

Vplyv spokojnosti bankových klientov na komerčnú banku

Úvod

Veľká časť výskumov zaoberajúcich sa spokojnosťou zákazníkov a ich správaním je zameraná na vzťah medzi spokojnosťou a udržaním si klienta počas dlhšieho obdobia. Dôraz pri vzťahu s klientom je kladený práve na dĺžku spolupráce, ktorú Markey a Hopton, (2000) považujú za výrazný determinant ziskovosti spoločnosti. Coyles and Gokey (2002) vo svojom výskume tvrdia, že rozšírenie analýzy pôvodne zameranej výhradne na dĺžku spolupráce s klientom, o ukazovateľ tzv. „share of wallet“ (SOW), a teda zameranie i na podiel výdavkov klienta voči spoločnosti môže priniesť podniku až desaťnásobné zisky.

V prvej časti práce rozoberáme teoretické základy vzťahu medzi spokojnosťou a „share of wallet“. Druhá časť práce je venovaná rozpracovaniu vybraných determinantov ovplyvňujúcich konanie a charakteristiku bankových klientov a ich následný vplyv na lojalitu. V tretej časti práce skúmame vplyv finančnej krízy na spokojnosť klientov vo vybraných krajinách Európy.

Vzťah medzi spokojnosťou a „share of wallet“

Zeithaml (2000) vytvoril model, v ktorom dlhodobá spolupráca s klientom vedie ku zvýšeniu a stabilizácii ziskov. Navrhuje v ňom tri spôsoby, ktorými zisky možno zvýšiť, a síce:

- zníženie nákladov na služby, ktoré sú poskytované klientom,
- zavedenie prémiových cien pre vybraných, perspektívnych klientov,
- zvýšenie objemu nákupu resp. zvýšenie SOW a teda podielu výdavkov klienta

Reinartz a Kumar (2000) však z časti spochybňujú, že zníženie nákladov a zavedenie prémiových cien v konečnom dôsledku zvyšujú ziskovosť spoločnosti. Potenciál zvýšenia ziskov vidia predovšetkým vo zvýšení SOW klientov voči spoločnosti.

Udržanie zákazníka nie je vždy tou správnou cestou, a nemožno podľa neho merať vplyv na zisky spoločnosti, keďže tie sa často krát snažia udržať i nerentabilných klientov na

úkor svojich nákladov. Toto konanie v mnohých prípadoch narúša vzorce správania klienta, ktoré môže v konečnom dôsledku viesť i k výraznému zníženiu spokojnosti a tým poklesu počtu klientov (Rust, Lemon and Zeithaml, 2004). Realistickejším scenárom je ponechať svoje rozhodnutia o odchode či využívaní služieb na klientovi a to bez ohľadu na monogamné či polygamné využívanie služieb u spoločností v rovnakom sektore. Prínosom takéhoto realistickejšieho prístupu je pre spoločnosti zvýšená motivácia pri tvorbe čoraz dokonalejších produktov. Tie môžu potenciálne prilákať i klienta, ktorý so spoločnosťou rozviazal kontakt, a teda získať podiel na jeho výdavkoch. Prístup môže taktiež viesť k zefektívneniu finančných tokov spoločností, keďže tie by nemuseli vynakladať dodatočné náklady na udržanie nespokojného klienta.

Vzťah medzi spokojnosťou klientov a obchodnými výsledkami je vo všeobecnosti považovaný za nelineárny a asymetrický (Anderson 1998 a Mittal, 2000). Browman a Narayandas (2004) zistili taktiež existenciu pozitívneho, nelineárneho vzťahu medzi spokojnosťou a podielom výdavkov klientov.

SOW je kriticky zanedbávanou oblasťou v rámci vnímania lojality bankových klientov. Baumann, Burton a Elliott (2007) zistili, že 25-65% rozptylu SOW je možné predvídať podľa demografických faktorov akými sú vek, výška príjmov a lokalizácia zákazníkov. Banky si čoraz viac uvedomujú, že cieľom konkurenčného boja je práve oblasť SOW (Perkins-Munn, Aksoy a Estrina, 2005). Uvedomujú si taktiež, že je potrebné nielen udržať si zákazníkov, ktorý jej prinášajú zisk, ale taktiež zvýšiť lojalitu vzťahov s nimi. Cieľom je stimulovanie zákazníkov k tomu, aby čo najväčšie percento svojich bankových obchodov vykonávali s jednou inštitúciou.

Aj napriek neexistencii konsenzu a presnej definície merania lojality Marketing Science Institute považuje jej meranie a ocenenie za prioritu tému. Prevažná väčšina štúdií sa zhoduje na fakte, že spokojnosť je hlavným činiteľom, ktorý ovplyvňuje lojalitu zákazníkov. Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje lojalitu je vnímaná kvalita služieb (Zeithaml, Berry a Parasuraman, 1988). Bloemer, Kasper (1995) skúmali vzťah medzi kvalitou služieb, spokojnosťou a lojalitou. Dospeli k záveru, že kvalita služieb má nepriamy vplyv na lojalitu prostredníctvom spokojnosti, ktorá má na lojalitu vplyv priamy. Hallowell (1996) zistil, že spokojnosť klientov môže vysvetliť až 37 percent rozdielností v úrovniach lojality bankových klientov. Keiningham a kol. (2003) skúmal SOW v rámci schémy business-to-business (B2B) a dospel k záveru, že k najväčšiemu pozitívnemu dopadu na výšku SOW dochádza pri vyšších úrovniach spokojnosti.

Coil, Keiningham, Askoy a Hsu (2007) tvrdia, že základná úroveň spokojnosti klientov ovplyvňuje vzťah medzi zmenami spokojnosti a následnými zmenami SOW jednotlivých klientov. Vzťah nie je identický v prípade rôznych skupín klientov, a preto je z pohľadu banky veľmi dôležité pristupovať k ich požiadavkám diferencovane. Možným dôsledkom takéhoto prístupu bude rast celkovej spokojnosti svojich klientov, s potenciálnym vplyvom na rast zisku spoločnosti.

Vybrané charakteristiky bankového klienta a ich vplyv na lojalitu

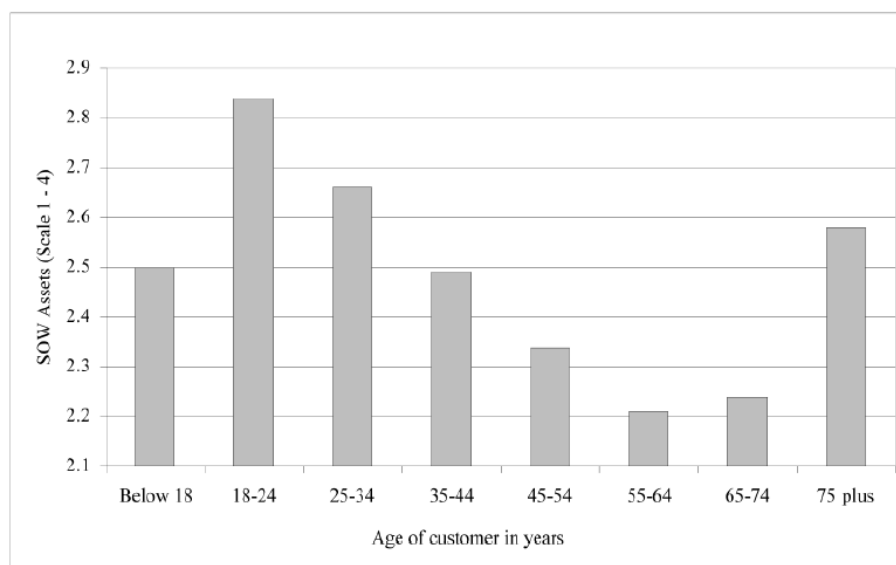
Charakteristiky klienta výrazne ovplyvňujú alokáciu podielu ich výdavkov v komerčnom bankovníctve (Baumann, Burton, and Elliott 2005) Analýza charakteristík klientov by nemala byť obmedzená výhradne na tradičné demografické premenné (ako napríklad. vek, vzdelanie, príjem). Mala by byť rozšírená o tzv. situačné premenné, kam Mägi (2003) zahŕňa orientáciu cien, odborné znalosti, dĺžka vzťahu, objem nákupov. Coil, Keiningham, Askoy a Hsu (2007) si v štúdiu A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics za premenné zvolili tri demografické – vek, príjem a vzdelanie a dve situačné - odborné znalosti a dĺžku vzťahu. Dané premenné si vybrali, pretože každá z nich istým spôsobom ovplyvňuje lojalitu medzi klientom a bankou.

Vek je významným determinantom lojality. Tento fakt zdôrazňujú vo svojom výskume (Baumann, Burton a Elliott, 2005) na príklade, kde uvádzajú, že starší klienti sú lojálnejší ku svojej banke ako klienti mladší. Laurent-Pandraud, Laurent a Lapersonne (2005) vo svojej štúdiu poukazujú na štyri teoretické aspekty, ktoré vplývajú na pozitívny vzťah medzi vekom a lojalitou:

1. Biologické starnutie vplývajúce na zvýšené fyzické opotrebenie človeka znižuje počet bánk, ktoré klient využíva.
2. Pokles kognitívnych schopností s narastajúcim vekom vplýva na znižujúcu sa schopnosť komplexne zhodnotiť súčasnú ponuku produktov, čo v konečnom dôsledku znižuje počet bankových vzťahov.
3. Socioemocionálna selektivita sa prejavuje predovšetkým u starších bankových klientov, ktorý svoje rozhodnutia výraznejšie prispôbujú pocitom a emóciám, a preto preferujú dlhodobejšie vzťahy so svojimi bankami.
4. Zmena averzie voči riziku – averzia voči riziku narastá spolu s vekom, a preto zmena banky predstavuje pre starších klientov väčšie riziko, v porovnaní s klientmi mladšími.

Coil, Keiningham, Askoy a Hsu (2007) na príklade skúmania kanadských domácností a ich vzťahu voči bankovým inštitúciám popierajú, že vplyv zmien spokojnosti na zmeny podielu výdavkov voči konkrétnej inštitúcii je rastúci s vekom klientov. Vek teda podľa nich neovplyvňuje veľkosť vplyvu spokojnosti klienta na následný rast bankového zisku. Toto zistenie môže byť však do veľkej miery subjektívne. Vplyv veku na SOW podporuje i racionálne zdôvodnenie v štúdiu autorského kolektívu Laurent-Pandraud, Laurent a Lapersonne (2005). Baumann, Burton a Elliott (2007) vo svojej štúdiu 1951 austrálskych respondentov skúmali, okrem iného vplyv veku na SOW a spokojnosť bankových klientov. V štúdiu potvrdzujú a upresňujú tento efekt na SOW vkladov. Dospeli k záveru, že vek je významným činiteľom, ktorý ovplyvňuje podiel výdavkov klienta voči konkrétnej spoločnosti. Vzťah medzi vekom a SOW vkladov možno sledovať na nasledujúcom obrázku č.1. Vplyv veku je vo veku do 24 rokov výrazne pozitívny. Negatívny vzťah možno sledovať u bankových klientov vo veku medzi 24 a 55 rokov, a teda v období, kedy jednotliví klienti naplno využívajú svoju racionalitu. Pozitívny vplyv možno sledovať po 55 roku života, ktorý vo svojej štúdiu rozpracovali Laurent-Pandraud, Laurent a Lapersonne (2005).

Figure 1: Relationship Between Age and SOW Deposits



Zdroj: Baumann, Ch.; Burton, S.; Elliott, G. (2007) „Predicting Consumer Behavior in Retail Banking“, in Journal of Business and Management – Vol. 13, No. 1, 2007

Výskum Coil, Keiningham, Askoy a Hsu (2007) aplikovaný na rozvinutý kanadského ekonomického systému, môže viesť k výraznej subjektivite výskumu, ktorá nie je dostatočne vyvrátená ani v prípade analýzy austrálskych bankových klientov. Preto by bolo veľmi zaujímavé aplikovať podobný výskum v krajine s menej rozvinutým ekonomickým

systémom, kde existuje predpoklad k väčšiemu rozptylu sentimentu a finančnej gramotnosti v rôznych vekových kategóriách.

Ďalším výrazným determinantom spokojnosti i lojality klientov je výška ich príjmu. Zeithaml (1985) vo svojom výskume poukazuje na negatívny vzťah medzi príjmom a lojalitou. Klienti s vyššími príjmami majú menšie nákupné obmedzenia, preto vykazujú menšiu lojalitu voči bankovej inštitúcii ako klienti s nízkymi príjmami. Vyšší príjem poskytuje klientom väčšie množstvo možností využitia finančných produktov. Pre väčšinu bankových inštitúcií sú však práve „bohatší“ klienti stredobodom záujmu, keďže tie potrebujú dlhodobé finančné prostriedky. Získanie takýchto prostriedkov je podmienené práve vybudovaním dlhodobého, lojálneho vzťahu s klientom, prostredníctvom širokej škály dlhodobých finančných produktov. Dôsledkom takéhoto snaženia je neustále zlepšovanie produktov i tvrdý konkurenčný boj v rámci sektora. Závery Coila, Keininghama, Askoya a Hsua (2007) poukazujú na fakt, že príjem je dôležitým negatívnym determinantom lojality klientov. Výška príjmu teda negatívne ovplyvňuje vzťah medzi zmenami spokojnosti a zmenami celkového podielu výdavkov klientov. Jeho negatívny vplyv bol zistený v 9 zo 14 skúmaných skupín kanadských domácností, čo predstavuje 86% všetkých respondentov.

Tretou demografickou premennou sú vedomosti. Výskum Mittala a Kamakuru (2001) poukazuje na fakt, že vyššie úrovne vzdelania sú spojené s nižšou lojalitou klientov. Predpokladajú, že klienti s vyšším vzdelaním zdieľajú vyššiu informovanosť, čo rozširuje ich možnosti rozhodovania sa pre rôzne alternatívy využitia svojich finančných prostriedkov. Ľudia s vyššou úrovňou vzdelania sú zvyčajne spájaní i s vyššími príjmami, ktoré vedú k nižšej lojalite klientov ako bolo uvedené v predošlom texte. Výnimkou je využívanie on-line služieb. V rámci nich udržujú lojálnejšie vzťahy priemerne vzdelanejší klienti (Keaveney, Parthasarathy; 2001). Coil, Keiningham, Askoy a Hsu (2007) uvádzajú v záveroch svojej štúdie, že vzdelanie nemá výrazný vplyv na lojalitu klientov. Avšak jeho vysoká pozitívna korelácia s príjmami (0,987) ho stavia do pozície atribútu, ktorý podobne ako výška príjmu ovplyvňuje vernosť klientov negatívne. Baumann, Burton a Elliott (2007) v záveroch svojej štúdie taktiež zdôrazňujú, že vzdelanie je významným negatívnym determinantom SOW vkladov. SOW bol vyšší v prípade klientov bez vysokoškolského vzdelania. Naopak na SOW dlhov a pôžičiek vzdelanie výrazne neovplyvňovalo.

Coil, Keiningham, Askoy a Hsu (2007) skúmali taktiež vplyv dvoch situačných premenných na vernosť klientov. Prvou z nich sú odborné znalosti. Bell, Auh a Smalley (2005) tvrdia, že odborné znalosti klientov môžu ovplyvniť vernosť zákazníkov. Vyššie

úrovne znalostí vedú podobne ako pri vzdelaní k nižším úrovniam lojality klientov, pretože tieto im poskytujú väčšiu informovanosť o konkurenčných alternatívach. Odbornejší klienti majú rozvinutejšie a komplexnejšie kognitívne štruktúry ako bežní klienti. V dôsledku čoho sa odborníci jednoduchšie rozhodujú medzi konkurenčnými, produktovými alternatívami. Bežní klienti v porovnaní s odborníkmi vnímajú pri rozhodovaní väčšie riziko, a preto radšej zostávajú verní pôvodnej bankovej inštitúcii. Vplyv odborných znalostí na lojalitu klientov testujú v štúdií A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics sprostredkované, prostredníctvom využívania či nevyužívania odborných finančných poradcov jednotlivými domácnosťami. Takto postavený ukazovateľ nemá výrazný vplyv na celkovú lojalitu klientov. Preto ho v podmienkach kanadskej ekonomiky možno považovať za nepodstatný. No podobne ako v prípade veku možno predpokladať, že jeho význam je variabilný v závislosti od štruktúry a vyspelosti ekonomického systému ako i od finančnej gramotnosti zúčastnených klientov.

Druhou situačnou premennou je dĺžka vzťahu medzi klientom a spoločnosťou. Snahou firiem je rozvíjať interakciu s klientmi prostredníctvom rôznych vernostných programov, ponúk rôznych investičných inštrumentov a dlhodobých produktov, za účelom budovania lojálneho vzťahu. V prípade klientov, ktorí majú s bankovou inštitúciou pozitívne skúsenosti, vzniká predpoklad k dlhodobejšej spolupráci. Homburg, Giering a Meron (2003) zistili, že čím dlhší je vzťah medzi kupujúcim a predávajúcim, tým slabší je vzťah medzi spokojnosťou a lojalitou zákazníkov. Coil, Keiningham, Askoy a Hsu (2007) dospeli k záveru, že dĺžka vzťahu klienta s bankovou inštitúciou výrazne vplýva na podiel výdavkov jednotlivých klientov. Vplyv tohto ukazovateľa je negatívny v 4 zo 14 tried, ktoré však predstavujú 60% domácností. Podporujú tak závery Homburga, Gieringa a Merona z roku 2003. Baumann, Burton a Elliott (2007) vo svojej štúdií taktiež skúmali dĺžku vzťahu, tá je podľa nich významným atribútom ovplyvňujúcim percento účtov uzatvorených v hlavnej banke. Klienti, ktorí majú so svojou hlavnou bankou dlhý vzťah majú tendenciu otvárať si u nej ďalšie účty, a teda vkladať do nich i väčší objem finančných prostriedkov.

Jain a kolektív (1987) dospeli k záveru, že lojálnejší bankovní klienti sú starší, majú nižšiu úroveň vzdelania, nižší príjem a sú ženy.

Zaujímavý bol i v prípade skúmania austrálskych bankových klientov bola ich lokalizácia. Klienti žijúci vo vidieckych oblastiach majú vo svojej hlavnej banke otvorené menšie percento bankových účtov ako je to v prípade klientov žijúcich v mestských

oblastiach. SOW dlhov a pôžičiek bol v ich prípade výrazne vyšší. Klienti žijúci v mestských oblastiach majú k dispozícii pomerne pestrejšiu škálu bánk, preto svoje SOW dlhov a pôžičiek rozdeľujú medzi viacero finančných inštitúcií. Zistenie však inklinuje k otázke, z akého dôvodu majú klienti z vidieku rozptýlenejšie svoje SOW vkladov?

Vzhľadom na zistené skutočnosti je zo strany riadiacich manažérov nevyhnutné pristupovať k spokojnosti klientov i so zakomponovaním sledovania podielu výdavkov jednotlivých klientov voči spoločnosti. Táto skutočnosť inklinuje k prehodnoteniu prostriedkov, ktorými spoločnosti v súčasnosti merajú návratnosť svojich investícií, s prioritným zameraním na správanie a zlepšenie spokojnosti klientov. Bankové inštitúcie by nemali ku svojim klientom pristupovať ako k homogénnym jedincom, aby tak predišli skresleniu vzťahov medzi spokojnosťou jednotlivých klientov a podielom ich výdavkov. Lepším riešením pre banky je výber rozhodujúcich charakteristík klientov a ich následne rozdelenie do heterogénnych skupín, ako i diferencovaný prístup ku každej z nich. Výsledkom takéhoto prístupu môže byť zvýšenie spokojnosti, ktorá v konečnom dôsledku povedie k zvýšeniu zisku bánk.

Jain a kol. (1987) sa zaoberá meraním lojality v kontexte správania bankových klientov. Zistil ze, vzťah medzi socio-demografickými charakteristikami bol štatisticky významný, no vysvetľoval len 13% zmien správania bankových klientov. Burton a Elliott (2007) prostredníctvom merania a modelovania správania vysvetľujú až 25% kolísania SOW a 27-65% variability využitia percenta produktov využívaných klientmi u finančných inštitúcií. V porovnaní s výsledkami Jaina je schopnosť predikcie výrazne vyššia. Nevysvetlených 75% SOW je podľa nich ovplyvnená vonkajšími štrukturálnymi faktormi, ktoré ich model nezahŕňa. Sú to napríklad obchodné spojenia, geografická dostupnosť alebo pohodlie využívania tej, ktorej inštitúcie. Výzvou pre bankárov teda zostáva identifikovať a pokúsiť sa kvantifikovať subjektívne i štrukturálne faktory, za účelom zlepšenia prístupu ku svojim klientom.

Použitá literatúra:

Anderson, Eugene W. (1998), "Customer Satisfaction and Wordof-Mouth," *Journal of Service Research*, 1 (August), 1–14.

Baumann, Ch.; Burton, S.; Elliott, G. (2007) „Predicting Consumer Behavior in Retail Banking“, in *Journal of Business and Management* – Vol. 13, No. 1, 2007

- Baumann, Chris, Suzan Burton, and Greg Elliott (2005), "Determinants of Customer Loyalty and Share of Wallet in Retail Banking," *Journal of Financial Services Marketing*, 9 (3), 231–48.
- Bell, Simon J., Seigyoung Auh, and Karen Smalley (2005), "Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2), 169–83.
- Bloemer, Josée M. and Hans D. Kasper (1995), "The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty," *Journal of Economic Psychology*, 16 (2), 311–29.
- Coyles, Stephanie and Timothy C. Gokey (2002), "Customer Retention Is Not Enough," *The McKinsey Quarterly*, 2 (2), 81–89
- Ernst & Young. (2010). Understanding customer behavior in retail banking.
- Homburg, Christian and Annette Giering (2001), "Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Analysis," *Psychology & Marketing*, 18 (1), 43–66.
- Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithaml (2004), "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (January), 109–127.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4): 27-42.
- Jain, A. K., Pinson, C. & Malhotra, N. K. (1987). Customer Loyalty as a Construct in the Marketing of Banking Services. *International Journal of Bank Marketing*, 5(3): 49-73.
- Kamakura, W. (2001), "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics," *Journal of Marketing Research*, 38 (February), 131–42.
- Keaveney, Susan M. and Madhavan Parthasarathy (2001), "Customer Switching Behavior in Online Services: An Exploratory Study of the Role of Selected Attitudinal, Behavioral, and Demographic Factors," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4), 374–90.
- Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T. & Evans, H. (2003). The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment. *Journal of Service Research*, 6: 37-50.
- Lambert-Pandraud, Raphaëlle, Gilles Laurent, and Eric Lapersonne (2005), "Repeat Purchasing of New Automobiles by Older Consumers: Empirical Evidence and Interpretations," *Journal of Marketing*, 69 (April), 97–113.

- Mägi, Anne W. (2003), "Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics," *Journal of Retailing*, 79 (2), 97–106.
- Mittal, V. (2000), "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain," *Journal of Service Research*, 3 (2), 107–120.
- Mittal, Vikas and P.M. Baldasare (1996), "Impact Analysis and the Asymmetric Influence of Attribute Performance on Patient Satisfaction," *Journal of Health Care Marketing*, 16 (3), 24–31.
- Narayandas, D. (2004), "Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets," *Journal of Marketing Research*, 41 (November), 433–47.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (Spring), 12–40.
- Reinartz, Werner and V. Kumar (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64 (October), 17–35.
- Robert G. Markey Jr., and Christopher Hopton. (2000), "The Loyalty Effect: The Relationship Between Loyalty and Profits," *European Business Journal*, 12 (3), 134–39.
- Tiffany Perkins-Munn, Lerzan Aksoy, and Demitry Estrin (2005), "Does Customer Satisfaction Lead to Profitability? The Mediating Role of Share of Wallet," *Managing Service Quality*, 15 (2), 172–81.
- Kamakura, W. (2001), "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics," *Journal of Marketing Research*, 38 (February), 131–42.

Ing. Ali Assad

Katedra bankovníctva

Národohospodárska fakulta

Ekonomická univerzita v Bratislave

E-mail: assad678@gmail.com