



Index hodnotenia skúseností zákazníkov - 2010

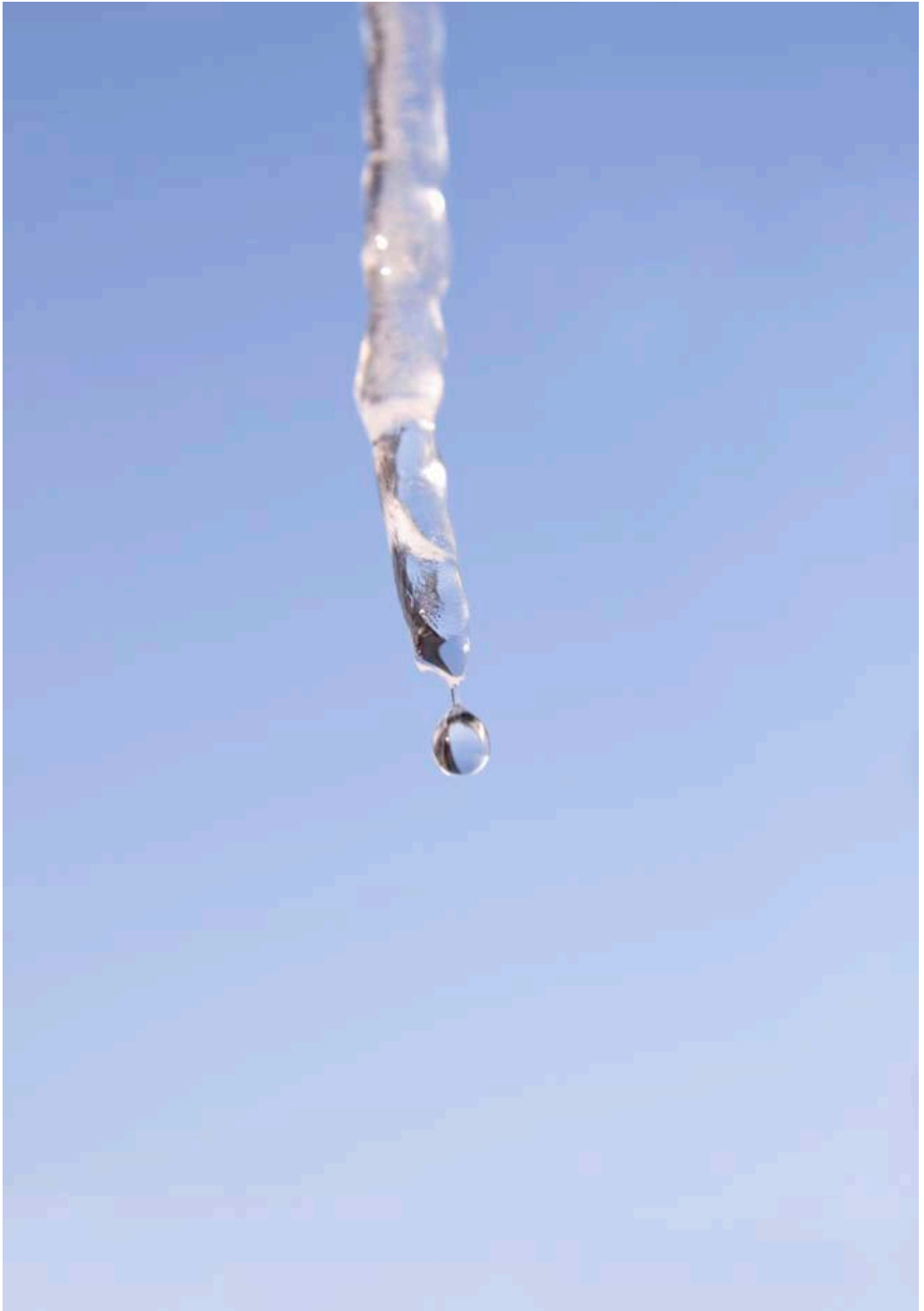
STAV RETAILOVÉHO BANKOVNÍCTVA PO FINANČNEJ KRÍZE



RUSKO | UKRAJINA | ČESKÁ REPUBLIKA | SLOVENSKÁ REPUBLIKA

OBSAH

- PRED SLOV
- ČO JE INDEX HODNOTENIA SKÚSENOSTÍ ZÁKAZNÍKOV?
- HODNOTA ŠTÚDIE
- O ŠTÚDII REALIZOVANEJ V ROKU 2010
- TRENDY V OBLASTI SKÚSENOSTÍ ZÁKAZNÍKA OD ROKU 2009
- KLÚČOVÉ DŮKAZY KONCEPCIE
- SÚHRN ZISTENÍ
 - » INDEX HODNOTENIA SKÚSENOSTÍ ZÁKAZNÍKOV - 2010 SÚHRNNÁ TABUĽKA
 - » ZNAČKA
 - » KOMUNIKÁCIA
 - » PROSTREDIE
 - » PONUKA
 - » KULTÚRA
 - » EFEKTÍVNOSŤ PREDAJA – Nové!
- PRÍLOHA č. 1: PRÍSTUP K REALIZÁCII ŠTÚDIE
- PRÍLOHA č. 2: TABUĽKY VÝSLEDKOV A UMIESTNENIA
 - » Hodnotenie krajín a pozorovania
 - Rusko
 - Ukrajina
 - Česká republika
 - Slovensko
 - » Umiestnenia podľa kategórií a komentáre mystery shopper-ov
 - Značka
 - Komunikácia
 - Prostredie
 - Ponuka
 - Kultúra
 - Efektívnosť predaja
- O NÁS
 - » PwC
 - » Senteo, Inc.



PREDSLOV

Sme radi, že Vám môžeme predložiť štúdiu Index hodnotenia skúseností zákazníkov za rok 2010, venovanú retailovému bankovníctvu z pohľadu klienta. Tak ako v predchádzajúcich troch rokoch, i tentokrát správu vypracovala a zistenia publikovala spoločnosť PwC v spolupráci so spoločnosťou Senteo.

Rozhodli sme sa, že v roku 2010 rozšírime teritórium prieskumu, ktorý sme pôvodne vykonávali iba v Rusku, o ďalšie krajiny strednej a východnej Európy (CEE). Tohtoročná správa preto prináša zistenia z prieskumu uskutočneného v Rusku, na Ukrajine, v Českej republike a na Slovensku. Celkovo sa na prieskume zúčastnilo 90 retailových bánk, ktoré boli vybrané na základe kritéria veľkosti a pokrytia trhu v jednotlivých krajinách.

Pretrvávajúce dopady svetovej finančnej krízy sú stále dôvodom pre obavy. I keď sa zdá, že to najhoršie máme za sebou, retailové banky čelia neľahkému obdobiu transformácie, ktoré si vyžaduje nekompromisnú internú kontrolu a zvýšenú orientáciu na zákazníka. Byť dnes v strednej a východnej Európe konkurencieschopným a úspešným, si vyžaduje viac úsilia ako v predkrízovom období stability a prosperity.

Mnohé banky si z krízy vzali dôležité ponaučenia: ako napríklad riadne, i keď konzervatívne riadenie v oblasti treasury; zameranie sa na kvalitu úverového portfólia, riadenie rizika, efektívnu kontrolu nákladov, automatizáciu a výpočtovú techniku. Mnohé úsilie sú však zamerané na interné záležitosti, pričom sa niekedy zabúda na klientov, prípadne sa robí len veľmi málo pre posilnenie vzťahu s klientom.

V polovici roka 2010 sa banky pomaly začali orientovať na zákazníka v snahe získať späť jeho dôveru, obnoviť kvalitu vzájomného vzťahu a iniciovať nové ponuky. Na druhej strane však zákazník začal oveľa citlivejšie pristupovať k svojim financiám a vo väčšej miere sa zaujíma o to, ako s nimi banky zaobchádzajú. Dnes zákazník nielenže očakáva dobré služby a ponuku, on ich vyžaduje.

Volatilita trhu, ktorú sme zaznamenali v nedávnom období, spôsobila určité vlny migrácie klientov medzi bankami. Preto zo strategického hľadiska nadobúda faktor lojálnosti voči banke stále väčšiu váhu. Získanie, udržanie si a budovanie vernosti klienta zostane popri kvalitnejších klientskych službách a klientsky orientovanej kultúre pravdepodobne najväčším cieľom retailových bánk.

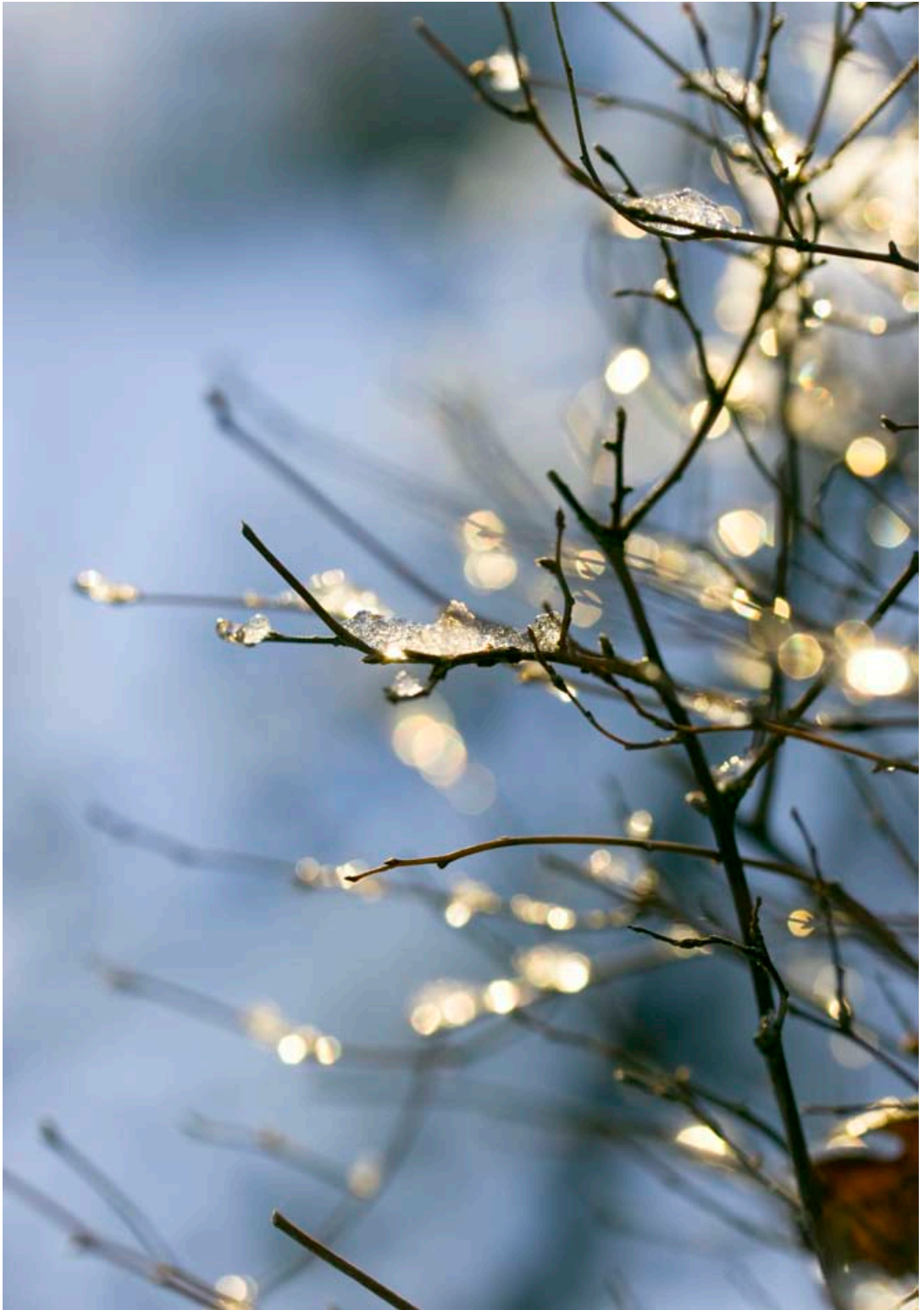
V mene spoločností Senteo a PwC veríme, že budete túto správu čítať so záujmom. Prosím kontaktujte nás v prípade, že budete mať akékoľvek otázky.



Michael Ruckman
Zakladateľ a prezident
Senteo, Inc.



Chris Barrett
CEE líder pre finančné poradenstvo
PwC



ČO JE INDEX HODNOTENIA SKÚSENOSTÍ KLIENTOV?

Index hodnotenia skúseností klientov (Customer Experience Index, ďalej uvádzané ako CEI) bol zostavený ako nový benchmark slúžiaci na porovnanie retailových bánk a zároveň ako nástroj merania kvality a konzistentnosti skúseností klientov.

CEI hodnotí banky na základe ich výkonnosti v oblastiach, ktoré sú pre klienta mimoriadne dôležité. Pre účely nášho prieskumu sme vytvorili tím Mystery shopper-ov, ktorí vystupovali ako potenciálni klienti.

Pri získavaní údajov pre štúdiu sme použili špeciálny hodnotiaci dotazník (scorecard), ktorý vyvinula spoločnosť Senteo. Výkaz obsahuje i sériu otázok, na ktoré museli mystery shopperi odpovedať po každej návšteve banky.

Pomocou dotazníka sme hodnotili nasledujúce prvky, podieľajúce sa na vytvorení celkovej skúsenosti zákazníka:

Obchodná značka – Atraktivnosť obchodnej značky. Do akej miery dokáže osloviť zákazníka? Nakoľko sa zákazník dokáže stotožniť s hodnotami, ktoré obchodná značka vyjadruje?

Komunikácia – Efektívnosť reklamných a propagačných aktivít. Do akej miery dokážu vyvolať záujem zákazníka? Sú hodnoty a výhody jasne komunikované?

Prostredie – Do akej miery sú dostupné, prehľadné a konzistentné nástroje využívané pri styku s klientom?

Ponuka – Do akej miery spĺňa ponuka požiadavky zákazníkov? Je produkt nastavený tak, aby vytváral hodnotu pre zákazníka?

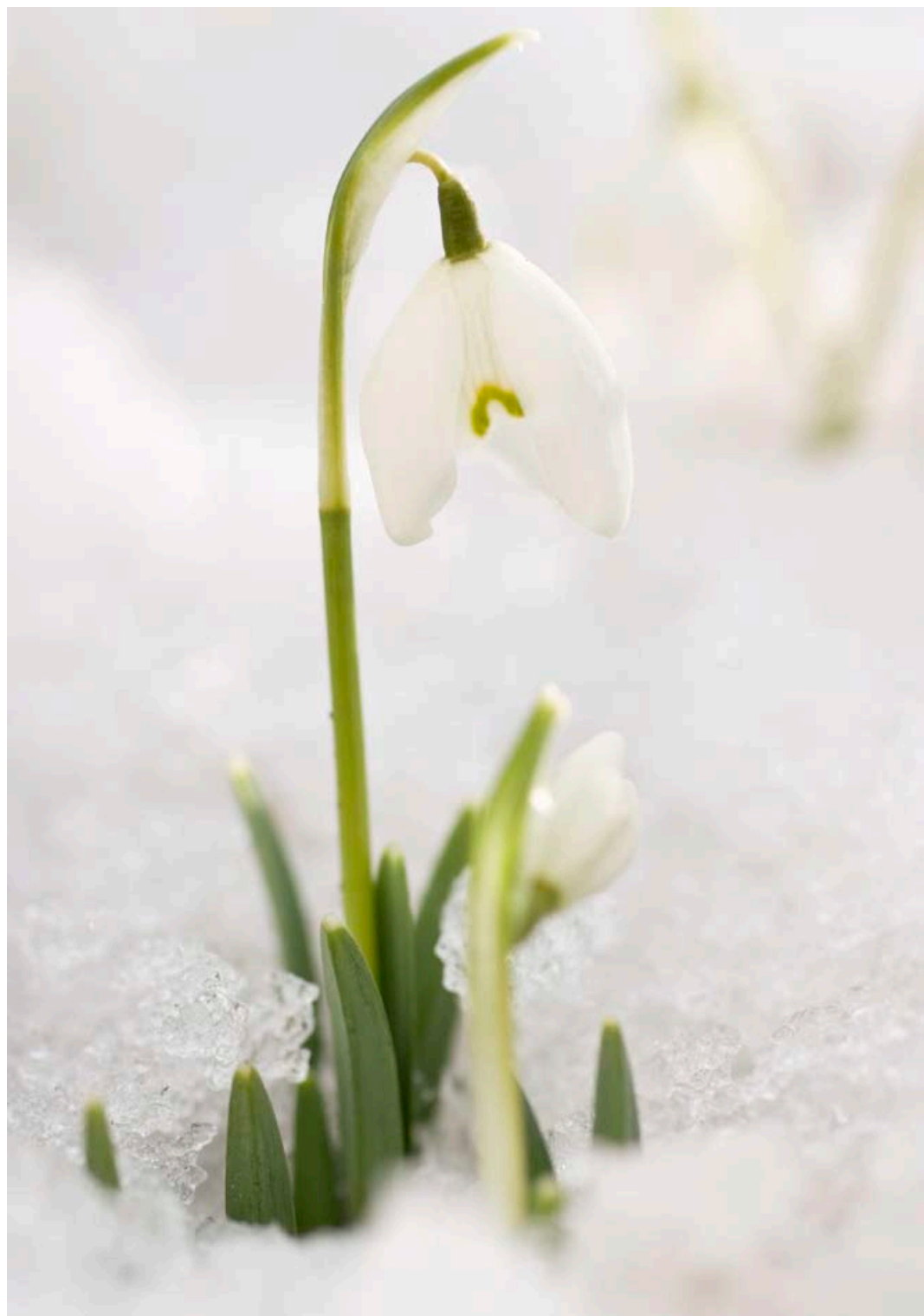
Kultúra – Efektívnosť organizácie pri vytváraní internej, klientsky orientovanej kultúry. Aký je vzťah bankových úradníkov s klientmi?



Každý z týchto prvkov sa podieľa na tom, ako klienti vnímajú banku. Ich kombináciou vznikne celkový názor klienta na banku.

Všetky závery, ktoré v štúdiu uvádzame, sú založené na skutočných skúsenostiach Mystery shopperov. Štúdia sa sústreďuje na primárne distribučné siete banky (t.j. na pobočky), ktoré sú najvhodnejším styčným bodom banky a klienta, čo sa týka merania výkonnosti banky v uvedených piatich oblastiach.

Bližšie informácie o metóde použitej v rámci prieskumu, nájdete v Prílohe č. 1 k tejto správe.



VÝZNAM ŠTÚDIE

Táto štúdia bude prínosom pre generálnych riaditeľov retailových bánk a manažérov retailových oddelení, oddelení rozvoja stratégie, marketingu a zákazníckych služieb.

Prieskum CEI predstavuje nový benchmark pre retailové bankovníctvo a ponúka praktický pohľad do oblastí, ktorým môžu napomôcť banke k dosiahnutiu úspešných výsledkov v oblasti retailového segmentu.

Cieľom tejto štúdie je poskytnúť čitateľom, najmä odborníkom v retailovom bankovníctve, jedinečný pohľad o mysle klienta a ich vnímaní banky priamo v reálnom prostredí banky.

Retailové banky sú v podstate poskytovateľmi služieb, tak ako cestovné kancelárie, aerolínie, hotely, alebo telekomunikačné spoločnosti. Na rozdiel od výrobkov, ktoré sa predávajú prostredníctvom maloobchodnej siete, sú bankové služby nehmotné a predstavujú len riešenie pre hmotné potreby klienta. Preto je ťažké pristupovať k retailovému bankovníctvu ako k fyzickému predmetu, ktorým má konkrétny tvar, rozmer a farbu. Tieto vlastnosti neumožňujú poskytovateľom služieb, aby uplatňovali také isté právo sociálneho producenta výrobkov, ktoré oveľa ľahšie upútajú pozornosť zákazníka a vyvolajú v ňom záujem výrobok kúpiť a používať.

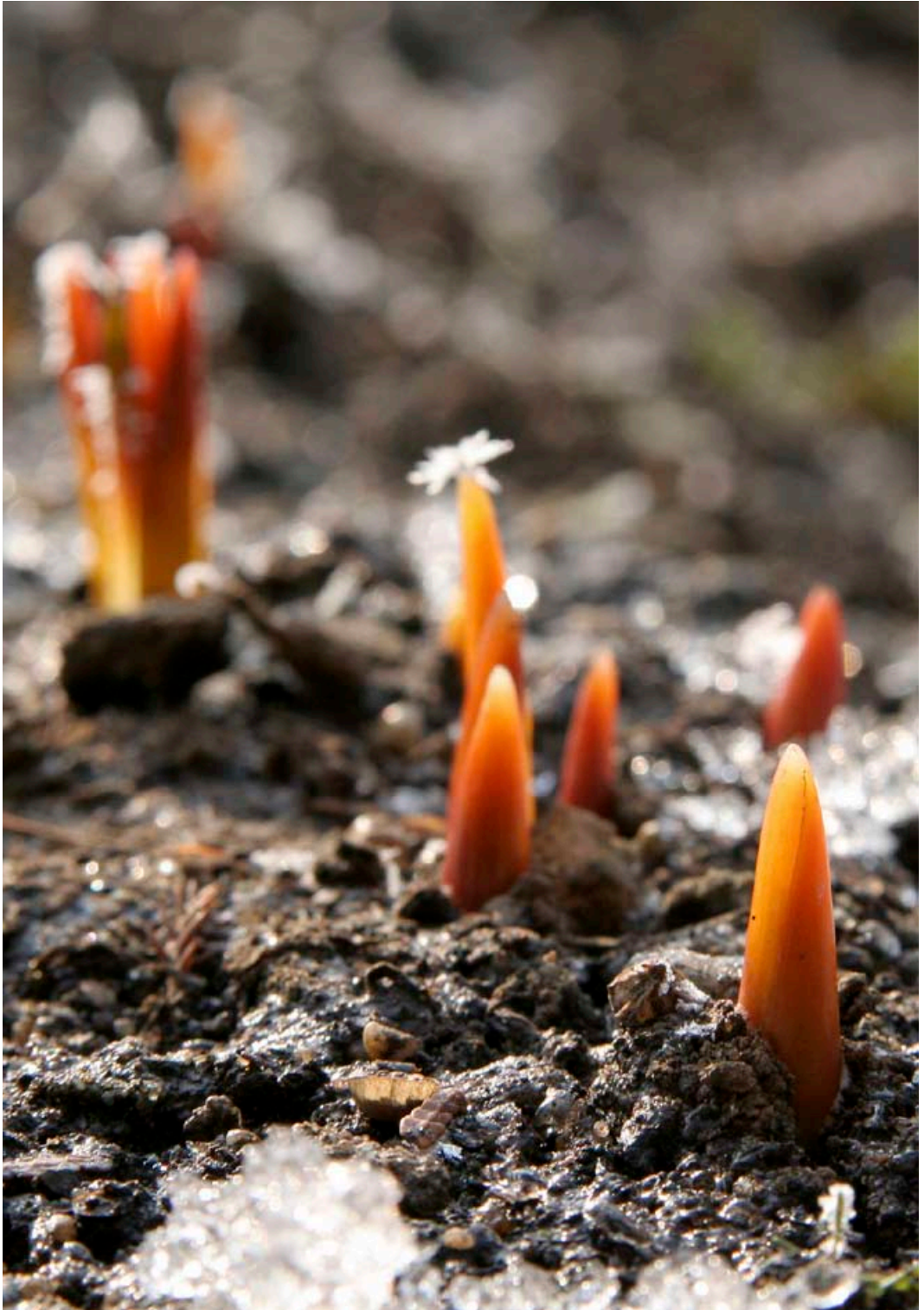
Odberateľ služieb, obzvlášť v retailovom bankovníctve, býva výpravo rozhodovaní vyberavejší, sú oveľa menej obočne zaangažovaní, citlivejšie reagujú na cenu a sú menej verní značke. Okrem toho oveľa citlivejšie vnímajú prístup k ich osobe.

Z uvedených dôvodov je koncepcia zákazníckej skúsenosti veľmi dôležitá. Je to významný nástroj, ktorý dokáže zmeniť pohľad klienta na banku a prístup banky ku klientovi.

Pozitívna skúsenosť klienta v retailovej banke znamená, že klient nadobudol dojem, že banka splnila jeho očakávania alebo ich dokonca prevýšila, že dostal presne to, čo požadoval, možno i niečo viac; bola mu venovaná dostatočná, dokonca až mimoriadna pozornosť; spolupráca s bankou bola príjemná a užitočná; klient je pevne rozhodnutý, že zostane zákazníkom tejto banky a bude ju odporúčať svojim priateľom a známym. V tomto prípade klient menej citlivo reaguje na cenu za bankové služby alebo na chybu banky. Toto v konečnom dôsledku vedie nielen k spokojnosti a k väčšej lojalnosti klienta, čo je cieľom každého podnikateľského subjektu. Lojalný vzťah medzi klientom a poskytovateľom služby ochráni poskytovateľa pred pokusmi konkurencie odlákať klientov.

Táto štúdia meria výkonnosť v oblastiach, ktoré riadia mechanizmus skúsenosti klientov a zároveň ho ovplyvňujú.

Úprimne si myslíme, že ak si banky zvolia cestu zameranú na kvalitu, jedinečnosť a konzistentnosť vzťahu s klientom, budú sa úspešne vyvíjať a zlepšovať i celkové podmienky na trhu retailového bankovníctva.



O ŠTÚDIU REALIZOVANEJ V ROKU 2010

Štúdiá pokrýva štyri krajiny predstavujúce významnú časť bankového trhu strednej a východnej Európy. Konkrétne sú to nasledujúce krajiny: Rusko, Ukrajina, Česká republika a Slovensko.

Prvé tri roky sa prieskum uskutočnil len v Rusku, a to najmä preto, že myšlienka realizácie štúdie sa zrodila práve tam. Keďže štúdiá sa stala okamžite žiadanou medziodborníkmi a prvé tri publikácie boli v Rusku veľmi úspešné, rozhodli sme sa rozšíriť tak rozsah štúdie ako jej teritórium, na ktorom sa bude prieskum uskutočňovať. Toto rozhodnutie podporili mnohí významní bankovní predstavitelia a poradcovia, ktorí sú presvedčení, že súčasný podnikateľský prostredie, najmä pobočiek v období finančnej krízy, je dostatočným dôkazom toho, aká dôležitá je skúsenosť klienta.

Štúdiá 2010 prináša aj viaceré nové a zaujímavé aspekty. Obsahuje napríklad hodnotenie bánk zahnutých do štúdie, na základe efektívnosti predaja zaznamenaného na pobočkách.

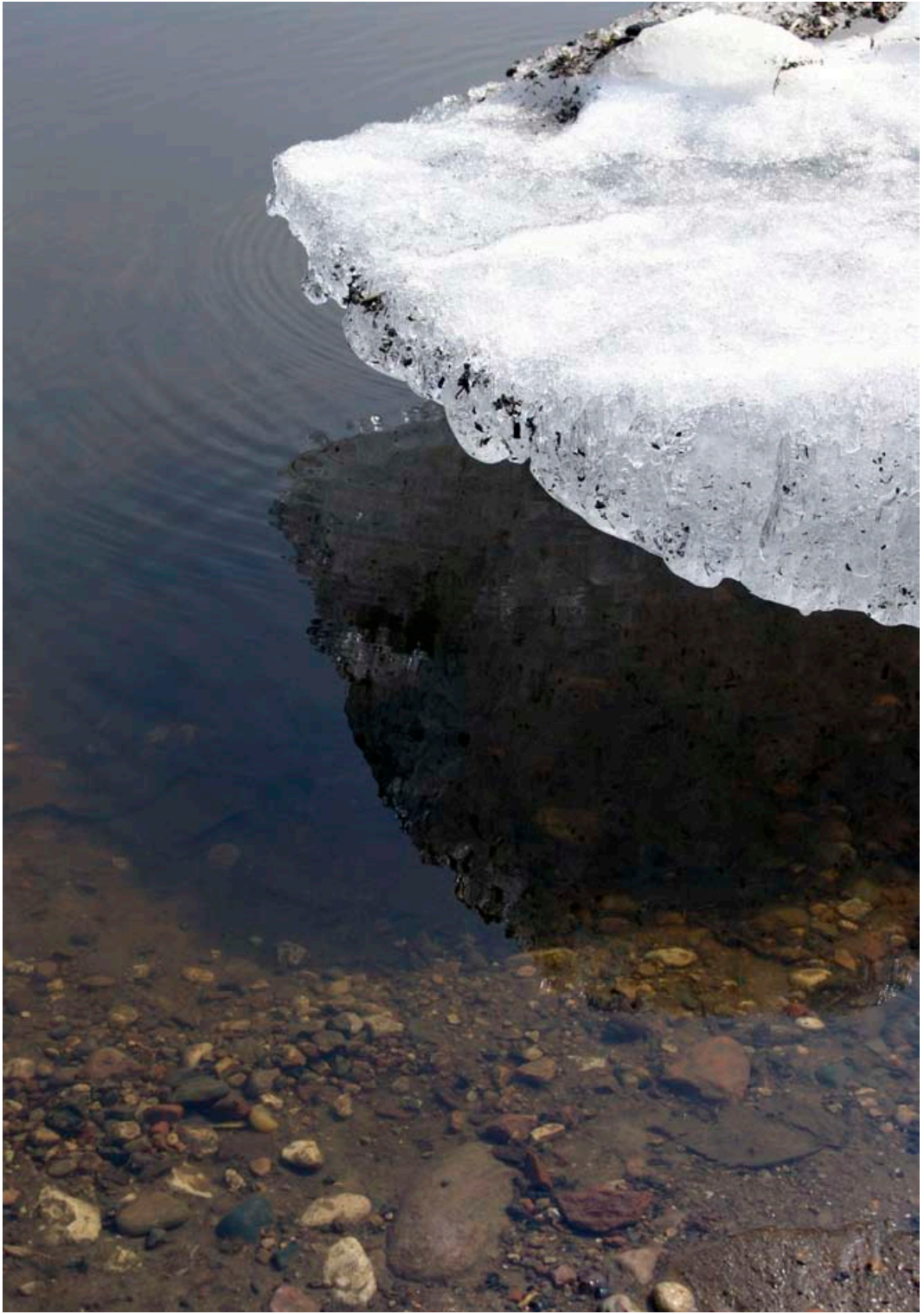
V prípade Ruska, kde prieskum prebieha už štyri roky po sebe, sme správu rozšírili o niekoľko grafov a tabuliek na základe porovnania indikátorov výkonnosti z predchádzajúcich rokov. Do prieskumu bolo zahnutých viac bánk, vzhľadom na to, že ďalšie banky splnili naše výberové kritériá.

Prípravu štúdie sme analyzovali 90 retailových bánk v štyroch krajinách a uskutočnili sme viac než 2000 osobných návštev. Vzhľadom na rozsah vykonaných prác, tohtoročná štúdiá prevyšuje tie predchádzajúce. Veríme, že budúcnosť sa jej záber rozšíri tak o rozvíjajúce sa ako i vyspelé trhy, s cieľom prehĺbiť dialóg na tému skúsenosti zákazníka.

PROFIL MYSTERY SHOPPERA

Ako sme už spomenuli vyššie, prieskum sa uskutočnil za asistencie pracovníkov PwC, ktorí vystupovali ako mystery shopperia získavali údaje potrebné pre štúdiu. Základná charakteristika a úloha členov tímu bola jednotná. Stručná charakteristika mystery shoppera:

VEK:	21-25
POHLAVIE:	muž/žena
VYDELANIE:	stredoškolské
ZAMESTNANIE:	na plný úväzok
MZDOVÁ ÚROVEŇ:	500 – 700 EUR za mesiac
FORMA BÝVANIA:	prenájom
STAV:	slobodný
POUŽÍVANÝ PROSTRIEDOK DOPRAVY:	verejná doprava



TRENDY V OBLASTI SKÚSENOSTÍ ZÁKAZNÍKA OD ROKU 2009

V období pred krízou bolo konkurenčné prostredie retailového bankovníctva stále vo vývoji. Mnohé banky, najmä v Rusku a na Ukrajine, ale aj v iných krajinách regiónu strednej a východnej Európy, sa zameriavali na rozširovanie prítomnosti na trhu rýchlym zvyšovaním svojho podielu často finančne veľmi náročnými akvizíciami a agresívnymi reklamnými kampaňami nových spoločností. Iné banky si zvolili prístup vyčkávania na správnu príležitosť pre vstup na trh. Zdá sa, že po kríze sa situácia upokojila. Očakáva sa vstup niekoľkých nových subjektov a na druhej strane, zopár existujúcich hráčov čaká na vhodný čas na odchod.

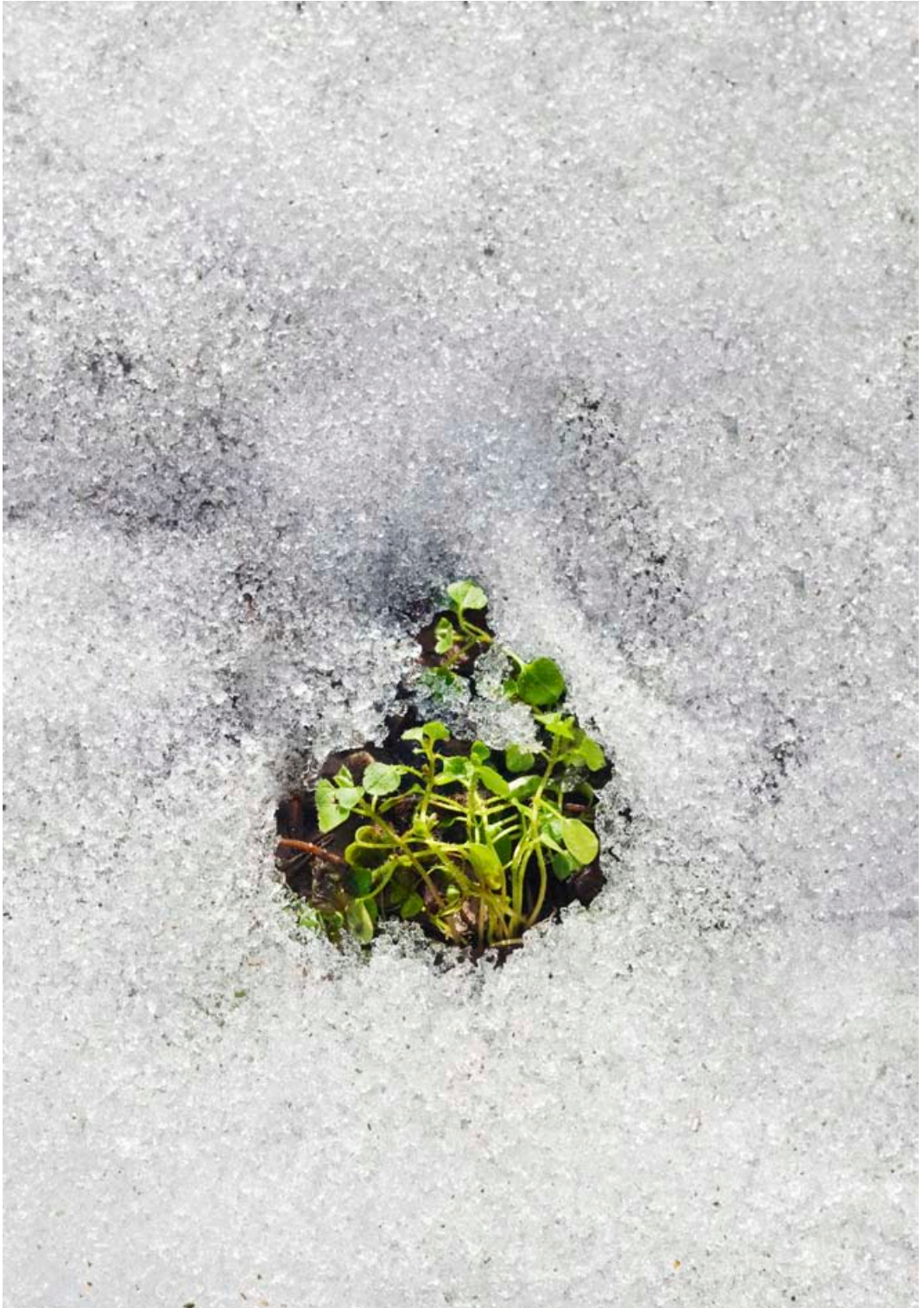
V najťažšom období hospodárskej krízy sa väčšina bankových inštitúcií zamerala na znižovanie nákladov, zvýšenie výkonnosti a štandardizáciu a optimalizáciu procesov. Otázka znie: Podarilo sa im to? A ak áno, čo ďalej?

Väčšinu roka 2009 sa banky snažili akumulovať hotovostné prostriedky a prilákať retailových vkladateľov. Napríklad v Rusku iba štyri zo 41 bánk zúčastnených na tohtoročnom prieskume vykázali pokles celkovej výšky vkladov (medziročná štatistika za 3. štvrťrok, zostavená podľa údajov Centrálnej banky). Ku koncu roka 2010, však banky zväčša zasýtili svoj hlad po vkladoch a svoju pozornosť sústredili znova na úvery. Rýchle a konzistentné zníženie úrokov z vkladov je toho dôkazom. I keď ide vo všeobecnosti o pozitívny znak tak pre ekonomiku ako i pre spotrebiteľov, neprináša celkom jasnú odpoveď na základnú otázku: Zobrali si banky cenné ponaučenie, alebo to znamená „návrat k predchádzajúcim podnikateľským zvyklostiam“?

Nadobudnutie pocitu spokojnosti je však nebezpečné. Veľké rozdiely vo výkonnosti bánk vyvolávajú obavy každý rok. Aby sme boli spravodliví, i keď si niektoré banky výrazne zlepšili vzťahy s klientom, vo všeobecnosti stále vidíme výrazné nedostatky.

V roku 2010 prevládala markantná nestabilita podielov na trhu, najmä v prípade stredne veľkých bánk. Je zrejmé, že ekonomické oživenie si vyžaduje aktívnu konkurenciu. Avšak to, či sa banky viac priblížia ku svojim klientom, sa ukáže až neskôr. Jedna vec je istá - boj za udržanie alebo získanie podielu na trhu sa rozpútava s novou silou. Ani tie najväčšie banky, vrátane tých, ktoré podporuje štát, si nemôžu dovoliť zostať v nečinnosti, čo je evidentné z množstva prebiehajúcich reklamných akcií.

Na záver treba dodať, že iba skutočnosť ako je inovácia a personalizácia produktov, zlepšenie kvality služieb, zrýchlenie poskytovania služieb, ich efektívnosť, lepšia dostupnosť a orientácia sú skutočnými znakmi lepšieho bankového prostredia. Klient si veľmi rýchlo všimne podobné zlepšenia a ocení ich viac než v období pred krízou. Ak už nič iné, priemerný klient sa stal náročnejším a očakáva kvalitnejší prístup zo strany všetkých poskytovateľov služieb, bánk alebo iných inštitúcií. Status quo nemôže byť alternatívou, pretože v období oživenia je rast konkurencie silnejší.



KLÚČOVÉ DÔKAZY KONCEPCIE

Názor klienta zaväzä. Toto tvrdenie podporili aj mnohé zistenia, ktoré boli predmetom našej analýzy za posledné štyri roky. Každý rok sme nachádzali nový dôkaz o tom, že skúsenosť klienta skutočne ovplyvňuje klúčové indikátory výkonnosti subjektu (KPIs) a zároveň aj skutočnosti ako je vernosť a spokojnosť klienta. V neľahkom ekonomickom prostredí, v ktorom sa nachádzame, majú tieto zistenia praktickú hodnotu.

1. EFEKTÍVNOŠŤ PREDAJA

Tohtoročná štúdia predstavuje osobitnú časť venovanú efektívnosti predaja. Pri návštevách pobočiek mystery shopperi posudzovali aj kvalitu spolupráce s predajcami, ako aj mnohé iné faktory podieľajúce sa na efektívnosti predaja. Napríklad odpovedali na otázky:

- Je ľahké zaujať pozornosť predajcu?
- Existuje jasné oddelenie funkcií predaja a služieb?
- Uplatňujú zamestnanci v kontakte s klientom proaktívny prístup?
- Kladú zamestnanci banky vhodné zisťovacie otázky pri začatí konverzácie?
- Pokúšajú sa zamestnanci banky ponúkať aj dodatočné bankové služby?

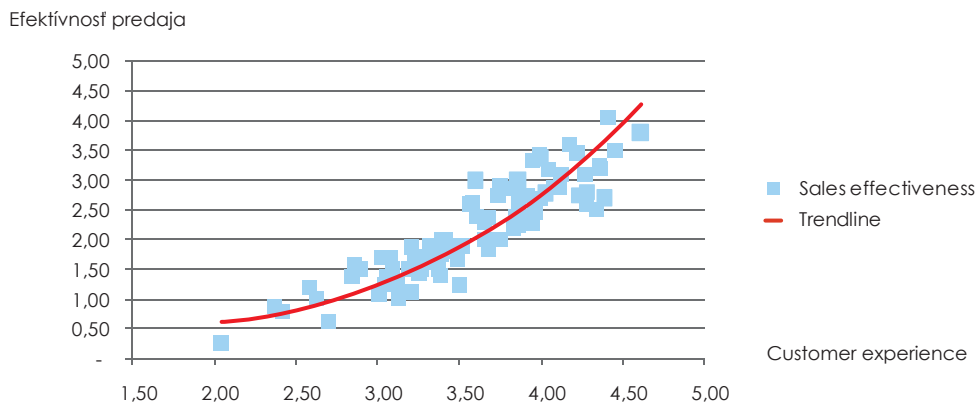
Na základe podobných otázok sme zostavili špeciálny hodnotiaci dotazník, ktorý sme použili pri každej návšteve. Výhodou dotazníka bolo, že obsahoval i ďalšie otázky zamerané na odhalenie spojitosti medzi efektívnosťou predaja a budovaním vzťahov. Takisto sme zaznamenávali aj všetky metódy predaja zamerané na klienta.

Na základe tohto postupu sme vo všetkých zúčastnených krajinách zistili pevnú väzbu medzi efektívnosťou predaja a skúsenosťami zákazníka, čo ilustruje nižšie uvedený graf.

Tieto zistenia naznačujú, že banky s vysokým skóre získaným z hodnotenia skúseností zákazníka, získali dobré skóre aj v efektívnosti predaja. Podrobnejšie informácie o efektívnosti predaja uvádzame v Prílohe č. 2 tejto správy.

2. CENOVÁ PONUKA

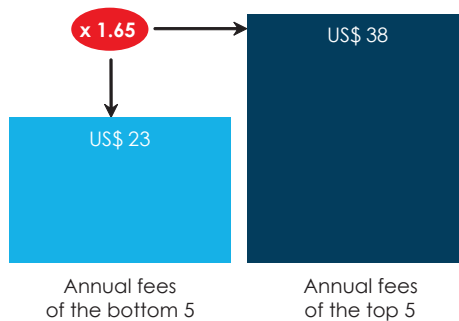
Figure 1: The relationship between customer experience and sales effectiveness (data for all banks in CEI 2010)



Zistili sme tiež výrazné rozdiely medzi cenovými reláciami štandardných produktov ponúkaných bankami na prvých piatich priečkach rebríčka a na posledných piatich priečkach. Naším zámerom bolo zistiť, či skúsenosť klienta vplýva na vnímanie ceny, a ak áno, aký veľký vplyv môže mať na skutočnú cenu niektorých najzákladnejších produktov, ktoré sú v ponuke každej banky na trhu.

Výsledkom tohto prieskumu (uskutočneného v Rusku a na Ukrajine z dôvodu najväčších výkonnostných rozdielov) bolo rovnako ako v rokoch 2007, 2008 a 2009 opätovne potvrdenie, že ročné poplatky za také bežné komoditizované produkty ako sú debetné karty MasterCard Standard alebo Visa Classic, sú naďalej vyššie u bánk na vrchole rebríčka v porovnaní s bankami, ktoré sú na jeho spodných priečkach.

Figure 2: Price comparison for Visa Classic & MasterCard Standard debit cards

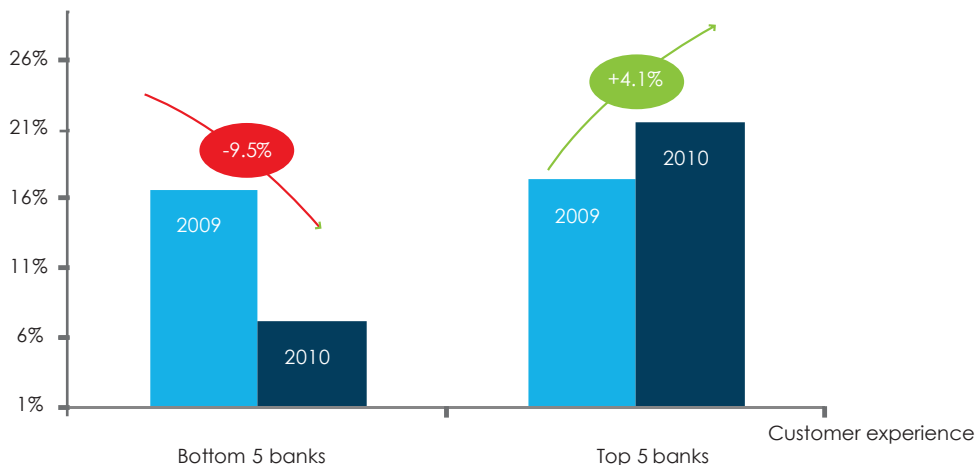


3. PODIEL BEŽNÝCH ÚČTOV

Hádám všetci budú súhlasiť s tým, že bežný účet je zvyčajne indikátorom základného vzťahu klienta a banky. Bežné účty nemajú zvyčajne žiadny úrok alebo sú úročené len veľmi nízkou úrokovou sadzbou. Takže ľudia ich nezakladajú preto, aby získali úrok. Zastávame názor, že dynamika medzi bežnými a termínovanými vkladmi odhaľuje zaujímavú pravdu o vernosti klientov.

Figure 3: Share of demand deposits vs. total deposits (%), based on Q3 2009 and Q3 2010 statistical analysis of reported deposit balances

Sales effectiveness



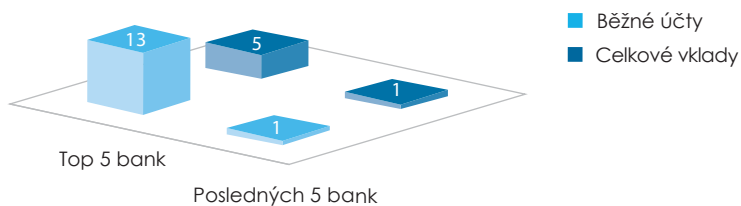
Preto sme sa rozhodli analyzovať stavy na bežných účtoch fyzických osôb v bankách participujúcich na prieskume a výsledky porovnať s indexom hodnotenia skúseností zákazníka - CEI. Tento prieskum sme uskutočnili v Rusku a na Ukrajine, kde sme zaznamenali najväčšie disproporcie medzi skúsenosťami zákazníkov (napr. rozdiely vo výkonnosti) jednotlivých bánk. Pre účely porovnania sme vybrali päť bánk z vrcholu rebríčka a päť bánk, ktoré sa umiestnili na posledných miestach a aplikovali sme štatistické údaje získané od centrálnych bánk v týchto krajinách. Prieskum priniesol zaujímavý dynamicky sa vyvíjajúci výsledok, že podiel zostatkov na bežných účtoch v porovnaní s celkovým zostatkom na účtoch je vyšší u bánk s vyšším skóre hodnotenia skúseností klienta. Pre lepšiu ilustráciu uvádzame štatistiku za 3. štvrťrok 2010 a 3. štvrťrok 2009 (pozri údaje uvedené nižšie).

Nižší podiel zostatkov na bežných účtoch v bankách s nízkym CEI tiež poukazuje na skutočnosť, že klient nezverí svoje finančné prostriedky, ktoré potrebuje na bežnú spotrebu bankám, s ktorými nemá dobré skúsenosti. Je pravda, že tieto banky môžu prilákať klienta na termínované účty, ak ponúknu vysokú výnosovú sadzbu. K novembru 2010 **bola výnosová sadzba termínovaných vkladov s ročnou výpovednou lehotou o 3% vyššia u bánk na konci rebríčka než výnosová sadzba, ktorú ponúkali banky z vrcholu rebríčka**. Toto naznačuje, že banky s priaznivými klientskymi skúsenosťami majú nižšie náklady na financovanie.

Usudzujúc z úrovne bežných účtov, klient radšej udržiava "základný vzťah" s bankami, ktoré mu poskytnú lepšie služby. Stojí tiež za zmienku, že úroveň zostatkov na bežných účtoch v bankách s nízkym CEI v roku 2010 poklesla (zo 16% na 6% v priemere), zatiaľ čo konkurencia v CEI s lepšími výkonmi zaznamenala nárast zostatkov na bežných účtoch (zo 16% na 21%). V súčasnosti si banky s lepším CEI udržiavajú pomer predstavujúci trojnásobok pomeru ich konkurencie so slabšími výkonmi (t.j. percentuálny podiel bežných účtov na celkových vkladoch).

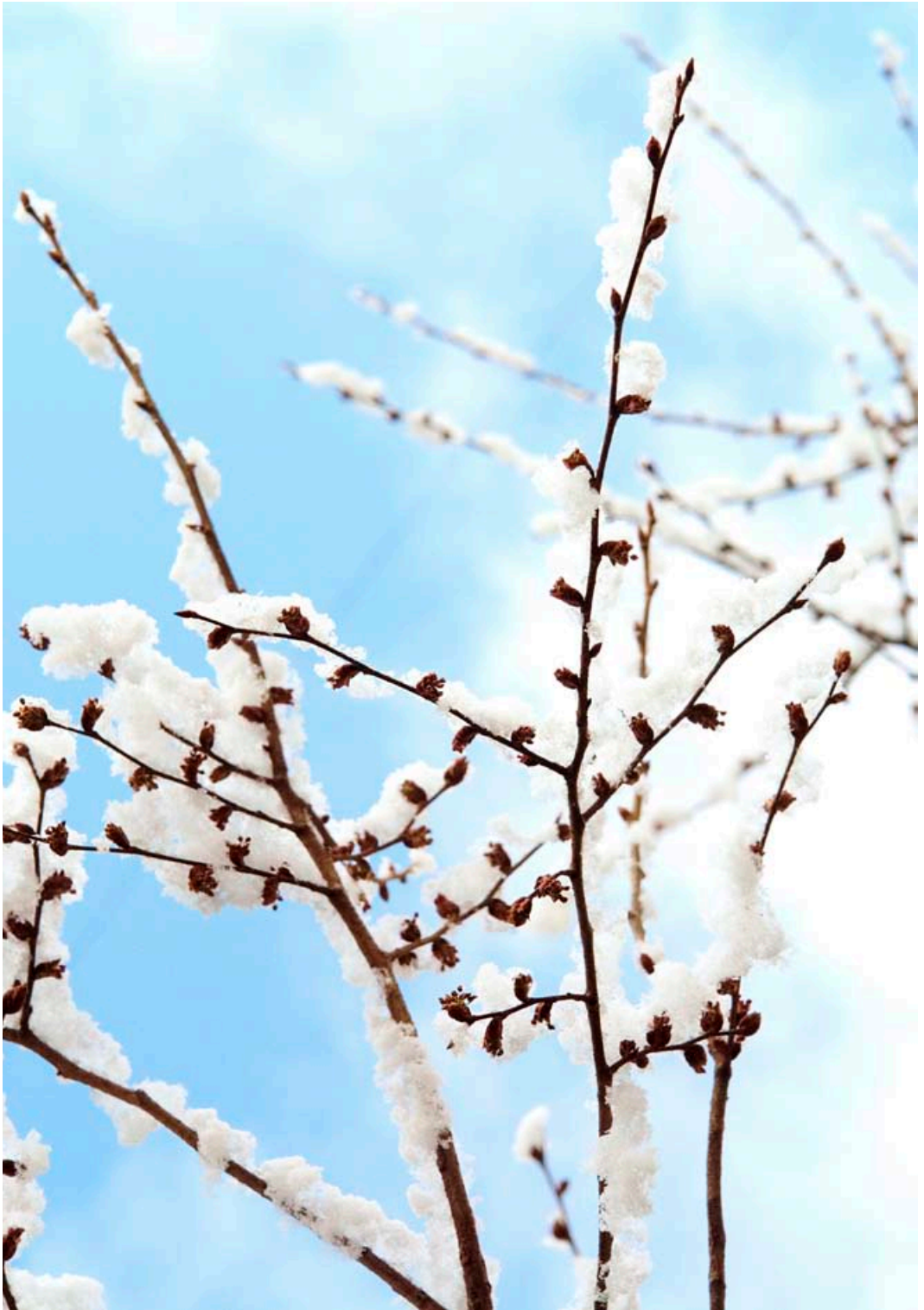
Ak sa pozrieme na tú istú skupinu bánk (Top 5 vs. posledných 5) z pohľadu objemu celkových zostatkov na vkladových účtoch a príslušných zostatkov na bežných účtoch, bude rozdiel ešte výraznejší. Zistili sme, že celkové zostatky na vkladových účtoch bánk na vrchole rebríčka sú asi päťkrát vyššie, objem vkladov na bežných účtoch je asi **13krát** väčší než objem v bankách s najnižším CEI.

Figure 4: Proportional inequalities between total deposits and demand deposits among retail banks scoring in the Top and Bottom 5 of the CEI 2010 (Russia and Ukraine, where the performance gap is the biggest)



Na záver by sme chceli konštatovať, že tieto štatistiky potvrdzujú významnú hypotézu, že banky s lepšou skúsenosťou klienta sú oveľa úspešnejšie pri budovaní "základných bankových vzťahov" so svojimi klientmi.

Klient dáva banke hlas svojimi peniazmi. V konečnom dôsledku je to klient, kto rozhoduje, do ktorej banky si vloží svoje peniaze. Banky, ktoré túto dôveru klientov získajú, sa stanú víťazmi veľmi dôležitého boja na tomto konkurenčnom trhu retailového bankovníctva.



SÚHRN ZISTENÍ

Vo všeobecnosti sme zistili, že prevláda taký istý trend ako v minulých rokoch, t.j. že existuje významný rozdiel medzi bankami s najlepšimi výkonmi a bankami s nízkymi výkonmi. Tento rozdiel naznačuje, že v retailovom bankovníctve je ešte čo naprávať. V prípade Ruska, kde analyzujeme skúsenosti klientov od roku 2007, sme zaznamenali tendenciu mierneho medziročného nárastu celkových výkonov.

Tohtoročný prieskum odhalil niekoľko zaujímavých skutočností najmä vďaka obdobiu jeho realizácie. Svetová hospodárska kríza zničila mnoho pozitívneho, čo sa v strednej a východnej Európe vybudovalo do roku 2008. Čo sa týka skúseností klientov, vidíme určité zlepšenia, ktoré nám dovoľujú veriť, že retailové bankovníctvo sa konečne začína zotavovať.

Okrem celkových výsledkov prinášame v nasledujúcej časti správy zistenia v nasledujúcich piatich oblastiach: značka, komunikácia, prostredie, ponuka a kultúra. Výkony v týchto oblastiach nám pomôžu lepšie porozumieť v čom spočíva skúsenosť zákazníka a ako sa uplatňuje v praxi.

Nasledujúca časť správy prezradí, ako sa bankám darilo v uvedených oblastiach. Na základe výkonnosti bánk v jednotlivých kategóriách sme získali celkové skóre založené na stupnici od 1 do 5, kde 5 znamená najlepšie hodnotenie.

Príloha č. 2 prináša umiestnenie retailových bánk podľa krajín.

Tohtoročná správa obsahuje aj špeciálnu analýzu efektívnosti predaja. Banky sme hodnotili na základe viacerých kritérií výkonnosti, ktoré nám umožnili získať informácie o procese predaja, metódach podpory predaja, kvalite prístupu k predaju predajcami, o technikách budovania vzťahov, atď. Každá z nich predstavuje významný faktor pri výpočte celkovej efektívnosti predaja v bankách.

Tabuľka č 1: CEI 2010 – súhrnná tabuľka

Rusko			Ukrajina	
Poradie	Meno banky	Skóre	Meno banky	Skóre
1	Alfa-Bank	4,30	Universal Bank	4,66
2	Citibank	4,18	VAB Bank	4,62
3	Absolut Bank	4,15	SBERBANK OF RUSSIA	4,60
4	VTB24	4,00	VTB Bank	4,58
5	Raiffeisenbank	3,98	Alfa Bank	4,48
6	MDM Bank	3,93	OTP Bank	4,42
7	BSGV	3,80	Raiffaisenbank Aval	4,40
8	CREDIT BANK OF MOSCOW	3,79	Erste Bank	4,32
9	Promsvyazbank	3,76	PUMB	4,30
10	Sberbank	3,71	Piraeus Bank	4,28
11	UniCredit Bank	3,70	UkrSibbank	4,11
12	BANK URALSIB	3,61	Delta Bank	3,90
13	MBRD	3,58	Kreditprombank	3,74
14	B&N BANK	3,54	Ukrsotsbank	3,62
15	OTP Bank (Russia)	3,47	Bank FORUM	3,60
16	National Bank TRUST	3,43	PrivatBank	3,59
17	NOMOS-BANK	3,43	INDEXBANK	3,52
18	The Bank of Moscow	3,41	Ukreksimbank	3,52
19	Banca Intesa	3,40	Dongorbank	3,50
20	SMP Bank	3,37	Swedbank	3,46
21	Russian Standard Bank	3,33	Pivdennyi Bank	3,42
22	Home Credit & Finance Bank	3,33	KREDOBANK	3,40
23	Probusinessbank	3,30	The Credit Dnepr Bank	3,30
24	Bank Petrocommerce	3,18	Finance&Credit Bank	3,30
25	Sobinbank	3,13	UkrGasBank	3,22
26	"Master-Bank" (JSB)	3,10	RODOVID BANK	3,22
27	Bank "SOYUZ"	3,10	BROKBUSINESSBANK	2,66
28	TransCreditBank	3,05	Khreschatyk	2,60
29	GLOBEX Bank	3,02	Praveks-Bank	2,58
30	Bank ZENIT	3,00	Prominvestbank	1,94
31	Bank Vozrozhdenie	3,00	Oschadbank	1,86
32	ROSBANK	2,91		
33	UNIASTRUM BANK	2,89		
34	Credit Europe Bank	2,88		
35	GE Money Bank	2,75		
36	Moscow Industrial Bank	2,75		
37	Gazprombank	2,73		
38	Russ-Bank	2,55		
39	Transcapitalbank	2,50		
40	Orient Express Bank	2,25		
41	Sovcombank	2,10		

Česká republika			Slovenská republika	
Poradie	Meno banky	Skóre	Meno banky	Skóre
1	Raiffeisenbank	4,41	Tatra banka	4,00
2	Ceska Sporitelna	4,06	VUB banka	3,96
3	UniCredit Bank	4,03	UniCredit Bank	3,94
4	Komerčni banka	3,99	Slovenska sporitelna	3,76
5	CSOB	3,97	Dexia	3,68
6	GE Money Bank	3,95	OTP banka	3,66
7	mBank	3,86	CSOB banka	3,38
8	Volksbank CZ	3,72	VOLKSBANK Slovensko	3,25
9	Citibank	3,39		
10	Postovni Sporitelna	3,12		

Tabuľka č. 2: CEI 2010 – Lídri v jednotlivých krajinách

Krajina	Značka	Komunikácia	Prostredie	Ponuka	Kultúra
Česká rep.	Raiffeisenbank	Raiffeisenbank	Raiffeisenbank	Raiffeisenbank	Raiffeisenbank
Rusko	Alfa-Bank	Alfa-Bank	Citibank	Alfa-Bank	Banca Intesa
Slovenská rep.	Tatra banka	Unicredit Bank	Dexia	VUB banka	Tatra banka
Ukrajina	Universal Bank	VTB Bank	VTB Bank	UkrSibbank	VTB Bank

Tabuľka lídrov ilustruje postavenie bánk na trhu. Z postavenia Raiffeisenbank (v Českej republike), Tatra banky (na Slovensku) a Alfa-Bank (v Rusku) je zrejmé, že niektoré banky sú schopné výrazne sa odlíšiť od ostatných. Najlepšie to vidieť na Raiffeisenbank, ktorá získala v hodnotení skúsenosti klientov v Českej republike titul jednoznačného lídra.

Výsledky pre Slovensko a Ukrajinu už nie sú také jednoznačné. Bolo by zaujímavé podrobnejšie sledovať vývoj na týchto trhoch v budúcnosti. Obzvlášť na Ukrajine, vzhľadom na množstvo komerčných bánk so slušnou distribučnou sieťou pôsobiace na trhu.

Čo sa týka Ruska, je potrebné vyzdvihnúť konzistentný prístup Alfa-Banky, ktorá už po štvrtýkrát za sebou dosiahla najlepšie hodnotenie v prieskume CEI. I keď sa z času na čas podarí iným bankám predbehnúť Alfa-Banku v jednej či viacerých kategóriách (napr. Citibank a Banca Intesa v 2010, Raiffeisenbank v 2009, MDM Bank v 2008), zásadný a konzistentný prístup Alfa-Banky v klientskej orientácii ju výrazne odlišuje od konkurencie. Ďalším zaujímavým zistením je, že zahraničné banky majú často v oblasti priazne klientov na trhu dominantné postavenie (odhliadnuc od Ruska). Vysvetlením by mohla byť skutočnosť, že západné banky prinášajú na rozvíjajúce sa trhy svoju Best practice a úspešne ju tam implementujú, zatiaľ čo miestne banky nemajú vhodnú metodológiu na vybudovanie presvedčivej a konzistentnej priazne klientov.

STRUČNÝ PREHLAD MEDZINÁRODNÉHO BEST PRACTICE

Úspešná značka musí mať určité vizuálne a psychologické znaky. V prípade bánk by sa mala stratégia tvorby značky zamerať na:

- Zobrazenie
- Hodnoty a atribúty
- Umiestnenie
- Viditeľnosť
- Prezentáciu značky v samotných pobočkách

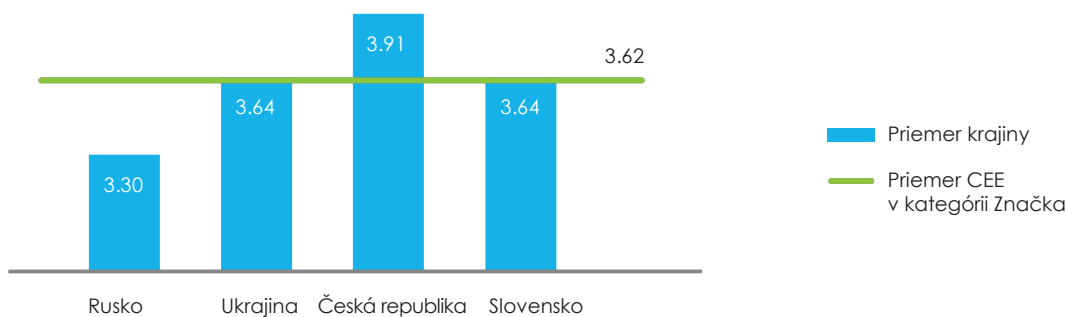
Značka banky pomáha potenciálnemu klientovi vytvoriť si určitý dojem. Značku je potrebné správne umiestniť, aby zaujala rôzne kategórie klientov a vytvorila zmysluplnú väzbu. Ak sa táto väzba vytvorí, znamená to, že klient sa úspešne identifikoval so spoločnosťou. Hodnoty a atribúty značky komunikujú postoj banky voči klientovi, ktorý by mal klienta zaujať a nie odradiť.

Tieto kľúčové charakteristiky môžu vytvárať u klienta určité asociácie a očakávania súvisiace s ponukou banky a jej kultúrou. Medzinárodný best practice v retailovom bankovníctve spočíva v snahe prevýšiť očakávania klienta na základe riadenia vplyvu obchodnej značky a vytvorením pocitu jedinečnosti a osobitosti.

ZISTENIA

V kategórii Značka dosiahli banky v priemere skóre 3,62. Najlepšie výsledky sme zaznamenali v Českej republike (3,91) a najnižšie skóre v Rusku (3,30).

Figure 5: CEI 2010: BRAND (CEE)



Niektoré z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich hodnotenie značky sú viditeľnosť na interných alebo externých označeniach; integrácia značky v celkovom dizajne interiéru a jeho štýle; kompatibilita v rámci predajného a komunikačného systému; vnímanie posolania značky a komunikácia posolania pri kontakte s klientmi.

KOMUNIKÁCIA

STRUČNÝ PREHLAD MEDZINÁRODNÉHO BEST PRACTICE

Ak už má značka náležitú pozíciu na trhu, je nevyhnutné zaviesť efektívnu a konzistentnú formu propagácie organizácie. Efektívna komunikácia predstavuje podporu predaja komunikovanú správnou formou a nesúcu odkaz pre všetky klientske segmenty.

Komunikácia na predajných miestach by mala byť rozptýlená prostredníctvom špeciálnych oddelení banky, aby vyjadrovala správny odkaz a zabezpečila nadviazanie konverzácie s klientom. Jednotlivé komunikačné zložky musia byť zoradené v logickom slede.

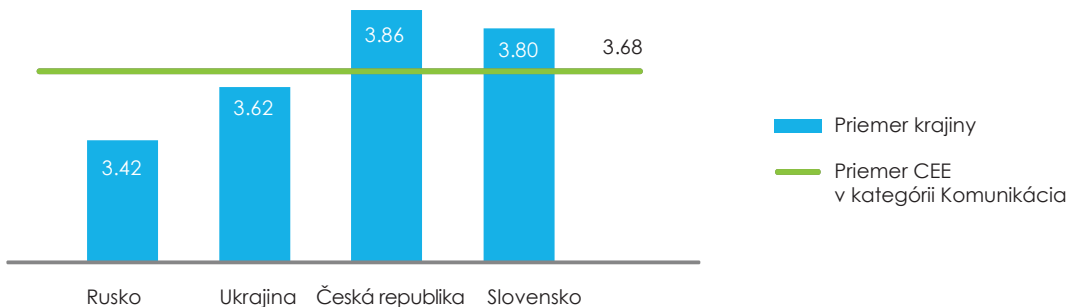
Každá zóna v pobočke si vyžaduje určitý typ komunikácie, ktorá umožňuje zabezpečiť dôvernejší dialóg s klientmi nachádzajúcimi sa v priestoroch pobočky.

Reklama cez výkladné plochy banky má niesť všeobecný odkaz a musí za niekoľko sekúnd upútať oko okoloidúceho svojou obrazotvornosťou.

ZISTENIA

Priemerné skóre bánk v kategórii komunikácie bolo 3,68. Tak ako v prípade značky, najvyššie skóre dosiahli banky v Českej republike (3,86) a najnižšie v Rusku (3,42).

Figure 6: CEI 2010: COMMUNICATIONS (CEE)



Významnými faktormi v tejto oblasti sú systematizácia a uniformita komunikácie, správne umiestnenie a dostupnosť, celková kvalita a prezentácia, aktuálnosť a relevantný obsah, dostupnosť a správne použitie profesionálneho balenia produktu a viditeľná stratégia komunikačných zón.

Žiaľ existuje ešte mnoho prípadov povrchnej, zjavne dezorganizovanej a neefektívne využívanej komunikácie v styku s klientom. Zatiaľ čo v niektorých prípadoch, najmä v prípade bánk s vysokým skóre, sme sa stretli s veľmi pôsobivým prístupom, ako je využívanie digitálnej reklamy, informačných zón, kde bolo k dispozícii množstvo informačných materiálov, kreatívnej komunikácie a štylizovaných časopisov pre klientov v protiklade s letákmi a brožúrami.

PROSTREDIE

STRUČNÝ PREHLAD BEST PRACTICE

Prostredie pobočky banky je mimoriadne dôležité, pretože je miestom primárnej interakcie s klientom. Väčšina klientov bánk v Rusku ešte vždy uprednostňuje pri uskutočnení bankovej transakcie alebo riešení problému návštevu pobočky. Takisto ako akékoľvek iné predajné miesto, aj pobočka banky musí na klienta pôsobiť príjemným dojmom. Vhodne navrhnuté priestory podľa klientskych zón a systém navigácie klienta môže významne ovplyvniť efektívnosť predaja.

Správne rozvrhnuté zóny umocňujú efekt fyzickej štruktúry a organizácie priestoru a poskytujú klientovi tie najlepšie podmienky na uskutočnenie svojich osobných záležitostí bez časových strát a v príjemnom prostredí.

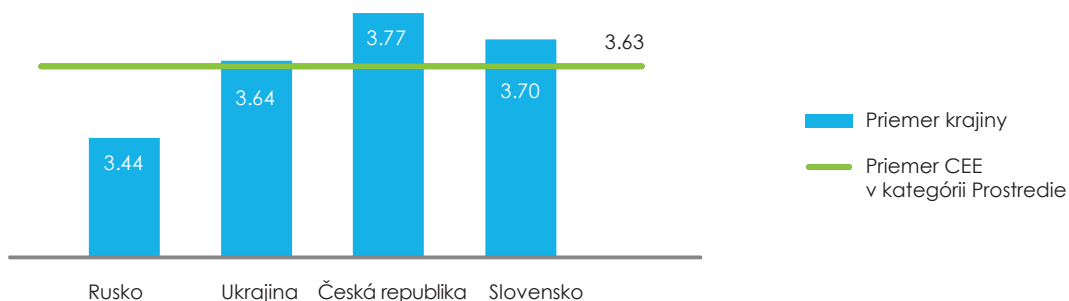
Znakmi úspešného prostredia banky môžu byť aj zlepšená pozícia značky a komunikácia, vyššia spokojnosť zákazníkov, odlišnosť od konkurencie a vnímanie vyššej hodnoty investícií.

Pobočka je miestom výkonu práce. Správne navrhnuté a udržiavané prostredie môže priniesť veľa výhod, ako napríklad zvýšenú produktivitu práce, spokojnosť, udržanie si zamestnancov ako i vernosť vízií, poslaniu a hodnotám firmy.

ZISTENIA

V kategórii prostredie dosahovali banky skóre v priemere 3,64. Miernie vyššie výsledky sme zaznamenali v Českej republike (3,77). Zo všetkých štyroch krajín dosiahlo najnižšie priemerné skóre Rusko (3,42) najmä preto, že v tejto krajine existujú najväčšie rozdiely medzi bankami s najlepšími a najhoršími výkonmi.

Figure 7: CEI 2010: ENVIRONMENT (CEE)



Kľúčovými faktormi, ktoré ovplyvňovali skóre v kategórii prostredie sú ľahká a intuitívna navigácia klientov, príjemné okolie; vhodné rozdelenie interiéru na zóny a ich dizajn; pohodlné priestory na čakanie, zóna 24-hodinových služieb organizovaných tak, aby nebolo potrebné čakať v rade, priestory bez fyzických bariér, ktoré by obmedzovali pohyb klienta v hlavnej časti klientskej zóny počnúc vstupom, použitie dizajnu zodpovedajúceho značke a aplikovanie prvkov spríjemňujúcich návštevu v banke.

PONUKA

STRUČNÝ PREHLAD BEST PRACTICE

Ponuka produktov je bezpochyby najdôležitejšou oblasťou každého podnikateľského subjektu. Úspešný predaj závisí od kvality ponuky a od toho, či spĺňa požiadavky zákazníkov.

V procese predaja predstavuje ponuka určitý prísľub zákazníkovi. Ak táto ponuka reaguje na konkrétnu požiadavku, je pravdepodobné, že zákazník sa rozhodne pre kúpu. Následne začne zákazník kúpený produkt alebo službu využívať. V tomto štádiu sa banky snažia o podporu zákazníka a získanie jeho vernosti rôznymi dodatočnými benefitmi a stimulmi. Najčastejšie sa vernosť zákazníka dosiahne pevným vzťahom medzi ním a bankou.

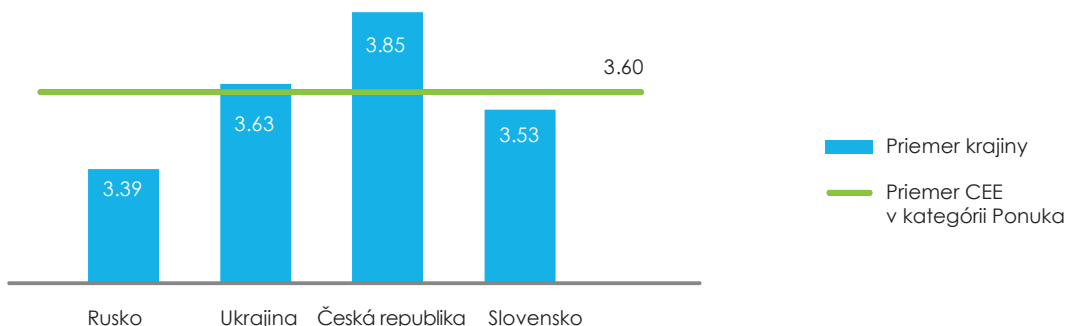
Mimoriadny vzťah medzi bankou a klientom napomáha znížiť citlivosť klienta na faktory ako je cena a zameriava jeho pozornosť na všeobecné výhody plynúce z tohto vzťahu.

Ponuky finančných produktov v bankovníctve predstavujú riešenia pre rôzne životné potreby klienta. Či už ide o pôžičku na automobil, hypotéku alebo vkladový účet, v každom prípade si klient všíma určité výhody, ktoré priamo ovplyvnia jeho životný štýl a budú slúžiť prospešnému účelu. Preto je pri posudzovaní kvality ponuky banky potrebné analyzovať váhu výhod produktu, kvalitu vzťahu banka-klient, vernostné programy a techniky, ktoré banky využívajú pri budovaní vzťahu s klientom.

ZISTENIA

Náš prieskum v oblasti ponuky odhalil rôznosť výkonov v jednotlivých krajinách. Najvyššie skóre dosiahla Česká republika: 3,85, a najnižšie Rusko: len 3,39.

Figure 8: CEI 2010: OFFERING (CEE)



Pri našom celkovom hodnotení sme použili rôzne faktory, vrátane umiestnenia produktu ako jedného z riešení uspokojenia potrieb klienta; flexibilitu a jedinečnosť ponuky; zameranie procesu predaja na vytvorenie vzťahu s klientom; vnímanie hodnoty benefitu produktu/služby prevažujúcu náklady klienta; zrozumiteľnosť produktu a jeho výhodnosť v zmysle dostupnosti, využitia, funkčnosti a stimulov.

KULTÚRA

STRUČNÝ PREHLAD BEST PRACTICE

I keď sú doteraz spomenuté kategórie hodnotenia skúseností zákazníkov pre klienta veľmi dôležité, nemôžu ako celok existovať bez vhodnej kultúry. V skutočnosti môže mať kultúra rozhodujúci a nepriaznivý vplyv na celkovú skúsenosť zákazníka.

Internú kultúru organizácie predstavuje postoj, skúsenosti, názory a hodnoty, ktoré zohrávajú významnú úlohu pri skvalitňovaní prístupu banky z pohľadu klienta. Klienti často posudzujú organizáciu podľa jej zamestnancov.

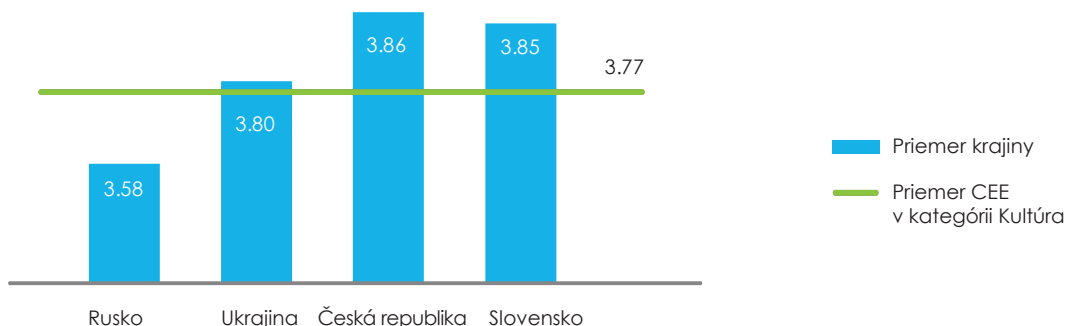
Klienti oceňujú, ak sa k nim pristupuje s rešpektom, zdvorilo a profesionálne. Či už ide o potenciálneho alebo existujúceho klienta, všetci interpretujú kultúru banky ako najdôležitejší faktor prispievajúci ku kvalite ich vzťahu s bankou. Neuspokojivý prístup zamestnancov, nielenže ovplyvňuje pohľad na klientske služby ale podmieňuje i vernosť klientov, úroveň predaja a meno banky.

Zákaznícky orientované organizácie vo svete zdôrazňujú budovanie a udržanie vysokej kultúrnej úrovne zamestnancov. Výkonní zamestnanci na pobočkách a call centrách majú špecifickú zodpovednosť v rámci celej organizácie, pretože prichádzajú do priameho styku s klientom.

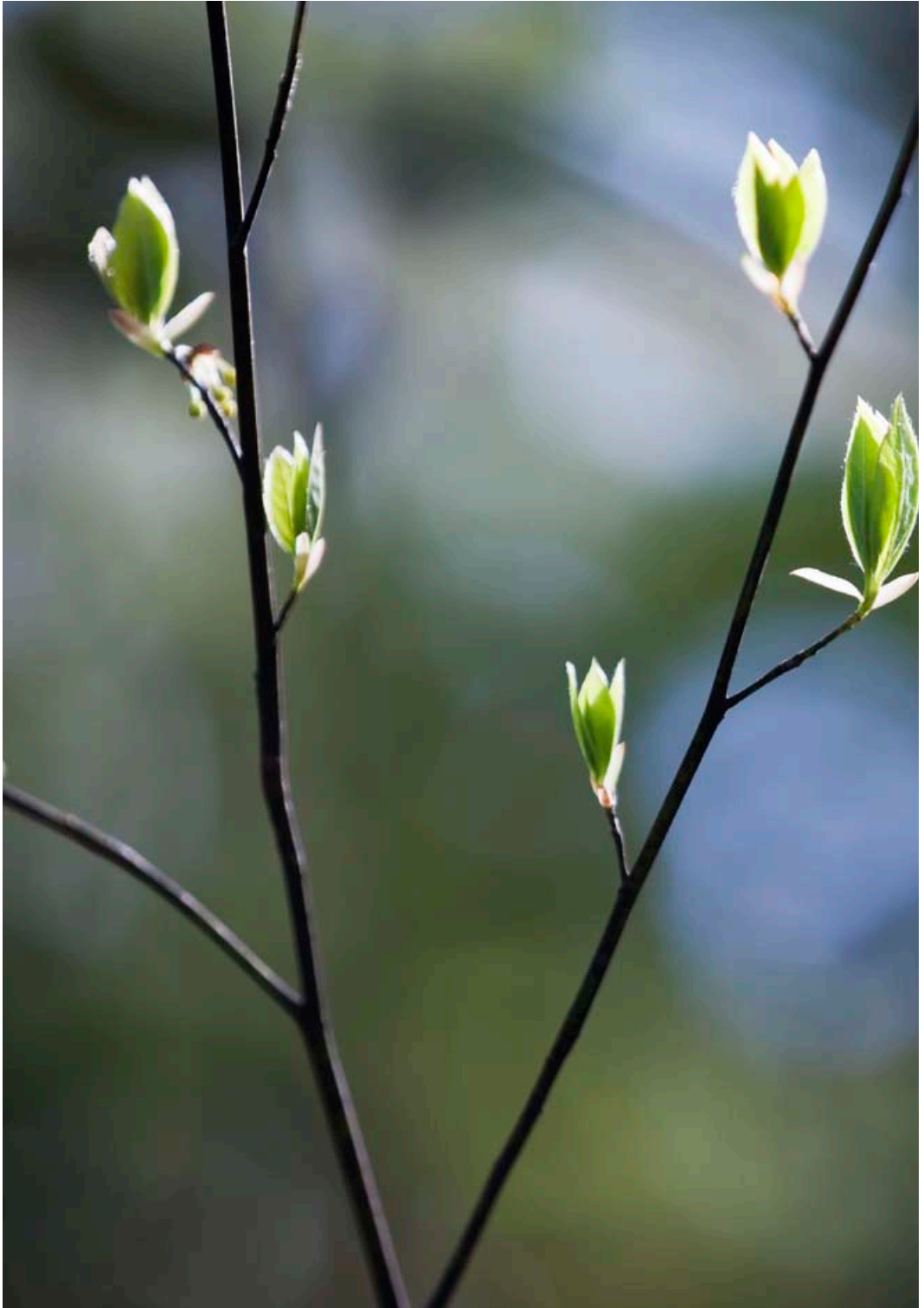
ZISTENIA

Výsledné priemerné skóre bank v oblasti kultúry bolo 3,77. Najlepšie skóre mala opäť Česká republika, tentokrát s hodnotou 3,86. Rusko sa umiestnilo posledné so skóre 3,58.

Figure 9: CEI 2010: CULTURE (CEE)



Pri posudzovaní kultúry zohral najdôležitejšiu úlohu skutočný záujem banky pomôcť klientovi; úroveň štandardu klientskych služieb banky; správna prezentácia imidžu spoločnosti, pozitívny prístup ku klientom, ochota pomôcť a adekvátne vedomosti o rôznych službách; záujem o potreby klienta a efektívny spôsob riešenia požiadaviek klienta.



PRÍLOHA č. 1: Prístup k realizácii štúdie

Index CEI bol zostavený na meranie výkonov retailových finančných inštitúcií na základe skúseností zákazníkov. Ďalšou úlohou indexu je poskytnúť novú porovnávaciu bázu pre retailové banky.

Pred realizáciu prieskumu konzultanti PwC overili postupy, ktoré spoločnosť Senteo použila pri zostavení oficiálneho hodnotiaceho dotazníka.

Skupina mystery shopperov, vyškolených osobitne pre túto štúdiu, navštívila pobočky vybraných bánk a vystupovala ako bežný klient. Mystery shopperi vykonávali prieskum na základe 30 otázok vstupujúcich do hodnotenia.

Po každej návšteve pobočky sme zozbierali osobné komentáre, čím sme získali ďalšie názory a dôkazy.

Záverečné hodnotenie výkonov sme uskutočnili po starostlivom posúdení a analýze údajov a zoradili sme banky podľa celkového skóre dosiahnutého jednotlivými pobočkami.

V každej pobočke uskutočnili rôzni členovia testovacieho tímu niekoľko návštev v rôznom čase, aby sa zabezpečila konzistentnosť a presnosť výsledkov. Pobočky, ktoré dosiahli výrazne nízke alebo vysoké skóre, sme navštívili znova. Takisto sme znova skontrolovali výsledky v tých pobočkách, kde sa minuloročné skóre výrazne líšilo od tohtoročného (+/- 5 pozícií v rebríčku).

Kritériá výberu bánk

Počiatočný zoznam bánk bol zostavený na základe objemu retailových vkladov a úverov k 1. júnu 2010 (podľa údajov centrálnej banky). Zoznam bánk zaradených do štúdie sme potom upravili na základe ďalších kritérií, ako sú:

- významné zameranie na retailové bankovníctvo (navštívili sme iba retailové pobočky)
- významná retailová sieť v krajine (a minimálne päť pobočiek v hlavnom meste)
- existencia predajného a prevádzkového oddelenia v pobočke

Tento rok kritériám vyhovelo a na prieskume sa zúčastnilo 41 bánk v Rusku, 31 na Ukrajine, 10 v Českej republike a 8 na Slovensku.

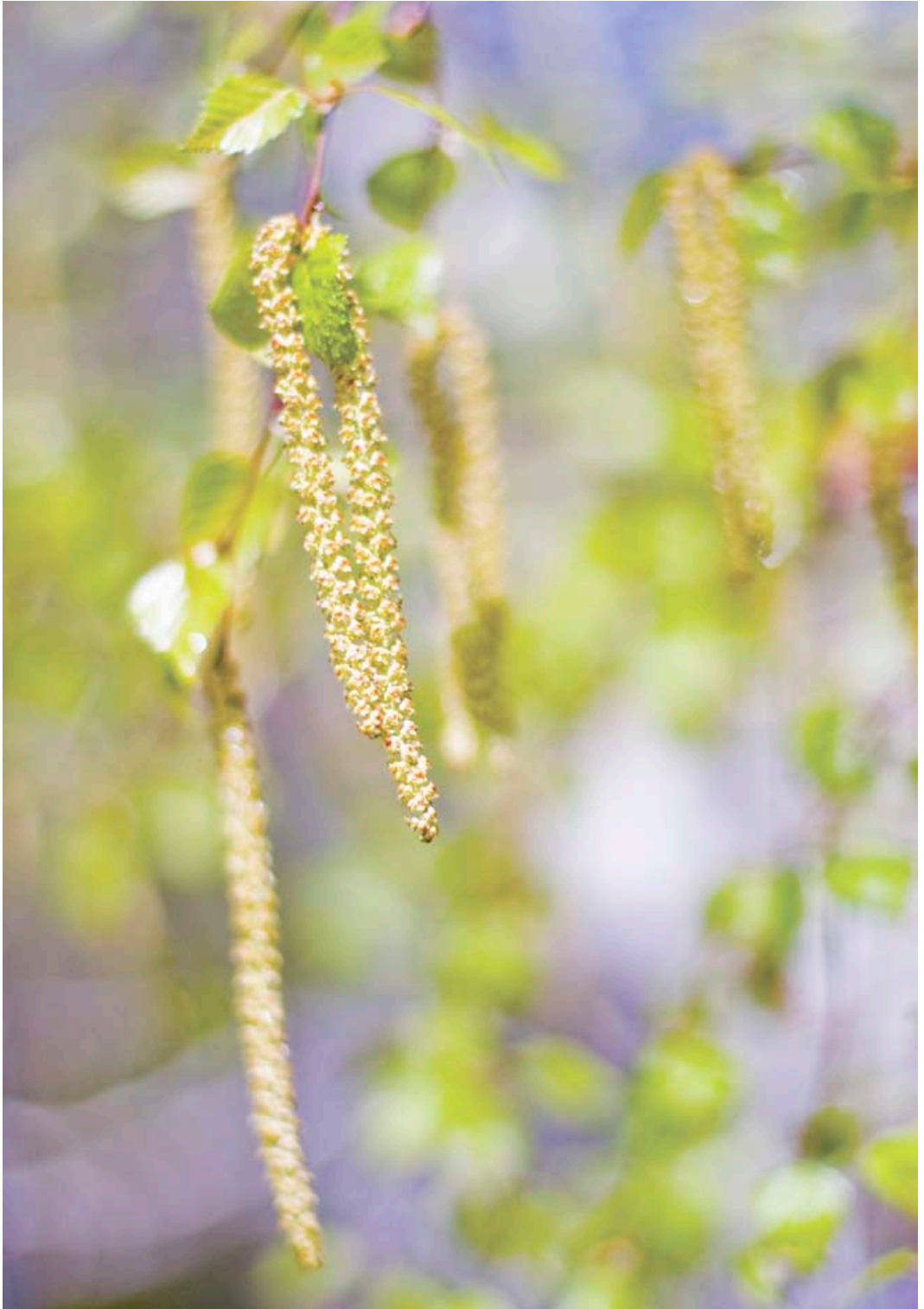
Analýza údajov:

$$\text{Total Score} = \frac{\text{AVE (Brand + Communications + Environment + Offering + Culture)}}{5}$$

Umiestnenia jednotlivých krajín sú založené na analýze údajov na základe celkového skóre výkonov bánk.

V prípade Ruska ako jedinej krajiny, pri ktorej existujú historické údaje, sme vykonali porovnávaciu analýzu a zisovali rôzne trendy a zmeny.

² Source: The Central Bank of the Russian Federation, Form 101



PRÍLOHA č. 2: Tabuľky výsledkov a umiestnenia

TV tejto sekcii uvádzame umiestnenia podľa výkonov za každú krajinu osobitne.

Nižšie uvádzame poradie, v ktorom budú prezentované jednotlivé výsledky spolu s krátkym komentárom ku každej krajine.

1. Rusko
2. Ukrajina
3. Česká republika
4. Slovensko

Ďalšia časť prílohy č. 2 prináša výsledky za každú zo šiestich sledovaných kategórií spoločne za všetky krajiny.

- Značka
- Komunikácia
- Prostredie
- Ponuka
- Kultúra
- Efektívnosť predaja

Ako ďalší benefit sme pridali viaceré osobné postrehy mystery shopperov na základe ich osobnej návštevy pobočky. Tieto komentáre, pozitívne aj negatívne, slúžia iba na dokreslenie ich skúseností ako potenciálnych klientov banky.



RUSKO

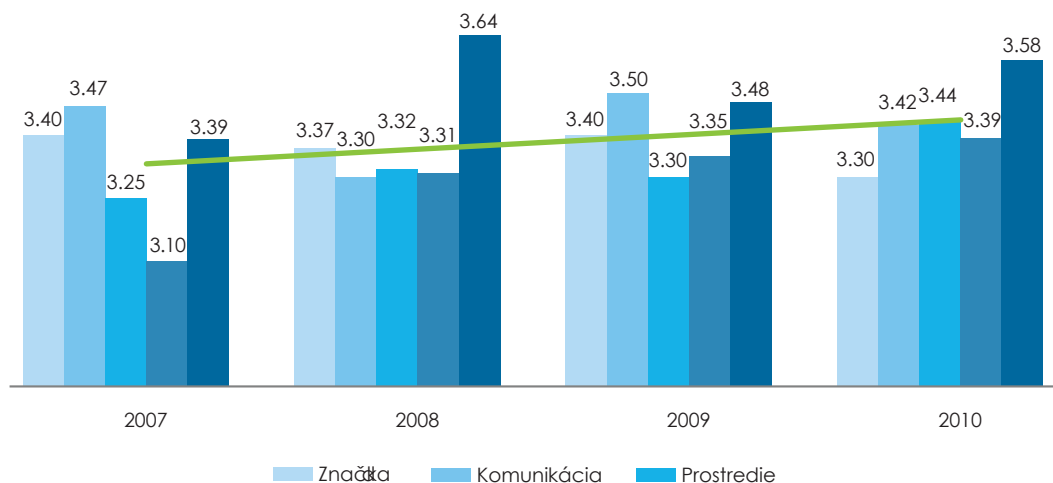
Keďže pre Rusko máme k dispozícii údaje už od roku 2007, rozhodli sme sa, že v tejto sekcii venujeme viac priestoru práve tejto krajine a zverejníme medziročné zmeny počas celého obdobia. Pre tohtoročnú štúdiu sme v Rusku vybrali 41 bánk, v roku 2009 to bolo 38. Jedna banka (Baltiyskiy Bank) vypadla zo zoznamu, pretože už nespĺňala kritériá štúdie a nominovalo sa päť nových bánk: SMP Bank, Transcapitalbank, Oriental Express Bank a Sovkombank.

V období od roku 2007 niekoľko bánk pribudlo do hodnotenia, iné vypadli v dôsledku zlúčení, akvizícií, vyradenia alebo kvalifikácie. Preto umiestnenia podľa medziročných výsledkov uvádzame iba pre tie banky, ktoré zostali v zozname za posledné dva roky. Inými slovami, nezahrnuli sme banky, ktoré sa dostali na zoznam v roku 2010 alebo banky, ktoré zo zoznamu vypadli. Je zaujímavé, že napriek tlakom krízy, historické údaje získané zo štvorročných pozorovaní v Rusku poukazujú na mierny pozitívny trend. Je to jednoznačne povzbudzujúce. Sme však presvedčení, že keby nebolo hospodárskej krízy, bol by trend ešte pozitívnejší.

Tabuľka č. 3: CEI v Rusku (historické údaje)

	2007	2008	2009	2010
Značka	3,40	3,37	3,40	3,30
Komunikácia	3,47	3,30	3,50	3,42
Prostredie	3,25	3,32	3,30	3,44
Ponuka	3,10	3,31	3,35	3,39
Kultúra	3,39	3,64	3,48	3,58
Priemer	3,32	3,38	3,41	3,43

Figure 10: CEI in Russia (trend)



Tabuľka č. 4: CEI 2010 v Rusku (celkové výsledky)

Poradie	Meno banky	Značka	Komunikácia	Prostredie	Ponuka	Kultúra	Spolu
1	Alfa-Bank	4,30	4,42	4,23	4,45	4,42	4,36
2	Citibank	4,18	3,96	4,32	3,88	4,26	4,12
3	Absolut Bank	4,15	4,20	4,18	3,88	4,18	4,12
4	Raiffeisenbank	3,98	4,18	3,89	4,08	4,26	4,08
5	VTB24	4,00	4,02	4,05	3,97	4,20	4,05
6	Banca Intesa	3,40	3,88	4,18	4,08	4,48	4,00
7	MDM Bank	3,93	3,73	4,08	3,60	4,28	3,92
8	BSGV	3,80	3,84	3,86	3,92	4,00	3,88
9	Credit Bank of Moscow	3,79	3,81	3,81	3,56	4,31	3,86
10	BANK URALSIB	3,61	3,84	3,57	4,09	4,04	3,83
11	Promsvyazbank	3,76	3,80	3,66	3,62	3,92	3,75
12	MBRD	3,58	3,88	3,90	3,40	3,95	3,74
13	UniCredit Bank	3,70	3,81	3,54	3,51	3,81	3,68
14	NOMOS-Bank	3,43	3,65	3,60	3,70	3,93	3,66
15	TRUST National Bank	3,43	3,58	3,63	3,60	3,78	3,60
16	Probusinessbank	3,30	3,08	3,83	3,58	4,13	3,58
17	B&N Bank	3,54	3,60	3,78	3,22	3,46	3,52
18	SMP Bank	3,37	3,47	3,62	3,53	3,47	3,49
19	Sberbank	3,71	3,52	3,10	3,52	3,57	3,48
Priemer		3,30	3,42	3,44	3,39	3,58	3,43
20	The Bank of Moscow	3,41	3,47	3,29	3,46	3,43	3,41
21	Russian Standard Bank	3,33	3,48	3,23	3,50	3,45	3,40
22	Home Credit Bank	3,33	3,33	3,48	3,20	3,28	3,32
23	OTP Bank	3,47	3,66	3,21	3,09	3,09	3,30
24	Bank Vozrozhdenie	3,00	3,43	3,63	3,13	3,18	3,27
25	Rosbank	2,91	3,15	3,05	3,66	3,49	3,25
26	Bank ZENIT	3,00	3,33	3,55	3,03	3,25	3,23
27	UNIASTRUM BANK	2,89	3,14	3,16	3,33	3,54	3,21
28	Master-Bank	3,10	3,36	3,14	3,24	3,20	3,21
30	Bank Soyuz	3,10	3,35	3,23	3,05	3,25	3,20
29	Sobinbank	3,13	3,25	3,10	3,40	3,10	3,20
31	Bank Petrocommerce	3,18	2,95	3,03	3,18	3,33	3,13
32	TransCreditBank	3,05	3,00	3,03	3,30	3,08	3,09
33	GLOBEXBANK	3,02	3,14	3,42	2,66	3,10	3,07
34	Gazprombank	2,73	3,28	3,13	3,05	3,10	3,06
35	Russ-Bank	2,55	3,08	2,88	3,38	3,35	3,05
36	Credit Europe Bank	2,88	2,97	2,73	3,27	3,20	3,01
37	Moscow Industrial Bank	2,75	2,80	2,82	2,80	3,12	2,86
38	Orient Express Bank	2,25	2,58	3,08	2,73	3,60	2,85
39	GE Money Bank	2,75	2,58	2,83	2,73	2,65	2,71
40	Transcapitalbank	2,50	2,88	2,53	2,45	2,78	2,63
41	Sovcombank	2,10	1,98	2,58	2,35	2,85	2,37

Poznámka: Poradie výkonov vychádza z celkového skóre (celkové priemerné skóre), ktoré je súčtom skóre v každej oblasti (značka, komunikácia, prostredie, ponuka a kultúra).

Tabuľka č. 5: Rusko (CEI 2010 vs. CEI 2009 – podľa bánk, zmeny v poradí)

Poradie	Meno banky	Poradie CEI'10	Poradie CEI'09	Medziročná zmena
1	Alfa-Bank	1	1	–
2	Citibank	2	7	5
3	Absolut Bank	3	8	5
4	Raiffeisenbank	4	2	-2
5	VTB24	5	4	-1
6	Banca Intesa	6	9	3
7	MDM Bank	7	6	-1
8	BSGV	8	5	-3
9	CREDIT BANK OF MOSCOW	9	12	3
10	BANK URALSIB	10	10	–
11	Promsvyazbank	11	11	–
12	MBRD	12	19	7
13	UniCredit Bank	13	3	-10
14	NOMOS-BANK	14	33	19
15	National Bank TRUST	15	16	1
16	Probusinessbank	16	26	10
17	B&N BANK	17	13	-4
18	Sberbank	18	21	3
19	Bank of Moscow	19	22	3
20	Russian Standard	20	14	-6
21	Home Credit & Finance Bank	21	17	-4
22	OTP Bank	22	15	-7
23	Bank Vozrozhdenie	23	18	-5
24	ROSBANK	24	32	8
25	Bank ZENIT	25	36	11
26	UNIASTRUM BANK	26	27	1
27	Master-Bank	27	37	10
28	Sobinbank	28	20	-8
29	Bank "SOYUZ"	29	29	–
30	Petrocommerce	30	31	1
31	TransCreditBank	31	35	4
32	GLOBEX Bank	32	24	-8
33	Gazprombank	33	23	-10
34	Russ-Bank	34	30	-4
35	Credit Europe Bank	35	25	-10
36	Moscow Industrial Bank	36	34	-2
37	GE Money Bank	37	28	-9

V tabuľke Top 10 bánk v Rusku je zastúpený rovnaký počet ruských bánk a bánk so zahraničným kapitálom. V tabuľke pribudla CREDIT BANK OF MOSCOW (č. 9), a UniCredit Bank v tejto skupine klesla na 13. miesto.

Alfa-Bank si udržala celkovú vedúcu pozíciu a už po štvrtýkrát vykazuje konzistentné výsledky v oblasti skúseností zákazníkov.

Pozitívnym zistením v údajoch za rok 2010 je mierne zníženie rozdielov vo výkonoch medzi najlepšími piatimi bankami a bankami z posledných piatich priečok. I keď sa rozdiel zmenšil z 1,55 bodu v roku 2009 na 1,46

v roku 2010, ešte stále je dosť veľký. Toto vedie k rovnakému záveru ako v roku 2009: konkurenčné rozdiely medzi retailovými bankami v Rusku sú z pohľadu skúseností zákazníkov dramatické a existuje tu obrovský priestor na zlepšenie.

Treba tiež spomenúť pohyb bánk na spodných priečkach. Päť zo šiestich bánk na konci rebríčka sem spadlo v dôsledku zhoršenia výkonov od roku 2009. Väčšina bánk, ktoré sa tu nachádzali v minulom roku sa posunula vyššie a zaslúži si uznanie. as in 2009, which is that the competitive differences between retail banks in Russia remain drastic in terms of customer experience, and there is much room for improvement.

Tabuľka č. 6: CEI 2010 v Rusku, Top 10 bánk podľa medziročnej zmeny v poradí

Poradie	Banka	Poradie CEI'10	Poradie CEI'09	Medziročná zmena
1	NOMOS-BANK	14	33	19
2	Bank ZENIT	25	36	11
3	Probusinessbank	16	26	10
4	Master-Bank	27	37	10
5	ROSBANK	24	32	8
6	MBRD	12	19	7
7	Citibank	2	7	5
8	Absolut Bank	3	8	5
9	TransCreditBank	31	35	4
10	Banca Intesa	6	9	3

Najvýznamnejší posun smerom nahor zaznamenala tohto roku NOMOS-BANK, Bank ZENIT, Probusinessbank a Master-Bank. Zlepšené výkony dostali NOMOS-BANKu a Probusinessbanku na priečky s nadpriemernými výsledkami. Pri pohľade na tento pozoruhodný medziročný rozdiel prichádza na um myšlienka, že týmto bankám sa v minulom roku muselo podariť zaviesť nejaké zlepšenia, zabezpečujúce rýchly úspech v retailovom bankovníctve. Bude zaujímavé sledovať vývoj v roku 2011 a to, či sa týmto skokanom roka podarí udržať si pozíciu, či dokonca pokračovať v pozitívnom vývoji. Nie je nič zvláštne na tom, že niektoré banky zaznamenali taký pozoruhodný posun v celkovom umiestnení. Skúsenosť zákazníkov je už svojím charakterom nestála a menlivá veličina, pretože odráža ich nálady a dojmy. Podľa nášho názoru je dôležitejšie všimnúť si konzistentnosť. Banky, ktoré neberú spokojnosť klienta na ľahkú váhu a ktoré majú zavedené náležité kontrolné mechanizmy, by mali každý rok dosahovať pomerne konzistentné pozitívne výsledky.

Žiaľ, rovnaká teória platí aj pre tie banky, ktoré neberú skúsenosti klienta do úvahy. Ich výsledky môžu byť buď nekonzistentné alebo konzistentne slabé. V tomto prípade by niekto mohol argumentovať, že konzistentne slabé výsledky sú menším zlom, lebo znižujú očakávania klienta do takej miery, že akékoľvek mierne zlepšenie je príjemným prekvapením a je impulzom pre rýchlu zmenu. Zatiaľ čo pretrvávajúca nekonzistentnosť môže vyvolať dojem, že banka je vo všeobecnosti nestála a nespoľahlivá.

Bankovní klienti bývajú dosť citliví na výkyvy v kvalite a nič neovplyvní negatívnejšie ich nálady ako nekonzistentný prístup, ktorý v nich vyvoláva nespokojnosť. Pád z dobrého hodnotenia na zlé môže byť rýchly a desivý. Je preto oveľa lepšie konzistentne si udržiavať spokojnosť klienta než ju ignorovať. Nakoniec, spokojnosť klienta vždy vedie k lojálnejším vzťahom, ktoré môžu vytvoriť zhovievavejší prístup potenciálnym chybám pri poskytovaní služieb či k iným menším pochybeniam. Inými slovami, klienti sú zvyčajne tolerantnejší ak si s nimi banka aj v minulosti udržiavala dobré vzťahy. Do budúcoročnej, piatej výročnej štúdie pre Rusko, zahrnieme zoznam najkonzistentnejších bánk z pohľadu spokojnosti klienta. Štúdia by mohla prípadne slúžiť ako benchmark pre sektor ako celok.

Tabuľka č. 7: CEI 2010 na Ukrajine (celkové výsledky)

Poradie	Meno banky	Značka	Komunikácia	Prostredie	Ponuka	Kultúra	Spolu
1	VTB Bank	4,58	4,60	4,76	4,36	4,74	4,61
2	OTP Bank	4,42	4,50	4,56	4,22	4,56	4,45
3	VAB Bank	4,62	4,32	4,34	4,26	4,42	4,39
4	Erste Bank	4,32	4,36	4,48	4,04	4,62	4,36
5	Universal Bank	4,66	4,40	4,50	3,90	4,24	4,34
6	Raiffaisenbank Aval	4,40	4,36	4,28	3,94	4,42	4,28
7	Alfa Bank	4,48	4,40	4,44	3,96	4,12	4,28
8	Sberbank of Russia	4,60	4,38	4,58	3,64	4,14	4,27
9	PUMB	4,30	4,00	4,16	4,33	4,39	4,24
10	UkrSibbank	4,11	4,09	3,95	4,60	4,34	4,22
11	Piraeus Bank	4,28	4,08	4,22	4,02	4,28	4,18
12	Kreditprombank	3,74	3,84	3,82	4,06	3,86	3,86
13	Ukrsotsbank	3,62	3,92	3,96	3,66	4,06	3,84
14	Delta Bank	3,90	3,72	3,82	4,26	3,46	3,83
15	Bank FORUM	3,60	3,68	3,64	3,70	3,68	3,66
Priemer		3,64	3,62	3,64	3,63	3,80	3,66
16	Swedbank	3,46	3,44	3,72	3,52	4,14	3,66
17	INDEXBANK	3,52	3,50	3,64	3,54	3,86	3,61
18	The Credit Dnepr Bank	3,30	3,42	3,32	3,84	3,94	3,56
19	PrivatBank	3,59	3,66	3,18	3,84	3,24	3,50
20	Finance & Credit Bank	3,30	3,50	3,16	3,54	3,94	3,49
21	Ukreksimbank	3,52	3,06	3,68	3,54	3,64	3,49
22	Pivdennyi Bank	3,42	3,50	3,22	3,32	3,62	3,42
23	Dongorbank	3,50	3,12	3,32	3,30	3,67	3,38
24	UkrGasBank	3,22	3,38	3,26	3,36	3,36	3,32
25	KREDOBANK	3,40	3,46	3,40	3,00	3,14	3,28
26	Praveks-Bank	2,58	3,44	2,74	3,26	3,40	3,08
27	RODOVID BANK	3,22	2,94	3,14	2,90	2,94	3,03
28	Khreschatyk	2,60	2,74	2,78	3,04	3,34	2,90
29	BROKBUSINESSBANK	2,66	2,34	2,62	2,54	2,78	2,59
30	Prominvestbank	1,94	2,12	2,28	2,74	3,00	2,42
31	Oschadbank	1,86	1,93	1,85	2,23	2,35	2,04

Na štúdiu sa zúčastnilo 31 retailových bánk na Ukrajine, čo je po Rusku druhý najväčší počet. Rozdiely výkonnosti medzi Top 5 bankami a bankami na posledných piatich miestach v poradí boli na Ukrajine najväčšie: 1,84 bodu, čo poukazuje na významné rozdiely vo vývoji .

Celkovým lídrom na Ukrajine je VTB Bank so skóre 4,61. VTB Bank viedla v troch z piatich sledovaných kategórií, konkrétne v kategórii komunikácia, prostredie a kultúra. UkrSibbank je vedúcou bankou v kategórii ponuka (4,60) a umiestnila sa celkovo na 10. mieste. V celkovom poradí piata banka, Universal Bank, je lídrom v kategórii značka so závideniahodným skóre 4,66.

Tabuľka č. 9: CEI 2010 v Českej republike (celkové výsledky)

Poradie	Meno banky	Značka	Komunikácia	Prostredie	Ponuka	Kultúra	Spolu
1	Raiffeisenbank	4,27	4,23	4,32	4,56	4,69	4,41
2	Česká Sporitelna	4,09	4,17	4,07	4,06	3,88	4,06
3	UniCredit Bank	3,89	3,99	3,99	4,16	4,14	4,03
4	Komerční banka	3,96	3,95	3,92	3,95	4,18	3,99
5	ČSOB	4,15	4,12	4,03	3,77	3,78	3,97
6	GE Money Bank	4,13	4,05	3,77	4,00	3,80	3,95
7	mBank	3,98	3,65	3,58	4,15	3,95	3,86
Priemer		3,91	3,86	3,77	3,85	3,86	3,85
8	Volksbank CZ	3,94	3,88	3,62	3,58	3,60	3,72
9	Citibank	3,50	3,23	3,53	3,13	3,57	3,39
10	Postovní spořitelna	3,16	3,34	2,92	3,10	3,06	3,12

Rozdiel medzi nadpriemerným a podpriemerným skóre u bánk v Českej republike je dosť malý, iba 0,48 bodu, čo je dôkazom relatívne stabilnej výkonnosti bánk. Banky v Českej republike dosahovali dosť vysokú úroveň hodnotenia skúseností zákazníkov v porovnaní s bankami v iných krajinách, čiastočne aj vďaka najvyššiemu priemernému skóre (3,85).

Skóre bolo najvyššie v kategórii značka (3,91), za ňou nasleduje komunikácia a potom kultúra, obidve kategórie s 3,86 bodu.

Evidentným lídrom v hodnotení skúseností zákazníkov je Raiffeisenbank, ktorá vedie vo všetkých piatich kategóriách. Najvyššie skóre dosiahla v kategórii kultúra (4,69), čo ju v tejto malej krajine výrazne posunulo pred konkurenčné banky.

Musíme spomenúť aj Českú Sporitelnu, lídra medzi domácimi bankami, ktorá sa umiestnila na druhom mieste so skóre 4,06.

Bude zaujímavé sledovať dynamiku vývoja tohto trhu v budúcich štúdiách, pretože Česká republika je považovaná za jeden z najrozvinutejších bankových trhov v strednej a východnej Európe, čo sa týka orientácie na klienta a kvality služieb.



Tabuľka č. 10: CEI 2010 na Slovensku(celkové výsledky)

Poradie	Meno banky	Značka	Komunikácia	Prostredie	Ponuka	Kultúra	Spolu
1	Tatra banka	4.06	3.93	3.84	3.81	4.36	4.00
2	VÚB banka	3.86	3.89	3.91	3.83	4.33	3.96
3	UniCredit Bank	3.96	4.01	3.89	3.74	4.12	3.94
4	Slovenská sporiteľňa	3.70	3.84	3.68	3.60	3.97	3.76
Priemer		3.64	3.80	3.70	3.53	3.85	3.70
5	Dexia	3.57	3.80	3.93	3.47	3.63	3.68
6	OTP banka	3.55	3.88	3.48	3.53	3.85	3.66
7	ČSOB banka	3.52	3.78	3.44	3.14	3.00	3.38
8	VOLKSBANK Slovensko	2.88	3.28	3.46	3.14	3.50	3.25

Vzhľadom na relatívne malé teritórium, nedostatočnú diverzitu a málo konkurenčné prostredie retailového bankovníctva na Slovensku sme do našej štúdie zahrnuli len osem bánk, ktoré majú v porovnaní s ostatnými bankami najväčší podiel na trhu.

Celkovým lídrom podľa CEI je na Slovensku Tatra banka, ktorá je členom skupiny Raiffeisenbank Group (celkovo 4,00 bodu). Táto banka má vedúce postavenie i v kategórii značka a kultúra. Na druhej priečke je VÚB banka (3,96), víťaz v kategórii ponuka, a tretie miesto patrí UniCredit Bank (3,94), lídrovi v kategórii komunikácia. Dexia (3,93 – celkovo šiesta) vedie v kategórii prostredie.

Rozdiel vo výkonnosti bánk na Slovensku je veľmi malý, len 0,43 bodu. Ak však zoberieme do úvahy skutočnosť, že všetky skóre sa blížia k priemeru, môžeme s istotou povedať, že banky na Slovensku majú dostatočný priestor na rozvoj a zlepšenie.

Najnižšie skóre dosiahli banky v kategórii ponuka, čo však nie je prekvapujúce vzhľadom na podobnú situáciu v susedných krajinách a pomaly sa zotavujúci finančný trh vo východnej Európe. Klienti však stále majú vysoké očakávania a radi by uvítali rôznorodnejšie ponuky bánk. Vieme však, že niektoré banky úmyselne ponúkajú obmedzenejší rozsah produktov než ich konkurencia a zameriavajú sa na prevádzkovú efektívnosť.

Pozitívnym poznaním je skutočnosť, že banky na Slovensku dosiahli najlepšie výsledky v kategórii kultúra, čo môže byť dobrým základom pre ich budúci rozvoj. Výkony v kategórii kultúra sú jednými z najdôležitejších a je veľmi dobrým znamením, keď priemer dosiahnutý v tejto kategórii je vysoký.

Tabuľka č.11: Značka, CEI 2010 v strednej a východnej Európe

Rusko			Ukrajina	
Poradie	Meno banky	Skóre	Meno banky	Skóre
1	Alfa-Bank	4,30	Universal Bank	4.66
2	Citibank	4,18	VAB Bank	4.62
3	Absolut Bank	4,15	Sberbank of Russia	4.60
4	VTB24	4,00	VTB Bank	4.58
5	Raiffeisenbank	3,98	Alfa Bank	4.48
6	MDM Bank	3,93	OTP Bank	4.42
7	BSGV	3,80	Raiffaisenbank Aval	4.40
8	Credit Bank of Moscow	3,79	Erste Bank	4.32
9	Promsvyazbank	3,76	PUMB	4.30
10	Sberbank	3,71	Piraeus Bank	4.28
11	UniCredit Bank	3,70	UkrSibbank	4.11
12	BANK URALSIB	3,61	Delta Bank	3.90
13	MBRD	3,58	Kreditprombank	3.74
14	B&N Bank	3,54	Ukrsotsbank	3.62
15	OTP Bank	3,47	Bank FORUM	3.60
16	TRUST National Bank	3,43	PrivatBank	3.59
17	NOMOS-Bank	3,43	INDEXBANK	3.52
18	The Bank of Moscow	3,41	Ukreksimbank	3.52
19	Banca Intesa	3,40	Dongorbank	3.50
20	SMP Bank	3,37	Swedbank	3.46
21	Russian Standard Bank	3,33	Pivdennyi Bank	3.42
22	Home Credit Bank	3,33	KREDOBANK	3.40
23	Probusinessbank	3,30	The Credit Dnepr Bank	3.30
24	Bank Petrocommerce	3,18	Finance & Credit Bank	3.30
25	Sobinbank	3,13	UkrGasBank	3.22
26	Master-Bank	3,10	RODOVID BANK	3.22
27	Bank Soyuz	3,10	BROKBUSINESSBANK	2.66
28	TransCreditBank	3,05	Khreschatyk	2.60
29	GLOBEXBANK	3,02	Praveks-Bank	2.58
30	Bank ZENIT	3,00	Prominvestbank	1.94
31	Bank Vozrozhdenie	3,00	Oschadbank	1.86
32	Rosbank	2,91		
33	UNIASTRUM BANK	2,89		
34	Credit Europe Bank	2,88		
35	GE Money Bank	2,75		
36	Moscow Industrial Bank	2,75		
37	Gazprombank	2,73		
38	Russ-Bank	2,55		
39	Transcapitalbank	2,50		
40	Orient Express Bank	2,25		
41	Sovcombank	2,10		

Česká republika			Slovenská republika	
Poradie	Meno banky	Skóre	Meno banky	Skóre
1	Raiffeisenbank	4,27	Tatra banka	4,06
2	CSOB	4,15	UniCredit Bank	3,96
3	GE Money Bank	4,13	VUB banka	3,86
4	Ceska Sporitelna	4,09	Slovenska sporitelna	3,70
5	mBank	3,98	Dexia	3,57
6	Komerčni banka	3,96	OTP banka	3,55
7	Volksbank CZ	3,94	CSOB banka	3,52
8	UniCredit Bank	3,89	VOLKSBANK Slovensko	2,88
9	Citibank	3,50		
10	Postovni sporitelna	3,16		

KOMENTÁRE MYSTERY SHOPPERA:

„Interiér aj exteriér pobočky je v plnom súlade so značkou. Grafické materiály a reklamné heslá pomáhajú pri vytváraní marketingovej pozície značky na trhu. Dokonca i oblečenie zamestnancov je jednotné, v duchu značky.“

„Široké priestory, prepychový dizajn, chýba však viac ľudskej zložky. Pobočka pripomína vstupnú halu obchodného centra.“

„Značka má špecifický vzhľad pre rôzne skupiny zákazníkov.“

„Značka dáva najavo vzťah medzi bankou a zákazníkom.“

„Značka sa zreteľne orientuje na domácnosti. Hlavnou myšlienkou tejto banky je vytváranie príležitostí pre zákazníkov splniť si svoje sny využitím nízkych úrokových mier.“

„Nápis so značkou banky som nevidel nikde inde ako na vonkajšej fasáde.“

„Priestory pobočky majú nový a moderný vzhľad, pričom štýl a farebné riešenie interiéru je v súlade so značkou banky.“

Tabuľka 12: Komunikácia, CEI 2010 v strednej a východnej Európe

Rusko			Ukrajina	
Poradie	Meno banky	Skóre	Meno banky	Skóre
1	Alfa-Bank	4.42	VTB Bank	4.60
2	Absolut Bank	4.20	OTP Bank	4.50
3	Raiffeisenbank	4.18	Universal Bank	4.40
4	VTB24	4.02	Alfa Bank	4.40
5	Citibank	3.96	Sberbank of Russia	4.38
6	Banca Intesa	3.88	Erste Bank	4.36
7	MBRD	3.88	Raiffaisenbank Aval	4.36
8	BANK URALSIB	3.84	VAB Bank	4.32
9	BSGV	3.84	UkrSibbank	4.09
10	CREDIT BANK OF MOSCOW	3.81	Piraeus Bank	4.08
11	UniCredit Bank	3.81	PUMB	4.00
12	Promsvyazbank	3.80	UkrSotsbank	3.92
13	MDM Bank	3.73	Kreditprombank	3.84
14	OTP Bank	3.66	Delta Bank	3.72
15	NOMOS-BANK	3.65	Bank FORUM	3.68
16	B&N BANK	3.60	PrivatBank	3.66
17	National Bank TRUST	3.58	INDEXBANK	3.50
18	Sberbank	3.52	Pivdennyi Bank	3.50
19	Russian Standard Bank	3.48	Finance & Credit Bank	3.50
20	The Bank of Moscow	3.47	KREDOBANK	3.46
21	SMP Bank	3.47	Swedbank	3.44
22	Bank Vozrozhdenie	3.43	Praveks-Bank	3.44
23	Master-Bank	3.36	The Credit Dnepr Bank	3.42
24	Bank "SOYUZ"	3.35	UkrGasBank	3.38
25	Home Credit & Finance Bank	3.33	Dongorbank	3.12
26	Bank ZENIT	3.33	Ukreksimbank	3.06
27	Gazprombank	3.28	RODOVID BANK	2.94
28	Sobinbank	3.25	Khreschatyk	2.74
29	ROSBANK	3.15	BROKBUSINESSBANK	2.34
30	GLOBEX Bank	3.14	Prominvestbank	2.12
31	UNIASTRUM BANK	3.14	Oschadbank	1.93
32	Probusinessbank	3.08		
33	Russ-Bank	3.08		
34	TransCreditBank	3.00		
35	Credit Europe Bank	2.97		
36	Bank Petrocommerce	2.95		
37	Transcapitalbank	2.88		
38	Moscow Industrial Bank	2.80		
39	Orient Express Bank	2.58		
40	GE Money Bank	2.58		
41	Sovcombank	1.98		

Česká republika			Slovensko	
Poradie	Meno banky	2010	Meno banky	2010
1	Raiffeisenbank	4.23	Unicredit	4.01
2	Ceska Sporitelna	4.17	Tatrabanka	3.93
3	CSOB	4.12	VUB	3.89
4	GE Money Bank	4.05	OTP Banka	3.88
5	UniCredit Bank	3.99	Slovenska Sporitelna	3.84
6	Komerčni banka	3.95	Dexia banka	3.80
7	Volksbank CZ	3.88	CSOB	3.78
8	mBank	3.65	Volksbank	3.28
9	Postovni sporitelna	3.34		
10	Citibank	3.23		

KOMENTÁRE MYSTERY SHOPPERA:

„Nie všetky materiály sú pre zákazníkov čakajúcich v priestoroch pobočky ľahko dostupné. Niektoré sa nachádzajú za prihradkou a musíte si ich vyžiadať od zamestnanca banky.“

„Okrem zopár letákov a informácií o spoločnostiach poskytujúcich prevody peňažných prostriedkov v pobočke neboli k dispozícii žiadne komunikačné materiály.“

„Materiál neobsahoval žiadne obrázky ani logo na prednej strane a pravdupovediac pripomínal skôr manuál pre kalkulačku.“

„Komunikačné materiály a propagačné plagáty sú umiestnené na tých najlepších možných miestach, avšak nie je možné ich prečítať z väčšej vzdialenosti. Na každej policičke je príliš veľa druhov komunikačných materiálov, čo v konečnom dôsledku vytvára neusporiadaný, chaotický vzhľad.“

„Formáty propagačných materiálov sa od seba líšia a v materiáloch neexistuje žiadny systém logického usporiadania.“

„Všetky propagačné materiály boli jednotné a bolo zrejmé, že patria do rovnakej skupiny.“

„Dali mi jedine sadzobník poplatkov vytlačený z počítača.“

Tabuľka 13: Prostredie pobočky, CEI 2010 v strednej a východnej Európe

Poradie	Rusko		Ukrajina	
	Meno banky	Skóre	Meno banky	Skóre
1	Citibank	4.32	VTB Bank	4.76
2	Alfa-Bank	4.23	Sberbank of Russia	4.58
3	Absolut Bank	4.18	OTP Bank	4.56
4	Banca Intesa	4.18	Universal Bank	4.50
5	MDM Bank	4.08	Erste Bank	4.48
6	VTB24	4.05	Alfa Bank	4.44
7	MBRD	3.90	VAB Bank	4.34
8	Raiffeisenbank	3.89	Raiffaisenbank Aval	4.28
9	BSGV	3.86	Piraeus Bank	4.22
10	Probusinessbank	3.83	PUMB	4.16
11	CREDIT BANK OF MOSCOW	3.81	UkrSotsbank	3.96
12	B&N BANK	3.78	UkrSibbank	3.95
13	Promsvyazbank	3.66	Kreditprombank	3.82
14	National Bank TRUST	3.63	Delta Bank	3.82
15	Bank Vozrozhdenie	3.63	Swedbank	3.72
16	SMP Bank	3.62	Ukreksimbank	3.68
17	NOMOS-BANK	3.60	INDEXBANK	3.64
18	BANK URALSIB	3.57	Bank FORUM	3.64
19	Bank ZENIT	3.55	KREDOBANK	3.40
20	UniCredit Bank	3.54	The Credit Dnepr Bank	3.32
21	Home Credit & Finance Bank	3.48	Dongorbank	3.32
22	GLOBEX Bank	3.42	UkrGasBank	3.26
23	The Bank of Moscow	3.29	Pivdennyi Bank	3.22
24	Russian Standard Bank	3.23	PrivatBank	3.18
25	Bank "SOYUZ"	3.23	Finance & Credit Bank	3.16
26	OTP Bank	3.21	RODOVID BANK	3.14
27	UNIASTRUM BANK	3.16	Khreschatyk	2.78
28	Master-Bank	3.14	Praveks-Bank	2.74
29	Gazprombank	3.13	BROKBUSINESSBANK	2.62
30	Sobinbank	3.10	Prominvestbank	2.28
31	Sberbank	3.10	Oschadbank	1.85
32	Orient Express Bank	3.08		
33	ROSBANK	3.05		
34	TransCreditBank	3.03		
35	Bank Petrocommerce	3.03		
36	Russ-Bank	2.88		
37	GE Money Bank	2.83		
38	Moscow Industrial Bank	2.82		
39	Credit Europe Bank	2.73		
40	Sovcombank	2.58		
41	Transcapitalbank	2.53		

Česká republika			Slovensko	
Poradie	Meno banky	Skóre	Meno banky	Skóre
1	Raiffeisenbank	4.32	Dexia banka	3.93
2	Ceska Sporitelna	4.07	VUB	3.91
3	CSOB	4.03	Unicredit	3.89
4	UniCredit Bank	3.99	Tatrabanka	3.84
5	Komerční banka	3.92	Slovenska Sporitelna	3.68
6	GE Money Bank	3.77	OTP Banka	3.48
7	Volksbank CZ	3.62	Volksbank	3.46
8	mBank	3.58	CSOB	3.44
9	Citibank	3.53		
10	Postovní spořitelna	2.92		

KOMENTÁRE MYSTERY SHOPPERA:

„V prostriedku miestnosti sa nachádza informačný pult so zamestnancom banky, ktorý vás osobne zavedie priamo na miesto, ktoré potrebujete. Vynikajúce riešenie!”

„Nečakáte dlho, avšak po celú dobu musíte stáť.”

„Hneď po vstupe sa ocitnete v špinavej vstupnej hale obytnej budovy. Nič nenaznačuje, že by sa tam mala nachádzať banka. Musel som sa spýtať strážnika.”

„Vnútorne priestory sú čisté a upravené, človek sa cíti príjemne a z prostredia pobočky má veľmi dobrý dojem. Zamestnanci banky komunikujú so zákazníkmi v oddelenej časti s dostatočným súkromím, čo urýchľuje i celkový proces obsluhy zákazníka.”

„Zákazník sa najskôr spýta zamestnanca bezpečnostnej služby kam má ísť. Po prejdení dlhej, úzkej chodby príde k miestnosti s označením “Pre zákazníkov fyzické osoby”, kde musí čakať v rade. Po položení otázky zamestnancovi banky týkajúcej sa dôvodu návštevy pobočky je zákazník opätovne odkázaný na zamestnanca bezpečnostnej služby s otázkou kde sa nachádza Oddelenie debetných a kreditných kariet, na čo dostáva odpoveď, že toto Oddelenie treba kontaktovať telefonicky, pretože osobne sa tam nedá ísť.”

„Pobočka má veľmi dobré priestorové usporiadanie; medzi jednotlivými zónami sú jasne stanovené hranice a každá je zreteľne označená. Pobočka má príjemné zariadenie, pre zákazníka je k dispozícii i občerstvenie v podobe kávy či minerálnej vody. Bola to veľmi príjemná návšteva.”

Tabuľka 14: Ponuka, CEI 2010 v strednej a východnej Európe

Poradie	Rusko		Ukrajina	
	Meno banky	Skóre	Meno banky	Skóre
1	Alfa-Bank	4.45	UkrSibbank	4.60
2	BANK URALSIB	4.09	VTB Bank	4.36
3	Raiffeisenbank	4.08	PUMB	4.33
4	Banca Intesa	4.08	VAB Bank	4.26
5	VTB24	3.97	Delta Bank	4.26
6	BSGV	3.92	OTP Bank	4.22
7	Citibank	3.88	Kreditprombank	4.06
8	Absolut Bank	3.88	Erste Bank	4.04
9	NOMOS-BANK	3.70	Piraeus Bank	4.02
10	ROSBANK	3.66	Alfa Bank	3.96
11	Promsvyazbank	3.62	Raiffaisenbank Aval	3.94
12	MDM Bank	3.60	Universal Bank	3.90
13	National Bank TRUST	3.60	The Credit Dnepr Bank	3.84
14	Probusinessbank	3.58	PrivatBank	3.84
15	CREDIT BANK OF MOSCOW	3.56	Bank FORUM	3.70
16	SMP Bank	3.53	Ukrsotsbank	3.66
17	Sberbank	3.52	Sberbank of Russia	3.64
18	UniCredit Bank	3.51	INDEXBANK	3.54
19	Russian Standard Bank	3.50	Finance & Credit Bank	3.54
20	The Bank of Moscow	3.46	Ukreksimbank	3.54
21	Sobinbank	3.40	Swedbank	3.52
22	MBRD	3.40	UkrGasBank	3.36
23	Russ-Bank	3.38	Pivdennyi Bank	3.32
24	UNIASTRUM BANK	3.33	Dongorbank	3.30
25	TransCreditBank	3.30	Praveks-Bank	3.26
26	Credit Europe Bank	3.27	Khreschatyk	3.04
27	Master-Bank	3.24	KREDOBANK	3.00
28	B&N BANK	3.22	RODOVID BANK	2.90
29	Home Credit & Finance Bank	3.20	Prominvestbank	2.74
30	Bank Petrocommerce	3.18	BROKBUSINESSBANK	2.54
31	Bank Vozrozhdenie	3.13	Oschadbank	2.23
32	OTP Bank	3.09		
33	Bank "SOYUZ"	3.05		
34	Gazprombank	3.05		
35	Bank ZENIT	3.03		
36	Moscow Industrial Bank	2.80		
37	Orient Express Bank	2.73		
38	GE Money Bank	2.73		
39	GLOBEX Bank	2.66		
40	Transcapitalbank	2.45		
41	Sovcombank	2.35		

Česká republika			Slovensko	
Poradie	Meno banky	2010	Meno banky	2010
1	Raiffeisenbank	4.56	VUB	3.83
2	UniCredit Bank	4.16	Tatrabanka	3.81
3	mBank	4.15	Unicredit	3.74
4	Ceska Sporitelna	4.06	Slovenska Sporitelna	3.60
5	GE Money Bank	4.00	OTP Banka	3.53
6	Komerčni banka	3.95	Dexia banka	3.47
7	CSOB	3.77	Volksbank	3.14
8	Volksbank CZ	3.58	CSOB	3.14
9	Citibank	3.13		
10	Postovni sporitelna	3.10		

KOMENTÁRE MYSTERY SHOPPERA:

„Zamestnanec banky sa mi snažil nanútiť kreditnú kartu napriek tomu, že som mu niekoľkokrát zdôraznil, že žiadnu nepotrebujem.“

„Manažérka sa veľmi nezaujímalá o zákazníkov. Odpovedala mi síce na otázky, no nevyvinula žiadnu snahu, aby zistila moje skutočné potreby.“

„Snahou banky je vytvárať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi prostredníctvom ponúkaniu i dodatočných produktov a služieb, ktoré by predstavovali úplné riešenie zákazníckych potrieb.“

„Zamestnanec banky mi poradil konzultáciu v inej banke, pričom sa mi vôbec nesnažil ponúknuť riešenie alebo bankové produkty, ktoré by napĺňali moje potreby.“

„Zamestnanci banky sa zaoberajú iba vykonaním transakcie. Neponúkajú klientom žiadne produkty a neorientujú sa na predaj.“

„I obyčajná konzultácia so zamestnancom zaberie príliš veľa času.“

Tabuľka 15: Kultúra, CEI 2010 v strednej a východnej Európe

Poradie	Rusko		Ukrajina	
	Meno banky	Skóre	Meno banky	Skóre
1	Banca Intesa	4,48	VTB Bank	4,74
2	Alfa-Bank	4,42	Erste Bank	4,62
3	Credit Bank of Moscow	4,31	OTP Bank	4,56
4	MDM Bank	4,28	VAB Bank	4,42
5	Raiffeisenbank	4,26	Raiffaisen Bank Aval	4,42
6	Citibank	4,26	PUMB	4,39
7	VTB24	4,20	Ukrsibbank	4,34
8	Absolut Bank	4,18	Piraeus Bank	4,28
9	Probusinessbank	4,13	Universal Bank	4,24
10	BANK URALSIB	4,04	Sberbank of Russia	4,14
11	BSGV	4,00	Swedbank	4,14
12	MBRD	3,95	Alfa Bank	4,12
13	NOMOS-Bank	3,93	Ukrsotsbank	4,06
14	Promsvyazbank	3,92	Finance&Credit Bank	3,94
15	UniCredit Bank	3,81	Kredit Dnipro Bank	3,94
16	TRUST National Bank	3,78	Kreditprombank	3,86
17	Orient Express Bank	3,60	Index Bank	3,86
18	Sberbank	3,57	Forum Bank	3,68
19	UNIASTRUM BANK	3,54	Dongorbank	3,67
20	Rosbank	3,49	Ukreksimbank	3,64
21	SMP Bank	3,47	Pivdennyi Bank	3,62
22	B&N Bank	3,46	Deltabank	3,46
23	Russian Standard Bank	3,45	Praveks Bank	3,40
24	The Bank of Moscow	3,43	Ukrasbank	3,36
25	Russ-Bank	3,35	Khreschatyk	3,34
26	Bank Petrocommerce	3,33	Privatbank	3,24
27	Home Credit Bank	3,28	Kredobank	3,14
28	Bank ZENIT	3,25	Prominvestbank	3,00
29	Bank Soyuz	3,25	Rodovid Bank	2,94
30	Credit Europe Bank	3,20	BrokBusinessBank	2,78
31	Master-Bank	3,20	Oschadbank	2,35
32	Bank Vozrozhdenie	3,18		
33	Moscow Industrial Bank	3,12		
34	GLOBEXBANK	3,10		
35	Sobinbank	3,10		
36	Gazprombank	3,10		
37	OTP Bank	3,09		
38	TransCreditBank	3,08		
39	Sovcombank	2,85		
40	Transcapitalbank	2,78		
41	GE Money Bank	2,65		

Česká republika			Slovensko	
Poradie	Meno banky	2010	Meno banky	2010
1	Raiffeisenbank	4,69	Tatrabanka	4,36
2	Komerční banka	4,18	VUB	4,33
3	UniCredit Bank	4,14	Unicredit	4,12
4	mBank	3,95	Slovenska Sporitelna	3,97
5	Ceska Sporitelna	3,88	OTP Banka	3,85
6	GE Money Bank	3,80	Dexia banka	3,63
7	CSOB	3,78	Volksbank	3,50
8	Volksbank CZ	3,60	CSOB	3,00
9	Citibank	3,57		
10	Postovní sporitelna	3,06		

KOMENTÁRE MYSTERY SHOPPERA:

„Pribeh celej návštevy bol natoľko príjemný, že by som služby tejto banky rozhodne odporučil i priateľom.“

„Musel som čakať 30 minút kým si zamestnankyňa banky vybavila súkromný telefonický hovor, pričom keď skončila, ani sa na mňa nepozrela.“

„Banka sa snaží pôsobiť ako dôverný poradca, avšak v spôsobe, akým zamestnanci banky pristupujú k zákazníkom nebudajú žiadne nadšenie.“

„Zamestnanci banky okamžite venujú svoju pozornosť zákazníkovi, ktorý práve vstúpil do pobočky.“

„Personál banky má veľmi profesionálny prístup, vytvára pozitívny dojem a dbalivo dodržiava i predpísaný dress code.“

„Banka má pri obsluhu zákazníkov zreteľne stanovené firemné štandardy.“

„Zamestnanec banky mi dal svoju vizitku s tým, že mu môžem v prípade otázok kedykoľvek zavolať.“

Tabuľka 16: Efektívnosť predaja, CEI 2010 v strednej a východnej Európe

Poradie	Rusko		Ukrajina	
	Meno banky	Skóre	Meno banky	Skóre
1	Banca Intesa	3,38	VTB Bank	3.80
2	Alfa-Bank	3,25	Piraeus Bank	3.60
3	VTB24	3,17	OTP Bank	3.50
4	Citibank	3,10	UkrSibbank	3.45
5	Credit Bank of Moscow	3,00	Erste Bank	3.20
6	TRUST National Bank	3,00	Sberbank of Russia	3.10
7	Promsvyazbank	2,90	Raiffeisenbank Aval	2.80
8	Absolut Bank	2,88	PUMB	2.75
9	Raiffeisenbank	2,88	VAB Bank	2.70
10	BANK URALSIB	2,86	Alfa Bank	2.60
11	MDM Bank	2,75	Kreditprombank	2.60
12	MBRD	2,75	The Credit Dnepr Bank	2.60
13	Probusinessbank	2,63	Universal Bank	2.50
14	BSGV	2,40	Ukrsotsbank	2.40
15	UniCredit Bank	2,38	INDEXBANK	2.40
16	NOMOS-Bank	2,00	Swedbank	2.30
17	The Bank of Moscow	2,00	Delta Bank	2.20
18	B&N Bank	1,90	Bank FORUM	2.00
19	UNIASTRUM BANK	1,88	Finance & Credit Bank	1.90
20	Sberbank	1,80	Ukreksimbank	1.90
21	Russian Standard Bank	1,75	Pivdennyi Bank	1.90
22	OTP Bank	1,71	UkrGasBank	1.90
23	GLOBEXBANK	1,70	KREDOBANK	1.70
24	SMP Bank	1,67	Praveks-Bank	1.70
25	Home Credit Bank	1,63	RODOVID BANK	1.70
26	Bank ZENIT	1,63	Khreschatyk	1.50
27	Sobinbank	1,63	Dongorbank	1.40
28	Moscow Industrial Bank	1,58	PrivatBank	1.23
29	Bank Vozrozhdenie	1,50	BROKBUSINESSBANK	1.20
30	Bank Soyuz	1,50	Prominvestbank	0.80
31	TransCreditBank	1,50	Oschadbank	0.27
32	Rosbank	1,44		
33	Gazprombank	1,38		
34	Orient Express Bank	1,38		
35	Russ-Bank	1,25		
36	Master-Bank	1,13		
37	Credit Europe Bank	1,08		
38	Bank Petrocommerce	1,00		
39	Transcapitalbank	1,00		
40	Sovcombank	0,88		
41	GE Money Bank	0,63		

Česká republika			Slovensko	
Poradie	Meno banky	2010	Meno banky	2010
1	Raiffeisenbank	4,06	Tatrabanka	2,69
2	Komerční banka	3,42	VUB	2,44
3	GE Money Bank	3,33	Unicredit	2,28
4	Ceska Sporitelna	3,21	Slovenska Sporitelna	2,00
5	UniCredit Bank	2,79	OTP Banka	2,00
6	CSOB	2,60	Dexia banka	1,83
7	mBank	2,25	CSOB	1,50
8	Volksbank CZ	2,00	Volksbank	1,50
9	Citibank	2,00		
10	Postovní spořitelna	1,25		

KOMENTÁRE MYSTERY SHOPPERA:

„Zamestnanci ku mne pristupovali ako k váženému zákazníčkovi a boli veľmi flexibilní. Rozumeli mojim potrebám a ponúkli mi to najlepšie riešenie, ako aj dodatočné služby.“

„Manažér predaja nepoznal produktové portfólio veľmi dobre. Odpovede na niektoré otázky musel hľadať na internetových stránkach banky.“

„Predajca sa ma pýtal na spôsob akým budem využívať danú platobnú kartu, pričom mi následne ponúkol skvelé riešenie pre časté cestovanie po Európe. Veľmi dobrý spôsob predaja a poskytovania služieb.“

„Zamestnanec bol milý a príjemný, avšak vôbec sa mi nepokúšal predáť úver, o ktorý som mal záujem. Dokonca mi odporučil, aby som sa išiel poinformovať aj do inej banky.“

„Zamestnanec banky nejavil záujem o poskytnutie poradenstva. Povedal, že to nie je náplňou jeho práce a ani sa neobťažoval mi povedať na koho sa mám teda obrátiť. Chcel som sa informovať ohľadom konkrétneho produktu, no nikto sa so mnou nechcel rozprávať.“

„Pri výbere riešenia, ktoré vyhovuje mojim potrebám, mi boli poskytnuté profesionálne poradenské služby, a okrem toho i služby dodatočného charakteru. Služby tejto banky budem odporúčať i svojim priateľom.“

PwC poskytuje audítorské, daňové a poradenské služby v rôznych priemyselných odvetviach s cieľom budovať si verejnú dôveru a zvyšovať hodnotu podnikania svojich klientov a ich vlastníkov. Vyše 161 000 pracovníkov v 154 krajinách sveta sa v rámci siete firiem delí o svoje poznatky, skúsenosti a riešenia, aby prinášali nové pohľady a praktické rady. Viac informácií nájdete na www.pwc.com/sk.

„PwC“ je obchodná značka, pod ktorou pôsobia a poskytujú svoje služby členské firmy spoločnosti PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Spolu vytvárajú tieto firmy sieť PwC. Každá firma v sieti je samostatným právnym subjektom a nekoná z poverenia PwCIL či akejkoľvek inej členskej firmy. PwCIL nie je zodpovedná a neručí za činy či opomenutia ktorejkoľvek zo svojich členských firiem, a nemôže ani kontrolovať uplatňovanie ich profesionálneho úsudku či ich nejakým spôsobom zaväzovať.

Názov „PwC“ označuje sieť členských firiem PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), alebo ak to vyplýva z kontextu, individuálnu členskú firmu siete PwC.

Russia

Geoffrey Nicholson
Líder poradenstvar
geoffrey.nicholson@ru.pwc.com

Sergei Kostrikov
Partnerpre finančné službybyr
sergei.kostrikov@ru.pwc.com

Ukraine

Vladimir Demushkin
Partner
vladimir.demushkin@ua.pwc.com

The Czech Republic

Chris Barrett
Líder finančného poradenstva pre región CEE
c.barrett@cz.pwc.com

Slovakia

Juraj Tucny
Partner pre finančné službybyr
juraj.tucny@sk.pwc.com

Senteo je medzinárodná poradenská spoločnosť s pobočkami vo Švajčiarsku, Španielsku, Spojených štátoch amerických, Veľkej Británii a Rusku. Senteo pomáha svojim klientom vo viac ako 30 krajinách s návrhom, implementáciou, meraním a riadením činností zameraných na spokojnosť zákazníkov. Spoluprácou s bankami, maloobchodníkmi, reštauračnými zariadeniami, firmami poskytujúcimi profesionálne služby, telekomunikačnými operátormi, obchodnými centrami a mnohými inými, spoločnosť Senteo dosiahla také výsledky v oblasti predaja, ziskovosti, zákazníckej lojálnosti a spokojnosti zamestnancov, aké boli doposiaľ považované za nedosiahnuteľné. Medzi klientov spoločnosti Senteo patria celosvetovo uznávané značky ako Nike, Citibank, BNP Paribas, Renault, Marks & Spencer, Wembley Stadium, Vodafone, ING, Deutsche Bank, CB Richard Ellis, a ďalší.

Pre viac informácií o spoločnosti Senteo a našich metodológiách, navštívte, prosím, našu webstránku: www.senteo.net.

Michael Ruckman
Founder and President
michael.ruckman@senteo.net

Tom Mouhsian
Managing Director
(Study & Report Coordinator)
tom.mouhsian@senteo.net

www.pwc.com
www.senteo.net

© 2011 PwC a Senteo Inc. Všetky práva vyhradené. Zákaz distribúcie bez povolenia PwC. "PwC" označuje sieť členských firiem PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), alebo, pokiaľ si to kontext vyžaduje, jednotlivé členské firmy siete PwC. Každá členská firma je samostatným právnym subjektom a nepôsobí ako zástupca PwCIL ani akejkoľvek inej členskej firmy. PwCIL neposkytuje žiadne služby klientom. PwCIL nenesie zodpovednosť za akékoľvek konanie či chyby členských firiem, a takisto nesmie vplývať na ich profesionálnu činnosť a akýmkoľvek spôsobom ich obmedzovať. Žiadna členská firma nenesie zodpovednosť za akékoľvek konanie či chyby ostatných členských firiem, a takisto nesmie vplývať na ich profesionálnu činnosť ako aj činnosť PwCIL, a akýmkoľvek spôsobom ich obmedzovať.