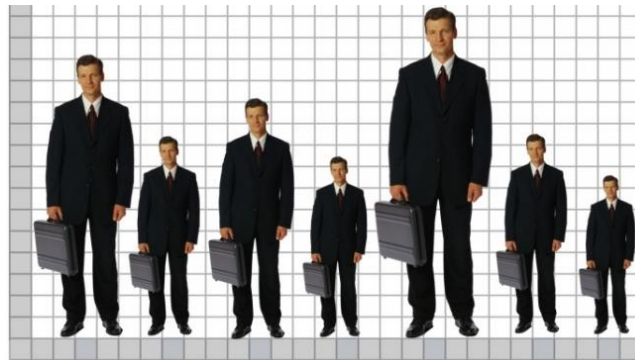


# I. LIDÉ V OBLASTI FINANČNÍCH SLUŽEB



*Zeptejte se zákazníků, co si  
přejí ... a dejte jim to!  
(Carl Sewel, Paul B. Brown)*

# LIDSKÝ FAKTOR VE FS

1. zákazníci

2. zaměstnanci

4L marketingu služeb: „**Lidé, lidé, lidé a lidé.**“  
(Richard Dowe)



***Klient se rychle mění. Je sebevědomější než dřív, naučil se vybírat si a je stále těžší ho získat a udržet!***

# ZAMĚSTNANEC – GENERACE Y

	<b>Generace X</b> „Pracovat a hrát tvrdě.“	<b>Generace Y</b> „Život začíná po práci.“
<b>Peníze</b>	hodnota	prostředek
<b>Snaha o skloubení pracovního a osobního života (<i>Work-Life Balance</i>)</b>	nikoli – pracovní život je upřednostňován	ano
<b>Využívání moderních technologií</b>	s určitými problémy	bez problémů
<b>Ochota se zadlužovat</b>	menší	větší
<b>Udržení si dobrého pracovního místa</b>	důležité	ochota pracovní místa měnit
<b>Postoj ke změnám</b>	negativní	pozitivní
<b>Ochota pracovat přesčas</b>	ano	ne
<b>Vztah k nadřízenému</b>	nedůvěra	otevřenost
<b>Zaměstnání</b>	dlouhodobé	krátkodobé
<b>Ochota se stěhovat za prací</b>	ne	ano
<b>Sport a péče o zdraví</b>	méně	více
<b>Pohled na svět</b>	pesimisté či realisté	optimisté
<b>Pohled na spolupracovníky</b>	kolegové	přátelé
<b>Otevřenost novým myšlenkám</b>	menší	větší
<b>Motivace</b>	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvojové programy, flexibilita ze strany zaměstnavatele, týmová práce, projekty, nefinanční benefity
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	tradiční (např. přednášky, semináře), skupinové	moderní (např. koučink, mentoring, rotace práce), individuální



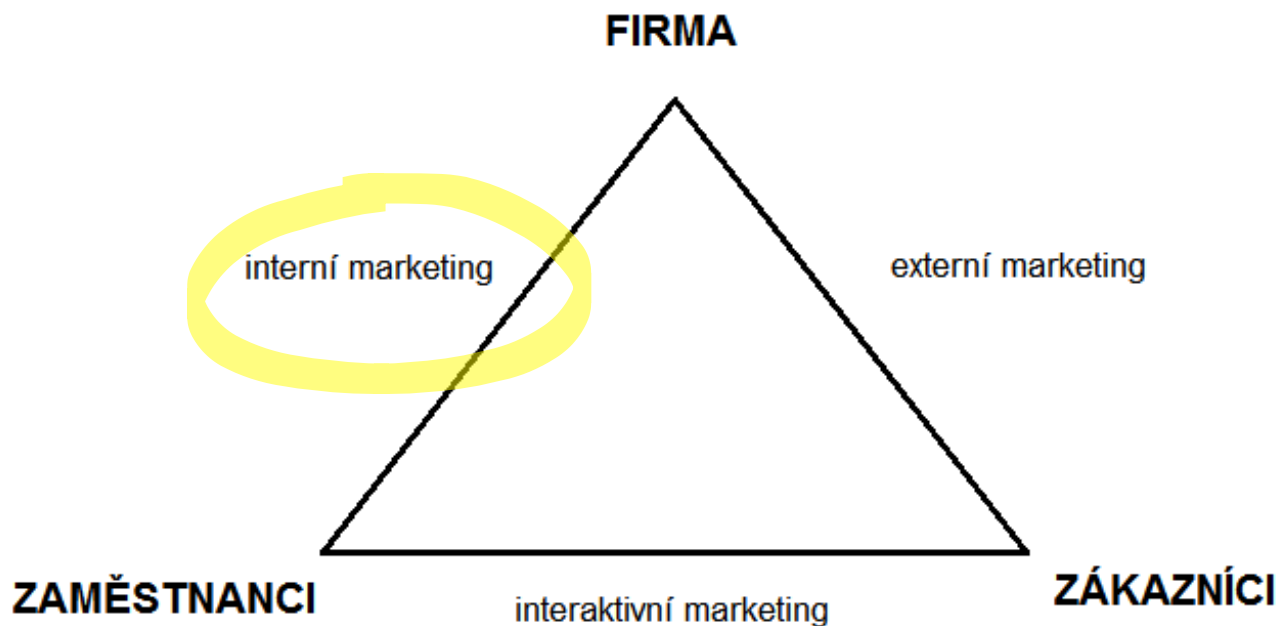
# ZAMĚŠTNANEC – GENERACE Y

	<b>Generace X</b> „Pracovat a hrát tvrdě.“	<b>Generace Y</b> „Život začíná po práci.“
<b>Vytrvalost</b> („tah na branku“)	větší	menší
<b>Samostatnost</b>	větší	menší
<b>Nákupní chování</b>	dle reklamy	dle doporučení kamarádů
<b>Pracoviště</b>	klasické kanceláře	otevřená pracoviště
<b>Podřízení se pravidlům, nařízením, autoritám</b>	bez problémů	s problémy
<b>Zpětná vazba</b>	pravidelná, ale ne příliš častá	neustálá

**2025 – 72 % všech pracujících + významný zákaznický segment**

# INTERNÍ MARKETING/HR MARKETING, ERM

- Interní marketing popisuje aplikaci marketingových technik ve vztahu k **zaměstnancům** organizace. Jeho cílem je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům.



# SPRÁVNÝ INTERNÍ MARKETING

- **Atmosféra vztahů na pracovišti výrazně ovlivňuje i motivaci zaměstnanců.**
- **Nadřízený by měl jít podřízeným příkladem.**
- **Usnadnění pracovních procesů (čím lépe se lidem pracuje, o to větší uspokojení mohou v práci nalézt).**
- **Příkazování nahradit žádostí.**
- **Pochvala je jednou z největších odměn.**
- **Stanovení firemních pravidel a dohled nad jejich dodržováním.**
- **Naslouchání požadavkům zaměstnanců.**
- **Vkládat do pracovních procesů herní prvky.**
- **Vytvořit představu o ideální podobě firmy a s touto představou zaměstnance vhodným způsobem seznámit.**

# EMPLOYER BRANDING

- Budování značky zaměstnavatele.
- Řada firem zavádí pozice **employer brand managera** („manažery štěstí), kteří mají dělat všechno pro to, aby se zaměstnanci cítili ve své práci spokojeni.
- Reálná náplň má nejrůznější podoby. Může to být například ve formě „chill out“ zón, anket přání a spokojenosti zaměstnanců, firemní školka apod.
- Zaměstnavatel si nevybírám zaměstnance ⇒ zaměstnanec si vybírá zaměstnavatel.
- „Mystery recruitment“.



# VŠEOBECNÁ KATEGORIZACE ZAMĚSTNANCŮ VE FS

## A. Podle zodpovědnosti a rozsahu kompetencí

- **vrchní řídicí úroveň** - top management.
- **střední řídicí úroveň** - ředitelé poboček.
- **nižší řídicí úroveň** - vedoucí oddělení.
- **operativní úroveň** – zaměstnanci.





# VŠEOBECNÁ KATEGORIZACE ZAMĚSTNANCŮ VE FS

## B. Podle zapojení zaměstnanců v procesu prodeje

- **bezprostřední** – osoby, jejichž hlavní úlohou je iniciovat a udržovat vztahy s klienty (prvolinioví pracovníci, firemní poradci, osobní bankéři) ⇒ **FRONT OFFICE**
- **zprostředkované** – zaměstnanci banky, jejichž funkcí je podpora pracovníků, kteří přicházejí do bezprostředního kontaktu s klienty ⇒ **BACK OFFICE**



# NÁROKY NA KONTAKTNÍ PRODEJCE

- Odborná zdatnost a profesionalita.
- Schopnost práce s moderními technologiemi.
- Myšlení orientované na člověka a jeho potřeby - ochota poradit, najít optimální řešení pro klienta.
- Komunikativní přístup a příjemné vystupování.
- Výborné soft skills – sociální inteligence a komplexní komunikace.
- Schopnost vzbudit emoce a vytvořit při jednání příjemnou atmosféru.
- Kultivovaný vzhled.



# DRESS CODE VE FS

- Vnitřní směrnice.
- Typ business formal- FRONT OFFICE - oblek nebo košile + společenské kalhoty.
- Typ business casual- BACK OFFICE - košile nebo tričko s límečkem + "slušné" kalhoty.
- Casual Fridays.

	BUSINESS FORMAL	BUSINESS CASUAL	SMART CASUAL	CASUAL
Schůzka s klientem	✓	✓		
Jiný přímý kontakt s klientem	✓	✓		
Významné interní jednání	✓	✓		
Běžné interní jednání	✓	✓	✓	
Práce výhradně v kanceláři	✓	✓	✓	
Denní konference		✓	✓	
Školení mimo pracoviště		✓	✓	
Interní školení		✓	✓	
Oficiální program s kolegy po práci		✓	✓	
Neoficiální program s kolegy po práci		✓	✓	✓

Zdroj: Modrá pyramida

# DRESS CODE VE FS



Streetwear



Casual



Smart  
Casual



Business  
Casual



Black Tie /  
Semi-Formal

# DRESS CODE VE FS





# DRESS CODE VE FS

silk scarves  
white with  
corporate  
orange spots



silk scarves  
cobalt blue  
with corporate  
orange spots



silk scarves  
cobalt blue  
with corporate  
blue spots



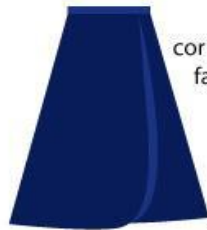
fitted buttoned blouse  
in cobalt blue,  
fabric - cotton



fitted buttoned blouse  
in white,  
fabric - cotton



suit in corporate  
blue  
trousers and jacket  
can be worn as separates  
fabric - tbc



skirt  
corporate blue  
fabric - tbc



ZENY

# DRESS CODE VE FS

**MUŽI**

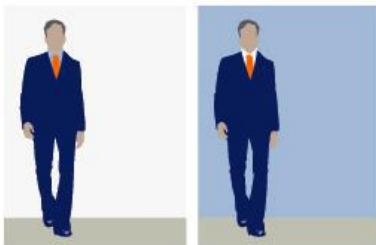
shirts to be in light blue and pure white



tie design C



tie design D



attention to detail  
silver cufflinks with  
orange enamel inset



# BARVA ODĚVU

<b>Bílá, béžová</b>	Důvěra, nevinnost, čistota, dobrota
<b>Černá</b>	Formálnost, důstojnost, tajemnost
<b>Modrá</b>	Věrnost, oblíbenost, zdrženlivost, jemnost, klid
<b>Hnědá</b>	Pokora, přátelství
<b>Temně rudá</b>	Intelektuálnost, autorita, síla, energie
<b>Šedá</b>	Bez emocí, klid, důstojnost, konzervativnost
<b>Světlá zelená</b>	Stabilita, růst
<b>Námořní modř</b>	Konzervativnost, autoritativnost, serióznost, oddanost, vyrovnanost
<b>Oranžová</b>	Vřelost, mladistvost, energie, otevřenost
<b>Fialová</b>	Síla, energie, vřelost, sebevědomí
<b>Červená</b>	Síla, energie, vřelost, sebevědomí
<b>Žlutá</b>	Svěžest, novátorství, inteligence



# VŠEOBECNÁ KATEGORIZACE ZAMĚSTNANCŮ VE FS

## C. Podle frekvence styku s klientem a účasti na běžných marketingových činnostech

*Přímý vztah*

*k marketingovému mixu*

*Nepřímý vztah*

*k marketingovému mixu*

*Častý kontakt se  
zákazníkem*

**Kontaktní pracovníci**

**Obsluhující pracovníci**

*Výjimečný nebo žádný  
kontakt*

**Koncepční pracovníci**

**Podpůrní pracovníci**

# VÝZNAM OSOBNÍHO PRODEJE

- Osobní prodej je proces ovlivňování zákazníka prostřednictvím **osobního kontaktu**. (*prvek MKM*)
- **Schopnosti prodejce** (přesvědčivost, schopnost pozorování, schopnost ovlivňovat, vystupování, vyjadřování, takt, ...) x **vlastnosti prodejce** (iniciativa, úsudek, cit pro obchod, ...)



# VÝZNAM OSOBNÍHO PRODEJE

- **Výhody:** vliv, zacílení, interaktivita, vztahy, ...
- **Nevýhody:** náklady, dosah a frekvence, kontrola, ...
- **Typ osobní komunikace:** **verbální** x **neverbální** = **body language** (mimika, haptika, kinezika, proxemika, gestika, vizika, posturologie) ⇒ **inkongruence** (nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací)
- **Haló efekt** (55 % vzhled, 38 % hlas, 7 % obsah sdělení)!
- **Význam neverbální komunikace** (body language):
  - 7 % - textové chování (věcný obsah slov)
  - 38 % - vokální chování (melodií a rytmem řeči)
  - 55 % - faciální chování (výraz obličeje, řeč lidského těla)

# NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

## Pozitivní aspekty

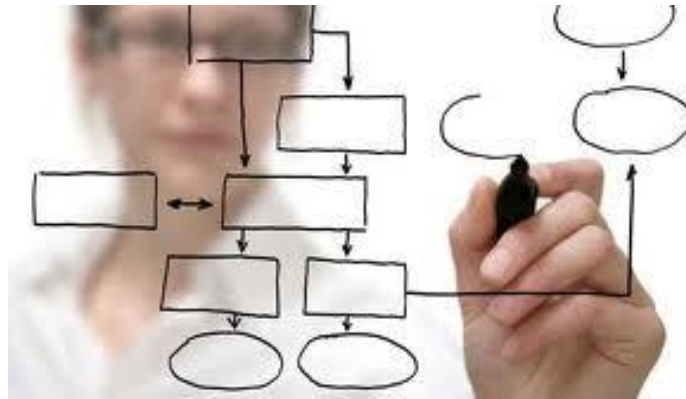
- úsměv
- výraz zájmu
- přiměřený kontakt pohledem
- dostatečná hlasitost, proměnlivé tempo, důraz a výška hlasu
- otevřený postoj
- ruce podporují, co člověk říká



## Negativní aspekty

- roztřesený hlas
- pomalé tempo řeči
- ustrašený výraz
- vyhýbavé klopení zraku
- defenzivní pozice paží a nohou
- zakrývání úst rukou
- nadměrná vzdálenost
- nesmlouvavý hlas
- rychlé tempo řeči
- extrémy ve výrazu
- nadměrný kontakt pohledem
- dominantní postoj
- hrozba prstem
- vnikání do osobního prostoru

## II. PROCESY A KVALITA V OBLASTI FINANČNÍCH SLUŽEB



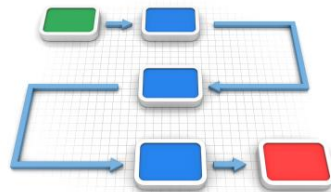
*Dnešní zákazníci mají málo času, ale množství informací, za své peníze očekávají vyšší kvalitu, lepší služby, nižší ceny, vyšší hodnotu.*

# PROCESY VE FS

- Procesy představují posloupnost a nebo souslednost činností, logicky uspořádaných, jejichž výstup má užitek pro zákazníka.
- Procesy představují souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musí ztotožnit, které musejí respektovat a dodržovat.
- Proces lze charakterizovat těmito znaky:
  - „tah na branku“ – jasným cílem musí být **užitek pro zákazníka,**
  - logické zařazení a uspořádání do procesu pouze těch činností, které jsou k dosažení požadovaného výstupu nezbytné – **proces musí být hospodárný,**
  - veškeré činnosti musí být způsobilé a stabilizované – proces musí probíhat kvalitně, musí být dodrženy termíny, musí být **opakovatelně spolehlivý.**

# PROCESY DLE ROZMANITOSTI A KOMPLEXNOSTI

1. **Masové služby** – nízká interakce, vysoká standardizace, automatizace.
2. **Zakázkové služby** – střední míra interakce, vysoká adaptace, mohou být neopakovatelné.
3. **Profesionální služby** – vysoká míra interakce, vysoká kvalifikace poskytovatele služby.



# REENGINEERING PROCESŮ VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH

- Metoda BPR (Business Process Reengineering) představuje **skokové zlepšení radikální změnou procesů v organizaci**, kdy dochází k nahrazení stávajících neefektivních procesů za procesy nové, daleko efektivnější.
- Ve špičkových firmách je reengineering nikdy nekončícím procesem. Pro menší a střední firmy je ideální najmout si na tuto činnost externího odborníka, a to nejen pro velmi důležitý nezaujatý a klientem neovlivněný pohled zvenčí, ale hlavně pro zkušenosti s přestavbou stovek procesů u desítek společností.

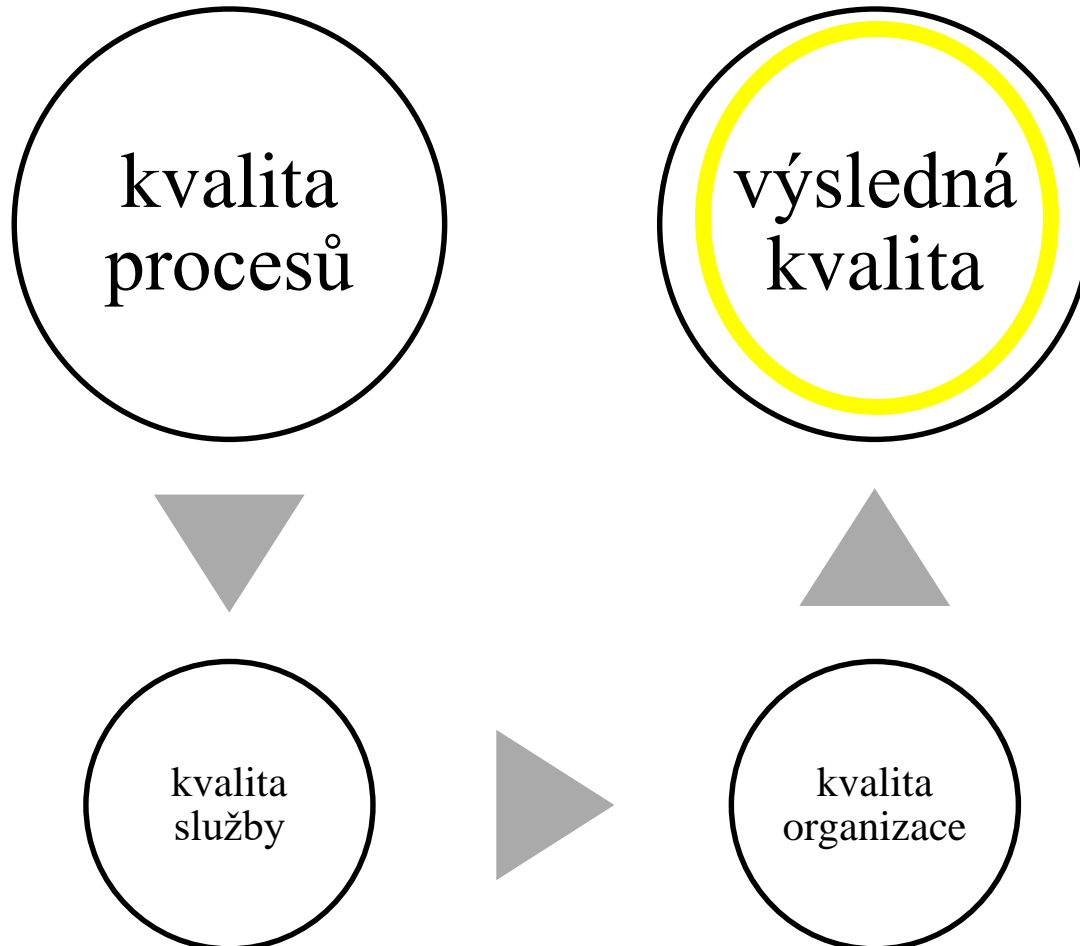




# KVALITA FINANČNÍ SLUŽEB

- Kvalita služeb je měřením toho, jak dobře odpovídá úroveň dodávaných služeb očekáváním zákazníků.
- Kvalitu služeb lze také charakterizovat jako postoj spojený s upokojením, které je výsledkem srovnání prvotního očekávání s výkonem.
- Kvalita služeb je vztah mezi tím, co si zákazníci přejí a tím, co vnímají, že skutečně obdrželi.
- Kvalita služeb je celkový dojem zákazníka relativní nedostatečnosti či převahy daného podniku a jeho služeb v porovnání s ostatními podniky.
- Kvalita služeb je stupeň a směr rozporu mezi vnímáním kvality služby a zákaznickovým očekáváním.

# VÝSLEDNÁ KVALITA FINANČNÍ SLUŽBY



# KRUH KVALITY FINANČNÍCH SLUŽEB (SERVICE-PROFIT CHAIN)

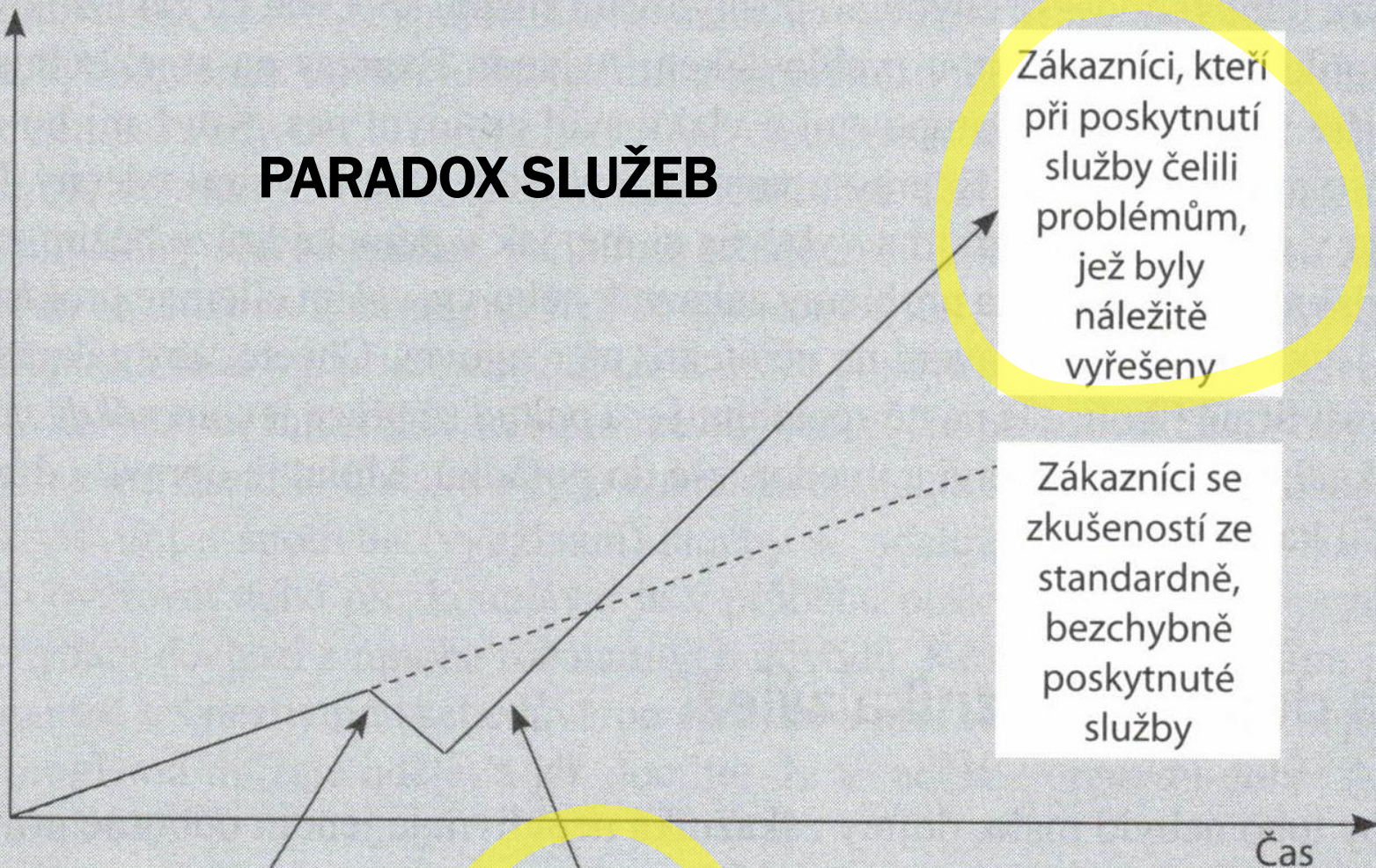
- Dlouhodobě dosahovaná vysoká kvalita finančních služeb vytváří spokojené a loajální zákazníky, což se zpětně projeví ve vyšší tvorbě zisku.
- Pokud se tyto dosažené finanční prostředky budou v různé formě investovat do zaměstnanců, ovlivní to jejich motivaci a vztah k zaměstnavateli.
- Motivovaní zaměstnanci jsou zpětně zárukou kvality poskytovaných služeb, což znamená spokojené a loajální zákazníky.





## PARADOX SLUŽEB

Spokojenost zákazníka



Okamžik selhání

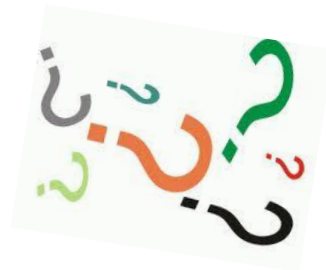
Efektivní náprava

Zákazníci, kteří při poskytnutí služby čelili problémům, jež byly náležitě vyřešeny

Zákazníci se zkušeností ze standardně, bezchybně poskytnuté služby

# ZÁKLADNÍ DRUHY KVALITY FS

- **Technická (objektivní kvalita)** – tyto parametry jsou kvantifikovatelné (délka čekání klienta, čas poskytování služby, místo poskytování služby, úroky, poplatky, termíny atd.).
- **Funkční (subjektivní kvalita)** – je třeba vnímat z pohledu uspokojení požadavků klienta. Na zkoumání subjektivní kvality se využívají subjektivní kritéria – průzkum postojů, výzkum spokojenosti, stížnosti atd.





# ŘÍZENÍ KVALITY VE FINANČNÍCH SLUŽBÁCH

- **Normy ISO** nekompromisně vyžadují, aby všechny činnosti zabezpečování jakosti v organizaci byly popsány a byly jasně definovány pravomoci a zodpovědnosti zaměstnanců. Systém jakosti nestačí mít dokonale zdokumentován, systém jakosti musí fungovat v praxi. Taktéž se od organizace očekává, že daný systém jakosti je pravidelně revidován.
- Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách:
  - zaměření na zákazníka,
  - vedení,
  - zapojení zaměstnanců,
  - procesní přístup,
  - systémový přístup k managementu,
  - neustále zlepšování,
  - rozhodování na základě faktů,
  - vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.



# ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽBÁCH

- **Základem TQM** je myšlenka, že kvalita musí prostupovat celou kulturou organizace a musí být věcí každého zaměstnance. Do českého jazyka se TQM překládá jako komplexní řízení jakosti.
- Typickými rysy přístupu TQM (vychází z norem ISO 9000):
  - **TOTAL** – jde o úplné zapojení všech zaměstnanců organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech zaměstnanců včetně administrativy, ostrahy apod.
  - **QUALITY** – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen produkt, ale i proces, činnost.
  - **MANAGEMENT** – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly apod.

# VYBRANÉ METODY MĚŘENÍ KVALITY FS

- dotazování zákazníků
- focus group
- pozorování – mystery shopping
- Benchmarking
- kontinuální studie výzkumu image
- průzkum stížností
- interní a externí audit kvality
- Grönroosův model
- model SERVQUAL
- model SEVPERF
- hierarchický a multidimenzionální model
- indikátory zákaznické spokojenosti
- EFQM model, který vychází z přístupu TQM





# METODA SERVQUAL

- Metoda měření kvality služeb vyvinutá v 80. letech v USA a postupně revidována a vyvíjena.
- Jejím základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím jaká služba je jim poskytnuta.
- Zde lze stanovit tři úrovně očekávání kvality služby: žádoucí úroveň (co zákazník chce), adekvátní úroveň (standard kvality, který je zákazník ochoten akceptovat) a předpokládaná úroveň služby (velký předpoklad, že taková úroveň kvality nastane). **Na základě těchto vymezených úrovní vzniká tzv. zóna tolerance kvality.**



# METODA SERVQUAL

- Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. **GAP modelu**, tzn. **modelu mezer**. Metodika tedy pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá:
- **Mezera 1** – Rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že očekává.
- **Mezera 2** – Nastává při nesouhlasu charakteristik služby, které vytváří firma a očekávání zákazníků.
- **Mezera 3** – Vzniká, když systémy doručování služeb (personál, technologie a procesy) nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům.
- **Mezera 4** – Nastává, když firma prostřednictvím jiných medií proklamuje jinou úroveň služby než nakonec poskytuje, nenaplní sliby z reklamy.
- **Mezera 5** – Je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1 - 4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím co firma nabízí.

# METODA SERVQUAL

- Aby bylo možné mezery, které jsou příčinou spokojenosti či nespokojenosti zákazníků se službou metodou SERVQUAL vyhodnotit rozlišujeme 5 rozměrů:
- **Hmotné zajištění** (Tangibles) - otázky dotazníku č. 1 - 4 , tedy to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku např. zařízení kanceláře, vybavení firmy, personál, komunikační zařízení, propagační materiály, vozový park, vhodný a elegantní dresscode aj.
- **Spolehlivost** (Reliability) - otázky dotazníku č. 5 - 9, znamená, jestli je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání (dodržení času, správné řešení hned na poprvé, bezchybnost, řešení reklamací a dotazů aj.).
- **Odpovědný přístup** (Responsiveness) - otázky dotazníku č. 10 - 13, jestli poskytovatel ochotně pomáhá a zajišťuje rychlou obsluhu (informace, kdy bude služba poskytnuta, okamžité poskytnutí služby, připravenost řešit zákaznickovy požadavky, schopnost pomoci zákazníkům aj.)
- **Jistota** (Assurance) - otázky dotazníku č. 14 - 17, zda firma má zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost (slušný přístup k zákazníkům, bezpečný pocit zákazníka při využití služby, odborné znalosti k zodpovězení zákaznickových dotazů, chování zaměstnanců dodává důvěru zákazníkům aj.)
- **Empatie** (Empathy) - otázky dotazníku č. 18 - 22, zda poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům (individuální pozornost, vhodná otevírací doba, zákazník na prvním místě, porozumění specifickým potřebám zákazníků aj.).

# III. MĚŘENÍ ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI S FS



*„Krást myšlenky od jedné  
osoby je plagiátorství, krást  
myšlenky od mnoha lidí je  
výzkum.“ John Milton*

# TRENDY V OBLASTI MV

- On-line průzkumy.
- Kvalitativní výzkumy.
- Větší nároky na výzkumníky (rychlost, cena, kvalita, následná strategická doporučení).
- Technologie (statistické software, speciální technická zařízení).
- Interpretace a integrace informací z více zdrojů.
- Zaměření se na WoM (sociální sítě, diskuzní fóra, blogy).
- Aplikace sociálních věd.
- Smartphony –výzkumná platforma (kratší dotazník, max. 13 otázek, cca 6 minut, ukazatele pro malou obrazovku).

# VÝZKUMNÉ AGENTURY V ČR

- CONFESS Research s.r.o.
- IPSOS s.r.o.
- MEDIAN s.r.o.
- Nielsen Admosphere a.s.
- NMS Market Research s.r.o.
- STEM/MARK a.s.



# VYBRANÉ METODY KVALITATIVNÍHO MV VE FS

- Individuální hloubkový rozhovor
- Skupinový rozhovor (focus group)
- Asociační testy a procedury (doplňování vět, dialogů a příběhů, ...)
- Projektivní techniky (bublinový test, test barev, koláže, fyziognomický test, ...)



# ZÁKAZNICKÁ ZKUŠENOST, CE,CX

- CEM je zkratka anglického výrazu Customer Experience Management neboli řízení zákaznické zkušenosti. V jednoduchosti se dá říci, že je to systém (činnost), který se zabývá potřebami a pocity zákazníků.
- Zákaznická zkušenost je souhrnem veškerých interakcí zákazníka s organizací, včetně jeho celkové zkušenosti se značkou jako takovou. Je o postřezích a zkušenostech – minulých, současných i budoucích záměrech, je o emocích i praktických aspektech – napříč všemi touchpointy a kanály.

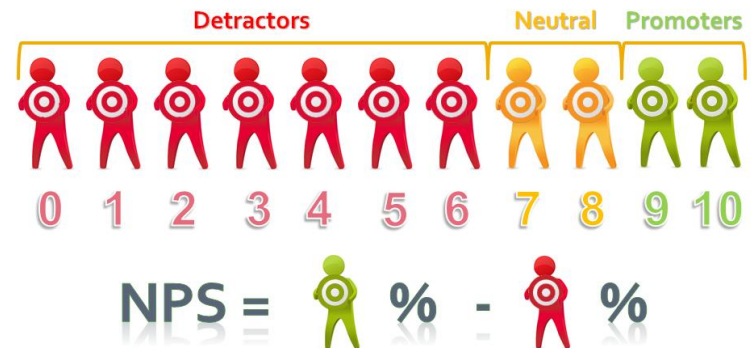


# ZÁKAZNICKÁ ZKUŠENOST, CE,CX

- Obecně lze říci, že existuje několik potřeb, které zákazníci mají nejčastěji:
  - funkčnost a spolehlivost služby,
  - přijatelná cena,
  - pohodlné a jednoduché ovládání,
  - kompatibilita i s ostatními jinými službami, které zákazník používá,
  - spolehlivý servis,
  - skvělá zákaznická péče,
  - pozitivní a příjemný tón komunikace,
  - spravedlnost a transparentnost,
  - mít možnost volby,
  - dobrá informovanost.

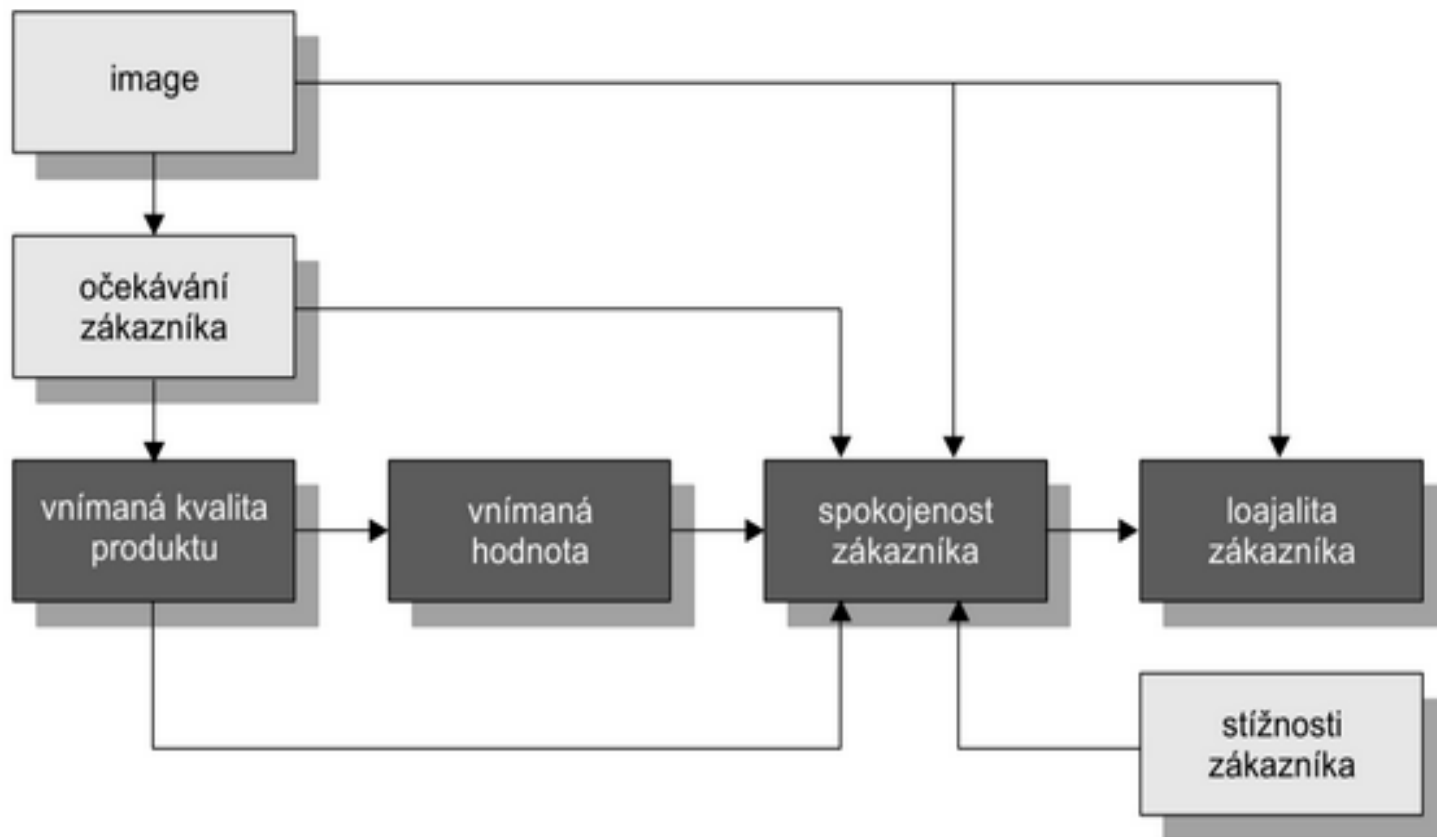
# NET PROMOTER SCORE - NPS

- Net Promoter Score je nástroj pro zjištění, zpracování a reportování zpětné vazby od zákazníků.
- NPS = zákaznická zkušenost + zákaznická loajalita
- Odpověď na otázku: Jak je pravděpodobné, že byste doporučil značku XY svému známému? (0 – vůbec ne X 10 – určitě ano)
- Rozdělení zákazníků dle NPS: **příznivci (9-10), pasivní (7-8) a odpůrci (0-6).**
- $NPS = \% \text{příznivci} - \% \text{odpůrci}$
- NPS větší než 0 = dobré
- NPS větší než 50 = výborné



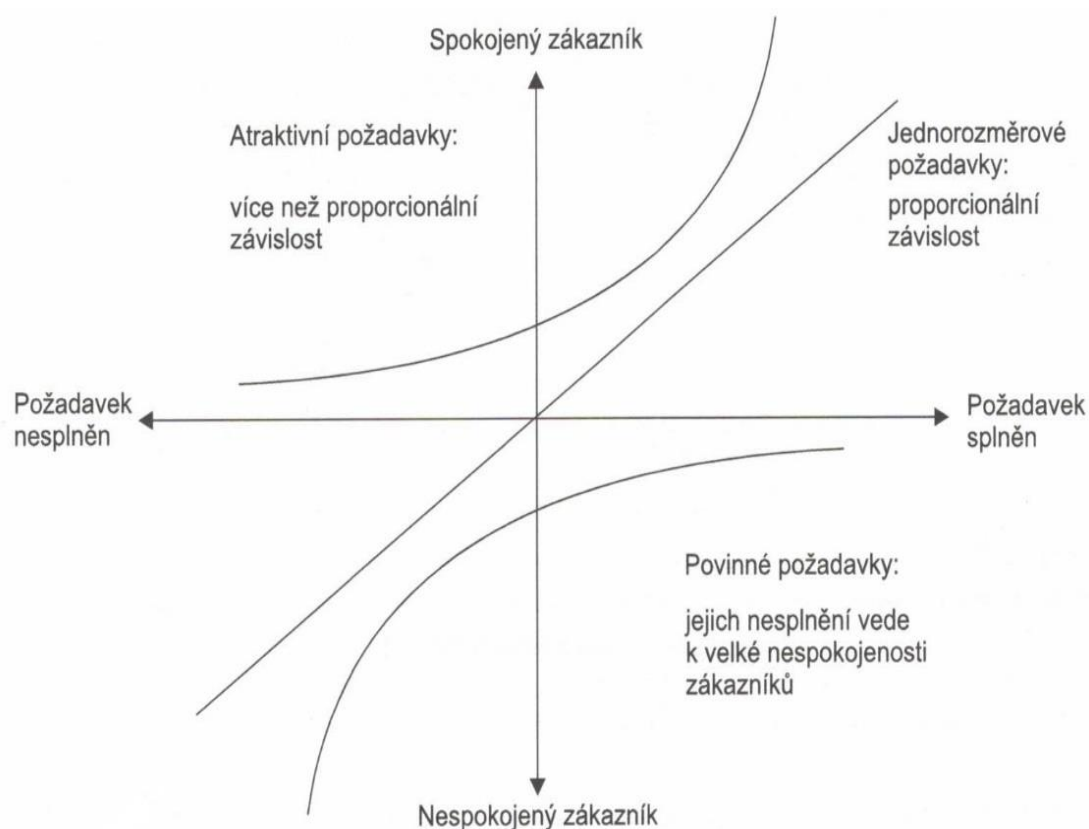
# INDEX SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

- Základ modelu ECSI (Evropský index spokojenosti zákazníka) představuje definice sedmi hypotetických proměnných, mezi kterými existují jisté vztahy. Zároveň je každá z nich definována určitým počtem měřitelných proměnných.



# KANO MODEL

- Rozlišující se 3 hlavní typy požadavků zákazníka:
  - Nutné požadavky (must be).
  - Jednorozměrové požadavky (one-dimensional).
  - Atraktivní požadavky (attractive).



# MYSTERY SHOPPING

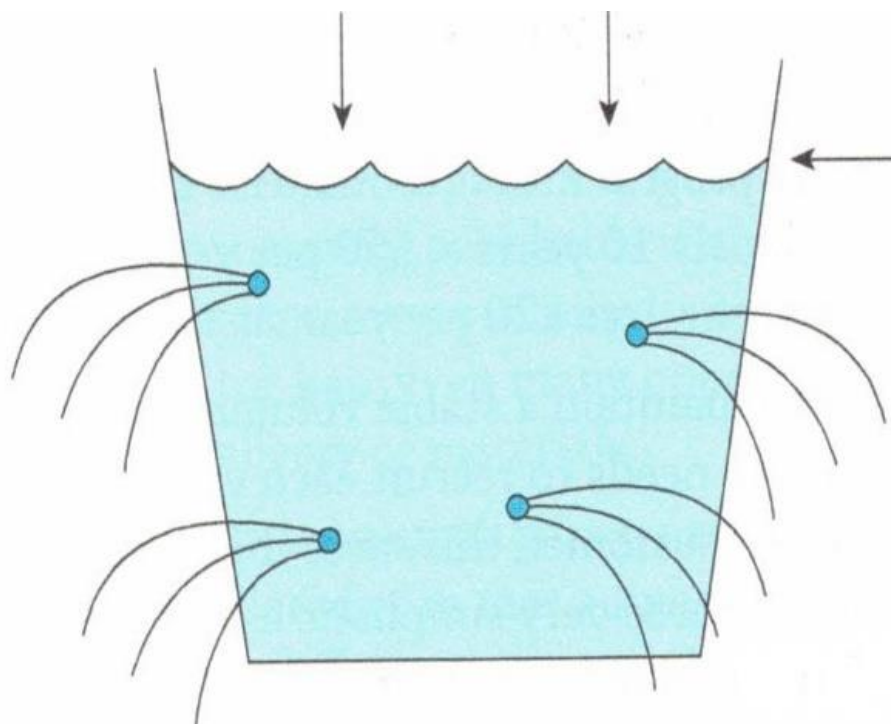
- Speciálně vyškolený pracovník (mystery shopper) se vydává za stávajícího nebo potenciálního zákazníka sledované společnosti či instituce a provádí fiktivní nákup produktů.
- Mystery pozorování, mystery návštěvy, mystery calling, mystery mail, ...
- Real customer mystery shopping! ⇒ finanční služby
- Poskytování informací. Čistota. Upoutání zákazníka. Stav užívaného vybavení. Dodržování standardů společnosti. Čekací doba. Počet zaměstnanců na místě prodeje. Pozdrav, zda je přátelský. Prodejní argumenty. Pokus o uzavření obchodu. Navržení dodatečného produktu. Řešení námitek, otázek.



- **CRM je aktivní řízení vztahů s jednotlivými zákazníky ve všech kontaktních bodech, s účelem navázání oboustranně výhodného vztahu.**
- **Transakční x relační marketing**
- **Analytické x operativní x kolaborativní část CRM**

# PRINCIP TEKOUcíHO VĚDRA

**Noví zákazníci**

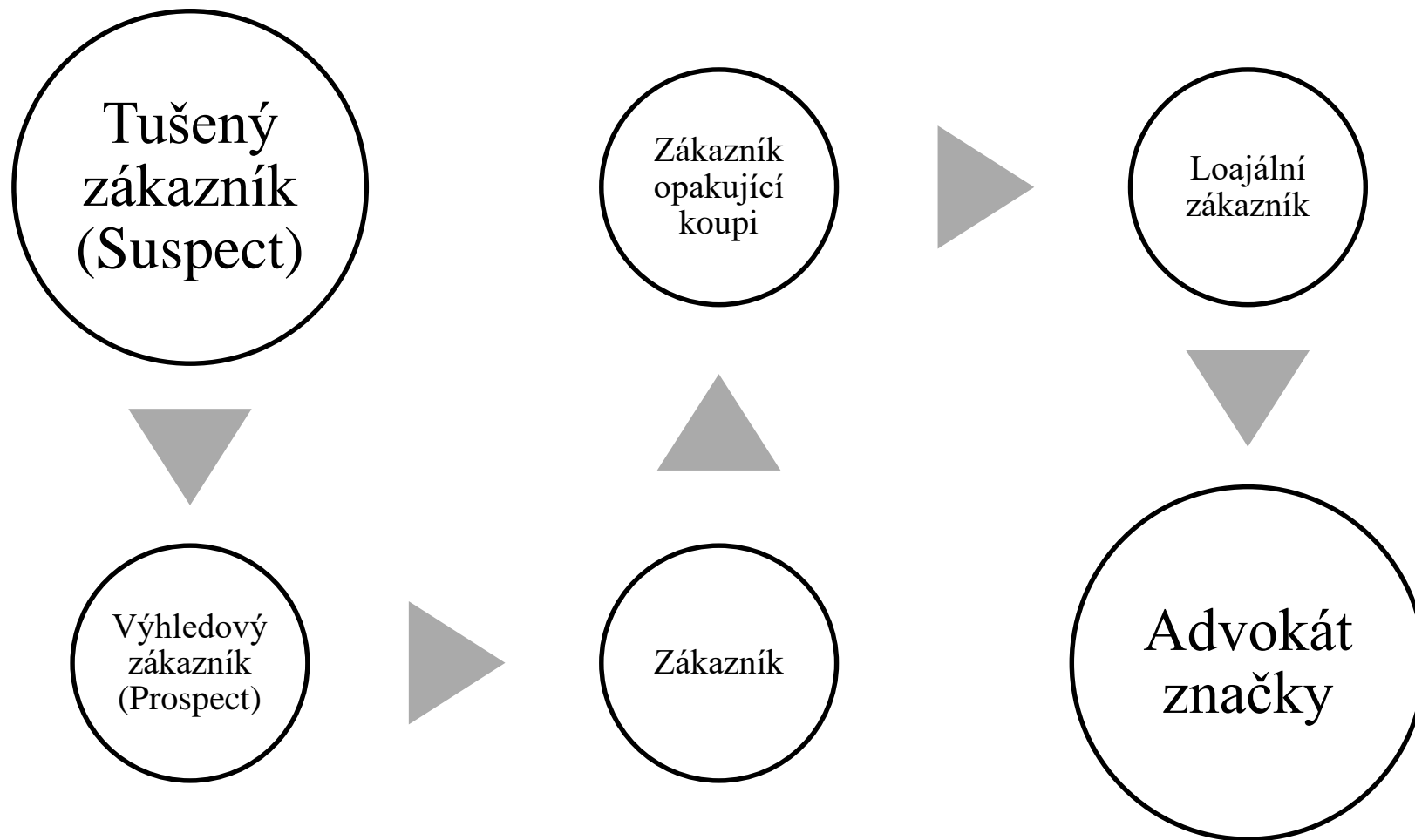


**Aktuální úroveň zákazníků**

**Ztracení zákazníci**



# ŘETĚZEC VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM



# CHURN MANAGEMENT

- Churn management identifikuje mezi zákazníky hlavní kandidáty na odchod, zjišťuje příčiny jejich chování, realizuje vhodnou retenční kampaň k jejich udržení a měří dosažené výsledky.
- **Retenční programy reaktivní** = nespokojený zákazník chce odejít od poskytovatele finančních služeb. V takovém případě se clientský servis snaží zjistit, jak moc vážně to zákazník myslí, a pokud skutečně trvá na odchodu, následuje většinou připravená o něco výhodnější nabídka.
- **Retenční programy proaktivní** = prevence, včas identifikovat ohrožené zákazníky a jejich nespokojenost zvrátit než přeroste kritickou mez a důvěra v poskytovatele služeb bude nenávratně ztracena.