



Výskum spokojnosti bankových klientov na Slovensku a v Českej republike

doc. Ing. Jaroslav Belás, PhD., Ing. Anna Kotásková
Paneurópska vysoká škola, Bratislava

Komerčná banka podobne ako ďalšie podnikateľské subjekty dosahuje svoje základné ciele prostredníctvom predaja bankových produktov a služieb klientom. V tomto kontexte majú teda klienti banky významné postavenie, pretože nakupujú produkty bánk, čím vytvárajú primeranú ziskovosť banky a podporujú jej konkurenčnú schopnosť. V tomto článku skúmame spokojnosť slovenských a českých bankových klientov so službami komerčných bánk, najdôležitejšie faktory spokojnosti, resp. nespokojnosti zákazníkov a porovnáваме aktuálne trendy spokojnosti slovenských a českých bankových klientov.

Spokojnosť klientov predstavuje významný determinant úspechu komerčnej banky na trhu. Pri analýze atribútov spokojnosti je vhodné vychádzať zo špecifických charakteristík komerčného bankovníctva, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú obchodné procesy a formujú významné atribúty spokojnosti bankových zákazníkov. Komerčné banky sú špecifické podnikateľské subjekty, ktoré pracujú s finančným rizikom, sú povinné chrániť peniaze vkladateľov a v rámci riadenia úverového rizika sú povinné vykonávať aj niektoré nepopulárne kroky, ktoré môžu mať dopad na formovanie spokojnosti bankových zákazníkov.

Spokojnosť zákazníkov predstavuje významný faktor výkonnosti a konkurenčnej schopnosti banky a mala by byť aj prioritným motívom pre jej podnikanie. Banková prax v mnohých krajinách potvrdzuje, že dosahovanie primeranej miery spokojnosti zákazníkov predstavuje pre banky mimoriadne náročnú úlohu. Je to permanentný proces s rozmanitými výsledkami, pretože klienti v mnohých krajinách prejavujú značnú mieru nespokojnosti a mnohé banky si priznávajú, že je potrebné zvýšiť úroveň starostlivosti o klientov.

ZÁKLADNÉ ATRIBÚTY SPOKOJNOSTI BANKOVÝCH ZÁKAZNÍKOV

Spokojnosť klientov je komplex rôznych aspektov, ktoré pôsobia vo vzájomnej súvislosti a formujú postoje zákazníkov k banke. V procese formovania zákazníckej spokojnosti pôsobia ekonomické faktory, emočné postoje a zvyklosti zákazníkov. Spokojnosť klientov determinuje ich lojalitu k banke a ochotu nakupovať bankové produkty. Nespokojní klienti šíria negatívnu reklamu o banke, sťažujú sa, prípadne sú ľahostajní k dodatočnej ponuke produktov a v krajnom prípade z banky odchádzajú.

Podľa Korauša (2011) je lojalita stav mysle, emočný postoj zákazníka k produktom a službám, ale aj racionálne hodnotenie doterajšej skúsenosti s obchodným vzťahom. Lojalný kupujúci pozitívne

reaguje na rozširovanie produktovej ponuky a je ochotný akceptovať aj prípadné zvýšenie cien. Šíri pozitívne informácie o banke a tým zvyšuje skupinu nových klientov. Ak banka prekročí očakávania svojho klienta, vytvára pozitívne predpoklady pre jeho lojalitu.

Croxford, Abramson a Jablonowski (2006) považujú za dominantné aspekty spotrebiteľského správania služby zákazníkom, obchodnú značku, kvalitu a cenu bankových produktov a služieb.

Baumann, Elliott a Burton (2012) skúmali vernosť bankových klientov na základe celkovej spokojnosti, citových postojov k banke, kvality služieb, vnímania trhovej situácie (náklady a prínosy zmeny) a vlastností zákazníkov. Podľa autorov kombinácia dvoch faktorov, ktorými sú citové prepojenie s bankou a ekonomické benefity, sa javí ako nerozbitný štít pre vzťah so zákazníkmi a mala by ochrániť banku pred konkurenciou.

Mandahachitara a Poolthang (2011) uvádzajú, že lojalita zákazníkov je veľmi dôležitá, pretože získanie nových zákazníkov so sebou prináša dodatočné náklady a naopak s dĺžkou trvania vzťahu so zákazníkom rastie i výnosnosť tohto vzťahu. Ide teda o kľúčový determinant dlhodobých ziskov firmy. Definovanie lojálneho zákazníka v bankovníctve nie je jednoduchou záležitosťou, pretože bankové odvetvie je charakterizované vysokou mierou falošnej lojality. Tá je spôsobená nepatrnými rozdielmi medzi produktmi komerčných bánk. Efektívnym nástrojom budovania skutočnej lojality môže byť napr. prívetivý prístup ku klientom, dostupnosť bankových produktov a služieb, intenzívna komunikácia a aktivity v oblasti tzv. *corporate social responsibility*.

Maddern, Maull a Smart (2007) uvádzajú, že spokojnosť zákazníkov predstavuje základný predpoklad podnikateľského úspechu. Podľa týchto autorov existuje viacero prístupov k skúmaniu spokojnosti bankových zákazníkov. *Service Profit Chain* predstavuje líniu, pri ktorej spokojnosť



zamestnancov prináša zvýšenú kvalitu služieb, ktorá sa transformuje do spokojnosti zákazníka. *Satisfaction mirror* znamená, že spokojnosť zamestnancov priamo determinuje spokojnosť zákazníka. Podľa koncepcie *SERVQUAL* spokojnosť zákazníka vzniká spoločným pôsobením funkčnej kvality služby (*Functional Service Quality*) a technickej kvality služby (*Technical Service Quality*). *Business process management* (BPM) prezentuje pozitívny vzťah medzi riadiacimi procesmi a spokojnosťou zákazníkov. Uvedení autori uvádzajú vo svojej štúdii, že kľúčovými prvkami budovania zákaznickej spokojnosti sú spokojnosť zamestnancov a kvalita služieb.

Chakrabarty (2006) na základe výskumu realizovaného vo Veľkej Británii na vzorke 12 000 bankových klientov definovala štyri základné faktory, ktoré determinujú celkovú spokojnosť klienta a stanovila ich poradie podľa dôležitosti: 1. spokojnosť klientov s pobočkou (rýchlosť servisu, prístup jednotlivých zamestnancov, diskrétno prostredie, prevádzková doba); 2. ekonomická spokojnosť (poplatky a úroky); 3. spokojnosť so vzdialeným prístupom (úroveň internetového bankovníctva) a 4. dostupnosť bankomatov.

Viacere výskumy potvrdzujú, že banky nerozumejú finančným potrebám svojich klientov. Z prieskumu spoločnosti Ernst & Young (2012) vyplýva, že podľa názoru klientov banky nepoznajú ich skutočné potreby a neprispôbujú týmto potrebám svoje produkty, pretože len 44 % v celosvetovom meradle sa domnieva, že ich banka prispôbuje produkty ich potrebám. Najvýznamnejším impulzom na zmenu banky je výška poplatkov, pretože 53 % európskych klientov by zmenilo hlavnú banku práve kvôli nim. Druhým najvýznamnejším dôvodom je zlá skúsenosť v pobočke banky.

Prieskum spoločnosti Deloitte (2012, a) naznačil veľkú nespokojnosť slovenských spotrebiteľov s výškou bankových poplatkov a nedostatočnými službami. Rozdiel medzi slovenskými klientmi a klientmi v Čechách či Poľsku je najmä v lojalite k vlastnej banke, ktorá je na Slovensku výrazne nižšia než v uvedených krajinách. Zatiaľ čo v Českej republike len 17 % a v Poľsku len 12 % zákazníkov zmenilo svoju banku, na Slovensku to bolo až 52 %.

Cieľom článku je kvantifikovať celkovú spokojnosť slovenských bankových klientov, dôležité faktory ich spokojnosti a nespokojnosti, a porovnať výsledky so situáciou v Českej republike. Súčasťou článku je aj analýza vybraných pocitov bankových klientov, ktoré majú dopad na formovanie ich spokojnosti.

VÝSLEDKY VLASTNÝCH VÝSKUMOV SPOKOJNOSTI BANKOVÝCH ZÁKAZNÍKOV NA SLOVENSKU A V ČESKEJ REPUBLIKE

Výskum spokojnosti klientov na Slovensku a v Českej republike sme uskutočnili prostredníctvom dotazníkov v spolupráci so študentmi Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity

Tomáša Baťu v Zlíne a Paneurópskej vysokej školy v Bratislave, stredisko Žilina. Na zber informácií sme využili aj internet.

Získané dáta sme vyhodnotili prostredníctvom popisnej štatistiky. Pri týchto výpočtoch boli použité jednoduché indexy, ktoré prehľadnou formou kvantifikujú rozdiely v hodnotách ukazovateľov v SR a v ČR.

Výskum v SR zahŕňal 320 respondentov, z toho bolo 55 % žien a 45 % mužov. Čo sa týka vekovej štruktúry respondentov, 23 % respondentov bolo v kategórii do 30 rokov, 59 % v kategórii od 30 do 50 rokov a 18 % respondentov malo viac než 50 rokov. 89 % respondentov bolo zamestnaných, 5 % bolo nezamestnaných a 6 % boli dôchodcovia. Čo sa týka vzdelanostnej úrovne respondentov, 6 % z nich malo základné vzdelanie, 48 % uviedlo stredoškolské vzdelanie a 46 % vysokoškolské vzdelanie.

V rámci dotazníkového výskumu sme osloviли v Českej republike spolu 323 respondentov, z nich 37 % tvorili muži a 63 % ženy. Veková štruktúra respondentov bola nasledujúca: 32 % vo veku do 30 rokov, 50 % od 30 do 50 rokov a 18 % respondentov bolo starších ako 50 rokov. Vzdelanostná úroveň respondentov: 1 % malo základné vzdelanie, 62 % stredoškolské a 37 % vysokoškolské vzdelanie.

Porovnanie celkovej spokojnosti slovenských a českých bankových zákazníkov s poskytovanými bankovými produktmi a službami uvádzame v tabuľke 1.

Tab. 1 Celková spokojnosť bankových klientov v SR a ČR

Ste spokojný s poskytovanými bankovými produktmi a službami?	SR v %	ČR v %	Index SR/ČR
1. Áno	61	62	0,984
2. Nie	23	26	0,885
3. Nevie	16	12	1,333

Zdroj: Vlastný výskum.

Celková miera spokojnosti slovenských a českých bankových klientov je približne rovnaká.

V rámci nášho výskumu sme skúmali, či spokojnosť závisí od pohlavia, veku a vzdelania. Naše výsledky potvrdili, že celková miera spokojnosti bankových klientov na Slovensku a v Českej republike nie je závislá od týchto faktorov.

V tab. 2 porovnáваме najdôležitejšie dôvody spokojnosti slovenských a českých bankových zákazníkov.

Najvýznamnejším faktorom spokojnosti klientov v našom výskume boli dostupnosť bankových produktov a služieb prostredníctvom elektronického bankovníctva. Možnosť využívať elektronické bankovníctvo je významne dôležitejšia pre českých než slovenských klientov, čo pravdepodobne súvisí aj s vyššou mierou využívania



elektronického bankovníctva v Českej republike. Napr. podľa výskumu Ernst & Young (2012) až 78 % klientov v Českej republike ovláda svoj bankový účet prostredníctvom internetu.

Podľa našich výsledkov možnosť využívať elektronické bankovníctvo ako najvýznamnejší dôvod spokojnosti častejšie uvádzali na Slovensku mladí klienti a klienti s vysokoškolským vzdelaním. Spokojnosť žien a mužov s týmto faktorom bola podobná. V Českej republike tento dôvod častejšie uviedli ženy a podobne ako na Slovensku mladí a vysokoškolsky vzdelaní respondenti.

Spokojnosť s dostupnosťou pobočky (druhý najdôležitejší dôvod spokojnosti) je v oboch krajinách veľmi podobná a výraznejšie rozdiely boli v hodnotení siete bankomatov (tretí najdôležitejší dôvod spokojnosti). Tento dôvod spokojnosti častejšie uvádzali českí klienti.

V tab. 3 porovnáваме dôvody nespokojnosti bankových zákazníkov v SR a ČR.

Najvýznamnejším dôvodom nespokojnosti klientov bola vysoká cena produktov a služieb, pričom náš výskum ukázal, že v oboch krajinách je približne rovnaká. Ženy na Slovensku sú podstatne viac nespokojné s cenou bankových produktov a služieb než muži, mladí klienti do 30 rokov sú podstatne menej nespokojní než ostatní klienti. V Českej republike je nespokojnosť s cenami rovnomerne rozložená medzi jednotlivé sociálne skupiny.

Vysoké ceny bankových produktov a služieb sú celosvetovým problémom, o čom svedčia výsledky mnohých výskumov. Je zrejmé, že banky nemôžu ponúkať všetky svoje produkty a služby za minimálnu cenu, ale je tiež zrejmé, že banky často ponúkajú svoje produkty za neprímerane vysoké ceny. Na podrobnejšiu diskusiu o tomto probléme nie je v tomto článku priestor. Istým námetom pre komerčné banky by mohla byť transparentnejšia cenová politika a lepšia komunikácia so svojimi zákazníkmi. Mnohé skúsenosti, predovšetkým zo zahraničia, poukazujú na fakt, že spokojní zákazníci dokážu tolerovať aj vyššie ceny, pretože cena nie je vždy rozhodujúcim faktorom pri výbere banky.

Druhým významným dôvodom nespokojnosti bankových klientov bola pomalá obsluha v pobočke banky. Túto možnosť častejšie uviedli slovenskí klienti. Pomerne výrazná miera nespokojnosti bola zistená v oblasti obchodnej komunikácie, pretože až 19 % slovenských a 14 % českých respondentov uviedlo, že sú nespokojní s neosobným prístupom pracovníkov banky.

Pocity bankových klientov pri obchodnej komunikácii s pracovníkmi banky významným spôsobom formujú ich spokojnosť. V tab. 4 uvádzame porovnanie pocitov českých a slovenských zákazníkov pri riešení ich finančných problémov v komerčných bankách.

Pri odpovedi na túto otázku klienti prednostne uviedli pocit, že banka chce iba predať produkt a zarobiť. Tento pocit bol intenzívnejší v prípade českých respondentov. Českí klienti boli kritickejší než slovenskí klienti aj pri hodnotení toho, či sa

Tab. 2 Dôvody spokojnosti klientov v bankovom sektore ČR a SR

S čím ste v banke najviac spokojný? (Môžete uviesť až 3 dôvody.)	SR v %	ČR v %	Index SR/ČR
1. Rýchla obsluha v pobočke	28	14	2,000
2. Možnosť využívať elektronické bankovníctvo	67	75	0,893
3. Kvalitné produkty a služby	22	18	1,222
4. Pohodlná a príjemná obsluha v pobočke	20	17	1,176
5. Dostupnosť pobočky	53	50	1,060
6. Rozvinutá sieť bankomatov	28	40	0,700
7. Iné (účet zdarma)	4	0	-

Zdroj: Vlastný výskum.

Tab. 3 Dôvody nespokojnosti bankových klientov v SR a ČR

S čím ste v banke najviac nespokojný? (Môžete uviesť až 3 dôvody.)	SR v %	ČR v %	Index SR/ČR
1. Pomalá obsluha v pobočke	38	23	1,652
2. Nekvalitné elektronické bankovníctvo	3	2	1,500
3. Vysoká cena produktov a služieb	63	65	0,969
4. Zlá dostupnosť pobočky	11	10	1,100
5. Neosobný prístup	19	14	1,357
6. Nízka akceptácia mojich potrieb	8	13	0,615
7. Iné (arogancia personálu, zneužívanie finančnej negramotnosti klientov)	3	0	-

Zdroj: Vlastný výskum.

Tab. 4 Pocity bankových zákazníkov pri riešení ich finančných problémov v SR a ČR

Máte pocit, že sa banka zaujíma o riešenie vašich finančných problémov, alebo vám chce iba niečo predať?	SR v %	ČR v %	Index SR/ČR
1. Banka sa veľmi zaujíma	13	5	2,600
2. Občas sa zaujíma	31	24	1,292
3. Vôbec sa o to nezaujíma	11	11	1,000
4. Banka chce iba predať produkt a zarobiť	31	43	0,721
5. Nevie to posúdiť	14	17	0,824

Zdroj: Vlastný výskum.

Tab. 5 Čo si myslia slovenskí a českí klienti o tom, ako sa zmenil prístup bánk počas krízy

Ako sa zmenil prístup bánk k potrebám klientov v čase krízy?	SR v %	ČR v %	Index SR/ČR
1. Prístup sa výrazne zhoršil	0	3	0/3
2. Prístup sa zhoršil	31	27	31/27
3. Prístup sa zlepšil	52	64	52/64
4. Prístup sa výrazne zlepšil	14	2	14/2
5. Iné: nezmenil sa, neviem posúdiť	3	4	3/4

Zdroj: Vlastný výskum.



Literatúra

1. Baumann, CH., Elliott, G., Burton, S. (2012) Modeling customer satisfaction and loyalty: survey data versus data mining. *Journal of Services Marketing*, vol. 26, iss: 3, pp.148-157. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041211223951>
2. Belás, J. a kol. (2010) *Management komerčných bánk, bankových obchodov a operácií*. Žilina: Georg.
3. Croxford, H., Abramson, F., Jablonowski, A. (2006) *The art of better retail banking*. England, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. 2006.
4. Deloitte (2012, a) Prieskum: *Viac ako polovica Slovákov nie je verná jednej banke*. Bratislava, Tlačová správa, 21.6.2012. [online] [cit.2012-12-10] http://www.deloitte.com/view/sk_SK/sk/press/sk-press-releases/0b5e168d47e08310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm
5. Deloitte. (2012, b). *Průzkum: Více než čtyři pětiny Čechů jsou věrni své bance*. Tlačová správa, 14.6.2012. http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/press/press-releases/9563e3bf3cae7310-VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm
6. Ernst & Young. (2012). *Nová éra bankovníctví. Čeští klienti chtějí, aby banky vyšly více vstříc jejich potřebám*. Praha, Tlačová správa, 25.6.2012. [online] [cit.2012-12-10] http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2012_Nova-era-bankovnictvi
7. Chakrabarty, A. (2006). Barking up the wrong tree-factors influencing customer satisfaction in retail banking in the UK. *International Journal of Applied Marketing*, Vol. 1, No. 1. www.managementjournals.com/journals/marketing/index.htm.
8. Korauš, A. (2011) *Finančný marketing*. Bratislava: Sprint.
9. Maddern, H., Maull, R. and Smart, A. (2007) Customer satisfaction and service quality in UK financial services. *International Journal of Operations & Production Management*. vol. 27, iss: 9, pp. 999-1019. [online] [cit.2012-12-12] <http://dx.doi.org/10.1108/01443570710775838>
10. Mandahachitara, R., Poolthang, Y. (2011) A model of customer loyalty and corporate social responsibility. *Journal of Service Marketing*, vol. 25, iss: 2, pp.123-133. [online] [cit.2012-12-10] <http://dx.doi.org/10.1108/08876041111119840>
11. McKinsey&Company (2012) *Banking on satisfied customers*. [online] [cit.2012-12-11] http://csi.mckinsey.com/knowledge_by_region/americas/banking_consumers
12. Titko, J., Lace, N. (2010) Customer satisfaction and loyalty in Latvian retail banking. *Economics and Management*: 2010.15, pp. 1031-1038. [online] [cit.2012-12-12] <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-1031.pdf>
13. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2204076/Banks-urged-customers-major-high-street-chains-rank-low-satisfaction-stakes.html>

banka zaujíma o riešenie ich finančných problémov. Kým na Slovensku až 44% respondentov malo pocit, že sa banka zaujíma (zaujíma a veľmi zaujíma) o riešenie ich finančných problémov, v Českej republike to bolo len 29%.

Súčastosť nášho výskumu bolo aj zisťovanie zmien v prístupe bánk počas krízy. Predpokladali sme, že komerčné banky objektívne pristúpili k sprísneniu úverových podmienok a k zmenám v tvorbe cien, čo pravdepodobne spôsobí negatívne hodnotenie komerčných bánk. V tab. 5 uvádzame názory klientov na to, či sa prístup bánk počas krízy zmenil.

Podľa našich respondentov sa však prístup bánk počas krízy zlepšil. Náš predpoklad sa nepotvrdil. Zaujímavosťou je opäť zhoda v hodnotení slovenských a českých bankových zákazníkov, pretože na Slovensku 66% respondentov uviedlo, že prístup bánk sa zlepšil (zlepšil a veľmi zlepšil) a v Českej republike si to myslelo takisto 66%.

ZÁVERY

Spokojný zákazník má veľký význam pre aktuálnu a budúcu výkonnosť komerčnej banky. Napr. Korauš (2011) uvádza, že spokojný zákazník zostáva verný a udržať si ho vyžaduje od firmy päťkrát menej úsilia, času a peňazí, než získať nového klienta. Je ochotný zaplatiť i vyššiu cenu a odľákáť spokojného klienta ku konkurencii znamená znížiť pri rovnakej hodnote produktu jeho cenu až o 30%. Spokojný klient predstavuje bezplatnú formu reklamy, je naklonený kúpe ďalších produktov a vyvoláva spätne u zamestnancov pocit uspokojenia a hrdosti na svoju prácu a firmu.

Celková miera spokojnosti českých a slovenských zákazníkov je približne rovnaká a naše výsledky sú porovnateľné s niektorými publikovanými výsledkami spokojnosti bankových klientov v Európe. Napr. vo Veľkej Británii bola v roku 2012 priemerná úroveň spokojnosti 62%. Podľa výsledkov výskumu Deloitte (2012, b) je na Slovensku, v Českej republike a v Poľsku celková miera spokojnosti 50% a viac.

Najdôležitejšie faktory spokojnosti a nespokojnosti slovenských a českých bankových klientov sú rovnaké a miera ich významu pre klientov je veľmi podobná. Intenzita spokojnosti, resp. nespokojnosti slovenských a českých bankových klientov sa v rámci jednotlivých sociálnych skupín mierne odlišuje.

Slovenskí a českí bankovní klienti, podobne ako klienti v iných európskych krajinách, pociťujú nízku mieru záujmu zo strany banky o riešenie ich finančných potrieb a vysoké ceny bánk.

Banky nevyužívajú vhodnou formou svoje predajné príležitosti, pretože len 33% slovenských respondentov v našom výskume uviedlo, že im pracovníci pobočiek často ponúkajú zaujímavé produkty (53% sa vyjadrilo, že im pracovníci zriedka ponúkajú produkty a 14% sa vyjadrilo, že im banka nikdy neponúkla zaujímavý produkt).

Aktuálny trend v oblasti aktívnej ponuky produktov zo strany banky môže mať dosah aj na tzv. *cross-selling index*. Podľa našich zistení priemerná hodnota tohto indexu predstavuje 2,23. Tento údaj signalizuje veľké predajné príležitosti komerčných bánk na Slovensku, pretože typický spotrebiteľ objektívne potrebuje viac bankových produktov: bežný účet na platobné potreby, platobnú kartu na bežné nákupy, sporiaci účet pre potrebu krytia budúcich rizík a často hypotéku na zabezpečenie bývania, prípadne niektoré investičné produkty.

V tejto súvislosti Korauš (2011) upozorňuje na istý paradox v sektore finančných služieb, ktorý spočíva v tom, že finančné spoločnosti venujú takmer všetko úsilie na to, aby získali nových klientov, a keď ich získajú, zabudnú sa o nich starať podobne ako o existujúcich klientov. Pričom súčasný zákazník prináša banke veľkú hodnotu, pretože vytvára tržby a výkonnosť firmy.

Výsledky týchto výskumov, podobne ako všetkých ostatných, nemôžu exaktne zhodnotiť úroveň spokojnosti, resp. nespokojnosti slovenských a českých bankových klientov, preto je potrebné vnímať ich ako istý podnet pre bankových manažérov, aby sa zamerali na skvalitnenie riadenia vzťahov so zákazníkmi v kontexte zvyšovania vlastnej výkonnosti a konkurenčnej schopnosti.

Náš výskum poukázal na mnohé rezervy v predajnom procese komerčných bánk. Bankovní manažéri by sa mali zamyslieť nad možnosťami zlepšenia procesov, ktoré vedú k formovaniu spokojnosti bankových zákazníkov.

Mnohé aspekty formovania spokojnosti bankových zákazníkov sú investične nenáročné a dajú sa uskutočniť v relatívne krátkom časovom horizonte (napr. zlepšiť prístup ku klientom pri obchodnom rokovaní, intenzívnejšie sa zaujímať o riešenie finančných potrieb klientov, ponúkať vhodné produkty klientom atď.). Dôležitým predpokladom rastu spokojnosti zákazníkov je dosiahnutie spokojnosti vlastných zamestnancov v pobočkách. Aktuálne hodnoty fluktuácie bankových zamestnancov a výsledky našich výskumov, v ktorých sme skúmali spokojnosť zamestnancov poukazujú na to, že v tejto oblasti majú bankovní manažéri značné rezervy.