

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Vybrané aspekty kvality činnosti bankovní pobočkové sítě

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Vlasta Kašparovská, Ph.D.

Nela Vykoukalová

Brno 2017

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práce paní doc. Ing. Vlastě Kašparovské, Ph.D. za čas, připomínky a cenné rady, které mi poskytovala během tvorby bakalářské práce, čehož si velice vážím.

Dále bych ráda poděkovala odbornici z praxe paní Ing. Janě Hastíkové, za její cenné rady, čas a připomínky při zpracování „Empirické části bakalářské práce“.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za oporu, kterou mi byli po celé studium.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Vybrané aspekty kvality činnosti bankovní pobočkové sítě**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 2. května 2017

Abstract

Vykoukalová, N. The document template for bachelor thesis. Selected aspects of the banking branch network activities. Brno: Mendel University, 2017.

This bachelor thesis deals with assessing qualitative aspects of the branch network, building societies, namely the quality of the front office staff, who is largely involved in its activities. The aim of this thesis is to evaluate qualitative aspects of the activities of selected building societies branches operating on the Czech banking market in terms of the quality of their front office staff using mystery shopping marketing tool with the focus on the quality of their front office staff. Based on the research investigations results all building societies are provided with recommendations to remove identified weaknesses. There were also conducted three separate research surveys of financial intermediaries to extend "The empirical part of the bachelor thesis".

Keywords

Building societies, building society account, employee evaluation, mystery shopping, mystery shopper

Abstrakt

Vykoukalová, N. Vybrané aspekty kvality činnosti bankovní pobočkové sítě. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Bakalářská práce se zabývá posouzením kvalitativních aspektů činnosti pobočkové sítě stavebních spořitelen a to konkrétně kvalitou pracovníků front office, kteří se ve velké míře podílejí na její činnosti. Cílem této bakalářské práce je za pomoci výzkumného marketingového nástroje mystery shopping vyhodnotit kvalitativní aspekty činnosti vybraných poboček stavebních spořitelen působících na českém bankovním trhu se zaměřením na kvalitu jejich pracovníků front office. Na základě výsledků výzkumných šetření jsou všem hodnoceným stavebním spořitelnám uvedena doporučení k odstranění zjištěných nedostatků. Pro rozšíření „Empirické části bakalářské práce“ byla také provedena tři výzkumná šetření samostatných finančních zprostředkovatelů.

Klíčová slova

Stavební spořitelny, stavební spoření, hodnocení zaměstnanců, mystery shopping, mystery shopper

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl a metodika práce	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika práce.....	12
2.2.1	Přípravná fáze.....	12
2.2.2	Fáze realizace průzkumu	14
2.2.3	Fáze vyhodnocení výsledků a formulace doporučení.....	15
3	Hodnototvorný proces zákazníka	17
4	Navázání vztahu se zákazníkem	22
5	Metody hodnocení zaměstnanců front office	25
5.1	Interní metody hodnocení zaměstnanců	25
5.1.1	Metody hodnocení zaměstnanců dle zvoleného nástroje	25
5.1.2	Metody hodnocení z hlediska hodnotitele	27
5.2	Externí metoda hodnocení zaměstnanců.....	29
6	Český trh stavebního spoření	33
6.1	Základní ukazatele vývoje trhu stavebního spoření.....	33
6.2	Základní parametry stavebního spoření.....	35
6.2.1	Cílová částka.....	35
6.2.2	Státní podpora.....	36
6.2.3	Poplatky	36
6.2.4	Úroková sazba a RPSN.....	36
6.2.4.1	Úvěr ze stavebního spoření.....	37
6.2.5	Překlenovací úvěr	37
7	Empirická část práce	39
7.1	Výzkumné šetření stavebních spořitelen.....	39
7.1.1	Technické parametry.....	39

7.1.2	Komunikace a jednání se zákazníkem	41
7.1.3	Zjišťování potřeb zákazníka se zaměřením na úvěr.....	43
7.1.4	Znalosti produktů.....	45
7.1.5	Závěr jednání	51
7.1.6	Celkové vyhodnocení stavebních spořitelen napříč všemi sekcemi ..	54
7.2	Výzkumné šetření samostatných finančních zprostředkovatelů	54
8	Doporučení na základě výsledků průzkumu	57
9	Závěry	59
10	Literatura	61
	Přílohy	65

Seznam obrázků

Obr. 1	Ústřední pohled na vztah se zákazníkem	17
Obr. 2	Fáze hodnototvorného managementu	18
Obr. 3	Fáze navázání vztahu se zákazníkem	23
Obr. 4	Počet smluv ve fázi spoření k 31. 12. 2016	34
Obr. 5	Počet aktivních úvěrů k 31. 12. 2016	34

Seznam tabulek

Tab. 1	Přiřazené váhy jednotlivým sekcím	14
Tab. 2	Bodové rozpětí jednotlivých sekcí	15
Tab. 3	Matice hodnocení dle zvoleného nástroje	27
Tab. 4	Vývoj státní podpory a stavebního spoření	35
Tab. 5	Výsledky sekce „Technické parametry“	40
Tab. 6	Výsledky sekce „Komunikace a jednání se zákazníkem“	42
Tab. 7	Výsledky sekce „Zjišťování potřeb zákazníka se zaměřením na úvěr“	44
Tab. 8	Výsledky sekce „Znalosti produktů“	47
Tab. 9	Vyhodnocení sekce „Závěr jednání“	52
Tab. 10	Celkové vyhodnocení stavebních spořitelen	54
Tab. 11	Harmonogram výzkumných šetření	66
Tab. 12	Záznamový arch	67

Seznam použitých zkratek

ČMSS	Českomoravská stavební spořitelna
MP	Modrá pyramida stavební spořitelna
SsČs	Stavební spořitelna České spořitelny
RSTS	Raiffeisen stavební spořitelna
Wüstenrot	Wüstenrot – stavební spořitelna

1 Úvod

V dnešní době, kdy se konkurence mezi jednotlivými bankami neustále zvyšuje, je těžší si udržet stávající klienty a získat nové. Z tohoto důvodu by se banky měly zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb a způsob jednání se zákazníky, protože jen spokojený zákazník jim zůstane loajální a bude šířit dobré jméno banky. Na stávajícího či nového zákazníka může poskytovatel bankovních služeb zapůsobit příjemným prostředím pobočky, milým a usměvavým personálem a pohotovými vyřešením zákaznickova požadavku bez zbytečného čekání.

Pracovníci, kteří jsou v interakci se zákazníky, mohou spokojenost zákazníků ovlivnit způsobem svého jednání a vystupování. Je klíčové, aby tito pracovníci dodržovali zásady bankovní kultury, měli znalosti v oblasti nabízených produktů a služeb, byli zdvořilí, uměli naslouchat a vyhovět požadavkům zákazníka. Nespokojený zákazník se s velkou pravděpodobností do banky nevrátí a neprofesionální jednání poradce může poškodit dobré jméno banky.

Pro bankovní instituce je důležité znát spokojenost svých zákazníků, ke které mimo jiné z velké části přispívá způsob jednání jejich zaměstnanců. Proto banky často využívají služby společností poskytujících možnost získat informace o způsobu jednání jejich pracovníků a to pomocí marketingového výzkumného nástroje mystery shopping. Mystery shopping může zaměstnavateli pomoci včas odhalit nedostatky, kterými disponují jeho zaměstnanci a eliminovat je dříve, než by došlo k fatálním následkům v prodejní síti. U některých bankovních institucí hraje hodnocení od mystery shoppera velkou roli při posuzování nejúspěšnější pobočky z bankovní pobočkové sítě. Z tohoto důvodu často mohou poskytovat službu novému zákazníkovi pouze nejkvalifikovanější pracovníci front office, aby nedošlo ke špatnému hodnocení zaměstnance, pokud by byl v roli nového zákazníka mystery shopper. Jedno špatné hodnocení může stát pobočku její umístění mezi nejlepšími pobočkami bankovní sítě.

V této bakalářské práci se v roli mystery shoppera zaměřím na vyhodnocení kvality činnosti vybraných poboček pěti stavebních spořitelen, vykonávajících svou činnost na území České republiky, a to z hlediska kvality činnosti jejich pracovníků front office. Důvodem, proč jsem si zvolila zrovna stavební spořitelny, je má osobní negativní zkušenost s jednáním jejich zaměstnanců a poskytováním nepřesných informací, když jsem byla žádat o stavební spoření. Na základě této negativní zkušenosti jsem se rozhodla zaměřit se na zkoumání jednání pracovníků stavebních spořitelen, protože především pracovníci front office přispívají svou činností ke kvalitě činnosti bankovní pobočkové sítě. S novým zákonem o spotřebitelském úvěru budou muset všichni pracovníci front office složit zkoušky, které by měly prověřit způsobilost vykonávat toto povolání, a také přispět ke zkvalitnění činnosti stavebních spořitelen.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je skrze zvolené nástroje vyhodnotit kvalitativní aspekty činnosti vybraných poboček pěti stavebních spořitelen působících na českém bankovním trhu. Hodnocení je zaměřeno především na kvalitu pracovníků front office. Dále budou na základě získaných výsledků z výzkumného šetření formulována doporučení.

2.2 Metodika práce

V teoretické části bakalářské práce je provedena deskripce a analýza hodnototvorného procesu zákazníka a ostatní problematiky. V empirické části bakalářské práce dochází k analýze získaných výsledků a k syntéze poznatků zejména v kapitolách „Doporučení na základě výsledků průzkumu“ a „Závěry“.

Pro vypracování „Empirické části bakalářské práce“ je zvolena výzkumná metoda prováděná externím hodnotitelem, jejímž nástrojem je mystery shopping. Mystery shopping umožňuje hodnotit kvalitativní aspekty, jako je například vzhled pobočky, jednání zaměstnanců aj. Pomocí mystery shoppingu jsou získána primární data, která slouží k naplnění stanoveného cíle práce.

Dále je tato metoda použita pro rozšíření „Empirické části bakalářské práce“, a to při výzkumném šetření třech samostatných finančních zprostředkovatelů distribuujících stavební spoření. Poznátky z těchto třech výzkumných šetření jsou okomentovány v kapitole „Výzkumné šetření samostatných finančních zprostředkovatelů“.

Pro samotný výzkum je důležitá příprava, která zahrnuje sestavení harmonogramu návštěv, výběr mystery shoppera, tvorbu scénáře a záznamového archu. Po přípravné fázi následuje fáze realizace výzkumu a fáze vyhodnocení získaných výsledků a formulace doporučení.

2.2.1 Přípravná fáze

Harmonogram návštěv

Výzkumné šetření bude provedeno v pěti stavebních spořitelnách, a to na čtyřech pobočkách každé stavební spořitelny. Pro porovnatelnost výsledků získaných v jednom městě bylo vybráno město Brno. Brno je jedno z mála měst, kde se nachází všechny stavební spořitelny s více pobočkami, a tak zde panuje velká vzájemná konkurence. Pro výzkumné šetření je nezbytné, aby měly všechny pobočky pevnou otevírací dobu bez potřeby domlouvat si dopředu schůzku. Pro korektní vyhodnocení mystery shoppingu je důležité, aby pracovníci neměli možnost se dopředu na jednání s mystery shopperem připravit. V době začátku výzkumu měly u Wüstenrot stavební spořitelny na internetu zveřejněnou otevírací dobu pouze čtyři její pobočky. Z tohoto důvodu byl zvolen tento počet poboček u všech stavebních

spořitelén pro vykonání mystery shoppingu, aby výsledky šetření byly porovnatelné.

Návštěvy poboček probíhaly vždy ve všední dny a přesný harmonogram návštěv je zveřejněn v příloze A. U tří finančně poradenských společností probíhaly návštěvy dne 24. 3. 2017 a 27. 3. 2017. U každé finančně poradenské společnosti bylo provedeno vždy jedno výzkumné šetření, a to z důvodu malé nebo dokonce žádné pobočkové sítě v Brně.

Tvorba scénáře

Nedílnou součástí přípravné fáze je vytvoření scénáře, který popisuje modelovou situaci, kdy mystery shopper v roli zákazníka zjišťuje informace ohledně možnosti založení stavebního spoření. Vytvořený scénář je identický pro následující výzkumná šetření a umožní tak vzájemnou porovnatelnost výsledků stavebních spořitelén mezi sebou. Scénář je pro výzkumná šetření sestaven tak, aby podle něj bylo možné posoudit způsob jednání pracovníka, jeho znalosti v oblasti nabízeného produktového portfolia a také schopnost zjistit zákaznickou potřebu.

Základními body scénáře jsou:

1. Požadavek mystery shoppera na uzavření stavebního spoření s uvedením následujících informací:
 - Mystery shopper má již uzavřené jiné stavební spoření v délce trvání 4 let s pravidelnou měsíční úločkou 500 Kč.
 - Roční vklad 20 000 Kč na nově založené stavební spoření u navštívené stavební spořitelny.
2. Projevení zájmu o úvěr na koupi nového bytu v horizontu jednoho až dvou let.
3. Interakce s pracovníkem front office, kdy jsou cílenými dotazy mystery shoppera zjišťovány informace potřebné pro kompletní vyplnění záznamového archu.

Záznamový arch a stanovení vah sekcím

Tab. 1 Přiřazené váhy jednotlivým sekcím

Název sekce	Váha
TECHNICKÉ PARAMETRY	10%
KOMUNIKACE A JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	15%
ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA SE ZAMĚŘENÍM NA ÚVĚR	30%
ZNALOSTI PRODUKTŮ	30%
ZÁVĚR JEDNÁNÍ	15%

Pro výzkumné šetření byl vyhotoven záznamový arch, jehož obsah zahrnuje všechny zkoumané oblasti. Záznamový arch slouží k zaznamenání všech získaných poznatků v rámci výzkumného šetření, na jejichž základě bude provedeno vyhodnocení. Všechny otázky obsažené v záznamovém archu jsou uzavřené a u každé otázky je místo pro komentář, kde je mystery shopperovi umožněno odůvodnit své rozhodnutí. Klíčové je vyplnění záznamového archu ihned po skončení každé návštěvy.

Záznamový arch viz příloha B, je rozdělen na pět sekcí, které obsahují posuzované atributy. V tabulce číslo 1 jsou uvedeny přiřazené váhy jednotlivým sekcím, které jsou zohledňovány při vyhodnocení získaných výsledků výzkumného šetření. Pro tento průzkum je největší váha přiřazena zjišťování potřeb zákazníka a znalostem produktů, jak znázorňuje tabulka číslo 1. Menší váha je přiřazena sekcím „Komunikace a jednání se zákazníkem“ a „Závěr jednání“. Nejmenší váha je přiřazena sekci „Technické parametry“.

Po vyhotovení záznamového archu je důležitá jeho pilotáž, která pomůže včas odhalit případné chyby či špatně formulované otázky v záznamovém archu. Umožní také nevhodné otázky odstranit, případně přidat některé nové. Pilotáž vytvořeného záznamového archu pro tuto bakalářskou práci byla uskutečněna na dvou pobočkách stavební spořitelny, které nebyly zahrnuty do výzkumného šetření. Po pilotáži záznamového archu byla provedena jeho drobná korekce ve vztahu k formulaci některých otázek a také byly přidány další dvě otázky, vztahující se k problematice RPSN.

2.2.2 Fáze realizace průzkumu

V této fázi dochází k interakci mezi pracovníkem stavební spořitelny či samostatným finančním zprostředkovatelem a mystery shopperem, který se řídí připrave-

ným scénářem. Ihned po skončení návštěvy mystery shopper vyplní záznamový arch.

2.2.3 Fáze vyhodnocení výsledků a formulace doporučení

Tab. 2 Bodové rozpětí jednotlivých sekcí

Název sekce	Bodové rozpětí
TECHNICKÉ PARAMETRY	0 - 12
KOMUNIKACE A JEDNÁNÍ S KLIENTEM	0 - 11
ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA SE ZAMĚŘENÍM NA ÚVĚR	0 - 7
ZNALOSTI PRODUKTŮ	0 - 13
ZÁVĚR JEDNÁNÍ	0 - 5

Každé sekci v záznamovém archu je přiřazeno bodové rozpětí, které je uvedeno v tabulce číslo 2. Otázky jsou obodovány buď hodnotou 0, nebo hodnotou 1. Hodnota 1 je přiřazena v případě pozitivního hodnocení otázky a hodnota 0 je přiřazena v případě negativního hodnocení. Co se týče poslední otázky v záznamovém archu v sekci „Závěr jednání“, tak ta je vyhodnocena na základě NPS (Net Promoter Score). NPS určuje pravděpodobnost doporučení pracovníka. Rozmezí NPS je od 0 (zcela nepravděpodobné) do 10 (zcela pravděpodobné) bodů. Za doporučení se považuje přidělení 9-10 bodů. Tudíž, pokud by byl pracovník v rámci této otázky ohodnocen dle NPS v rozmezí 0-8 bodů, tak bude za tuto otázku přidělena hodnota 0. Naopak pokud bude ohodnocen pracovník v rámci NPS 9-10 body, tak bude za tuto otázku přiřazena hodnota 1.

Pro zjištění, která stavební spořitelna dosahuje nejlepších výsledků, budou přiřazeny body získané za všechny sekce dosažené pobočkami jednotlivých stavebních spořitel. Jelikož záznamový arch je rozdělen do několika sekcí a stavební spořitelny v nich dosahují různých výsledků, bude vyhodnocení nejprve provedeno pro každou sekci zvlášť. Tento krok povede k lepší přehlednosti dosažených výsledků a možnosti popsat jednotlivé dílčí výsledky ihned pod uvedenými hodnotami.

Jelikož každá sekce obsahuje jiný počet otázek a ve výsledku bude posuzováno, která stavební spořitelna dosáhla nejlepšího hodnocení, tak výsledné vyhodnocení nevychází pouze z počtu bodů, které stavební spořitelna získala v rámci dané sekce, ale důležitou roli hrají i váhy viz tabulka číslo 1. Počet bodů v jednotlivých sekcích je třeba nejprve podělit maximálním počtem bodů, který mohla spořitelna dosáhnout v rámci dané oblasti a následně je tento výsledek vynásoben přidělenou

vahou. Jednotlivé výsledné hodnoty jsou převedeny na procenta a celkové hodnocení za jednotlivé sekce je sečteno tak, aby bylo zjištěno, která stavební spořitelna dosáhla nejlepších výsledků. Maximálně tak může stavební spořitelna získat celkem 100 %.

Nejlépe tedy nedopadne vždy stavební spořitelna s nejvyšším počtem bodů, ale záleží také na tom, v rámci které sekce body obdržela. Prostřednictvím zvolených vah se předejde tomu, aby lepšího hodnocení dosáhla stavební spořitelna, která například upřednostňuje vzhled pobočky před kvalitou a znalostí zaměstnanců.

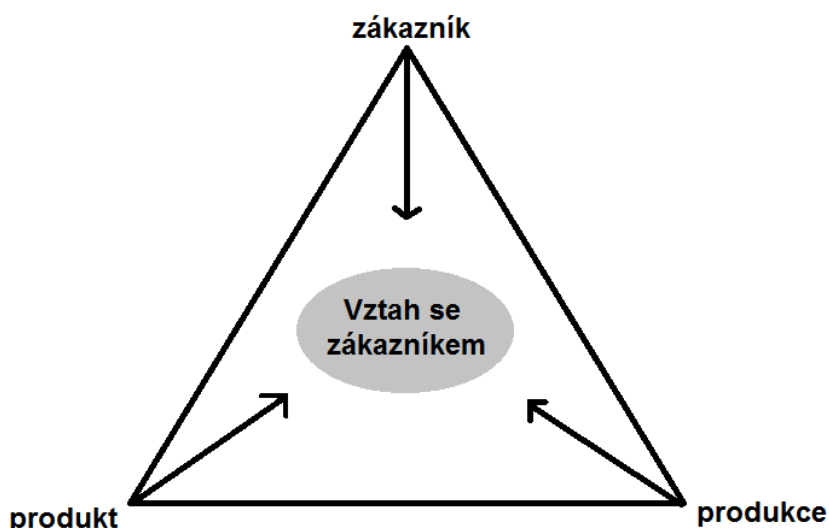
Ze získaných výsledků lze například odhalit, kde má stavební spořitelna největší slabinu a naopak v které oblasti nejvíce vyniká.

Na základě zjištěných výsledků z výzkumného šetření budou formulována doporučení pro jednotlivé stavební spořitelny.

3 Hodnototvorný proces zákazníka

Hodnototvorný proces zákazníka je proces, ve kterém si zákazník vytváří pro sebe vlastní hodnotu. Jedním z cílů společností, které se orientují na vztahy se zákazníky, je zjištění více informací o tom, jak pro sebe zákazníci vytvářejí hodnotu, což jim v konečném důsledku usnadní vyhovět zákaznickovým potřebám. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Dle Storbacka a Lehtinena (2002) představují vztahy se zákazníkem trojúhelník, jehož vrcholy jsou pojmenovány jako zákazník, produkt a produkce. Společnost poskytující služby zákazníkům pohlíží na svoji činnost z hlediska zákazníka. V takovéto organizaci, jako je například bankovní instituce, má každý zákazník k dispozici svého kontaktního pracovníka, který dohlíží na vzájemný vztah mezi společností a zákazníkem.

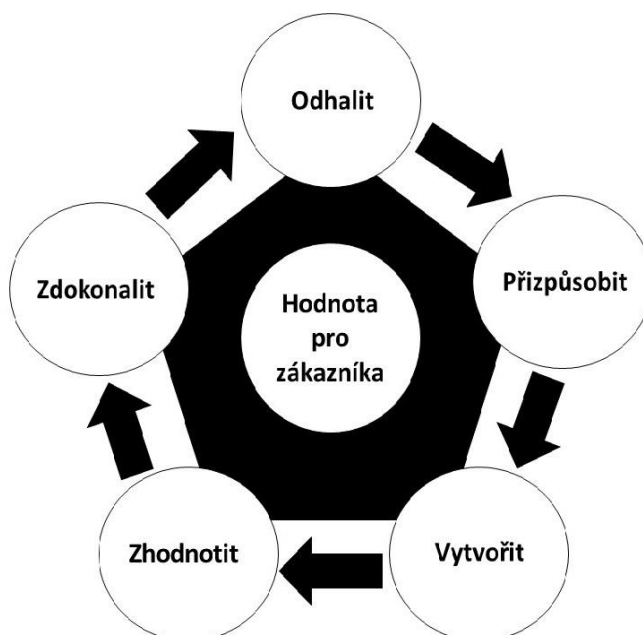


Obr. 1 Ústřední pohled na vztah se zákazníkem. Zdroj: K. Storbacka a J. R. Lehtinen, 2002

Společnost by měla pohlížet na vztahy se zákazníky jako na procesy, aby byla schopna efektivně podporovat zákazníka v jeho hodnototvorném procesu. Vztah se zákazníkem vzniká postupně, a proto je velmi důležité na něm cílevědomě pracovat již od prvního setkání. Dobrý vztah se zákazníkem je vždy přínosem pro obě investující strany a je důležité jej dále rozvíjet. Pro společnosti poskytující služby se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky je přínosné předávat své znalosti zákazníkům, protože s jejich pomocí lze celý hodnototvorný proces zefektivnit. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Hodnototvorný management představuje proces, který vytváří a zdokonaluje hodnoty pro zákazníky. Dále jej můžeme považovat za optimalizovanou kombinaci podnikatelských procesů, lidí, schopností, zdrojů a kapitálu, která pomůže vytvořit hodnotu jak pro zákazníka, tak pro společnost. (Kozák, 2011)

Dle DeBonis a kol. (2003) by měl být hodnotový management tvořen pěti fázemi:



Obr. 2 Fáze hodnototvorného managementu. Zdroj: H. Lošťáková, 2009

1. Odhalit – porozumět zákazníkovi

V této fázi hodnotového managementu by měl pracovník odhalit zákaznickovy potřeby, očekávání a jeho požadavky na daný produkt či službu.

Lošťáková (2009) uvádí, že by se zjišťování požadavků a potřeb zákazníků nemělo soustředit pouze na jejich aktuální potřeby. Pracovníci by se měli také zaměřit na získání informací ohledně zákaznickových plánů do budoucna, jejich tužeb a přání, které by měly přispět k jeho uspokojení. Aby bylo takové zjišťování úspěšné, vyžaduje od pracovníků velké zaujetí pro potřeby zákazníků, nápaditost, empatii, kreativitu a improvizaci. Pro pracovníky to znamená, že by měli být schopni identifikovat zákazníky, jejich potřeby, požadavky, odhalit hlavní důvody jejich nákupního rozhodování a na základě zjištěných informací pro ně vytvořit optimální nabídku (Lošťáková, 2005).

Dle Lošťákové (2009) je zákazník posledním členem hodnotového řetězce a ostatní jeho členové se podílejí na odhalování a vytváření jeho hodnot a nepřímo ovlivňují jeho nákupní rozhodnutí. Při posuzování hodnoty kupující zvažuje řadu atributů této hodnoty a ty následně používá ke srovnávání nabídek. Na základě kompromisu hodnot a výhod versus cena volí nabídku, která mu přinese největší užitek.

2. Přizpůsobit – přizpůsobit nabídku a systém péče zákazníkovi

Přizpůsobení požadavkům zákazníka a zefektivnění činnosti přispívá ke konkurenceschopnosti společnosti, a to zejména v cenové oblasti. Pro řízení vztahů se zá-

kazníky je důležité přizpůsobit vztah tak, aby se hodnota (lepší kvalita, efektivnost) tvořila na obou stranách, protože z takto vytvořeného vztahu mohou obě strany plnit své cíle. Dobrý vztah se zákazníkem přináší lepší výsledek pro obě strany. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Lošťáková (2009) praví, že je podstatné, aby hodnota, kterou zákazníci dostanou, splňovala jejich očekávání a zároveň byla větší než hodnota, kterou jim může poskytnout konkurence. V zákaznickově zájmu je především to, aby mu byla poskytnuta hodnota, která ho nejen uspokojí, ale i překvapí a potěší. Dlouhodobý vztah vznikne v případě, pokud byl hodnotový závazek úspěšný, a tudíž poskytuje hodnotu podniku i zákazníkovi.

3. Vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka

Aby mohla být požadovaná hodnota správně dodána zákazníkovi, musí být pracovníci, kteří ji předávají, detailně informováni o zákaznickově očekávané hodnotě. Každý podnik by si měl uvědomit důležitost vzdělávání, rozvoje a motivace svých zaměstnanců. Efektivní práci se zákazníkem mohou provádět lidé, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní, mají požadované schopnosti a oprávnění pro všechny procesy, které jsou spojené s vytvářením a předáváním hodnot zákazníkům. Z toho pro společnost vyplývá nutnost znalosti schopností, kterými musí disponovat její zaměstnanci a umění identifikovat případné mezery v procesech.

Tvorba hodnoty pro zákazníky by měla být spojena s vytvářením procesů pro měření výkonů. Tyto vytvořené procesy následně přispějí ke zlepšení v oblasti dalšího vzdělávání a odměňování zaměstnanců, kteří jsou klíčoví pro tvorbu zákaznickovy hodnoty. (Lošťáková, 2009)

4. Zhodnotit – získat zákaznickou odezvu

Pro poskytování kvalitních služeb je zapotřebí, aby instituce měly přehled o tom, z jakého důvodu nebyl obchod uzavřen nebo co naopak přispělo k jeho uzavření. Instituce proto využívají různé nástroje pro získání zpětné vazby od zákazníků a to nejlépe od několika zdrojů a v různých formách. (Lošťáková, 2009)

K úspěšnému podnikání mimo jiné přispívá, když si je podnik schopen zajistit trvalou spokojenost zákazníků. Zákazníkův názor je velmi důležitý, protože může pomoci odstranit chyby a odhalit slabé stránky personálu. Pouze následným vyhodnocením a implementací odpovídajících opatření můžeme docílit zvýšení klientské loajality a spokojenosti. (Ref.io, 2017)

O zpětnou vazbu by si pracovník měl zákazníkovi říct vždy, když od něj zákazník dostane plnění ať ve formě služby či zboží. Důležité je v klientovi vzbudit pocit, že se o něj pracovník zajímá a že je pro něj zákaznickova zpětná vazba velmi důležitá. Dále je vhodné na zákaznickovu zpětnou vazbu reagovat a to jak v případech pozitivní zpětné vazby, tak v případě negativní zpětné vazby. (Neuralmarketing, 2017)

Zpětnou vazbu od zákazníka lze získat pomocí různých nástrojů určených k měření spokojenosti a loajality zákazníka, jako je například telefonické či emailové dotazování na míru spokojenosti s produkty, službami a kvalitou obsluhy. Jak již

bylo výše zmíněno, tak je vhodnější se dotazovat zákazníka přímo při obchodním styku, a to z důvodu přirozenějšího a příjemnějšího prostředí.

Získávání zpětné vazby by mělo vést k rychlejšímu vyřizování případných stížností, lépe identifikovat potřeby zákazníků, zkvalitnit péči o nové zákazníky a zlepšit úroveň prodejních rozhovorů.

5. Zdokonalit – změřit a zlepšit hodnotu pro zákazníka

Hodnotový management je dynamický proces, kde nejsou očekávání a potřeby zákazníků statické. Proto je dobré neustále obnovovat porozumění potřebám a očekáváním zákazníků. Dále je potřeba měřit přínosy zákazníků, protože tak lze nalézt možnosti pro zvýšení výnosnosti podniku. Pokud byly na základně měření zjištěny nějaké nedostatky, tak je nutné je co nejlépe a nejdříve odstranit.

Mezi schopnosti zvyšující hodnotu budoucích závazků k zákazníkům patří schopnost předvídat změny v pojetí hodnoty pro zákazníka, identifikovat její jednotlivé atributy a vztahy mezi nimi. Zvládnutí procesu vede k posílení tržní pozice a k růstu tržní hodnoty podniku. (Lošťáková, 2009)

Zvýšení hodnoty pro zákazníka můžeme také docílit prostřednictvím poskytování hodnotnějších nabídek, než které nabízí naše konkurence. Podle Kotlera (2000) tyto nabídky znamenají pro zákazníka přínos v oblastech, jako jsou například:

- individuální nabídky přizpůsobené zákazníkovi,
- větší pohodlí (snadná dostupnost pro zákazníka),
- rychlejší, rozsáhlejší a lepší služby,
- nestandardní záruky,
- osobní poradenství.

Fáze hodnotového managementu tvoří konstrukci, kolem níž je potřeba vybudovat podnikání, dělat rozhodnutí, seskupovat lidi a vytvářet procesy ve shodě s hodnotovou základnou zákazníka (Lošťáková, 2009).

Dle Kordupleskiho a Simpsona (2003) se v rámci hodnotového managementu vychází z těchto pěti principů:

- **Hodnota pro zákazníka je na prvním místě.** Tento princip je nejdůležitější a měli by ho brát v potaz všichni zaměstnanci instituce, protože se řadí mezi základní principy v podnikání.
- **Vytváření mimořádné hodnoty.** Procesy, plány podniku a lidské zdroje by měly být uspořádány na základě závazků k cílovým zákazníkům, které jsou v souladu se zákaznickými hodnotovými potřebami a očekáváním. Každý zákazník má různá očekávání, ale pro úspěch na trhu je potřeba tyto očekávání uspokojit, a to lépe než konkurence.
- **Permanentní zdokonalování hodnoty pro zákazníky.** Pracovníci, kteří se podílí na tvorbě hodnoty pro zákazníka, by měli být schopni v případě změn v tržním prostředí vytvořit odpovídající hodnotu pro zákazníka a dodat mu ji.

- **Harmonizace činností a procesů v podniku na základě změn hodnot pro zákazníky.** Je zapotřebí sledovat, jak se průběžně mění hodnoty zákazníků a reagovat na tyto změny uspokojením zákaznickovy touhy rychleji než konkurence.
- **Výnosnost díky poskytované hodnotě.** Zákazníci vyžadují skutečnou hodnotu a ne sliby, které převyšují nabídku konkurence jen pro to, aby z toho měla společnost zisk.

Při řízení vztahů se zákazníky jsou posuzovány oblasti, které vytváří zákaznickou hodnotu. Toto posouzení provádí nejčastěji osoby, které znají zákazníka nejlépe. Zvýšená hodnota vztahu je měřítkem úspěšnosti řízení vztahů se zákazníky, která poté vede ke zlepšení činnosti společností. (Lehtinen, 2007)

Lehtinen (2007) dále uvádí, že referenční hodnota zákazníka má stále větší význam v dnešním konkurenčním prostředí. Dle Storbacka a Lehtinena (2002) si společnosti velmi cení zákazníků, kteří jsou loajální a doporučují společnost ostatním potenciálním zákazníkům. Zákazníci často důvěřují více sdělením od ostatních zákazníků než sdělením, které jim předá společnost. Tento přístup někdy vede k situaci, kdy zákazník není sám o sobě pro společnost ziskový, ale díky jeho doporučením otevírá příležitosti pro rozšíření a získání nových vztahů se zákazníky (Lehtinen, 2007).

4 Navázání vztahu se zákazníkem

Navázání vztahu je první fází při budování vztahu se zákazníkem. Následujícími fázemi je fáze rozvíjení vztahu a jako poslední je fáze ukončení vztahu. V teoretické části se zabývám pouze první fází, protože empirická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu a hodnocení kvality pracovníka v rámci jeho navázání vztahu se zákazníkem.

Na začátku rozvoje nového vztahu se zákazníkem je klíčové zvládnout první setkání. V průběhu jednání je přínosné, aby zákazník průběžně dostával pozitivní podporu a měl jistotu, že udělal správné rozhodnutí při výběru společnosti.

Na vzbuzení zájmu u zákazníka hrají důležitou roli informace a emoce (Storbacka a Lehtinen, 2002). Pro vzájemný vztah jsou důležité jak informace získané společností od zákazníka, tak informace předané zákazníkovi společností. Ve společnostech se získané informace o zákaznících používají k optimálnímu přizpůsobení produktů a služeb zákazníkům (Wessling, 2003). Informace, které jsou předány zákazníkům, musí být pro ně přínosné a zároveň by předání informací mělo být co nejdůležitější (Storbacka a Lehtinen, 2002).

Dle Verweyena (2007) by měl být pracovník jednající s klientem empatický, protože empatie výrazně pomáhá při zjišťování potřeb zákazníka. Je nezbytné, aby pracovník uměl aktivně naslouchat a byl tak schopen se vcítit do role klienta. Při poradenství hraje velkou roli uspokojování očekávání zákazníka a dalších jeho potřeb. Pokud se pracovník zaměří na uspokojování zákaznickových potřeb, tak bude společnost úspěšnější než ty společnosti, které se zaměřují pouze na vlastní zisk. Mezi tyto potřeby Verweyen (2007) zařazuje:

- Potřebu jistoty, kdy zákazník požaduje mnoho informací pro zvážení vlastního užitku.
- Potřebu uznání, kterou vyžadují především osoby, které potřebují být oceňovány a respektovány svým okolím.
- Potřebu kontaktu, kterou mají především upovídaní lidé s tendencí při obchodním rozhovoru odbočovat k vedlejším tématům, jako je například jejich soukromí.
- Potřeba sebeurčení se nejčastěji projevuje u lidí, kteří se chovají dominantně a jsou zvyklí jasně vyjadřovat své požadavky a přání.



Obr. 3 Fáze navázání vztahu se zákazníkem

Ve fázi zahájení rozhovoru si na sebe pracovník a zákazník vytvářejí názor a definují vzájemný vztah. V této fázi jde především o pocity. První dojem má velmi často rozhodující vliv na to, zda vznikne dlouhodobý vztah. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Při prvním kontaktu se zákazníkem je velmi důležité, aby se mu pracovník představil a poskytl tak zákazníkovi informaci o tom, s kým jedná. Představení by nemělo být opomenuto. (Zásady, 2017a)

Nedílnou součástí seznamování se zákazníkem je také podání ruky. Ačkoliv jej někteří mohou považovat pouze za formalitu nebo prázdné gesto, není tomu tak. Podání ruky je součástí komunikace, a tak by jej žádný z pracovníků neměl vynechat. Jde totiž často o první kontakt mezi klientem a pracovníkem banky. Podání ruky by mělo být aktem důvěry, rozhodného přesvědčení a pevného ubezpečení. (Templar, 2005)

Dalším faktorem, který působí při jednání na zákazníka, je prostředí, ve kterém se jednání uskutečňuje. Prostor, ve kterém se zákazník cítí příjemně, má často velmi pozitivní vliv na vývoj rozhovoru. Zejména pocit soukromí je klíčový například při poskytování bankovních služeb. (Kanitz, 2005)

Podle Verweynea (2007) může pracovník na zákazníka udělat správným jednáním dobrý dojem. Základním předpokladem, kterým by měl tedy pracovník banky disponovat, je umění aktivního naslouchání. Khelerová (2010) upozorňuje na to, že aktivní naslouchání pracovníka neznámá, že pouze mlčí a nic neříká. Někdy mohou u pracovníka nastat tendence skákat zákazníkovi do řeči a vyjádřit případný nesouhlas a tím narušit atmosféru aktivního naslouchání. Aktivní naslouchání znamená, že zákazníkovi aktivními reakcemi, například přitakáváním, či shrnutím toho, co jsme se v danou chvíli od zákazníka dozvěděli, dáváme najevo náš zájem, otevřenost a pochopení. Za aktivní naslouchání se také považuje oční kontakt, kterým pracovník dává najevo, že zákazníka vnímá. Verweyen (2007) ve své knize uvádí, že pokud pracovník zvládá techniku aktivního naslouchání, umožní mu to lépe poznat zákazníka, se kterým hovoří, a také lépe odhadnout a posoudit danou situaci. Aktivní naslouchání vytváří pozitivní vztah mezi pracovníkem a zákazníkem, což napomáhá k větší otevřenosti zákazníka vůči pracovníkovi. Vyslechnutím protistrany dostane pracovník šanci získat důležité informace a zároveň možnost lépe poznat zákaznickou povahu.

Dle Petzolda (2006) je zásadní při navazování vztahu se zákazníkem zjistit jeho potřeby a motiv, který ho na pobočku přivedl. Potřeba zákazníka vznikne z důvodu, že mu něco chybí. Motiv znamená popud, který vede k tomu, aby svou potřebu opravdu uspokojil. Leicher (2005) upozorňuje, že může nastat situace, kdy zákazník přesně neví, nebo neumí správně formulovat své požadavky. Proto je dobré, jak již bylo zmíněno v této kapitole, aby byl pracovník empatický a pomocí vhodných otázek zjistil přání zákazníka a jeho motiv. Čím více informací o zákazníkovi pracovník získá, tím lépe může vyhovět zákaznickým potřebám a uspokojit jeho očekávání. Kromě současných potřeb zákazníka a jeho nynější situace by se měl pracovník zajímat také o jeho plány do budoucna, protože jen tak odhalí budoucí obchodní potenciál. To, že momentálně nemá zákazník zájem například o půjčku, neznamená, že o ní nebude uvažovat v budoucnu.

V dnešní době, kdy si lidé díky internetu mohou zjistit mnoho informací, je klíčové, aby pracovníci bank znali velmi dobře produkty, které nabízejí. Jen tak mohou kvalitně uspokojit zákaznickovy potřeby. Není vhodné, když se pracovník dostatečně odborně neorientuje v portfoliu nabízených produktů a v důsledku toho podává zákazníkovi nedostatečné, zkreslené, případně zavádějící informace. Proto, aby byly banky schopny poskytovat kvalitní služby, musí být jejich pracovníci vzdělaní. Navázání vztahu se zákazníkem může ztroskotat, pokud zákazník zjistí, že pracovník, se kterým hovoří, nemá dostatečné produktové znalosti a nedokáže odpovědět na případné zákaznickovy dotazy. (iDnes.cz/Finance, 2007)

K úspěšnému navázání vztahu se zákazníkem a vytvoření dlouhodobé spolupráce také náleží patřičné rozloučení. Ve fázi rozloučení je důležité upevnit pozitivní atmosféru, kterou pracovník vybudoval. O to jednodušší potom bude mít výchozí situaci při příštím setkáním se zákazníkem, protože si zákazník spojí s jeho osobou a službou něco pozitivního. U spokojeného zákazníka se může předpokládat, že předá doporučení svým známým. Důležitou součástí při rozloučení je opět podání ruky a předání vizitky zákazníkovi. Předání vizitky je důležité gesto, při kterém zákazník dostává kontaktní údaje na pracovníka, se kterým jednal. (Kabátek a Lošťáková, 2010)

5 Metody hodnocení zaměstnanců front office

Pracovníci front office mají velký podíl na kvalitě činnosti bank, protože uzavírají obchody a jsou v přímé interakci se zákazníky. Na základě jejich činnosti a výkonů je posuzována úspěšnost jednotlivých poboček bankovní pobočkové sítě. Z tohoto důvodu je nutné hodnotit jejich výkony a na základě získaných výsledků zkvalitňovat jejich dovednosti a eliminovat případné nedostatky. Zaměstnanci mohou být hodnoceni jak interními, tak externími metodami.

5.1 Interní metody hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci jsou hodnoceni průběžně, což umožňuje operativní vedení a včasné nalezení problémů vzniklých při plnění zadaných úkolů, možnost motivovat zaměstnance a přispět k rozvoji jeho dovedností. Hlavním smyslem průběžného hodnocení je předání zpětné vazby zaměstnancům, která vyplývá z průběžného porovnání jejich výkonů.

Zaměstnanci jsou taktéž pravidelně hodnoceni ročně, pololetně či měsíčně. Výhodou pravidelného hodnocení je poskytnutí možnosti zaměstnanci se vyjádřit ke své práci a způsobu, jak by se chtěl dále rozvíjet. Na těchto průběžných hodnoceních se diskutuje o rozdílech sebehodnocení zaměstnance a hodnocení zaměstnavatele a zaměstnanec má právo se k hodnocení vyjádřit. Získané závěry z pravidelného hodnocení jsou často využívány pro odměňování výkonů, k případné úpravě platu a k dalšímu rozvoji zaměstnance.

Metody pro hodnocení zaměstnanců můžeme rozdělit do dvou kategorií. První kategorií jsou metody hodnocení zaměstnanců dle zvoleného nástroje a druhou kategorií jsou metody hodnocení z hlediska hodnotitele.

5.1.1 Metody hodnocení zaměstnanců dle zvoleného nástroje

Hodnocení na základě stanovených cílů

Tento druh metody je dnes často využíván u specializovaných pracovních míst v oblasti prodeje. Hodnocení na základě stanovených cílů slouží k hodnocení výsledků práce, u kterých lze ovšem předem vytyčit výkonové cíle, jejichž splnění lze změřit či objektivně posoudit. (Urban, 2010)

Zaměstnavatel stanoví zaměstnanci hlavní cíle práce a to na konkrétní období. Dále zaměstnavatel určí plány obsahující informace, jak a kdy budou cíle splněny. Pro hodnocení musí být vymezena kritéria, na základě nichž se vyhodnotí, zda byl cíl splněn či ne. (Dvořáková, 2012)

Výkonové cíle zaměstnance (známé jako Key performance indicators) jsou stanovovány na základě činností, které zaměstnanec vykonává, a také z plánu podniku. Stanovování nových cílů je taktéž důležitou součástí při využití této metody. (Urban, 2010)

Výhodou této metody je zapojení zaměstnanců v určité míře do stanovení cílů, což přispívá k jejich motivaci. Instituce stanoví cíle na další období a zaměstnanci na jejich základech navrhnou svou představu o tom, jak by cíle měly vypadat. Konečná podoba cílů je stanovena na ročních hodnotících rozhovorech. (Urban, 2010)

Hodnocení prostřednictvím posuzovacích stupnic

Tento způsob hodnocení zaměstnanců je náročnější na přípravu, ale umožňuje posoudit oblasti, které jsou často hodnotitelné pouze slovně, a proto je její využití vhodné především u posuzování schopností, znalostí a chování zaměstnanců (Urban, 2010). Stýblo (2011) uvádí, že lze prostřednictvím této metody hodnotit jednotlivé výkonnostní aspekty odděleně. Do výkonnostních aspektů můžeme zařadit množství, znalosti a schopnosti pracovníků, disciplínu a kvalitu. V mnoha případech se zároveň využívá více druhů stupnic. Nejpoužívanějšími stupnicemi jsou dle Stýbla (2011) stupnice číselné, slovní a grafické.

- Pokud je pro hodnocení využita **číselná stupnice**, tak jsou hodnotící kritéria vyznačena a odlišena pomocí číselných hodnot. Pomocí vah se určí význam jednotlivých kritérií. Celkové vyhodnocení daných kritérií určujících pracovní výkonnost se vypočítá jako součet prostého nebo váženého aritmetického průměru hodnot získaných za každé stanovené kritérium.
- Při použití **grafické stupnice**, která znázorňuje hodnocení všech zvolených kritérií, lze například zjistit vývoj za příslušné časové období, ve kterém je pracovník hodnocen.
- **Slovní stupnice** pro hodnocení využívá slovní označení pro vyhodnocení výkonového kritéria. Jako příklad můžeme uvést hodnocení pomocí výrazů velmi dobře, chvalitebně, dobře, nedostatečně. Aby bylo možné správně porozumět zvoleným slovním hodnocením, je nezbytné význam jednotlivých škál definovat.

Metoda hodnocení na základě kritických případů

Použití této metody vyžaduje, aby nadřízený, který hodnotí zaměstnance, vedl záznamy například prodejních rozhovorů a jednání zaměstnance. Tyto záznamy by měly obsahovat informace o výkonu pracovníka a to, zda byl výkon uspokojivý, či nikoli. Takto shromážděné informace poslouží jako základ pro hodnocení výkonnosti pracovníka a podklad pro jeho další rozvíjení. (Stýblo, 2011)

Assessment centrum

K hodnocení schopností zaměstnanců lze využít takzvané assessment centrum, které zjišťuje pracovní způsobilost zaměstnanců, a to na základě kritérií typických pro určité pracovní místo (Kocianová, 2010). Na hodnocení zaměstnance se podílí více hodnotitelů, což přispívá k mnohostrannému hodnocení. Hodnocený zaměstnanec v rámci assessment centra řeší modelové situace, úkoly a skládá test vypočítavý o jeho znalostech a dovednostech. Tato metoda je finančně a personálně

náročná, proto bývá často u pracovníků front office aplikována v době jejich přijetí na pracovní pozici, ale dále už ne. (Urban, 2010)

Tab. 3 Matice hodnocení dle zvoleného nástroje

Hodnotitel \ Nástroj	Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Zaměstnancovi spolupracovníci
Stanovené cíle	✓	✓	—
Posuzovací stupnice	✓	—	—
Kritické případy	✓	—	—
Assessment centrum	✓	—	—

5.1.2 Metody hodnocení z hlediska hodnotitele

Hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným

Přímý nadřízený by měl nejlépe znát pracovní náplň zaměstnance, protože stanovuje cíle, které má zaměstnanec splnit. Proto do kompetencí nadřízeného pracovníka spadá i finanční odměňování a rozvoj zaměstnanců na základě výsledků hodnocení. (Urban, 2010)

Aby bylo hodnocení nadřízeného kvalitní, musí umět nadřízený se zaměstnancem komunikovat a spolupracovat. Nadřízený nesmí hodnotit subjektivně bez dovednosti rozlišit různé úrovně výkonu, protože takové chyby poškodí pracovní vztahy, sníží jeho autoritu a zvýší nedůvěru hodnoceného zaměstnance, což se může projevit nespokojeností zaměstnance a dokonce sníženou výkonností pracoviště. (Šikýř, 2016)

Sebehodnocení zaměstnanců

Aby nedocházelo k tomu, že bude sebehodnocení vyvolávat u zaměstnanců obavu, je nezbytné, aby běžnou součástí organizační kultury bylo hodnocení osobního rozvoje (Podnikátor, 2017).

Arthur (2010) uvádí, že sebehodnocení často přispívá ke zlepšení vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jedinou podmínkou je, že jsou obě strany tolerantní a umí přijmout rozdílný názor než je ten jejich.

Nadřízení, kteří o sebehodnocení žádají zaměstnance poprvé, většinou předpokládají, že se bude zaměstnanec přehnaně vychvalovat a vyzdvihoval vynikající úspěchy v každé kategorii sebehodnocení, není tomu ale vždy tak. Vychvalování za úspěchy může být někdy velmi obtížné zvláště v případě, když musí být úspěchy podloženy konkrétními případy. Proto někdy zaměstnanci volí jednodušší cestu a to určením oblastí, ve kterých je třeba se zdokonalit. (Arthur, 2010)

V rámci sebehodnocení zaměstnanec hodnotí pracovní prostředí, tým, ve kterém pracuje, své silné a slabé stránky, zda je inovativní a podílí se na vylepšování interních procesů. Dále zaměstnanec hodnotí prostor pro svůj rozvoj a navrhuje směry, kterými by se chtěl dále rozvíjet.

Primárním cílem sebehodnocení je přimět zaměstnance k zamyšlení nad svou prací a dosaženým výsledkům a o možnostech zlepšení. Zaměstnavateli přináší sebehodnocení zaměstnance zpětnou vazbu o tom, jak zaměstnanci vnímají plnění svých pracovních cílů. Často tato forma hodnocení zvyšuje zájem zaměstnanců o rozvojové, výkonnostní a kariérní cíle. Mezi předpoklady, které musí sebehodnocení splňovat, patří metodická příprava zaměstnanců a nadřízených při jeho použití. (Urban, 2010)

Metoda nazývaná 360° zpětná vazba

Za pomoci této metody je zaměstnanci poskytována zpětná vazba od více respondentů, kteří tvoří pomyslný kruh a dávají zpětnou vazbu zaměstnanci, který stojí v jeho středu (360zpetnavazba.cz, 2017). Urban (2010) uvádí, že se efektivita 360° zpětné vazby projevuje zejména tehdy, když jsou hodnotiteli lidé, kteří znají cíle, odpovědnost zaměstnance a mohou pozorovat jeho výkonnost. Hodnotiteli tak mohou být zaměstnancovi kolegové i nadřízení.

Mezi hodnocené oblasti můžeme zařadit například schopnost vést tým, jednání se spolupracovníky a zákazníky a schopnost dokončit přidělené úkoly. Jelikož je zaměstnanec hodnocen v mnoha oblastech a více lidmi, tak získá komplexní pohled na svou výkonnost. (360zpetnavazba.cz, 2017)

Dle Kubeše a Šebestové (2008) se často stává, že je tato metoda aplikována z iniciativy zaměstnance, který touží zjistit své silné a slabé stránky, možnosti a limity.

Nejpoužívanějším nástrojem pro získání dat 360° zpětné vazby je dotazník, který se skládá z položek reprezentujících zaměstnancovo chování. Každá položka je hodnocena jednotlivě a to na základě vícebodové škály. Výsledek hodnocení od všech hodnotitelů je zaměstnanci předložen a to přehledně dle jednotlivých sekcí. Osoby hodnotící zaměstnance zůstanou anonymní až na jeho nadřízeného, který si musí své hodnocení umět obhájit. Rozvoj zaměstnance je nejdůležitější fází procesu 360° zpětné vazby a může být proveden pomocí koučingu, školení a mnoha jiných způsobů přispívajících k jeho vývoji. (Kubeš a Šebestová, 2008)

5.2 Externí metoda hodnocení zaměstnanců

Existuje velké množství externích metod hodnocení zaměstnanců pro získání primárních dat, jako je například metoda dotazování a to dotazování pomocí internetových dotazníků, či osobní dotazování respondentů (Kislingerová, 2008).

V této kapitole se zaměřím na metodu, při níž je hodnocení delegováno na jiný subjekt a je dnes velmi často využívána v prostředí bankovních institucí. Tato metoda pro hodnocení používá nástroj zvaný mystery shopping, který je použit pro získání kvalitativních dat v empirické části bakalářské práce. Při pozorování je chování zaměstnance identické s chováním, se kterým se setká zákazník. S určitou pravděpodobností je zaměstnancovo chování k zákazníkovi jiné v situaci, když je při jednání se zákazníkem v blízkosti nadřízený nebo pokud je nadřízený dokonce v roli zákazníka, než když není nadřízený při jednání se zákazníkem vůbec přítomen. (Hroník, 2006)

Wagnerová (2011) ve své knize uvádí, že metoda mystery shopping je často překládána českými výzkumnými agenturami pod názvem „tajný nákup“. V zahraničí je mystery shopping znám jako secret shopping, mystery costumer research či anonymous consumer shoppers.

Mystery shopping je využíván velkým počtem firem a zájem o jeho využití stále roste. Důvodem je snižování kvality služeb poskytovaných zákazníkům v důsledku nárůstu jejich počtu. (Michelson, 1997)

Mystery shopping je nástroj, používaný mnoha společnostmi k vyhodnocení jejich poskytovaných služeb či služeb poskytovaných konkurenčními podniky (Bhatia, 2013). Dále je mystery shopping hojně využívána pro hodnocení kvality pracovníků (Hroník, 2006). Mystery shopping funguje na principu utajeného nákupu, kde mystery shopper v roli zákazníka hodnotí celý proces nákupu a to na základě kritérií stanovených zadavatelem (Mulačová a Mulač, 2013). Paminca (2009) uvádí, že byl mystery shopping dříve prováděn primárně v maloobchodech a postupem let došlo k rozšíření jeho využití do oblastí jako je bankovníctví, pojišťovnictví, poskytování restauračních služeb aj.

Mystery shopping je dle Ipsosu (2015) důležitým nástrojem pro společnosti, které mají síť poboček, protože tak mohou kontrolovat dodržování jednotné filosofie společnosti, firemních standardů obsluhy a také zda zákazníci dostávají na všech pobočkách služby a servis na stejné úrovni. Mystery shopping dokáže vedle nedostatků prodejního personálu také zjistit případné chyby v interních procesech společnosti. Využití metody mystery shopping přispívá ke zkvalitnění poskytovaných služeb a tím udržení stávajících zákazníků a získání nových (Michelson, 1997).

Mezi atributy, které jsou zkoumány mystery shoppingem můžeme zařadit například ochotu, způsob jednání, znalosti a schopnosti zaměstnanců. Dále je brána zřetel na rychlost vyřízení zákaznickova požadavku, na vzhled pobočky, její čistotu a další. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

Dle Michelsona (1977) poskytují mystery shopping najatí jedinci, kteří tuto službu uskutečňují samostatně, nebo firmy, jejichž činností je průzkum trhu,

a v neposlední řadě agentury, které se specializují na poskytování služeb mystery shoppingu.

V dnešní době, kdy je použití mystery shoppingu velmi populární, tak jej zařazuje do nabídky poskytovaných služeb dle Wagnerové a kol. (2011) mnoho firem poskytujících marketingové služby. Zařazením mystery shoppingu do svého nabízeného portfolia služeb tak uspokojí poptávku většího množství zákazníků. Hrabalová (2015) ale upozorňuje na to, že vybírání agentury, která výzkum mystery shoppingu provede kvalitně, může být obtížné. Proto, než si společnost takovou agenturu vybere, měla by si nejdříve zjistit reference agentur a objem realizovaných hodnocení pomocí mystery shoppingu za rok. Špatně provedený mystery shopping může mít fatální následky v prodejní síti. Kvalitní agentura poskytující mystery shopping musí mít profesionální mystery shoppery, kteří provádí hodnocení. Zároveň o správném výběru agentury může vypovídat i to, zda je členem MSPA (celosvětová asociace agentur poskytující mystery shopping s vlastními etickými pravidly). Dále by měla být agentura schopna získané výstupy zkontrolovat například pomocí audionahrávek a výsledky hodnocení předat v co nejkratším časovém intervalu.

Stucker (2005) ve své knize uvádí, že musí mystery shopper vypadat jako běžný zákazník, a proto roli mystery shoppera mohou vykonávat lidé v různém věku a pohlaví. Být mystery shopperem nese určitou zodpovědnost. Mystery shopper musí být schopen objektivně vyhodnotit výsledky a podat zprávu z výzkumu. Mystery shopper je ušima a očima vlastníka společnosti a podává mu informaci, jak zákazník může vnímat jeho společnost. Dle Hrabalové (2015) musí mystery shopper projít speciálními školicími kurzy a certifikačními procesy, aby mohl tuto činnost vykonávat kvalitně. Tito lidé jsou většinou takzvaní externí pracovníci, kteří pracují buď na dohodu, nebo na živnostenský list. Správný mystery shopper musí disponovat vlastnostmi, jako je objektivnost, umění pokládat správně otázky a především zvládnout naslouchání hodnocené osobě. Dále musí být schopen zahrát roli, kterou mu určuje scénář. Jeho vystupování by mělo být důvěryhodné, aby nedošlo k odhalení skutečného záměru návštěvy.

Mystery shopping přinese společností včasné, vypovídající a objektivní informace o jejich zaměstnancích, kteří jsou v přímé interakci se zákazníky. Retail services (2017) uvádí, co všechno Mystery shopping společností umožní:

- Ohodnotit zaměstnance z hlediska jeho prodejní kvality a servisu, který poskytují zákazníkům.
- Udržet a nastavit prodejní procesy a kvalitu zákaznického servisu na požadovanou úroveň.
- Zjistit oblasti, ve kterých je třeba vzdělávat a rozvíjet zaměstnance.
- Zvýšit výkonnost zaměstnanců dle požadavků společnosti.
- Objevit potenciální problém, který může mít v budoucnu vliv na poškození prodeje.
- Zvýšit věrnost a spokojenost zákazníků a udržet si loajální zákazníky.

- Podpořit prodej nabízením nadstandardních služeb a zákaznického servisu, což přispěje ke konkurenční výhodě.
- V neposlední řadě tato metoda pomůže zvýšit zisk společnosti.

Dle SIMARU (2017), což je sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, musí mystery shopping v rámci standardů dodržovat sedm základních zásad:

- Zkoumaný subjekt v době dotazování neví, že je zkoumán, a to proto, aby se nechoval atypicky a tím znehodnotil výsledky studie.
- Mystery shopping musí být prováděn profesionálně a musí zaručovat dodržování práv zkoumaného subjektu.
- Ze strany výzkumníků provádějících mystery shopping, musí být zaručeno respektování důvěrnosti. Získané výsledky nesmí poškozovat či znevýhodňovat zkoumaný subjekt.
- Součástí čtvrté a páté zásady je, že mystery shopping musí vždy odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů.
- Metoda mystery shopping nesmí být využívána jako podpora distribuce či prodeje, a to vyvoláváním spotřebitelské poptávky po službě. Výsledky mystery shoppingu nesmí být použity jako důvod k postihu zaměstnanců či k jejich propuštění.
- Poslední sedmou zásadou je, aby použití jakéhokoliv scénáře pro studie mystery shoppingu, byly vždy zabezpečeny tak, aby dotazovaní nebyli tázáni na cokoliiv protizákonného.

S rozvojem mystery shoppingu vzniklo mnoho jeho forem. Společnost Ipsos (2017) uvádí tyto formy mystery shoppingu:

- **Mystery visits** je velmi často využívanou formou mystery shoppingu. V rámci návštěvy je hodnocena prodejna a prodejní personál z hlediska obsluhy zákazníka. Mezi atributy, které se například hodnotí, patří jednání a komunikační schopnosti prodejce, vzhled prodejce a snaha uzavřít obchod. Dále je předmětem hodnocení vzhled prodejny, čistota prostor, a zda jsou produktové letáky viditelně umístěny a systematicky roztrženy.
- **Mystery calls + Emails** se zabývá hodnocením telefonické a emailové obsluhy zákazníka. Pomocí této formy mystery shoppingu se sleduje především dostupnost, počet dovolání se, doba odpovědi, kvalita sdělených informací, zpětné volání, rychlost mezi přepojováním hovorů, schopnost identifikovat zákazníka a znalosti zaměstnance.
- **Mystery Buying** je založeno na hodnocení nabízených doplňkových služeb a produktů. V rámci Mystery Buying se mystery shopper především zaměřuje na slevy, způsob balení zboží, nabídky zákaznického klubu, formu budování vztahu se zákazníkem a plnění pracovních postupů.
- **Mystery delivery** se používá pro hodnocení procesu doručení objednaných zásilek například z e-shopu. Mystery shopper hodnotí, zda termín doručení

zásilky odpovídá domluvenému termínu doručení, stavu doručené zásilky (její případné poškození), jednání kurýra a jeho působení na zákazníka.

- **Mystery Audit** je zjednodušeně hodnocení vybavenosti prodejny z hlediska existence aktuálních produktových letáků, připravenosti marketingové kampaně a další.
- **Mystery Shopping retenčních aktivit** je využíván pro hodnocení aktivit vyvinutých pro udržení zákazníka, který se rozhodl přestat používat poskytovanou službu nebo hodlá od společnosti odejít. V rámci hodnocení je brán zřetel na aktivitu pracovníka vyvinutou pro udržení zákazníka, zjištění důvodu zákaznickova odchodu a snahu nabídnout mu slevu či bonus, aby neodešel.
- **Complaint Mystery Shopping** se zaměřuje na hodnocení rychlosti a způsobu vyřízení stížností. Dále se v rámci Complaint Mystery Shoppingu sleduje ochota pracovníka vrátit peníze v případě oprávněné reklamace, jeho vstřícnost v rámci komunikace, chování u neoprávněných reklamací a využití kontaktu se zákazníkem vedoucích k zjištění jeho aktuálních potřeb.
- **Mystery shopping s reálnými zákazníky** je používán v situacích, kde nelze nasimulovat reálnou situaci. Používá se například v bankovníctví, kde je zapotřebí, aby měl zákazník u banky konkrétní produkt jako například bankovní účet.
- **B2B MS a Competitive Intelligence** se zaměřuje na hodnocení poskytovaných služeb v podnikatelském prostředí. Pomáhá zjistit informace, které přispějí ke zlepšení znalosti trhu a konkurenční výhody. Mezi tyto informace patří například cenové parametry a akční nabídky konkurence.
- **Customer Journey Mystery Shopping** hodnotí kompletní životní cyklus zákazníka a to od počátku zřízení služby či koupě výrobku, přes jeho servis, využívání až po zrušení poskytované služby.

6 Český trh stavebního spoření

V České republice začalo být stavební spoření poskytováno od roku 1993 schválením Zákona o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření č. 96/1993 Sb. V letech 1993-1994 zahájila svoji činnost AR stavební spořitelna (dnes známá jako Raiffeisen stavební spořitelna), Českomoravská stavební spořitelna, Všeobecná stavební spořitelna Komerční banky (dnes známá jako Modrá pyramida stavební spořitelna), Wüstenrot – stavební spořitelna, Stavební spořitelna České spořitelny a HYPO stavební spořitelna. V roce 2008 došlo k ukončení činnosti HYPO stavební spořitelny, která se sloučila s Raiffeisen stavební spořitelnou. (Ptatscheková a Dittrichová, 2013)

Dnes na českém bankovním trhu působí pět stavebních spořitel, které vlastní licenci opravňující provozovat tuto činnost (AČSS, 2017a). Mezi stavební spořitelny, které vlastní licenci, patří Českomoravská stavební spořitelna, Modrá pyramida stavební spořitelna, Raiffeisen stavební spořitelna, Wüstenrot – stavební spořitelna a Stavební spořitelna České spořitelny. Všechny tyto stavební spořitelny jsou akciovými společnostmi a až na Stavební spořitelnu České spořitelny, která vznikla v roce 1994, je počátek jejich vzniku již v roce 1993. (Lukáš a Kielar, 2014)

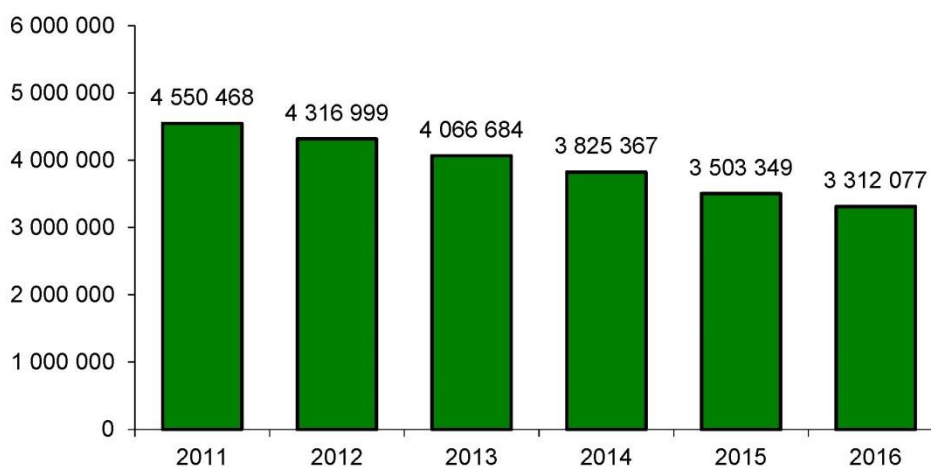
Kromě institucí, jako jsou stavební spořitelny, distribuují stavební spoření také samostatní finanční zprostředkovatelé, kteří působí na českém bankovním trhu. Ti mohou poskytovat stavební spoření od všech stavebních spořitel. Z tohoto důvodu se nemusí vázat pouze na nabídku jedné stavební spořitelny a mohou zájemci o stavební spoření vybrat nejvhodnější nabídku z produktového portfolia všech stavebních spořitel.

6.1 Základní ukazatele vývoje trhu stavebního spoření

U vývoje stavebního spoření lze pozorovat mnoho parametrů. Můžeme sledovat vývoj počtu uzavřených nových smluv o stavebním spoření, počet a objem poskytnutých úvěrů, vývoj výše státní podpory a další.

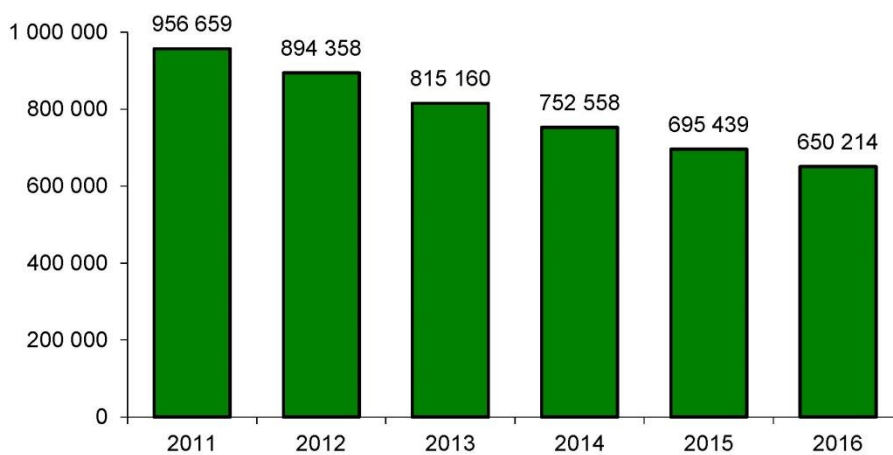
„Za rok 2016 bylo podle údajů stavebních spořitel poskytnutých Ministerstvu financí uzavřeno 403 tis. nových smluv o stavebním spoření s celkovou hodnotou cílové částky 154,8 mld. Kč, průměrná cílová částka u smluv, které uzavřely fyzické osoby, dosáhla výše 384 tis. Kč. V porovnání s údaji za rok 2015, kdy počet nově uzavřených smluv dosáhl počtu 373 tis. a průměrná cílová částka u smluv, které uzavřely fyzické osoby, dosáhla výše 371 tis. Kč, bylo v roce 2016 uzavřeno o 30 tis. smluv více (+ 8,1 %) při současném nárůstu průměrné cílové částky o 13 tis. Kč (+ 3,5 %).“ (Ministerstvo financí České republiky, 2017)

Co se týče celkového počtu smluv o stavebním spoření ve fázi spoření k 31. 12. 2016, tak z následujícího grafu je zřejmé, že jejich počet kontinuálně klesá. Například v roce 2015 bylo uzavřeno o 191 272 smluv více, než v roce 2016 viz obrázek číslo 4.

Počet smluv ve fázi spoření k uvedenému datu

Obr. 4 Počet smluv ve fázi spoření k 31. 12. 2016. Dostupné z: <http://www.acss.cz/cz/novinari-a-odbornici/grafy-stavebniho-sporeni/>

Celkový počet úvěrů, do kterého spadají jak „řádné úvěry ze stavebního spoření“ tak „překlenovací úvěry“, dosáhl k 31. 12. 2016 hodnoty 650 214 smluv. Oproti roku 2015 je to o 45 225 smluv méně. Pokles počtu úvěrů také za předešlá léta je možné pozorovat v následujícím grafu.

Počet aktivních úvěrů k uvedenému datu

Obr. 5 Počet aktivních úvěrů k 31. 12. 2016. Dostupné z: <http://www.acss.cz/cz/novinari-a-odbornici/grafy-stavebniho-sporeni/>

Pokud se u vývoje stavebního spoření zaměříme konkrétně na vývoj státní podpory, tak došlo v průběhu let dvakrát k jejímu snížení. Snížení státní podpory nebylo

ale jedinou změnou. Došlo také k prodloužení vázací lhůty na dobu šesti let, možnosti nárokovat státní podporu na více smluv současně a ke zdanění úroků viz tabulka číslo 4.

Tab. 4 Vývoj státní podpory a stavebního spoření

	do 31. 12. 2003	od 1. 1. 2004	od 1. 1. 2011
Sazba státní podpory	25%	10%	15%
Maximální základ	18 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Maximum státní podpory	4 500 Kč	3 000 Kč	2 000 Kč
Vázací lhůta	5 let	6 let	6 let
Státní podporu lze nárokovat na více smluv	ne	ano	ano
Zdanění úroků	není	není	15%

Zdroj: V. Lukáš a P. Kielar, 2014

Z obrázku číslo 4 a 5 je zřejmé, že zájem o stavební spoření kontinuálně klesá. Jednou z příčin snížení zájmu o stavební spoření může být pokles státní podpory, jejíž maximální výše dnes činí 2 000 Kč ročně, viz tabulka číslo 4. Dále se plánuje další snižování úrokových sazeb z vkladů na stavebním spoření. Již dnes se tyto úrokové sazby pohybují okolo 0,5 % p. a., což odpovídá úrokovým sazbám, kterými disponují spořicí účty některých bank (Aktuálně.cz, 2016).

Snížený zájem o stavební spoření může být také způsoben výhodnými úrokovými sazbami u hypotečních úvěrů na bydlení. S účinností nového zákona o spotřebitelském úvěru je také možné každý rok splatit až čtvrtinu jistiny hypotečního úvěru bez sankce, což je pro klienty velkou výhodou. (epravo.cz, 2016)

6.2 Základní parametry stavebního spoření

V této kapitole jsou uvedeny základní parametry stavebního spoření, jejichž znalost je posuzována při kvalitativních rozhovorech se zaměstnanci front office v „Empirické části bakalářské práce“.

6.2.1 Cílová částka

Jedním z nejdůležitějších parametrů smlouvy o stavebním spoření je cílová částka. Výše této částky určuje celkový objem prostředků, který může účastník využít na financování bytových potřeb. Cílová částka obsahuje součet vkladů, státní podpory, úvěru ze stavebního spoření a úroků z vkladů a státní podpory, po odečtení daně z příjmů z těchto úroků (Zákon č. 96/1993 Sb. o stavebním spoření, § 5 (9)). Dle Jandy (2011) si výši cílové částky zvolí účastník dle svého uvážení, musí ale při volbě myslet na to, aby u cílové částky nedošlo k přespoření. Od výše zvolené cílové částky se také odvíjí poplatek za uzavření smlouvy o stavebním spoření, který musí účastník stavebního spoření zaplatit. Ke změně výše cílové částky dochází nejčastěji v případě,

kdy účastník při uzavírání smlouvy o stavebním spoření nepředpokládal, že bude v budoucnu potřebovat čerpat úvěr ze stavebního spoření, a proto zvolil nižší cílovou částku, aby nemusel platit příliš vysoký poplatek za uzavření smlouvy (AČSS, 2017b).

6.2.2 Státní podpora

Ze zákona o stavebním spoření vyplývá, že nárok na státní podporu má pouze občan České republiky, občan EU s povolením k pobytu na území České republiky a s přiděleným rodným číslem, nebo fyzická osoba s trvalým pobytem na území České republiky s přiděleným rodným číslem (Zákon č. 96/1993 Sb. o stavebním spoření, § 4 (2)). Ve smlouvě o stavebním spoření musí mít žadatel uvedeno, že žádá o státní podporu. Aby účastník dostal státní podporu, tak nesmí po dobu 6 let disponovat s naspořenými penězi (Srovnej, 2016). Státní podpora se připisuje na účet účastníka vždy jednou za rok. Od 1. 1. 2011 se poskytuje státní podpora ve výši 10 % z ročně uspořené částky, nejvýše však z částky 20 000 Kč. Jedna osoba může mít uzavřeno více smluv o stavebním spoření a na všechny smlouvy může nárokovat státní podporu. Nároky na státní podporu se v takovém případě vypořádávají v pořadí podle okamžiku uzavření jednotlivých smluv až do vyčerpání ročního limitu 2 000 Kč. Pokud účastník stavebního spoření naspoří více než 20 000 Kč, převádí se tato částka přesahující 20 000 Kč do dalších let. (Zákon č. 96/1993 Sb. o stavebním spoření, § 10)

6.2.3 Poplatky

Poplatky účtované za služby, které poskytují stavební spořitelny, jsou upraveny zákonem. Dle Lukáše a Kielara (2014) musí stavební spořitelna ve smlouvě o stavebním spoření uvádět poplatky nezbytně související s vedením účtu stavebního spoření a to až do doby ukončení spořicí fáze, nejdéle po dobu šesti let od uzavření smlouvy. Zákon však změnu poplatků v průběhu trvání smlouvy nevylučuje, avšak tato změna nesmí být závislá na vůli stavební spořitelny. Jedním z poplatků je již výše zmíněný poplatek za uzavření smlouvy. Součástí tohoto poplatku je odměna zprostředkovateli a další administrativní náklady související s uzavřením smlouvy. Dalším poplatkem, který si stavební spořitelny nárokují, je poplatek za vedení účtu. Poplatky za vedení účtu bývají obvykle ve výši kolem 300 Kč ročně, a to jak pro účet ve fázi spoření, tak ve fázi úvěru (banky.cz, 2017). Regulace poplatků se nevztahuje na služby nezbytně nutné, jako je například písemné potvrzení zůstatku na účtu (Lukáš a Kielar, 2014).

6.2.4 Úroková sazba a RPSN

Zápůjční úroková sazba je sazba vyjádřená jako pevná nebo pohyblivá procentní sazba uplatňovaná ročně na čerpanou výši spotřebitelského úvěru. (Zákon č. 257/2016 Sb. o spotřebitelském úvěru, § 3 (2)).

Dle Zákona č. 96/1993 Sb. o stavebním spoření může rozdíl mezi úrokovou sazbou z vkladů a úrokovou sazbou z úvěru ze stavebního spoření činit nejvýše 3 procentní body. „Úrokovou sazbu z vkladů uvedenou ve smlouvě může stavební spo-

řitelná jednostranně změnit v případě, že účastník po splnění podmínek stanovených stavební spořitelnou pro poskytnutí úvěru ze stavebního spoření ve všeobecných obchodních podmínkách nabídku na poskytnutí úvěru ze stavebního spoření nepřijme a ode dne uzavření smlouvy uplyne nejméně 6 let. Oprávnění k této změně a způsob stanovení změněné úrokové sazby z vkladů musí být uvedeny ve smlouvě.“ (Zákon č. 96/1993 Sb. o stavebním spoření, § 5 (7))

Výše RPSN je jedním z důležitých parametrů stavebního spoření, protože slouží klientovi jako ukazatel nákladovosti (AČSS, 2017c). Dle Zákona o spotřebitelském úvěru č. 257/2016 Sb. jsou roční procentní sazbou nákladů celkové náklady spotřebitelského úvěru vyjádřené jako roční procento z celkové výše spotřebitelského úvěru.

Pro výpočet roční procentní sazby nákladů se používají celkové náklady spotřebitelského úvěru s výjimkou nákladů, které jsou splatné spotřebitelem v důsledku neplnění některé z povinností stanovených ve smlouvě o spotřebitelském úvěru a jiných nákladů než kupní ceny, které je spotřebitel povinen při koupi zboží nebo poskytnutí služeb zaplatit bez ohledu na to, zda je transakce uskutečněna s využitím spotřebitelského úvěru nebo bez jeho využití (Zákon č. 257/2016 Sb. o spotřebitelském úvěru, § 133 (1)).

Ukazatel RPSN je odlišný od ukazatele roční úrokové sazby. Úroková sazba může být uváděna v měsíční výši, ale ukazatel RPSN je vždy uváděn na roční bázi. (finance.cz, 2017)

6.2.4.1 Úvěr ze stavebního spoření

Úvěr ze stavebního spoření může být stavební spořitelnou poskytnut klientovi na financování bytových potřeb po splnění podmínek Zákona o stavebním spoření č. 96/1993 a podmínek stanovených stavební spořitelnou ve všeobecných obchodních podmínkách a to zejména po předpokladu zajištění jeho návratnosti. Lukáš a Kielar (2014) uvádějí následující podmínky pro přidělení úvěru ze stavebního spoření:

- naspoření částky v předepsané výši k rozhodnému dni,
- dosažení požadovaného hodnotícího čísla k rozhodnému dni,
- uplynutí alespoň dvou let od uzavření smlouvy o stavebním spoření
- vyjádření souhlasu klienta s uzavřením úvěru ze stavebního spoření.

Financováním bytových potřeb klienta se rozumí i financování bytových potřeb osob blízkých. Za osobu blízkou se považuje příbuzný v řadě přímé, sourozenec, manžel a partner podle zákona upravujícího registrované manželství. ((Zákon č. 96/1993 Sb. o stavebním spoření, § 5 (3))

6.2.5 Překlenovací úvěr

Dle Zákona o stavebním spoření č. 96/1993 může stavební spořitelna poskytnout klientovi překlenovací úvěr do výše cílové částky, který slouží k úhradě nákladů na

řešení bytových potřeb i v případě, pokud zatím nemá klient nárok na poskytnutí úvěru ze stavebního spoření.

Překlenovací úvěr je vázán ke konkrétnímu účtu stavebního spoření a slouží k překlenutí období do přidělení úvěru ze stavebního spoření (Lukáš a Kielar, 2014). Stejně tak jako u úvěru ze stavebního spoření musí být finanční prostředky získané z překlenovacího úvěru použity k financování bytových potřeb. Překlenovací úvěr může být čerpán jednorázově či postupně a úroková sazba je sjednána v úvěrové smlouvě. (AČSS, 2017e)

7 Empirická část práce

V „Empirické části práce“ budou vyhodnocena výzkumná šetření, která jsou provedena dle „Metodiky práce“.

Nejprve dojde k vyhodnocení výsledků výzkumného šetření stavebních spořitelen, které budou v kapitole „Výzkumné šetření stavebních spořitelen“ nejdříve vyhodnoceny dle jednotlivých sekcí, což přispěje k větší přehlednosti dosažených výsledků a jejich porovnání napříč stavebními spořitelny. Toto vyhodnocení bude v rámci každé sekce provedeno souhrnně pro všechny stavební spořitelny. Na závěr budou v kapitole „Celkové vyhodnocení stavebních spořitelen napříč všemi sekcemi“ vyhodnoceny výsledky stavebních spořitelen za všechny sekce dohromady a zde už budou hrát roli přiřazené váhy na základě důležitosti sekce.

Jak již bylo uvedeno v kapitole „Český trh stavebního spoření“, kromě stavebních spořitelen distribuují stavební spoření také samostatní finanční zprostředkovatelé. Proto bude „Empirická část bakalářské práce“ rozšířena také o poznatky, které byly získány na základě tří výzkumných šetření v různých finančně poradenských společnostech. Tyto poznatky budou uvedeny v kapitole „Výzkumné šetření samostatných finančních zprostředkovatelů“.

7.1 Výzkumné šetření stavebních spořitelen

V následujících podkapitolách výzkumného šetření stavebních spořitelen jsou uvedeny a okomentovány výsledky za jednotlivé sekce pobočkových sítí stavebních spořitelen. Nadpisy podkapitol odpovídají názvům sekcí.

7.1.1 Technické parametry

V této sekci jsou hodnoceny parametry jako je například snadnost nalezení pobočky, vzhled pobočky a zaměstnance, možnost posadit se v případě čekání na pracovníka aj. Všechny tyto parametry hrají důležitou roli na vytváření dobrého prvního dojmu zákazníka. Pokud by byla například pobočka špinavá, tak se v ní zákazník s velkou pravděpodobností nebude cítit komfortně, popřípadě do pobočky ani nevstoupí. Důležitá je také snadná dostupnost pobočky. Pobočka by měla být viditelně označena, aby bylo pro zákazníka snadné ji nalézt a také by mělo být možné u ní zaparkovat. V neposlední řadě by měl být pracovník upraven, protože vzhled je nedílnou součástí naší neverbální komunikace a je důležitým faktorem při snaze udělat dobrý dojem. Často mají bankovní instituce předepsaný dress code, který se liší pro pracovníky front office a back office.

V následující tabulce jsou uvedeny výsledky posuzovaných parametrů.

Tab. 5 Výsledky sekce „Technické parametry“

TECHNICKÉ PARAMETRY						
	Otázka	ČMSS	MP	SsČs	RSTS	Wüstenrot
1.	Jsou prostory pobočky čisté?	2	4	4	4	4
2.	Jsou vchod a výloha pobočky čisté?	4	4	4	4	4
3.	Je pobočka vhodně umístěna (parkování, snadnost nalezení pobočky)?	3	2	3	2	4
4.	Jsou na pobočce viditelně umístěny plakáty znázorňující nabízené produkty?	4	4	4	4	4
5.	Byly produktové letáky systematicky uspořádány?	4	4	4	4	4
6.	Měla jste se kam posadit v případě čekání?	4	4	4	3	4
7.	Musela jste bezdůvodně čekat?	4	4	4	4	4
8.	Bylo pracovní místo pracovníka čisté a uklizené?	2	4	4	4	4
9.	Měl pracovník na stole osobní věci, které nesouvisí s výkonem jeho povolání?	4	4	4	4	4
10.	Byla na stole pracovníka dokumentace jiných klientů?	2	4	4	3	4
11.	Měla jste zde soukromí při jednání?	4	3	4	4	4
12.	Byl vzhled pracovníka upraven?	4	4	4	4	4
Celkové hodnocení		41	45	47	44	48
Průměrné hodnocení		3,42	3,75	3,92	3,67	4,00

V této sekci je z výsledků patrné, že nejlépe dopadla Wüstenrot - stavební spořitelna, protože získala maximální počet bodů, který bylo možné za tuto sekci získat (v průměru 4 body z možných 4 bodů). Naopak Českomoravská stavební spořitelna s nejméně body získala v celkovém hodnocení v součtu o sedm bodů méně než Wüstenrot - stavební spořitelna.

Dle získaných výsledků dbají stavební spořitelny nejvíce na čistotu vchodů a výloh poboček, umístění produktových plakátů a letáků. V šesti otázkách dosáhly všechny stavební spořitelny plného počtu bodů. Mezi těchto šest otázek spadal také například vzhled pracovníka.

Jak je patrné z výsledků první otázky, tak pouze Českomoravská stavební spořitelna nedosáhla plného počtu bodů, protože dvě ze čtyř poboček zanedbaly čistotu pobočky. Prvním bod nebyl přidělen z důvodu ukousnutého nehtu na židli určené pro zákazníka. Druhý bod nebyl Českomoravské stavební spořitelně přidělen za pobočku, která měla velmi špinavý koberec (viditelné rozlité skvrny).

V třetí otázce, zabývající se vhodným umístěním pobočky, až na Wüstenrot stavební spořitelnu nezískala žádná z poboček plný počet bodů. Ve výzkumu se ukázalo, že pouze jedna pobočka byla špatně označena, což znesnadnilo její nalezení. Častějším nedostatkem byla nemožnost zaparkování v blízkosti poboček, což také vedlo k nepřidělení bodu. Špatně umístěnou pobočku má pouze Modrá pyramidy stavební spořitelna, jejíž pobočka se nachází na ulici Cejl a to ve velkém dvoře, kde na první pohled není zřejmé její umístění.

Raiffeisen stavební spořitelně nebyl přidělen plný počet bodů za otázku týkající se možnosti zákazníka posadit se v případě čekání. Mystery shopper musel čekat na chodbě, než skončí jednání pracovnice s jiným zákazníkem. Na chodbě určené pro čekání nebylo žádné místo k sezení, což může být problém například pro starší lidi či lidi s handicapem. Zákazníkovi by mělo být vždy umožněno posadit se v případě čekání.

V otázce číslo osm, týkající se čistoty a uklizenosti pracovního místa pracovníka, získaly až na Českomoravskou stavební spořitelnu všechny pobočky plný počet bodů. Dva pracovníci Českomoravské stavební spořitelny měli na pracovním stole nepořádek, který byl tvořen rozházenými papíry a smlouvami.

U třech poboček stavebních spořitelen bylo v rámci výzkumného šetření zjištěno, že poradci na svém pracovním stole nechávají smluvní dokumentaci jiných klientů. Tímto prohřeškem byla porušena ochrana osobních údajů klientů stavební spořitelny.

7.1.2 Komunikace a jednání se zákazníkem

Sekce „Komunikace a jednání se zákazníkem“ se zaměřuje na hodnocení stylu přivítání zákazníka, komunikačních dovedností pracovníka, jeho schopnosti naslouchat zákazníkovi, udržování očního kontaktu se zákazníkem, způsobu jednání pracovníka se zákazníkem a to, zda se zákazníkovi pracovník dostatečně věnoval. Dále byla také hodnocena například schopnost pracovníka reagovat na zákaznickou otázku/námítku viz tabulka číslo 6.

Jak již bylo zmíněno v kapitole „Navázání vztahu se zákazníkem“, všechny tyto parametry mají velký vliv na vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem.

Tab. 6 Výsledky sekce „Komunikace a jednání se zákazníkem“

KOMUNIKACE A JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM						
	Otázka	ČMSS	MP	SsČs	RSTS	Wüstenrot
1.	Pozdravil Vás pracovník?	4	4	4	4	4
2.	Podal Vám pracovník ruku na uvítanou?	0	3	0	1	0
3.	Představil se pracovník?	0	2	0	1	0
4.	Nabídl Vám pracovník sezení u svého stolu?	4	4	4	4	4
5.	Udržoval pracovník oční kontakt?	4	4	3	4	4
6.	Mluvil pracovník zřetelně a plynule?	4	4	4	4	3
7.	Vedl pracovník hovor přes telefon, který se ale netýkal jednání?	4	4	4	4	4
8.	Hovořil pracovník během Vaší návštěvy se svým spolupracovníkem na téma, které nesouviselo s Vaší návštěvou?	4	4	4	4	4
9.	Naslouchal Vám pracovník a nepřerušoval Vás?	4	4	4	4	4
10.	Ověřil si pracovník, že všemu rozumíte?	3	3	3	4	3
11.	Reagoval pracovník pohotově na Vaše otázky, případně námítky?	4	4	3	4	4
Celkové hodnocení		35	40	33	38	34
Průměrné hodnocení		3,18	3,64	3,00	3,45	3,09

V sekci „Komunikace a jednání se zákazníkem“ mohla každá stavební spořitelna získat maximální počet 44 bodů. Nejvíce se k maximálnímu počtu bodů přiblížila Modrá pyramida stavební spořitelna, která získala 40 bodů a průměrně tedy získala 3,64 bodu za každou dotazovanou oblast. Nejmenší počet bodů získala Stavební spořitelna České spořitelny, jejíž celkové hodnocení činilo 33 bodů (3,00 bodu za každou dotazovanou oblast). Pořadí ostatních stavebních spořitelen je uvedeno v tabulce znázorňující dosažené výsledky.

Všechny stavební spořitelny dosáhly plného počtu bodů dohromady u čtyř otázek. První dvě otázky, kde dosáhly stavební spořitelny plného počtu bodů, se týkaly pozdravení mystery shoppera a výzvy, aby se posadil. Další dvě otázky se zabývaly tím, zda pracovník v průběhu jednání vedl hovor přes telefon, který se netýkal jednání a také zda hovořil se spolupracovníkem o věcech, které se také netýkaly jednání se zákazníkem.

Nejméně bodů získaly stavební spořitelny u otázky číslo 3, kde se hodnotilo, zda se pracovník stavební spořitelny mystery shopperovi představil. Žádný bod nezískala Českomoravská stavební spořitelna, Stavební spořitelna České spořitelny

a Wüstenrot - stavební spořitelna. Nejlepšího hodnocení dosáhla Modrá pyramida stavební spořitelna, kde se představili dva pracovníci. Raiffeisen stavební spořitelna obdržela za představení pracovníka pouze jeden bod.

Za otázku číslo 2, která je opět součástí fáze představení, byly celkem přiděleny pouze čtyři body. Konkrétně se v rámci této otázky posuzuje, zda podal pracovník stavební spořitelny mystery shopperovi ruku na uvítanou. Opět zde získala body pouze Modrá pyramida stavební spořitelna a Raiffeisen stavební spořitelna. V ostatních třech stavebních spořitelnách z dvanácti návštěv nepodal mystery shopperovi ruku na uvítanou ani jeden pracovník. Z Modré pyramidy stavební spořitelny tentokrát podali ruku 3 pracovníci a z Raiffeisen stavební spořitelny podal ruku na uvítanou pouze jeden pracovník a to ten, který se mystery shopperovi zároveň představil.

Ve výzkumném šetření se ukázalo, že oční kontakt udržují všichni pracovníci Českomoravské stavební spořitelny, Modré pyramidy stavební spořitelny, Raiffeisen stavební spořitelny a Wüstenrot stavební spořitelny. Oční kontakt neudržovala pouze jedna pracovnice ze Stavební spořitelny České spořitelny. Důvodem pro absenci očního kontaktu byly nedostatečné znalosti v oblasti nabízených produktů, které zapříčinili nutnost pracovnice číst mystery shopperovi informace z počítače a v důsledku toho s ním nebyla schopna udržovat oční kontakt. V takovémto případě zákazník nabývá dojmu, že mu pracovník nevěnuje dostatečnou pozornost.

U otázky číslo 6, která se zabývá tím, zda mluvil pracovník zřetelně a plynule, dosáhly až na Wüstenrot stavební spořitelnu všechny stavební spořitelny plného počtu bodů. Wüstenrot stavební spořitelně nebyl přidělen jeden bod kvůli pracovníci, která měla ruský přízvuk. Této pracovníci bylo špatně rozumět a často měla i horší skladbu vět, což způsobovalo komplikace při porozumění sdělovaných faktů.

V rámci posuzované otázky číslo 10, až na Raiffeisen stavební spořitelnu, která dosáhla plného počtu bodů, se našel u každé stavební spořitelny jeden pracovník, který si neověřil, zda mystery shopper porozuměl všem sděleným informacím. Pracovníci, kteří si ověřovali, zda mystery shopper rozumí probírané problematice, se tázali například otázkou typu: „Je Vám vše jasné, chcete se ještě na něco k této problematice zeptat?“

Za otázku číslo 11, která hodnotí reakce pracovníka na otázku a námítky mystery shoppera, byl plný počet bodů přidělen Českomoravské stavební spořitelně, Modré pyramidě stavební spořitelně, Raiffeisen stavební spořitelně a Wüstenrot stavební spořitelně. Pohotově na položené otázky a námítky nereagovala pouze jedna pracovnice ze Stavební spořitelny České spořitelny. Její pomalé reakce byly způsobeny neznalostí produktů a nutností si informace ohledně produktové problematiky vyhledávat v počítači.

7.1.3 Zjišťování potřeb zákazníka se zaměřením na úvěr

Zjišťování potřeb zákazníka je důležité pro jejich uspokojení a odhalení budoucího obchodního potenciálu zákazníka. Proto se v této sekci hodnotí, zda se pracovník zeptal na mystery shopperův motiv příchodu, jaké má plány do budoucna a na jeho

nynejší finanční situaci, která odhalí výši jeho vlastních zdrojů, viz tabulka číslo 7. Dále se v této sekci také hodnotí, zda se pracovník zeptal, jakými způsoby mystery shopper zhodnocuje své finanční prostředky, viz tabulka číslo 7. Tato informace slouží například pro zjištění, jak zákazník nakládá se svými finančními prostředky, zda myslí na budoucnost a jak je averzní vůči investičním rizikům. Pracovník by se také měl zákazníka ptát na zdroj a výši jeho příjmů, které mu poslouží jako zdroj informací pro kalkulaci především úvěrových produktů. Při zjišťování informací by pracovník neměl zapomínat na otázky týkající se místa bydliště zákazníka a jeho rodinné situace. Tyto otázky jsou často aplikovány v rámci úvěrového procesu.

Tab. 7 Výsledky sekce „Zjišťování potřeb zákazníka se zaměřením na úvěr“

ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA SE ZAMĚŘENÍM NA ÚVĚR						
	Otázka	ČMSS	MP	SsČs	RSTS	Wüstenrot
1.	Zeptal se pracovník na motiv, který Vás na pobočku přivedl?	4	4	4	4	4
2.	Zeptal se pracovník na Vaše plány do budoucna?	2	2	0	4	1
3.	Zeptal se pracovník na Vaši finanční situaci?	4	2	0	3	4
4.	Zeptal se pracovník, jakým způsobem zhodnocujete Vaše finanční prostředky (spořicí účet, investování, jiné stavební spoření...)?	1	0	0	3	1
5.	Zeptal se pracovník na Vaši rodinnou situaci?	0	0	0	2	1
6.	Zeptal se pracovník na zdroj a výši Vašich příjmů?	0	1	2	2	1
7.	Zeptal se pracovník na Vaše bydlení, zda bydlíte v nájmu, u rodičů či ve svém?	0	1	1	3	2
Celkové hodnocení		11	10	7	21	14
Průměrné hodnocení		1,57	1,43	1,00	3,00	2,00

Zjišťování potřeb zákazníka se nejlépe zhostila Raiffeisen stavební spořitelna, která v průměru dosáhla tří bodů ze čtyř. Celkem bylo možné v rámci této sekce získat 28 bodů, což se ale žádné ze stavebních spořitelen nepodařilo. Jako druhá získala nejvíce bodů Wüstenrot - stavební spořitelna a za ní následovala Českomoravská stavební spořitelna a Modrá pyramida stavební spořitelna. Se sedmi body skončila na posledním místě Stavební spořitelna České spořitelny, která v průměru dosáhla 1 ze 4 možných bodů.

V této sekci se objevuje pouze jediná otázka, za kterou získaly všechny stavební spořitelny plný počet bodů. Konkrétně se jedná o první otázku, v rámci níž se pracovník ptá mystery shoppera na motiv, který jej přivedl na pobočku.

V rámci druhé otázky, která hodnotí, zda se pracovník dotazoval na mystery shopperovy plány do budoucna, získalo bod pouze devět z dvaceti pracovníků sta-

vebních spořitelen. Ve Stavební spořitelně České spořitelny se na tuto otázku nezeptal žádný pracovník a ve Wüstenrot stavební spořitelně pouze jeden. Plný počet bodů za druhou otázku získala Raiffeisen stavební spořitelna. Po dvou bodech získala Českomoravská stavební spořitelna a Modrá pyramida stavební spořitelna.

U třetí otázky celkem získalo bodů třináct z dvaceti poboček stavebních spořitel. Plný počet bodů za otázku týkající se zjišťování finanční situace mystery shoppera získala Českomoravská stavební spořitelna a Wüstenrot - stavební spořitelna. Tři body získala Raiffeisen stavební spořitelna a dva body Modrá pyramida stavební spořitelna. Žádný bod nezískala Stavební spořitelna České spořitelny. V rámci této otázky se pracovníci mystery shoppera často dotazovali na výši jeho volných disponibilních prostředků, zda je zadlužený a jestli je schopen vkládat peníze na stavební spoření průběžně nebo jednorázově.

U čtvrté otázky se pouze 5 pracovníků mystery shoppera zeptalo, jakým způsobem zhodnocuje své finanční prostředky. Tázali se například, zda má ještě nějaké stavební spoření nebo zda zhodnocuje své finanční prostředky na spořicí účet. Nejvíce bodů získala za tuto otázku Raiffeisen stavební spořitelna, která v součtu obdržela 3 body. Po jednom bodu získala Českomoravská stavební spořitelna a Wüstenrot - stavební spořitelna. Naopak žádný bod nezískala Modrá pyramida stavební spořitelna a Stavební spořitelna České spořitelny.

V rámci této sekce získaly stavební spořitelny nejméně bodů za otázku číslo 5. Na rodinnou situaci se nezeptal žádný pracovník z Českomoravské stavební spořitelny, Modré pyramidy stavební spořitelny a Stavební spořitelny České spořitelny. Dva body získala za tuto otázku Raiffeisen stavební spořitelna a jeden bod Wüstenrot - stavební spořitelna. Nejčastěji se v rámci zjišťování informací ohledně rodinné situace pracovníci tázali na děti a rodinný stav.

U otázky číslo šest, týkající se zjišťování zdroje a výše zákaznickova příjmu, se pracovníci nejčastěji mystery shoppera dotazovali na to, zda pracuje nebo studuje a v případě, že studuje, tak jestli mu na živobytí přispívají rodiče. Pouze z Českomoravské stavební spořitelny se na tuto otázku nezeptal ani jeden pracovník. Z Modré pyramidy stavební spořitelny a z Wüstenrot - stavební spořitelny se na tuto problematiku dotazoval vždy jeden pracovník ze čtyř. Nejvyšší počet, který získaly stavební spořitelny za tuto otázku, byly dva body. Tyto dva body získala Stavební spořitelna České spořitelny a Raiffeisen stavební spořitelna.

U poslední otázky číslo sedm, v rámci níž se dotazuje na bydlení, dosáhla nejlepšího výsledku Raiffeisen stavební spořitelna, která dohromady získala tři body. Po ní následovala Wüstenrot - stavební spořitelna se dvěma body a poté Modrá pyramida stavební spořitelna a Stavební spořitelna České spořitelny, které získaly po jednom bodu. Na tuto otázku se nezeptal žádný pracovník Českomoravské stavební spořitelny.

7.1.4 Znalosti produktů

Jak již napovídá název této kapitoly „Znalosti produktů“, tak se v rámci ní hodnotí znalosti v oblasti stavebního spoření. Je velmi důležité, aby pracovník nabízející stavební spoření uměl zákazníkovi správně zodpovědět jeho dotazy a nepodával

mu chybné informace. Znalost portfolia nabízených produktů je pro pracovníka důležitá pro vytvoření nejlepší nabídky a uspokojení zákaznických potřeb.

V této sekci se hodnotí, zda dokázal pracovník vyzdvihnout výhody nabízeného produktu a jestli mystery shopperovi představil i jiný, než původně požadovaný produkt. Dále se zde nachází čtyři otázky týkající se úvěrové problematiky. Je zde také otázka, posuzující, zda byl pracovník schopen mystery shopperovi vysvětlit, jak správně stanovit cílovou částku. Dvě otázky jsou dále zaměřeny na problematiku týkající se státní podpory a jedna otázka týkající se poplatků. Dále jsou zde dvě otázky, které testují, zda zná pracovník konstrukci a výši RPSN a jestli umí vysvětlit, v čem se RPSN liší od úrokové sazby. Poslední otázka se týká uzavření nabídky, kde pracovník shrne nejdůležitější body jednání. Všechny tyto posuzované atributy jsou uvedeny v tabulce číslo 8.

Součástí této kapitoly je také detailní uvedení případů, které byly zjištěny v rámci výzkumného šetření a to z důvodu důležitosti této sekce v rámci celkovém hodnocení.

Tab. 8 Výsledky sekce „Znalosti produktů“

ZNALOSTI PRODUKTŮ						
	Otázka	ČMSS	MP	SsČs	RSTS	Wüstenrot
1.	Uvedl pracovník, v čem je pro Vás daný produkt výhodný?	4	4	4	4	4
2.	Představil Vám pracovník i jiný produkt než pro který jste přišla (snaha o x-sell)?	2	4	4	4	3
3.	Dokázal Vám pracovník vysvětlit rozdíl mezi řádným úvěrem ze stavebního spoření a překlenovacím úvěrem?	4	4	3	4	4
4.	Uvedl pracovník všechny podmínky, které musíte splnit, abyste dostala řádný úvěr ze stavebního spoření?	3	4	1	3	3
5.	Vysvětlil Vám pracovník na co můžete použít peníze, pokud si vezmete úvěr ze stavebního spoření?	4	4	4	4	4
6.	Dokázal Vám pracovník sdělit výhody, pokud dáte přednost úvěru ze stavebního spoření před spotřebitelským úvěrem na bydlení?	4	4	3	4	3
7.	Vysvětlil Vám pracovník, jak správně stanovit cílovou částku?	4	4	4	4	4
8.	Dokázal Vám pracovník vysvětlit, jak velkou dostanete státní podporu, pokud budete mít uzavřeno více smluv o stavebním spoření?	4	4	3	4	4
9.	Upozornil Vás pracovník na to, co se stane v případě výběru naspořených peněz dříve než za 6 let od sjednání smlouvy o stavebním spoření?	4	4	4	4	4
10.	Upozornil Vás pracovník na poplatky související se stavebním spořením?	4	4	3	3	4
11.	Sděлил Vám pracovník konstrukci a výši RPSN?	4	2	4	4	3
12.	Uměl pracovník vysvětlit rozdíl mezi úrokovou sazbou a RPSN?	4	3	4	4	3
13.	Shrnul pracovník nabídku?	4	4	4	4	4
Celkové hodnocení		49	49	45	50	47
Průměrné hodnocení		3,77	3,77	3,46	3,85	3,62

V sekci „Znalosti produktů“ mohla každá stavební spořitelna získat maximálně 52 bodů. Nejvíce bodů získala Raiffeisen stavební spořitelna, která celkem obdržela 50 bodů a v průměru získala za otázku 3,85 bodů. Jen o bod méně z celkového hodnocení dostala Českomoravská stavební spořitelna a Modrá pyramida stavební spořitelna. V průměru 3,62 bodů za otázku a 47 bodů celkem získala Wüstenrot - stavební spořitelna. Nejméně bodů obdržela Stavební spořitelna České spořitelny,

kteřá v součtu získala 45 bodů z možných 52. Jak je zřejmé z tabulky, tak všechny stavební spořitelny dosáhly v průměru více než tří bodů za otázku.

U otázky číslo jedna vysvětlili všichni pracovníci stavebních spořitelen, v čem je výhodné stavební spoření. Uváděli především státní podporu, úročení a historii, která má v budoucnu vliv na přidělení lepších podmínek v případě žádosti o úvěr ze stavebního spoření. Jako další výhodu pracovníci uváděli možnost vkládat peníze na účet stavebního spoření jak průběžně, tak jednorázově. Upozorňovali taktéž na to, že jsou vklady u stavebního spoření pojištěny.

V rámci otázky číslo 5 bylo všemi pracovníky stavebních spořitelen sděleno, že v případě založení úvěru ze stavebního spoření musí být doložen účel využití peněžních prostředků. Něktěrymi pracovníky stavebních spořitelen byla uvedena možnost koupě automobilu s doložením účelovosti úvěru formou faktur získaných například od známého, který provádí rekonstrukci bydlení.

Problematiku týkající se stanovení výše cílové částky, kterou se zabývá otázka číslo sedm, taktéž zvládli všichni pracovníci na sto procent. Pracovníci v rámci stanovení cílové částky mystery shopperovi vysvětlovali, že pokud by si chtěl vzít v budoucnu úvěr, tak je lepší si nastavit už nyní vyšší cílovou částku, aby ji v budoucnu nemusel navyšovat. V případě spoření mu doporučovali výši cílové částky na základě toho, kolik bude každý rok celkem ukládat na stavební spoření. Pracovníci mystery shoppera také varovali před nežádoucím „přespořením“ cílové částky.

Kromě přespoření cílové částky všichni pracovníci mystery shoppera upozornili, že pokud by naspořené peníze vybral ze stavebního spoření dříve než za 6 let od sjednání smlouvy, a to k jinému účelu než je bydlení, tak by přišel o všechny státní podpory a také by mu mohla být vyměřena sankce za nedodržení vázací doby šesti let. Za upozornění na tuto skutečnost hodnocenou v otázce číslo 9 opět získaly plný počet bodů všechny stavební spořitelny.

V otázce číslo 13, která se zabývá shrnutím nabídky, dosáhly všechny stavební spořitelny maximálního počtu čtyř bodů.

U druhé otázky, ve které se hodnotilo, zda byl pracovníkem nabídnut i jiný produkt než je stavební spoření, dosáhly plného počtu bodů Modrá pyramida stavební spořitelna, Stavební spořitelna České spořitelny a Raiffeisen stavební spořitelna. O jeden bod méně dostala Wüstenrot - stavební spořitelna a o dva body méně než stavební spořitelny s plným počtem bodů získala Českomoravská stavební spořitelna. Mezi nejčastěji nabízené produkty patřil úvěr ze stavebního spoření, hypoteční úvěr, podílové fondy a doplňkové penzijní spoření. Jedna pracovnice z Wüstenrot stavební spořitelny také nabízela spořicí účet. Ve Stavební spořitelně České spořitelny nabízeli všichni pracovníci klasický spotřebitelský úvěr bez nutnosti použít peníze účelově. Pracovníci Modré pyramidy stavební spořitelny mimo jiné nabízeli pohotovostní úvěr. Jedním z poradců Modré pyramidy stavební spořitelny bylo doporučeno ukládání peněz na penzijní připojištění rodičů z důvodu vysoké státní podpory a možnosti dřívějšího výběru peněžních prostředků než by tomu bylo u penzijního připojištění uzavřeného mystery shopperem.

Rozdíl mezi řádným úvěrem ze stavebního spoření a překlenovacím úvěrem v otázce číslo 3 správně vysvětlilo devatenáct pracovníků z dvaceti. Jedna pracovnice ze Stavební spořitelny České spořitelny nebyla tento rozdíl schopna vysvětlit. Ostatní pracovníci rozdíl mezi těmito úvěry vysvětlovali pro zvýšení názornosti například také pomocí nákresů, aby bylo možné si danou problematiku lépe představit, což je velmi přínosné. Tyto nákresy poté zůstaly mystery shopperovi volně k dispozici.

V rámci otázky číslo čtyři byly sděleny všechny podmínky, které musí být splněny pro přidělení řádného úvěru ze stavebního spoření, pouze všichni pracovníci z Modré pyramidy stavební spořitelny. Pracovníci z Českomoravské stavební spořitelny, Raiffeisen stavební spořitelny a Wüstenrot - stavební spořitelny mystery shopperovi sdělili vždy pouze tři podmínky ze čtyř. Pouze jeden pracovník ze Stavební spořitelny České spořitelny mystery shopperovi sdělil všechny tři parametry, které musí být pro přidělení řádného úvěru splněny. Často se stávalo, že pracovníci sdělili například jen podmínku, kolik prostředků musí být naspořeno z cílové částky a nutnost mít smlouvu uzavřenu nejméně po dobu 24 měsíců, aby měl klient nárok na řádný úvěr ze stavebního spoření. Zapomněli tedy upozornit na nutnost dosáhnout takzvaného hodnotícího čísla. Jedna pracovnice ze Stavební spořitelny České spořitelny v rámci výzkumného šetření mystery shopperovi tvrdila, že má nárok na řádný úvěr ze stavebního spoření až po šesti letech od rozhodného dne uzavření smlouvy i přes to, když na její odpověď reagoval nesouhlasem s tím, že si myslí, že to jsou pouze roky dva.

Dva pracovníci z dvaceti nedostali bod za otázku číslo 6, protože nedokázali sdělit výhody, pokud bude dána přednost úvěru ze stavebního spoření před spotřebitelským úvěrem na bydlení. Konkrétně se jednalo o jednu pracovnici z Wüstenrot - stavební spořitelny a jednu pracovnici ze Stavební spořitelny České spořitelny. Ve Wüstenrot stavební spořitelně se jednalo o pracovníci, které již v sekci jednání nebyl přidělen bod za otázku týkající se, zda pracovník hovořil plynule a srozumitelně. Když se jí mystery shopper tázal, jaké jsou výhody, pokud dá přednost úvěru ze stavebního spoření před spotřebitelským úvěrem na bydlení, tak mu odpověděla následovně: „Já nevím výhoda té hypotéky. Někdo chce mít na jednom a moc se tím nezabývat. Záleží na situaci, někdo dává přednost tomu a jiný zase tomu.“ Nejenže bylo obtížné zjistit, co tím vlastně chce pracovnice říci kvůli špatné formulaci vět, ale neodpověděla na to, na co byla tázána. Co se týče pracovnice ze Stavební spořitelny České spořitelny, tak se opět jednalo o pracovníci, která nesdělila ani rozdíl mezi řádným úvěrem ze stavebního spoření a překlenovacím úvěrem. Na otázku číslo šest odpověděla takto: „Hypotéka se vyplatí od vyšší částky, ale já bych to teď být Vámi neřešila a raději bych obešla za rok více bank a porovnala nabídky“. Jak je zřejmé z její odpovědi, tak mystery shopperovi neodpověděla na jeho otázku a z tohoto důvodu nebyl za výkon této pracovnice Stavební spořitelně České spořitelny přidělen bod. Pracovníci, kterým byl za tuto otázku přidělen bod, jako výhodu uváděli například, že u překlenovacího úvěru do určité výše není zapotřebí dávat nemovitost do zástavy. Zároveň ale mystery shoppera upozornili na skutečnost, že u překlenovacího úvěru se na rozdíl od spotřebitel-

ského úvěru na bydlení nesplácí jistina a bývají zde vyšší úrokové sazby. Jako výhodu u překlenovacího úvěru oproti spotřebitelskému úvěru na bydlení pracovníci uvedli také možnost mimořádných splátek kdykoliv v průběhu roku. Za výhodu také uváděli nárok na státní podporu u překlenovacího úvěru, kde se kromě splácení úroků také dospořuje. Další výhodou úvěru ze stavebního spoření je garance úrokové sazby u řádného úvěru ze stavebního spoření.

Otázku číslo osm zodpověděli až na jednu pracovníci ze Stavební spořitelny České spořitelny všichni pracovníci stavebních spořitel. Tuto otázku správně nesdělila pracovnice, kvůli které přišla Stavební spořitelna České spořitelny taktéž o bod v otázce číslo tři a šest. Pracovnice se mystery shopper tázal, jakou by dostal státní podporu, když má již čtyři roky uzavřeno jedno stavební spoření u jiné stavební spořitelny, kam vkládá 500 Kč měsíčně a chtěl by si uzavřít ještě jedno stavební spoření ve Stavební spořitelně České spořitelny, kam by si ukládal 20 000 Kč ročně. Na tuto otázku mu pracovnice odpověděla, že je pouze jedna státní podpora na jednu smlouvu a vždy se upřednostňuje ta, kam se vkládá větší částka, a proto je nesmysl zakládat další smlouvu ve Stavební spořitelně České spořitelny. Ostatní pracovníci stavebních spořitel správně sdělili, že na novou smlouvu sjednanou u jejich stavební spořitelny by připadla poměrná část státní podpory a že by byla státní podpora nejprve připsána na starší smlouvu o stavebním spoření a až poté na tu později uzavřenou. Konkrétně v tomto modelovém případě by byla přidělena státní podpora ve výši 600 Kč na starší smlouvu a zbylých 1 400 Kč by bylo přiděleno jako státní podpora na smlouvu nově uzavřenou.

V rámci otázky číslo 10 na poplatky související se stavebním spoření dohromady upozornilo osmnáct z dvaceti pracovníků stavebních spořitel. Na poplatky neupozornil pouze jeden pracovník ze Stavební spořitelny České spořitelny a jeden pracovník z Raiffeisen stavební spořitelny. Ostatní pracovníci upozornili jak na poplatek za uzavření smlouvy ve výši 1 % z cílové částky, tak na poplatky souvisejících s vedením účtu či sankce za nedodržení vázací doby 6 let.

Na základě výsledků otázky číslo 11 neobdrželi bod za znalost konstrukce a výše RPSN celkem tři pracovníci, z nichž dva byli z Modré pyramidy stavební spořitelny a jeden z Wüstenrot stavební spořitelny. Modré pyramidě stavební spořitelně nebyl přidělen jeden bod za pracovníci, která tvrdila, že výše RPSN je shodná s výší úrokové sazby. Když ale její kolega zaregistroval mystery shopperův nesouhlas, že si myslí, že RPSN je vyšší než úroková sazba, tak se do jejich rozhovoru vložil a potvrdil názor mystery shoppera. Pokud si pracovnice s odpovědí na tuto otázku nevěděla rady, tak se měla rovnou zeptat kolegy a nesdělovat chybné informace. Další bod nebyl Modré pyramidě stavební spořitelně přidělen za pracovníka, který nevěděl, co znamená zkratka RPSN a ani nemohl její výši nalézt v počítači. Wüstenrot - stavební spořitelna získala za tuto otázku pouze tři body ze čtyř, protože jeden bod neobdržela za pracovníci, která na tuto otázku odpověděla následovně: „Takhle dopodrobna to nevím, málokdo se na to ptá“. Pracovník by měl zvládat veškerou problematiku týkající se produktů, které nabízí. Skutečnost, že se zákazníci většinou na konstrukci a výši RPSN neptají, neomlouvá neznalost pracovnice.

Na otázku zabývající se konstrukcí a výší RPSN navazuje otázka číslo dvanáct, která řeší, zda uměl pracovník vysvětlit rozdíl mezi RPSN a úrokovou sazbou. Tuto otázku správně vysvětlilo 18 pracovníků, naopak jedna pracovnice z Wüstenrot stavební spořitelny a jeden pracovník z Modré pyramid stavební spořitelny za tuto otázku žádný bod neobdrželi. V případě pracovnice z Wüstenrot stavební spořitelny otázka nebyla zodpovězena stejně jako v případě, kdy tato pracovnice nevěděla konstrukci a výši RPSN. Pracovník Modré pyramid stavební spořitelny tuto otázku zodpověděl nesprávně s tím, že: „Úroková sazba je měsíčně a RPSN je celkově ročně“. Z tohoto výroku pracovníka vyplývá, že nemá ponětí o rozdílu úrokové sazby a RPSN.

7.1.5 Závěr jednání

V sekci „Závěr jednání“ bylo hodnoceno, zda se pracovník domluvil na další schůzce, jestli předal vizitku s kontaktními údaji a v neposlední řadě rozloučení. V rámci čtvrté a páté otázky bylo posuzováno, zda měl mystery shopper v roli zákazníka dobrý pocit z návštěvy a jestli by pracovníka doporučil. Výsledky hodnocení zmíněných parametrů jsou uvedeny v tabulce číslo 9.

Pokud je pracovník schopen si udržet dobrý dojem u zákazníka po celou dobu rozhovoru a vystupuje profesionálně, tak je zde velká pravděpodobnost, že se spokojený zákazník ještě někdy vrátí. Může ale nastat situace, kdy bude zákazník s pracovníkem spokojený, ale nedoporučil by ho například svým známým. Při doporučení zákazníci zvažují i jiné faktory než jen jejich spokojenost a jsou velmi obezřetní v případě, kdy mají někoho doporučit. Proto jsou poslední dvě otázky této sekce subjektivní, protože na někoho může poradce působit sympaticky a někomu jinému by se naopak nemusel zamlouvat.

Tab. 9 Vyhodnocení sekce „Závěr jednání“

ZÁVĚR JEDNÁNÍ						
	Otázka	ČMSS	MP	SsČs	RSTS	Wüstenrot
1.	Domluvil se s Vámi pracovník na další schůzce, případně Vás informoval o následných krocích?	3	4	3	4	4
2.	Dostala jste od pracovníka vizitku?	4	4	3	4	4
3.	Rozloučil se s Vámi pracovník na konci návštěvy a poděkoval za ni?	4	4	4	4	4
4.	Měla jste dobrý pocit z návštěvy?	3	4	2	4	3
5.	Doporučila byste někomu tohoto poradce? Ohodnoťte ho pomocí stupnice (0-10) podle NPS.	2	3	1	4	3
Celkové hodnocení		16	19	13	20	18
Průměrné hodnocení		3,2	3,8	2,6	4	3,6

Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že nejvíce bodů získala Raiffeisen stavební spořitelna, která v celkovém součtu dosáhla maximálního počtu bodů a v průměru tedy obdržela za otázku 4 body. Jako druhá s 19 body se umístila Modrá pyramida stavební spořitelna. Po Modré pyramidě stavební spořitelně následovala Wüstenrot - stavební spořitelna s 18 body a dále Českomoravská stavební spořitelna s 16 body. Nejméně bodů získala Stavební spořitelna České spořitelny, která v součtu obdržela pouze 13 bodů z 20 a v průměru tedy za otázku získala 2,6 bodu.

Další schůzka byla sjednána celkem 18 pracovníky z 20. Jedna pracovnice z Českomoravské stavební spořitelny a jedna pracovnice ze Stavební spořitelny České spořitelny se na dalších krocích a schůzce nedomluvily a ani mystery shoppera nekontaktovaly.

Součástí rozloučení je také předání vizitky, která zákazníkovi poskytuje informace, na základě nichž může pracovníka kontaktovat. Všichni pracovníci z Českomoravské stavební spořitelny, Modré pyramidy stavební spořitelny, Raiffeisen stavební spořitelny a Wüstenrot stavební spořitelny své vizitky mystery shopperovi předali. Pouze jedna pracovnice ze Stavební spořitelny České spořitelny svou vizitku nepředala. Jednalo se o stejnou pracovníci, která se v rámci první otázky nedomluvila na další schůzce.

Na posuzování, zda byl pocit mystery shoppera z návštěvy dobrý či špatný, měly vliv dva faktory:

- přívětivost a ochota pracovníka,
- odbornost pracovníka.

Na základě získaných výsledků výzkumného šetření obdržela plný počet bodů za dobrý pocit mystery shoppera z návštěvy Modrá pyramida stavební spořitelna a Raiffeisen stavební spořitelna. Jednání a vystupování těchto pracovníků bylo příjemné, působili sympatickým dojmem a taktéž splňovali požadovanou odbornost. Z Českomoravské stavební spořitelny a Wüstenrot stavební spořitelny splnilo požadavek na odbornost, přívětivost a ochotu celkem šest z osmi pracovníků. Na základě výsledků výzkumného šetření jedna pracovnice z Českomoravské stavební spořitelny splňovala požadovanou odbornost, ale chyběla jí přívětivost a ochota. Již při příchodu mystery shoppera na pobočku viditelně projevovала nezáměr o nového klienta. Ve Wüstenrot stavební spořitelně nesplňovala jedna pracovnice odbornost, přívětivost ani ochotu a z tohoto důvodu nebyl Wüstenrot stavební spořitelně za výkon této pracovnice přidělen bod. Bod za tuto otázku nebyl také přidělen Stavební spořitelně České spořitelny z důvodu nedostatečné odbornosti jedné pracovnice a její neochoty sdělovat požadované informace mystery shopperovi. V průběhu jednání pracovnice mystery shoppera neustále přesvědčovala, že informace ohledně úvěrové problematiky momentálně nemusí zjišťovat, že je moc brzy a nepotřebuje to vědět. Tento její přístup vedl k velmi obtížnému získávání informací potřebných pro vyplnění záznamového archu. Při kladení doplňujících dotazů mystery shoppera viditelně projevovала svou nelibost. Další bod nebyl Stavební spořitelně České spořitelny udělen za pracovníci, která měla nedostatečné produktové znalosti, což zapříčinilo její neustálé sledování monitoru, ze kterého četla informace, na které se jí mystery shopper tázal. Naopak jeden pracovník ze Stavební spořitelny České spořitelny splnil jak požadavek odbornosti, tak byl ochotný a přívětivý. Jeho reakce na mystery shopperovy dotazy byly pohotové a výborně se orientoval v produktové problematice. Také pracovníci z ostatních stavebních spořitelen měli velmi dobrý proklientský přístup a dokázali zapůsobit tak, že se v jejich přítomnosti člověk cítil opravdu příjemně.

Doporučení pracovníků probíhalo na základě hodnocení pomocí stupnice NPS, která již byla blíže popsána v „Metodice práce“. Celkem na stupnici NPS dosáhlo požadovaného počtu bodů, který vedl k přidělení hodnoty 1 v záznamovém archu, 13 pracovníků. Z těchto 13 pracovníků bylo 5 pracovníků, kteří byli na stupnici NPS ohodnoceni 10 body a zbylých 8 pracovníků bylo ohodnoceno po 9 bodech. Jak je zřejmé z tabulky znázorňující výsledky této otázky, tak za předvedený výkon by byli doporučeni všichni pracovníci z Raiffeisen stavební spořitelny. Z Wüstenrot stavební spořitelny a Modré pyramidy stavební spořitelny by byli doporučeni 3 pracovníci ze 4 a z Českomoravské stavební spořitelny by dostali doporučení celkem dva pracovníci. Ve Stavební spořitelně České spořitelny by doporučení obdržel pouze jeden pracovník a to konkrétně ten, který byl zmíněn v otázce 4 a udělal velmi dobrý dojem svou rychlostí a pohotovou reakcí na položené dotazy. Způsob jednání tohoto pracovníka je vhodný především pro klienty, kteří preferují rychlé vyřízení svých požadavků. Důvodem, který vedl k rozhodnutí nedoporučit některého z pracovníků, byla například jeho nedostatečná orientace v portfoliu nabízených produktů, neochota sdělovat zákazníkovi informace a neosobní přístup ke klientovi.

7.1.6 Celkové vyhodnocení stavebních spořitelen napříč všemi sekcemi

Tab. 10 Celkové vyhodnocení stavebních spořitelen

Celkové vyhodnocení společností po započtení vah					
	ČMSS	MP	SsČs	RSTS	Wüstenrot
TECHNICKÉ PARAMETRY	8,54%	9,38%	9,79%	9,17%	10,00%
KOMUNIKACE A JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	11,93%	13,64%	11,25%	12,95%	11,59%
ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA SE ZAMĚŘENÍM NA ÚVĚR	11,79%	10,71%	7,50%	22,50%	15,00%
ZNALOSTI PRODUKTŮ	28,27%	28,27%	25,96%	28,85%	27,12%
ZÁVĚR JEDNÁNÍ	12,00%	14,25%	9,75%	15,00%	13,50%
Celkové hodnocení	72,53%	76,24%	64,25%	88,47%	77,21%

Z tabulky číslo 10 je patrné, že si stavební spořitelny v průběhu hodnocení mezi jednotlivými sekcemi vedly různě. Některé například vynikaly v sekci „Technické parametry“ a horšího výsledku dosáhly v sekci „Zjišťování potřeb zákazníka se zaměřením na úvěr“. Tyto klady a zápory se poté promítly do celkového hodnocení napříč všemi sekcemi.

Nejlépe byla v rámci výzkumu ohodnocena Raiffeisen stavební spořitelna, jejíž úspěšnost činí 88,47 %. Na druhém místě se umístila Wüstenrot – stavební spořitelna se 77,21 %. Třetí místo obsadila Modrá pyramida stavební spořitelna, která uspěla na 76,24 %. S výsledkem 72,53 % se umístila na čtvrtém místě Českomoravská stavební spořitelna. Na pátém, čili posledním místě se umístila Stavební spořitelna České spořitelny, která dosáhla hodnocení 64,25 %, což je o 24,22 % méně než získala Raiffeisen stavební spořitelna.

Je zde tedy zřejmý velký rozdíl v úspěšnosti mezi stavební spořitelnou na prvním a posledním místě. Naopak rozdíly v úspěšnosti Wüstenrot – stavební spořitelny, Modré pyramidy stavební spořitelny a Českomoravské stavební spořitelny nejsou až tak výrazné. Například rozdíl mezi druhým a třetím místem je pouze 0,96 %. Z toho plyne, že každý detail v chování zaměstnance má velký vliv na to, jaké hodnocení dostane stavební spořitelna, ve které je zaměstnán.

7.2 Výzkumné šetření samostatných finančních zprostředkovatelů

Výzkumná šetření probíhala v kancelářích finančně poradenských společností. V sekci „Technické parametry“ se nevyskytly žádné zásadní nedostatky. Kanceláře byly čisté a uklizené.

Všichni samostatní finanční zprostředkovatelé v rámci představení podali mystery shopperovi ruku na uvítanou a sdělili mu své jméno. Na základě výzkumného šetření v oblasti „Komunikace a jednání se zákazníkem“ byl zjištěn pouze nedostatek u jedné finančně poradenské společnosti a to konkrétně v rychlosti reakce na položené dotazy/námítky. V této finančně poradenské společnosti se mystery shoppera ujala místo finančního poradce servisní pracovnice, která na základě nedostatečných produktových znalostí nereagovala pohotově na položené otázky.

Rozhovory u samostatných finančních zprostředkovatelů probíhaly odlišně od rozhovorů u stavebních spořitelen. Hlavní rozdíl spočíval v tom, že se samostatní finanční zprostředkovatelé nejprve soustředili na zjišťování potřeb zákazníka. Tím, že tito samostatní finanční zprostředkovatelé poskytují komplexní poradenství, tak se dotazují na zákaznickovy rezervy, výdaje, zda má pojistné produkty nebo produkty investiční povahy, jestli si už spoří na rentu do důchodu, na bydlení, na rodinnou situaci atd. Tázali se tedy nejen na veškerou problematiku uvedenou v sekci „Zjišťování potřeb zákazníka se zaměřením na úvěr“, ale také na další skutečnosti, které nejsou součástí hodnocení v záznamovém archu.

V rámci výzkumného šetření používali dva samostatní finanční zprostředkovatelé pro zjišťování potřeb zákazníka standardní výkladový způsob a jedna finanční poradkyně používala při zjišťování informací o zákazníkovi a vysvětlování finanční problematiky speciální program v tabletu. V tomto programu mohl mystery shopper označit oblast, která je pro něj nejaktuálnější, jako je například bydlení. Dále mohl označit v „Cestě životem“, svůj cíl, který jej charakterizuje. Jedná se o zajímavou interaktivní formu zjišťování informací o zákazníkovi. Z výzkumného šetření vyplynulo, že poradenské společnosti se speciálně zaměřují na oblasti ohledně zjišťování potřeb zákazníka. Pro srovnání, v této oblasti dosáhla stavební spořitelna s nejlepšími výsledky pouze 22,5 % z možných 30 %, viz tabulka 9.

V oblasti „Znalosti produktů“ si jedna z poradkyň vedla velmi dobře. Všechny dotazy zodpověděla správně až na otázku týkající se velikosti státní podpory v případě existence více smluv u různých stavebních spořitelen. Jako x-sell představila mnoho produktů, například investiční životní pojištění, penzijní fondy aj. Na závěr jednání provedla shrnutí prodiskutované problematiky.

Poradkyně z další společnosti nedokázala vysvětlit, jak správně stanovit cílovou částku, aby se neplatily zbytečně velké poplatky. Ostatní otázky zabývající se spořením a úvěrem ze stavebního spoření poté zodpověděla správně. Jako x-sell představila penzijní fondy. Pro názornost probírané úvěrové problematiky používala tabuli. Na závěr shrnula všechny důležité body, o kterých bylo v rámci rozhovoru diskutováno.

U třetí společnosti neměl mystery shopper možnost se tázat na problematiku stavebního spoření finančního poradce, ale ujala se ho servisní pracovnice s upozorněním, že mu nebude moci být poskytnuta žádná rada. Servisní pracovnice této finančně poradenské společnosti pouze shromažďuje informace o zákaznících a až následná schůzka probíhá s finančním poradcem. Servisní pracovnice se i přesto pokusila zodpovědět některé dotazy mystery shoppera s tím, že problematiku, kterou nebude moci zodpovědět zašle dodatečně e-mailem. Nicméně informa-

ce podané servisní pracovníci byly zavádějící a nepřesné jako například: „Na každou smlouvu o stavebním spoření vzniká nárok na státní podporu v plné výši, která činí 1 000 Kč za rok.“ Dále nebyla mystery shopperovi zodpověděna otázka týkající se výhod úvěru ze stavebního spoření před spotřebitelským úvěrem na bydlení, konstrukce a výše RPSN a také rozdílu mezi úrokovou sazbou a RPSN. Jelikož v rámci systému této finančně poradenské společnosti je úlohou servisní pracovníce pouze sběr informací, tak mystery shopperovi nebyl představen jiný produkt než stavební spoření a na závěr jednání nebylo provedeno shrnutí nabídky.

Ve fázi rozloučení se všichni pracovníci řádně rozloučili podáním ruky a předali také vizitku s jejich kontaktními údaji. Odbornost, přívětivost a ochotu splňovali pouze dva samostatní finanční zprostředkovatelé, kteří by byli na základě výsledků výzkumného šetření také doporučení. Doporučení od mystery shoppera by vzhledem k výsledkům z výzkumného šetření neobdržela servisní pracovníce, u které se projevila nedostatečná odbornost v oblasti finančních produktů.

Jelikož samostatní finanční zprostředkovatelé začínali nejprve zjišťováním potřeb zákazníka, tak může dojít k tomu, že tento systém nebude vyhovovat zákazníkům, kteří už přesně znají své potřeby a potřebují je ihned vyřešit, nebo alespoň získat nějaké informace. Zprostředkovatelům tedy do značné míry chybí flexibilita na aktuální požadavek a „nutí“ mu tak zavedený systém finančně poradenské společnosti. Ve výzkumném šetření byly zjištěny nedostatky samostatných finančních zprostředkovatelů ve znalostech produktů, což může být vysvětlením pro odkládání zákaznických dotazů na produktovou problematiku až na další schůzku.

8 Doporučení na základě výsledků průzkumu

V následující části práce jsou formulována doporučení pro managementy všech pěti stavebních spořitelen, a to na základě výsledků, které byly získány při výzkumném šetření. Dále jsou zde uvedeny návrhy, jak by bylo možné model výzkumného šetření rozšířit, popřípadě vylepšit.

Managementu Českomoravské stavební spořitelny v rámci sekce „Technické parametry“ doporučuji zaměřit se na čistotu kanceláří a na skutečnost, zda pracovníci udržují pořádek na pracovním stole, u kterého probíhají jednání se zákazníky. Čistota a pořádek jsou důležitými parametry, kterých si zákazníci všímají, a proto by jejich dodržování mělo být kontrolováno. Dále doporučuji důslednou kontrolu, zda se na pracovním stole pracovníků front office nenachází smluvní dokumentace jiných klientů, do které by mohli ostatní zákazníci v průběhu jednání s pracovníkem front office nahlížet. Takové pochybení doporučuji zohlednit v osobním ohodnocení zaměstnance. Jelikož se u jednoho z pracovníků Raiffeisen stavební spořitelny taktéž nacházela při výzkumném šetření na jeho stole smluvní dokumentace jiného klienta, tak je mé doporučení pro management Raiffeisen stavební spořitelny stejné, jako v případě Českomoravské stavební spořitelny, kde takto pochybili dva pracovníci. Na základě výsledků výzkumného šetření v rámci sekce „Technické parametry“ doporučuji managementu Modré pyramidy stavební spořitelny zlepšit označení umístění pobočky na ulici Cejl pomocí ukazatele ve dvoře, kde se pobočka nachází. V sekci „Technické parametry“ dosáhla plného počtu bodů Wüstenrot - stavební spořitelna a pouze o bod méně získala Stavební spořitelna České spořitelny.

Na základě zjištěných výsledků v sekci „Komunikace a jednání se zákazníkem“ doporučuji managementům jednotlivých pěti stavebních spořitelen zaměřit se na zlepšení fáze přivítání ze strany pracovníků front office, jejíž součástí je představení se a podání ruky zákazníkovi. Již tato prvotní fáze navazování vztahu se zákazníkem má velký vliv na celkový dojem z návštěvy. Proto doporučuji proškolit pracovníky v měkkých technikách komunikace.

Managementy Stavební spořitelny České spořitelny, Českomoravské stavební spořitelny, Wüstenrot stavební spořitelny a Modré pyramidy stavební spořitelny by se měly zaměřit na zlepšení dovedností pracovníků v oblasti zjišťování potřeb zákazníka, které byly posuzovány v rámci sekce „Zjišťování potřeb zákazníka se zaměřením na úvěr“. Proto doporučuji proškolit zaměstnance v oblasti, jakým způsobem a co vše mají zjišťovat o zákaznících, kteří projeví zájem úvěr. Zjišťování potřeb zákazníka umožní pracovníkům přizpůsobit nabídku klientovi co nejvhodněji vzhledem k jeho potřebám. Raiffeisen stavební spořitelna dosáhla v této sekci lepšího bodového ohodnocení než konkurenční stavební spořitelny. Zaměstnanci Raiffeisen stavební spořitelny mají pro jednání s klienty předepsáno používat „prodejní mapu“, která obsahuje otázky zaměřené na zjišťování potřeb zákazníka. Proto managementu Raiffeisen stavební spořitelny doporučuji kontrolovat, zda její pracovníci front office používají tuto pracovní pomůcku a řádně do ní zapisují zjištěné informace. Jelikož se ukázalo, že využití této pracovní pomůcky napomáhá

pracovníkům při zjišťování potřeb zákazníků, tak managementům ostatních stavebních spořitelen doporučuji zavést tuto „prodejní mapu“ jako pomůcku pro jejich pracovníky front office.

Během výzkumných šetření ve Stavební spořitelně České spořitelny se prokázala nedostatečná znalost produktů jejich pracovníků front office. Z toho důvodu doporučuji managementu Stavební spořitelny České spořitelny zaměřit se na prohlubování znalostí pracovníků v oblasti nabízených produktů, a to pomocí vzdělávacích školení nebo metodou e-learningů. Managementu Českomoravské stavební spořitelny doporučuji dohlédnout na to, zda pracovníci front office nabízí zákazníkům i jiné produkty z produktového portfolia stavební spořitelny, než o které zákazníci původně projevili zájem. Modrá pyramida stavební spořitelna obdržela nejméně bodů v sekci „Znalosti produktů“ za otázku týkající se konstrukce a výše RPSN. Proto doporučuji zlepšení odborných znalostí pracovníků front office formou pravidelných školení a vzdělávacích kurzů zakončených testem znalostí. U Raiffeisen stavební spořitelny a Wüstenrot stavební spořitelny nebyly v rámci sekce „Znalosti produktů“ zjištěny žádné zásadní nedostatky.

Dané téma bakalářské práce by mohlo být rozšířeno navštívením poboček stavebních spořitelen napříč různými městy. Na základě získaných výsledků by bylo možné pozorovat, zda se liší úroveň poskytovaných služeb ve městech, kde má stavební spořitelna například jen jednu pobočku a ve městech jako je Brno, kde má stavební spořitelna rozsáhlejší pobočkovou síť. Ve městech s rozsáhlou pobočkovou sítí je velká konkurence jak mezi jednotlivými stavebními spořitelny, tak mezi pobočkami v rámci jedné stavební spořitelny. Dále by mohly být pobočky stavebních spořitelen pro lepší porovnatelnost navštěvovány ve stejný pracovní den a stejný čas.

9 Závěry

Cílem bakalářské práce bylo skrze zvolené nástroje vyhodnotit kvalitativní aspekty činnosti vybraných poboček pěti stavebních spořitelen působících na českém bankovním trhu a na základě získaných výsledků provedených výzkumných šetření formulovat doporučení pro stavební spořitelny.

Pro naplnění stanoveného cíle práce byla nejdříve provedena analýza hodnotitvorného procesu zákazníka. Dále byl objasněn proces navázání vztahu se zákazníkem, který je důležitý při budování vztahu se zákazníkem, a také byly v rámci teoretické části bakalářské práce popsány základní parametry stavebního spoření. Ověřování znalosti parametrů stavebního spoření proběhlo v rámci provedených výzkumných šetření. V teoretické části bakalářské práce byly dále uvedeny interní metody hodnocení zaměstnanců front office a externí metoda hodnocení, jejíž nástroj byl využit pro získání kvalitativních dat potřebných k naplnění stanoveného cíle práce.

Stanovený cíl práce byl naplněn v rámci kapitol „Empirická část bakalářské práce“ a „Doporučení na základě výsledků průzkumu“.

V „Empirické části bakalářské práce“ byly vyhodnoceny získané výsledky na základě kvalitativních výzkumných šetření stavebních spořitelen. V rámci výzkumných šetření byly hodnoceny technické parametry poboček stavebních spořitelen v sekci „Technické parametry“ a také kvalita zaměstnanců front office v sekcích „Komunikace a jednání se zákazníkem“, „Zjišťování potřeb zákazníka se zaměřením na úvěr“, „Znalosti produktů“ a „Závěr jednání“. Po kompletním vyhodnocení napříč všemi sekcemi dosáhla nejlepšího hodnocení Raiffeisen stavební spořitelna. Za Raiffeisen stavební spořitelnou se na druhém místě umístila Wüstenrot – stavební spořitelna, na třetím místě Modrá pyramida stavební spořitelna, na čtvrtém místě Českomoravská stavební spořitelna a na pátém místě Stavební spořitelna České spořitelny. Procentuální rozdíl úspěšnosti mezi Raiffeisen stavební spořitelnou a Stavební spořitelnou České spořitelny činí 24,22 %. Nejhorších výsledků dosáhly stavební spořitelny v sekci „Zjišťování potřeb zákazníka se zaměřením na úvěr“. Lepších výsledků potom stavební spořitelny dosahovaly v oblastech technických parametrů a znalostí produktů.

Na základě zjištěných nedostatků u jednotlivých stavebních spořitelen byla v rámci kapitoly „Doporučení na základě výsledků průzkumu“ formulována doporučení pro jejich odstranění, a to pro každou stavební spořitelnu zvlášť. V některých případech byla doporučení pro všechny stavební spořitelny shodná, a to z důvodu, že pochybily ve stejných oblastech. Pomocí výzkumných šetření byly také odhaleny oblasti, ve kterých nebyly zjištěny žádné zásadní nedostatky, a tudíž nebylo zapotřebí formulovat pro danou stavební spořitelnu žádná doporučení.

Pro rozšíření „Empirické části bakalářské práce“ bylo realizováno výzkumné šetření třech samostatných finančních zprostředkovatelů. Samostatní finanční zprostředkovatelé se soustředili především na zjišťování potřeb zákazníka. Velmi dobrých výsledků taktéž dosahovali v sekcích „Komunikace a jednání se zákazníkem“ a „Závěr jednání“. Na základě výzkumného šetření bylo ovšem zjištěno, že

samostatným finančním zprostředkovatelům chybí do značné míry flexibilita na zákazníkův aktuální požadavek, což může být zapříčiněno systémem jednání se zákazníky u jednotlivých finančně poradenských společností.

Přínosem této bakalářské práce je především identifikace nedostatků pracovníků front office stavebních spořitelen a formulace doporučení jednotlivým stavebním spořitelnám, jak tyto zjištěné nedostatky odstranit. Odstranění zjištěných nedostatků by mělo přispět ke zkvalitnění činnosti poboček stavebních spořitelen.

10Literatura

- AČSS: *Historie stavebního spoření* [online]. 2017a [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.acss.cz/cz/stavebni-sporeni/historie-stavebniho-sporeni/>
- AČSS: *Zvýšení cílové částky by mělo mít důvod* [online]. 2017b [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.acss.cz/cz/novinari-a-odbornici/archiv-aktualit/zvyseni-cilove-castky-by-melo-mit-duvod/>
- AČSS: *Metodika výpočtu RPSN úvěrů poskytovaných stavebními spořitelny* [online]. 2017c [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.acss.cz/cz/stavebni-sporeni/metodika-vypoctu-rpsn-uveru-poskytovanych-stavebnimi-sporitelnami/>
- AČSS: *Grafy stavebního spoření* [online]. 2017d [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.acss.cz/cz/novinari-a-odbornici/grafy-stavebniho-sporeni/>
- AČSS: *Překlenovací úvěr (meziúvěr)* [online]. 2017e [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <http://www.acss.cz/cz/prakticke/slovník-pojmu/preklenovaci-uver-meziuver/>
- AKTUÁLNĚ.CZ: *Úroky na stavebním spoření spadnou na polovinu. Změna přijde v létě* [online]. 2016 [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/uroky-na-stavebnim-sporeni-spadnou-na-polovinu-sporitelny-zm/r~e0d738aa15f311e6bff10025900fea04/?redirected=1493299630>
- ARTHUR, DIANE. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
- BANKY.CZ: *Stavební spoření přehled a porovnání* [online]. 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.banky.cz/prehled-a-porovnani-stavebni-sporeni>
- BHATIA, SAURABH. *Mystery Shopping*. 1st edition. India: BecomeShakespeare, 2013. ISBN 978-81-928166-3-0.
- DEBONIS, J. NICHOLAS., ERIC W. BALINSKI A PHIL ALLEN. *Value-based marketing for bottom-line success: 5 steps to creating customer value*. New York: McGraw-Hill, 2003. ISBN 007139656x.
- DVOŘÁKOVÁ, ZUZANA. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 8074003477.
- EPRAVO.CZ: *Hypotéky a nový zákon o spotřebitelském úvěru* [online]. 2017 [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/hypoteky-a-novy-zakon-o-spotrebitelskem-uveru-103572.html>
- FINANCE.CZ: *Chcete si vzít úvěr? Nezapomeňte posoudit RPSN* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/197368-rpsn-jako-hlavni-ukazatel-uveru/>
- HRABALOVÁ, BARBARA. *Objasnění záhady jménem mystery shopping*. Firemní obchod. 2015, 2015(2). ISSN 2336-5765.

- HRONÍK, FRANTIŠEK. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- IDNES.CZ/FINANCE: *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí* [online]. 2007 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html>
- IPSOS: *Mystery shopping patří dnes mezi nejžádanější výzkumné metody* [online]. 2015 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/mystery-shopping-patri-dnes-mezi-nejzadanejsi-vyzkumne-metody/>
- IPSOS: *Typy MYSTERY* [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>
- JANDA, JOSEF. *Spořit nebo investovat?*. Praha: Grada, 2011. Finance pro každého. ISBN 978-80-247-3670-9.
- KABÁTEK, ALEŠ A OLGA LOŠŤÁKOVÁ. *Obchodní a manažerská prezentace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3344-9.
- KANITZ, ANJA VON. *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1222-9.
- KHELEROVÁ, VLADIMÍRA. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KISLINGEROVÁ, EVA. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOCIANOVÁ, RENATA. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KORDUPLESKI, RAY, WITH JANICE SIMPSON A INC. PREPARED BY] CUSTOMER VALUE MANAGEMENT. *Mastering customer value management: the art and science of creating competitive advantage*. Cincinnati (OH): Pinnaflex Educational Resource, 2003. ISBN 1893673073.
- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- KOZÁK, VRATISLAV. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeR-BuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
- KOZEL, ROMAN, LENKA MYNÁŘOVÁ A HANA SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUBEŠ, MARIÁN A ĽUBICA ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.
- LEICHER, ROLF. *Prodávejte s úspěchem!: praktické rady a tipy pro všechny prodejce a obchodní zástupce*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1439-6.
- LEHTINEN, JARMO. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

- LOŠŤÁKOVÁ, HANA. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- LOŠŤÁKOVÁ, HANA. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- LUKÁŠ, VOJTĚCH A PETR KIELAR. *Stavební spoření a stavební spořitelny*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2014. ISBN 978-80-87865-05-7.
- MICHELSON, MARK. *Taking The Mystery Out of Mystery Shopping*. Michelson & Associates, Inc. [online]. Quirk's Marketing Research Review, 1997 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.michelson.com/aboutus/article1.html>
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY: *Základní ukazatele vývoje stavebního spoření v České republice k 31.12.2016 včetně Komentáře* [online]. 2017 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/stavebni-sporeni/vyvoj-stavebniho-sporeni/2016/zakladni-ukazatele-vyvoje-stavebniho-spo-27669>
- MULAČOVÁ, VĚRA A PETR MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NEURALMARKETING: *Zpětná vazba* [online]. 2017 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.neuralmarketing.cz/zpetna-vazba/>
- NOVÝ, IVAN A JÖRG PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1321-7.
- PAMINCA. *The essential guide to mystery shopping*. Cupertino, CA: Happy About, c2009. ISBN 1-60005-131-6.
- PODNIKÁTOR: *Metody hodnocení zaměstnanců* [online]. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16657/Metody-hodnoceni-zamestnancu>
- PTATSCHEKOVÁ, JITKA A JAROSLAVA DITTRICHOVÁ. *Dvacet let české koruny: na pozadí vývoje obchodního bankovníctví v České republice*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4681-4.
- REF.IO: *5 způsobů, jak získat zpětnou vazbu od zákazníka* [online]. 2017 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.ref.io/Home/Article/5>
- RETAIL SERVICES: *Co vám mystery shopping umožní?* [online]. 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.retail-services.cz/>
- SIMAR: *Mystery shopping* [online]. 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>
- STORBACKA, KAJ A JARMO LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-7169-813-X.
- STÝBLO, JIŘÍ. *Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi. Práce a mzda*. 2011, **2011**(6). ISSN 0032-6208.

- SYROVÝ, PETR. *Investování pro začátečníky. 3. zcela přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Investice. ISBN 978-80-271-0092-7.
- ŠIKÝŘ, MARTIN. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEMPLAR, RICHARD. *100 zlatých pravidel pro úspěšnou kariéru.* Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1299-7.
- URBAN, JAN. *Metody a nástroje hodnocení. Práce a mzda.* 2010, **2010**(12). ISSN 0032-6208.
- VERWEYEN, ALEXANDER. *Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-maily, telefonování, osobní jednání.* Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1970-2.
- WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
- WESSLING, HARRY. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře.* Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0569-9.
- ZÁSADY: *Seznamování a představení* [online]. 2017 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.zasady.cz/zasady-pri-jednani-seznamovani-a-predstaveni.php>
- 360ZPETNAVAZBA.CZ: *360° zpětná vazba* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>

Legislativní zdroje:

- Zákon č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření.* Ze dne 25. února 1993. Sbírka zákonů České republiky.
- Zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru.* Ze dne 1. prosince 2016. Sbírka zákonů České republiky.

Přílohy

A Harmonogram výzkumných šetření

Tab. 11 Harmonogram výzkumných šetření

Název stavební spořitelny	Adresa (ulice, PSČ město)	Den provedení výzkumu
Českomoravská stavební spořitelna	Smetanova 8, 602 00 Brno	26.1.2017
Českomoravská stavební spořitelna	Úvoz 4, 602 00 Brno	26.1.2017
Českomoravská stavební spořitelna	Vídeňská 89A, 639 00 Brno	26.1.2017
Českomoravská stavební spořitelna	Zelný trh 5, 602 00 Brno	26.1.2017
Modrá pyramida	Cejl 892/32, 602 00 Brno	2.2.2017
Modrá pyramida	Kounicova 29, 602 00 Brno	20.2.2017
Modrá pyramida	Kozí 4, 602 00 Brno	1.2.2017
Modrá pyramida	Hybešova 30, 602 00 Brno	27.3.2017
Stavební spořitelna České spořitelny	Libušina třída 578/19, 623 00 Brno	23.2.2017
Stavební spořitelna České spořitelny	Husova 167/7, 602 00 Brno	23.2.2017
Stavební spořitelna České spořitelny	Panská 391/12, 602 00 Brno	23.2.2017
Stavební spořitelna České spořitelny	Křídlovická 890/2, 603 00 Brno	23.2.2017
Raiffeisen stavební spořitelna	Nám.Svobody 97/3, 602 00 Brno	22.2.2017
Raiffeisen stavební spořitelna	Dominikánská 350/5, 602 00 Brno	22.2.2017
Raiffeisen stavební spořitelna	Koblišná 2, 601 00 Brno	22.2.2017
Raiffeisen stavební spořitelna	Vídeňská 80, 639 00 Brno	27.3.2017
Wüstenrot	Benešova 6c, 602 00 Brno	14.2.2017
Wüstenrot	Palackého tř. 19, 612 00 Brno	14.2.2017
Wüstenrot	Pekařská 84, 602 00 Brno	14.2.2017
Wüstenrot	Hybešova 31, 602 00 Brno	24.3.2017

B Záznamový arch

Tab. 12 Záznamový arch

TECHNICKÉ PARAMETRY		
1.	Jsou prostory pobočky čisté? Komentář:	
2.	Jsou vchod a výloha pobočky čisté? Komentář:	
3.	Je pobočka vhodně umístěna (parkování, snadnost nalezení pobočky)? Komentář:	
4.	Jsou na pobočce viditelně umístěny plakáty znázorňující nabízené produkty? Komentář:	
5.	Byly produktové letáky systematicky uspořádány? Komentář:	
6.	Měla jste se kam posadit v případě čekání? Komentář:	
7.	Musela jste bezdůvodně čekat? Komentář:	
8.	Bylo pracovní místo pracovníka čisté a uklizené? Komentář:	
9.	Měl pracovník na stole osobní věci, které nesouvisí s výkonem jeho povolání? Komentář:	
10.	Byla na stole pracovníka dokumentace jiných klientů? Komentář:	
11.	Měla jste zde soukromí při jednání? Komentář:	

12.	Byl vzhled pracovníka upraven? Komentář:	
KOMUNIKACE A JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM		
1.	Pozdravil Vás pracovník? Komentář:	
2.	Podal Vám pracovník ruku na uvítanou? Komentář:	
3.	Představil se pracovník? Komentář:	
4.	Nabídl Vám pracovník sezení u svého stolu? Komentář:	
5.	Udržoval pracovník oční kontakt? Komentář:	
6.	Mluvil pracovník zřetelně a plynule? Komentář:	
7.	Vedl pracovník hovor přes telefon, který se ale netýkal jednání? Komentář:	
8.	Hovořil pracovník během Vaší návštěvy se svým spolupracovníkem na téma, které nesouviselo s Vaší návštěvou? Komentář:	
9.	Naslouchal Vám pracovník a nepřerušoval Vás? Komentář:	
10.	Ověřil si pracovník, že všemu rozumíte? Komentář:	
11.	Reagoval pracovník pohotově na Vaše otázky, případně námitky? Komentář:	
ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA SE ZAMĚŘENÍM NA ÚVĚR		

1.	Zeptal se pracovník na motiv, který Vás na pobočku přivedl? Komentář:	
2.	Zeptal se pracovník na Vaše plány do budoucna? Komentář:	
3.	Zeptal se pracovník na Vaši finanční situaci? Komentář:	
4.	Zeptal se pracovník, jakým způsobem zhodnocujete Vaše finanční prostředky (spořicí účet, investování, jiné stavební spoření...)? Komentář:	
5.	Zeptal se pracovník na Vaši rodinnou situaci? Komentář:	
6.	Zeptal se pracovník na zdroj a výši Vašich příjmů. Komentář:	
7.	Zeptal se pracovník na Vaše bydlení, zda bydlíte v nájmu, u rodičů či ve svém. Komentář:	
ZNALOSTI PRODUKTŮ		
1.	Uvedl pracovník, v čem je pro Vás daný produkt výhodný? Komentář:	
2.	Představil Vám pracovník i jiný produkt než pro který jste přišla (snaha o x-sell)? Komentář:	
3.	Dokázal Vám pracovník vysvětlit rozdíl mezi řádným úvěrem ze stavebního spoření a překlenovacím úvěrem? Komentář:	
4.	Uvedl Vám pracovník všechny podmínky, které musíte splnit, abyste dostala řádný úvěr ze stavebního spoření? Komentář:	

5.	Vysvětlil Vám pracovník na co můžete použít peníze, pokud si vezmete úvěr ze stavebního spoření? Komentář:	
6.	Dokázal Vám pracovník sdělit výhody, pokud dáte přednost úvěru ze stavebního spoření před spotřebitelským úvěrem na bydlení? Komentář:	
7.	Vysvětlil Vám pracovník, jak správně stanovit cílovou částku? Komentář:	
8.	Dokázal Vám pracovník vysvětlit, jak velkou dostanete státní podporu, pokud budete mít uzavřeno více smluv o stavebním spoření? Komentář:	
9.	Upozornil Vás pracovník na to, co se stane v případě výběru naspořených peněz dříve než za 6 let od sjednání smlouvy o stavebním spoření? Komentář:	
10.	Upozornil Vás pracovník na poplatky související se stavebním spořením? Komentář:	
11.	Sděлил Vám pracovník konstrukci a výši RPSN? Komentář:	
12.	Uměl Vám pracovník vysvětlit rozdíl mezi úrokovou sazbou a RPSN? Komentář:	
13.	Shrnul pracovník nabídku? Komentář:	
ZÁVĚR JEDNÁNÍ		
1.	Domluvil se s Vámi pracovník na další schůzce, případně Vás informoval o následných krocích? Komentář:	

2.	Dostala jste od pracovníka vizitku? Komentář:	
3.	Rozloučil se s Vámi pracovník na konci návštěvy a poděkoval za ni? Komentář:	
4.	Měla jste dobrý pocit z návštěvy? Komentář:	
5.	Doporučila byste někomu tohoto poradce? Ohodnoťte ho pomocí stupnice NPS. Komentář:	