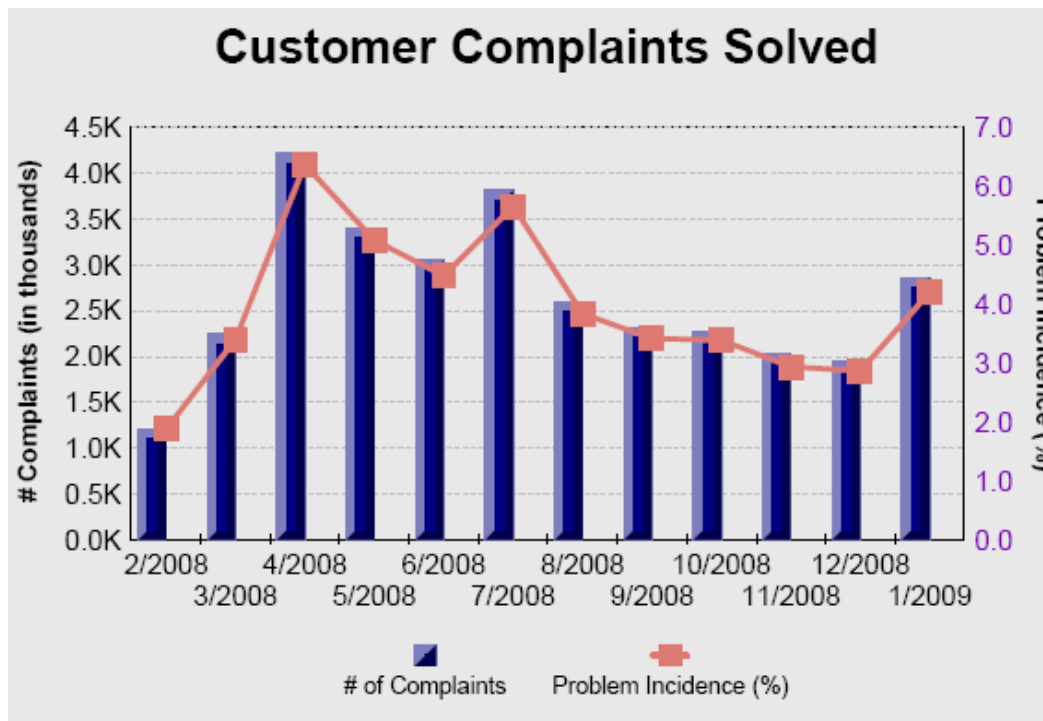
### Porovnání počtu stížností v období květen 2008 – leden 2009

Jako výsledek implementovaných změn a velkého úsilí pracovníků na vyřešení příčin problémů, počty stížností se rapidně snížily v porovnání s předchozím obdobím. Je zde vidět jen jedno selhání banky a to v měsíci lednu 2009. Tento měsíc došlo k tomu, že bylo



odesláno několik tisíc výpisů kreditní karty se složenkou s předtištěným chybným variabilním symbolem, klientům, kteří tuto složenku použili k placení splátky, musela být, se zpožděním, splátka připsána ručně. To samozřejmě způsobilo nárůst stížností klientů..

#### 6. Graf: Přehled stížností únor 2008 – leden 2009



Zdroj: vlastní

Tato událost byla příkladem selhání kultury péče o zákazníka, odhalila, že ne všichni zaměstnanci si uvědomují svoji odpovědnost za zákazníky. Pokud by oddělení zákaznické péče bylo dopředu informováno o vzniklém problému, mohlo alespoň informovat klienty a předejít tak z jejich strany stížnostem a vyřešit problém. Komunikace v takových případech je pro udržení kvalitní zákaznické péče naprosto nezbytná.

## Porovnání Top 5 stížností v období květen 2008 – leden 2009

### 7. Tabulka: Top 5

	May	June	July	August	Septem	October	Novem	Decem.	January
Poplatky	686	423	427	389	376	342	332	356	281
Bonusy	428	361	341	264	273	189	177	173	181
Schval. Proc.	128	119	137	106	102	89	92	97	85
Statement	113	73	81	62	67	62	53	57	64
Intern. bank.	86	88	79	82	74	68	62	69	71

Zdroj: vlastní

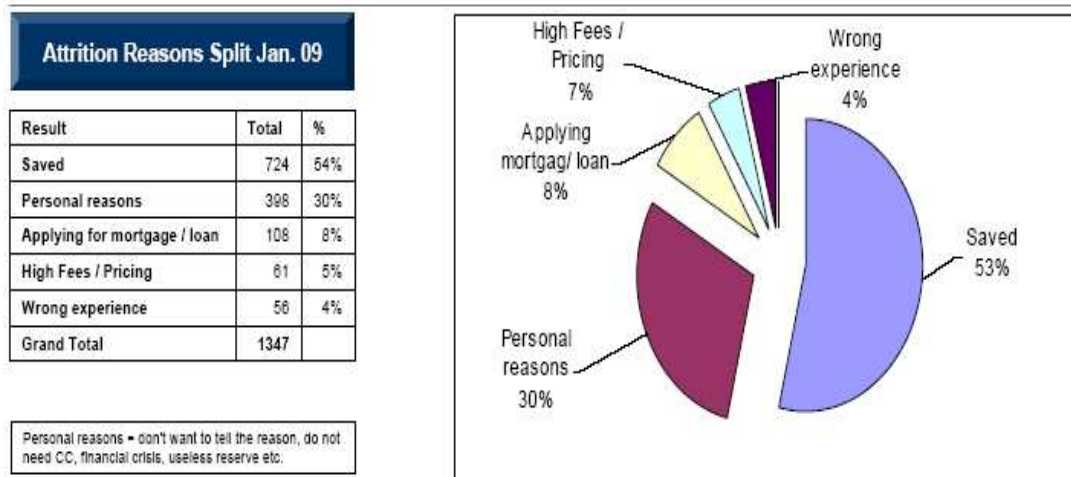
Z výše uvedené tabulky je patrné, že počty stížností ve vybraných kategoriích se snížily na základě implementace přijatých opatření. Je potřeba postupovat podle zvolené metodologie i nadále a snažit se minimalizovat negativní dopad na zákazníky. V případě existujících stížností je nutno se zaměřit na to, aby zákazník cítil, že jeho požadavek nebyl ignorován, a že banka vyvíjí úsilí na jeho vyřešení.

### Jiné zdroje zákaznickovy zpětné vazby

Je mnoho zdrojů pro zjištění zákaznickova názoru na banku, jeden příklad je zde uveden v tabulce níže, vytvořené oddělením, které se věnuje zákazníkům, kteří chtějí zrušit kreditní kartu. Pokud se zaměříme na zjišťování důvodu tohoto jejich kroku, zjistíme, že více než 100 zákazníků banky během měsíce ledna 2009 zrušilo kartu pro nespokojenost s úrovní zákaznické péče a to nabízí další prostor ke zlepšení služeb.

## 8. Tabulka: Úbytek zákazníků leden 2009

### Retention- Attrition Reasons



Zdroj: interní materiály banky

## 5. Závěry a doporučení managementu

**Spokojenost zákazníků:** je nutné monitorovat a měřit na pravidelné, například měsíční bázi. Existuje mnoho způsobů, výzkumy prostřednictvím dotazníků, telefonu, internetu, automatického hlasového systému a řada dalších, v každém případě však management musí mít pravidelné informace o úrovni zákaznické péče. Je také velmi užitečné získávat informace o zákaznické péči z řad zaměstnanců. Důležité jsou i jejich názory a představy o zákaznické péči, které se mohou od představ managementu lišit.

**Prozákaznická kultura:** zákaznická péče nezačíná a nekončí pouze u pracovníků s přímým stykem s klienty, nebo v oddělení zákaznické péče. Péče o zákazníka se musí promítat do normální každodenní práce všech pracovníků organizace. Všichni zaměstnanci musí cítit závazek vůči klientům.

**Přínos managementu:** management musí být oddán péči o zákazníka a musí dávat jasnou zprávu svým podřízeným svým vlastním chováním, přístupem k nim, jako k interním zákazníkům, musí jim naslouchat a povzbuzovat je. Zároveň musí být určena osoba, nebo skupina osob, která odpovídá za to, že zákaznická péče bude pro banku na prvním místě, což v současné době v bance tuto úlohu zastává koordinátor zákaznické péče.

**Stížnosti jsou dar:** naslouchání zákaznickým stížnostem pomáhá odhalit problémy, kterých si banka ani nemusí být vědoma. Vyřešení problémů posiluje zákaznickou loajalitu a zvyšuje jejich spokojenost. Monitorování a měření stížností, a to jak objem tak jejich struktura, je velmi důležité, usnadní jejich analýzu a ve spolupráci s odpovědnými oddělení umožní hledat příčiny problémů a řešit je. Odpovědnost jednotlivých oddělení za vyřešení jejich “ selhání” která mají dopad na zákazníky, musí být také jasně stanovená.

**Komunikace a spolupráce mezi odděleními:** interní komunikace a spolupráce se stále znovu ukazuje jako zásadní prvek úspěšné činnosti banky, každé oddělení je kolečkem ve velkém stroji. V každém oddělení by tudíž měla být osoba, která bude odpovědná za sdílení informací o nových projektech, produktech, technických potížích apod., zejména s oddělením péče o zákazníky.

**Neustálé zdokonalování procesů:** je nutné nikdy nepolevit ve zlepšování kvality služeb a produktů a pracovat na zvyšování úrovně zákaznické péče. Pro vymýšlení nových návrhů je k dispozici mnoho nástrojů, například brainstorming, sdílení osvědčených procesů se Citibank v jiných zemích.

**Program loajality a tréninkové programy pro zaměstnance zákaznické péče:** všechny školicí aktivity je třeba zaměřit na znalosti, dovednosti a v neposlední řadě přístup zaměstnanců. Některé dovednosti jsou pro pracovníky péče o zákazníky zvláště důležité – interpersonální dovednosti, jednání s klienty v různých situacích, telefonní techniky. Proces výchovy kvalitního bankéře je velmi dlouhý, náročný a drahý a fluktuace pracovníků

zejména call center je velice vysoká, proto je doporučeno vypracovat pro zaměstnance program, jež by je motivoval k setrvání v pracovním poměru a ke zvyšování výkonu.

## **6.Resumé**

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat úroveň péče o zákazníky v Citibank, shromáždit připomínky zákazníků a na základě jejich požadavků se snažit vyhovět jejich potřebám. Během analýzy byly zjištěny některé nedostatky na straně Citibank, i přesto však podle výsledků zákaznických výzkumů byla zákaznická péče hodnocena velmi dobře. Pro prezentaci výsledků byly použity některé materiály Citibank a vlastní materiály autorky. Byly popsány pozitivní dosažené změny, poté co byla implementována opravná opatření, jako výsledek provedených analýz. Je očividné, že i když je kvalita péče vnímána zákazníky jako velmi dobrá, vždy je možno najít oblasti, v kterých je možno se zlepšit. Citibank nebere připomínky klientů na lehkou váhu, ale vždy se snaží najít nové a nové cesty, jak zákazníkům vyhovět. Cíl práce byl tedy dosažen, teoretické znalosti, získané studiem literatury byly aplikovány přímo v praxi a ukázaly jak lze zjistit úroveň péče o zákazníka a jak lze řešit nalezené problémy a tím zkvalitňovat vztahy se zákazníky.

Zákazníci vyžadují stále více a více, protože jejich očekávání na rozsah a kvalitu péče rostou. Dobrá zákaznická péče se bance vyplatí přímými finančními benefity, i dalšími, v širokém spektru hmotných i nehmotných efektů, jako je rostoucí rentabilita, rozšiřující se základna zákazníků, motivování a spokojení zaměstnanci, lepší pracovní prostředí. Význam zákaznické péče pro banku je tedy obrovský a nelze ho podceňovat. Pokud totiž nebude Citibank nabízet služby na vysoké úrovni, její zákazníci si najdou banku, která toho schopna bude.

## 7. Seznam literatury

1. WIKIPEDIA - <http://cs.wikipedia.org/wiki/Služby>
2. JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. Karviná: OPF, 1996. ISBN 80-85879-34-4
3. SANDHUSEN, RICHARD L.: *Marketing* (2000, S. 218]
4. BELCH, G. E., & BELCH, M. A.: *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, (6 th: New York: NY: McGraw-Hill. 2004)
5. WIKIPEDIA - [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_care](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_care)
6. Customer care handbook - <http://www.hud.ac.uk/uni/customer/>
7. WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí, CRM*. Praha: Grada, 2002. 60s. ISBN 80-247-0569-9
8. ALLEN, R.D. *Customer satisfaction research management*. Millwa quality Press, 2004. ISBN0-87389-593-2
9. WIKIPEDIA - <http://en.wikipedia.org/wiki/Feedback>
10. KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 1998. 113 s. ISBN 80-7169-600-5
11. WIKIPEDIA - [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_satisfaction](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_satisfaction)
12. ALLEN, R.D. *Customer satisfaction research management*. Millwa quality Press, 2004. 2s. ISBN0-87389-593-2
13. FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2003. 107 s. ISBN 80-247-0385-8
14. WIKIPEDIA - [http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Customer\\_Loyalty](http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Customer_Loyalty)
15. <http://www.jimnovo.com/Customer-Loyalty-more.htm>
16. <http://navolnenoze.cz/zpravy/pece-o-zakazniky/>
17. <http://www.bizhelp24.com>
18. <http://www.businesslink.gov.uk>
19. <http://www.citibank.com/>
20. <http://topics.nytimes.com>