

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce na téma:**

**HODNOCENÍ PRODEJNÍCH SLUŽEB METODOU  
MYSTERY SHOPPING**

**Bc. Dana Hübnerová**

© 2011 ČZU v Praze



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení prodejních služeb metodou Mystery shopping" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 1. dubna 2011

---

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Štěpánu Kalovi, MBA za jeho ochotu a vstřícnost při vedení diplomové práce. Dále děkuji Bc. Janu Waldhauserovi za nápady, připomínky a čas strávený při konzultacích.

Bc. Dana Hübnerová

**Hodnocení prodejních služeb metodou  
Mystery shopping**

**Evaluation sales services by  
Mystery shopping method**

## **Souhrn**

Předmětem diplomové práce „Hodnocení prodejních služeb metodou Mystery shopping“ je průzkum českého trhu v oblasti bankovníctví. Jsou vybrány čtyři největší bankovní ústavy, na kterých je prováděna jedna z nejvýznamnějších metod marketingového výzkumu. Marketingová metoda Mystery shopping je uskutečněna na pražských i mimopražských pobočkách jednotlivých bank. Sledovaná kritéria jsou rozdělena do tří kategorií sledování. První kategorie se týká vzhledu a vybavení pobočky. Druhá kategorie se týká vzhledu a vystupování zaměstnanců a třetí kategorie se zabývá hodnocením o nalezení a označení pobočky. Druhá kategorie sledování je pro Mystery shopping klíčová. Zde se sleduje přístup zaměstnanců ke klientům. To, jak pracovníci obsluhy komunikují, jakým způsobem umí klientovi vysvětlit výhody produktu a dát srozumitelné informace a argumenty pro koupi. Mystery shopping také pomáhá mapovat trh v začátcích nových společností.

## **Summary**

The thesis „Evaluation sales services by Mystery shopping method“ is a survey of the czech banking market. They selected the four largest banks, which is carried on one of the most important methods of marketing research. Marketing Mystery shopping is a method carried out in and outside prague offices of banks. The reference criteria are divided into three categories of monitoring. The first category refers to the appearance and amenities of the branch. The second category concerns the appearance and behavior of employees and the third deals with the evaluation finding and marking branch. The second category of monitoring is crucial for Mystery shopping. Here follows the approach of staff to clients. This is how the operators interact, how they can explain to clients the benefits of the product and give clear information and arguments for purchase. Mystery shopping also helps map the market in the early stages of new companies.

**Klíčová slova:**

marketingový výzkum, pracovník obsluhy, zákazník, bankovní ústav, spokojenost, dotazování, pozorování, hodnocení

**Keywords:**

marketing research, operating personnel, customer, banking institute, satisfaction, questioning, observation, evaluation

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika .....	10
2.1	Cíl práce .....	10
2.2	Metodika .....	11
3	Literární rešerše .....	13
3.1	Marketingový mix.....	14
3.2	Marketingový výzkum .....	17
3.2.1	Postup marketingového výzkumu.....	17
3.2.2	Základní požadavky marketingového výzkumu .....	28
3.2.3	Marketingový výzkum na trhu služeb .....	28
3.2.4	Cíle marketingového výzkumu .....	29
3.2.5	Nákupní chování spotřebitele .....	30
3.3	Charakteristika Mystery shoppingu .....	33
3.3.1	Historie Mystery shoppingu.....	34
3.3.2	Metoda Mystery shopping a její výhody .....	35
3.3.3	Realizace projektu Mystery shopping.....	35
4	Vlastní práce .....	38
4.1	Sledované kategorie při hodnocení Mystery shoppingu.....	39
4.2	Bankovní ústavy .....	40
4.3	Hodnocení prodejních služeb metodou Mystery shopping ve vybraných pobočkách .....	42
4.3.1	Výběr poboček .....	42
4.3.2	Definování sledovaných kritérií.....	44
4.3.3	Váhy kategorií a kritérií .....	45
4.4	Vyhodnocení prodejních služeb.....	46
4.4.1	Vyhodnocení Komerční banky .....	48
4.4.2	Vyhodnocení České spořitelny .....	50
4.4.3	Vyhodnocení ČSOB .....	52
4.4.4	Vyhodnocení GE Money Bank.....	54
4.4.5	Srovnání bankovních ústavů.....	56
4.5	Návrh standardů kvality bankovních služeb .....	61
5	Závěr .....	64
6	Seznam použitých zdrojů.....	66
6.1	Seznam grafů .....	68
6.2	Seznam tabulek .....	68
6.3	Seznam schémat.....	68
7	Přílohy.....	69



# 1 Úvod

Hodnocení a měření úrovně prodejních služeb, zejména těch bankovních, se v dnešní době stává téměř módou. Každý se v běžném pracovním i osobním životě setkává s kritikou té či oné banky, výše jejích poplatků či úrovní poradenství. Často se využívají metody jako prosté porovnání cen, jindy zase průzkum vycházející z dotazování se klientů na jejich spokojenost, vnímání banky či ochotu doporučit služby banky svým známým nebo příbuzným.

Tato diplomová práce se zabývá měřením klientské obsluhy nejvýznamnějších hráčů na českém bankovním poli. Zaměřuje se na úroveň a profesionalitu klientské obsluhy ze strany pracovníků banky, tedy bankovních poradců. Úroveň je pak měřena pomocí užití kategorií, které jsou dopředu definovány. Každá z bank je tak měřena podle stejných kritérií a při pohledu na výsledky lze ihned určit, jak jedná obsluhující personál konkrétního bankovního domu.

Pro měření je využito metody Mystery shoppingu, jehož podstata spočívá v reálné návštěvě pobočky ze strany klienta. Tato metoda je rozebrána v následujících kapitolách.

Problematika obsluhy v bankovníctví je velice rozsáhlým tématem, proto jsou použity pouze základní kategorie a kritéria. Jedná se zde o průzkum realizovaný pouze vlastními silami a na statisticky nevýznamném vzorku. Výsledky, prováděné specializovanou agenturou, která disponuje desítkami tazatelů a navštěvuje pobočky bankovních domů v horizontu několika let, pak může dosáhnout odlišných výstupů. Z dlouhodobého hlediska se kategorie a prvky obsluhy mohou také výrazně měnit. Je to dáno neustálým vývojem bankovního trhu, vstupu nových konkurentů na trh, ale zejména také vývojem nových technologií.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavní cíl diplomové práce „Hodnocení prodejních služeb metodou Mystery shopping“ je návrh obecných standardů kvality obsluhujícího personálu v bankovním sektoru. Návrh je stanoven na základě provedeného výzkumu metodou Mystery shopping.

Dílní cíle jsou:

- 1) Vymezení teoretických východisek – popis marketingu a jeho koncepce, marketingový mix, marketingový výzkum, charakteristika Mystery shoppingu (historie, užití metody a její výhody)
- 2) Stanovení metodiky projektu – stanovení scénáře, popis klienta, výběr bankovních ústavů a jednotlivých poboček, definice sledovaných kategorií a kritérií
- 3) Dotazníkové šetření – stanovení vah důležitosti
- 4) Hodnocení vybraných prodejních míst metodou Mystery shopping
- 5) Vyhodnocení dat z provedeného výzkumu

## 2.2 Metodika

### Vymezení teoretických východisek

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a internetu. V textu jsou použity citace podle normy CSN ISO 690 a CSN ISO 690-2. Zde je využíváno logických metod – analýza, syntéza. Analýzou se získají veškerá sekundární data, tzn. data použitá pro jiný účel, než pro tuto diplomovou práci. Syntéza se využije při výběru důležitých odstavců z odborné literatury, které jsou v textu citované.

### Stanovení metodiky projektu

Před samotnou realizací Mystery shoppingu je sepsán scénář průběhu utajeného nákupu a popis Mystery shoppera. Scénář je stanoven, aby nedošlo k rozdílnému pozorování hodnotitelů. Charakterizuje situaci studenta, který ukončuje své studium. V tomto případě dochází ke změně studentského účtu na běžný účet, který již nemá žádné studentské výhody. Scénář je vhodný pro posouzení kvality obsluhy a zároveň odhalení možných nedostatků. Věková hranice Mystery shoppera je 24 – 25 let, který není klientem navštíveného bankovního ústavu. Studentský účet má založený u konkurence. Mystery shopper nezná nabídku banky a v budoucnosti se u něj přepokládá stálý příjem na bankovní účet.

Pro účel výzkumu je vybrána Komerční banka, Česká spořitelna, Československá obchodní banka a GE Money Bank. Jedná se o největší banky na českém trhu. Jednotlivé pobočky jsou vybrány dle dostupnosti a z hlediska přítomnosti všech bank v jednotlivých městech. Jedná se o Prahu, Kladno, Litoměřice a Lovosice.

Kategorie a kritéria pro účel hodnocení Mystery shoppingu jsou zvoleny na základě řízeného rozhovoru s marketingovým specialistou Komerční banky a podle vlastního pozorování v Komerční bance. Toto pozorování je umožněno v souvislosti s absolvováním diplomní praxe. Při sledování kvality obsluhy na vybraných pobočkách je vhodné rozlišovat nejen kategorie a kritéria, ale také jejich váhu.

### Dotazníkové šetření

Váhy jsou přiřazeny každému kritériu na základě dotazníku veřejného mínění. Při detailnějším rozkladu je možné určit stěžejní a méně důležité kritéria. Metod stanovení vah je několik. V tomto případě je použita metoda pořadí. Dotazovaných respondentů je celkem padesát. Množství respondentů je nízké, protože se jedná pouze o doplňkový průzkum. Respondenti jsou různého pohlaví, věku (21 – 73 let) a mají různá místa bydliště. V dotazníkovém šetření je 17 uzavřených otázek a 10 otevřených otázek. Vyplnění dotazníku trvá přibližně 15 minut.

### Hodnocení vybraných prodejních míst metodou Mystery shopping

Z geografického hlediska je výzkum prováděn v Praze, Kladně, Litoměřicích a v Lovosicích. Pro účel výzkumu jsou zvoleny čtyři bankovní ústavy (Komerční banka, Česká spořitelna, Československá obchodní banka a GE Money Bank). V každé bance je hodnoceno pět různých poboček. Celkem je uskutečněno 20 návštěv v období od října do prosince roku 2010. Hodnotitelé jsou celkem dva (muž 25 let a žena 24 let), kteří své poznatky zapisují do formuláře ve formě Likertovy škály (0-nejhorší až 3-nejlepší). Formulář obsahuje tři kategorie a každá kategorie má svá kritéria. Kritérií je celkem 17. Jednotlivá kritéria Mystery shoppingu jsou vyhodnocena body, které jsou stanoveny pomocí vah důležitosti.

### Vyhodnocení dat z provedeného výzkumu

Výsledky celého výzkumu jsou využity pro vyhodnocení poskytovaných bankovních služeb na českém trhu a zpracování návrhové části pro zlepšení zjištěných nedostatků. Dále jsou výsledky vyhodnoceny pomocí grafů a tabulek s následnými komentáři.

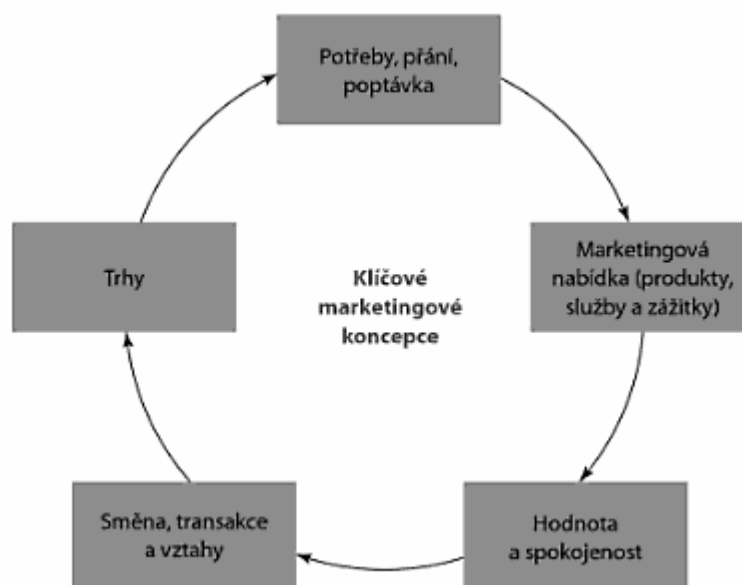
### 3 Literární rešerše

Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat - „přesvědčit a prodat“ – ale v novém významu uspokojování potřeba zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno předtím, než má společnost produkt k prodeji. Marketing představuje domácí úkol, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu, a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat [1].

Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené [2].

Marketingová koncepce vychází z hypotézy, že firma jako celek by měla zaměřit své úsilí na uspokojování cílového zákazníka se ziskem. Podstatný pro řízení firmy je ziskový cíl systému jako celku [3].

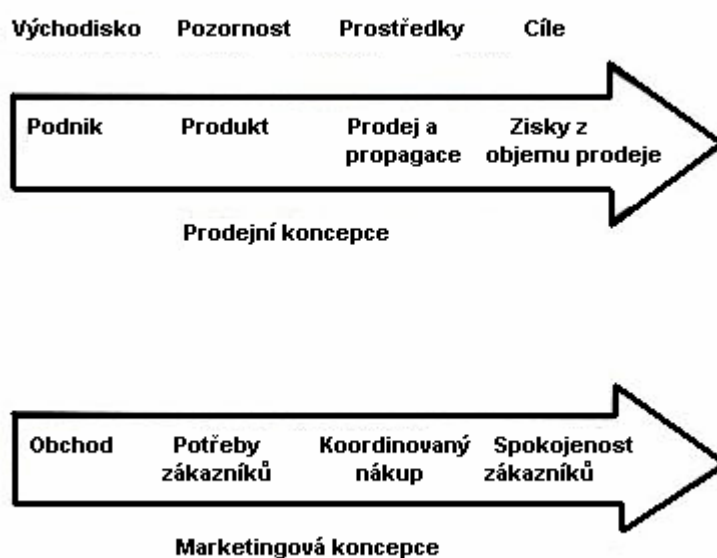
Schéma č. 1: Marketingová koncepce



Zdroj: KOTLER, P.: *Moderní marketing*, 1. vydání, Praha: Grada 2007, ISBN 80-247-1545-7

Jsou dva základní typy trhů představující trhy spotřebitelské (B2C – business to customer) a trhy organizací (B2B – business to business). Trhy spotřebitelské sestávají z jednotlivců, kteří nakupují zboží nebo služby pro své vlastní použití nebo prospěch. Trhy organizací sestávají z organizací, které získávají zboží pro opětovný prodej nebo pro jeho pronájem jiným za zisk. Mezi tyto organizace patří např. velkoobchodníci [5].

Schéma č. 2: Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí



Zdroj: MERCER, D.: *Marketing*, 2. edition, Malden: Wiley-Blackwell 1996, ISBN 0-631-19638-2

### 3.1 Marketingový mix

Operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení představuje marketingový mix. Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní program firmy byl co nejlíže potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí mixy. Marketingový mix je tvořen z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny, a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí. To znamená, že sestavení účinného marketingového mixu je plně v rukou firmy [4].

Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P: product (produkt), price (cena), place (distribuce, umístění), promotion (marketingová komunikace). Označení 4P je dílem E. Jeroma McCarthyho z Minenesota State University v USA [4].

Schéma č. 3: Marketingový mix



Zdroj: <http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Produkt je jakýkoliv statek, který lze nabídnout na trhu ke směně, aby uspokojil poptávku, touhu, přání nebo řešil problém zákazníka (výrobek, služba, myšlenka, místo, osoba, zážitek, organizace, umělecký výtvar aj.), a tím firmě pomohl dosáhnout stanovených cílů [5].

Cenu lze charakterizovat jako částku, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu. Je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele. Je to peněžní obnos, který spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který mu přináší zakoupený výrobek nebo služba. Cena je jednou z nejdůležitějších marketingových proměnných obchodníka [6].

Úkolem distribuce je zajistit, aby se výrobek dostal ke spotřebiteli (respektive kupujícímu). Distribuce obsahuje veškeré činnosti, které jsou s přemístěním výrobku z místa výroby do místa spotřeby spojené. Obchod vystupuje jako prostředník při zajištění posunu výrobku ke spotřebiteli, stojí mezi výrobní firmou a spotřebitelem. Je charakterizován jako jeden z distribučních mezičlánků [6].

Marketingová komunikace je obecným označením všech složek komerční i nekomerční komunikace, jejichž cílem je podpora marketingové strategie firmy. Je to řízený proces, jehož hlavním úkolem je informovat, přesvědčovat nebo ovlivňovat různé cílové skupiny a vést s nimi dialog. Marketingová komunikace umožňuje přenést značku do povědomí spotřebitelů, dotvářet její image. Přispívá tím k hodnotě značky. Do komunikační politiky patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations. Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry [1, 6, 7].

Označení 4P se používá pro jednoduchost a stručnost. Ve skutečnosti může být marketingových aktivit, které jsou iniciovány podnikem za účelem formování nabídky, mnohem více. Navíc každá z proměnných 4P sama o sobě je souborem aktivit, se kterými podnikatelé pracují. Ke zvýraznění úlohy dalších vybraných nástrojů pro dosahování podnikatelských cílů ve specifických oborech podnikání bývají zmiňovány modely rozšířené o další P. Jako 5. P bývají často zmiňováni lidé (people). Pro služby se jako typický marketingový mix vžil model 7P, kde přidanými P jsou zaměstnanci (personnel), proces (process) a fyzický důkaz (physical evidence) [6]. Philip Kotler doporučuje do marketingového mixu přidávat politiku (*Politics*) a veřejné mínění (Public opinion).

Všichni **lidé** se přímo či nepřímo podílejí na spotřebě služby. Lidé jsou důležitou součástí rozšířeného marketingového mixu. Znalosti pracovníků, zaměstnanců, managementu a dalších spotřebitelů významně přispívají k celkové nabízené službě. [40] **Proces** je další prvek rozšířeného marketingového mixu. Někteří vidí proces jako prostředek k dosažení výsledku (např. podíl na trhu). Další pohled je, že marketing má řadu procesů, které integrují společně na vytvoření celkového marketingového procesu



(např. telemarketing, internetový marketing). Také lze marketingový proces používat ke kontrole marketingového mixu, tj. procesy, které měří dosažené cíle. [41] **Fyzický důkaz** je chápán jako schopnost a prostředí, ve kterém je služba poskytována, a to jak hmotných statků, které pomáhají komunikovat a poskytovat služby, tak i nehmotné zkušenosti stávajících zákazníků. [40]

## 3.2 Marketingový výzkum

Ze základních funkcí a „filozofie“ marketingu vyplývá podstata marketingového výzkumu, bez kterého je moderní marketing nemyslitelný.

Kotler ve své knize *Marketing, management* definuje marketingový výzkum takto: „*Marketingový výzkum je systematické určování, sběr, analýza, vyhodnocování informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí.*“ Oproti tomu Světlík v knize *Marketing cesta k trhu* definuje marketingový výzkum jako souhrn aktivit, které zkoumají všechny části marketingové praxe včetně trhů, výrobků, distribučních cest, cen, chování zákazníka. Autorka Příbová shrnula tyto dvě definice a v knize *Marketingový výzkum v praxi* popsala marketingový výzkum jako funkci, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací – informací užívaných k zjišťování a definování marketingových příležitostí a problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, monitorování marketingového úsilí a k zlepšení pochopení marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje požadované informace podle vhodnosti k řešení těchto problémů, vytváří metody pro sběr informací, řídí a uskutečňuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištěné poznatky a jejich důsledky [8, 9, 10].

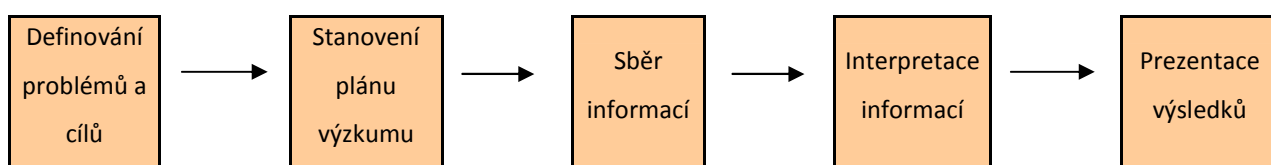
### 3.2.1 Postup marketingového výzkumu

Účinný marketingový výzkum se skládá z posloupnosti několika kroků. Nejprve je nutné definovat problém, který má výzkum vyřešit, tedy stanovit si cíl výzkumu. Dobře definovaný cíl výzkumu je základním předpokladem úspěchu. Druhým krokem je stanovení plánu výzkumu. Ten specifikuje informační zdroje, typ výzkumu, plán výběru

respondentů a metody kontaktování respondentů. Třetím krokem je sestavení dotazníku, následuje vlastní sběr a analýza dat. Závěrečná fáze se skládá z přípravy výzkumné zprávy, její případné prezentace zadavateli, zřizovateli, nadační nebo správní radě. Závěry musí být správně vyhodnoceny a výsledky použity v praxi. Dá se říci, že úspěšný marketingový výzkum skončí až realizací opatření, která výzkum doporučil [11].

Marketingový výzkum se tedy skládá z 5 základních kroků: definování problémů a cílů, stanovení plánu výzkumu, sběr informací, interpretace informací a prezentace výsledků.

Schéma č. 4: Marketingový výzkum



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z JOHNOVÁ, R.: *Marketing kulturního dědictví a umění*

### **Definování problémů a cílů**

Definovat problém a určit cíl výzkumu je nejdůležitější částí v celém marketingovém výzkumu. Poté se zpracuje plán či projekt, který obsahuje již zmíněný cíl výzkumu, metody, techniky, velikost zkoumaného vzorku, způsob zpracování informací apod. Nesmí chybět samozřejmě cena a termíny, v jakých budou jednotlivé kroky uskutečněny [12].

Projekt marketingového výzkumu může mít tři typy cílů (informativní, deskriptivní, kauzální). Cílem informativního výzkumu je získat předběžné informace, které pomohou lépe definovat problémy a navrhnout hypotézy. Cílem deskriptivního výzkumu je popsat například tržní potenciál určitého produktu, nebo demografické údaje a postoje zákazníků, kteří produkt kupují. Deskriptivní výzkum se zaměřuje na hlubší nebo detailní popis určitých skutečností nebo vztahů (spokojenost klientů, kdy chodí, pro co chodí) a na získání informací o konkrétní skupině lidí, zákazníků, odborníků a o jejich chování. Cílem kauzálního výzkumu je otestovat hypotézy o vztazích příčina/následek. Kauzální neboli příčinný výzkum zkoumá souvislosti mezi dvěma nebo více veličinami. Příkladem může

být cenová elasticita poptávky ukazující, jak se změní návštěvnost při snížení (nebo zvýšení) ceny. Kauzální výzkum se může týkat také vztahu výdajů na marketingovou komunikaci k návštěvnosti a příjmům [1, 11].

### **Stanovení plánu výzkumu**

Druhým úkolem procesu marketingového výzkumu je určit, jaké informace jsou třeba, vytvořit plán jejich získání a plán předložit marketingovému managementu. Plán uvádí zdroje existujících informací a vysvětluje konkrétní přístupy, metody kontaktu, vzorové plány a nástroje, které výzkum využije při získávání nových údajů [1].

Marketingový výzkum může obsahovat sekundární, primární nebo oba druhy informací. Primární informace jsou údaje získávány ke konkrétnímu účelu. Jsou nákladnější, ale mnohem významnější než údaje sekundární. Primární údaje se získávají v terénu dle specifických potřeb subjektu. Zdrojem těchto informací jsou zákazníci, konkurence apod. Sekundární informace jsou údaje, které byly zjišťovány pro jiné účely. Jsou to například obchodní statistiky, periodika, státní ročenky apod.

Sekundární údaje lze obvykle získat velmi rychle a s nižšími náklady než údaje primární. Prohledání on-line databáze pomocí internetu může okamžitě a s minimálními náklady poskytnout veškeré informace, které firma potřebuje. Studie, která shromažďuje primární údaje, může trvat týdny i měsíce a stát desítky tisíc euro. Sekundární zdroje navíc mohou poskytnout informace, které jedna společnost sama nezíská – buď nejsou přímo dostupné, nebo je jejich získání příliš nákladné. Firmy však mohou použít službu Access Panel, která poskytuje informace o 115 000 domácnostech v pěti evropských zemích [1].

Sekundární údaje však mohou přinášet i problémy. Potřebné informace nemusí existovat – výzkum málokdy získá všechny údaje. Dokonce, i když údaje existují, nemusí být vždy použitelné. Výzkumník musí sekundární zdroje pečlivě hodnotit, aby měl jistotu, že jsou relevantní (splňují potřeby projektu), přesné (spolehlivě shromážděné), současné (dostatečně aktuální pro současná rozhodnutí) a nestranné (objektivní) [1].

Sekundární údaje představují dobrý výchozí bod výzkumu a často pomáhají definovat problém a cíle výzkumu. Ve většině případů však firma musí získat i primární údaje [1].

Dobrá rozhodnutí potřebují dobré údaje. Tak jako musí výzkumníci pečlivě hodnotit kvalitu získaných sekundárních údajů, musí také stejně pečlivě shromažďovat primární údaje, aby odpovědným osobám předložili relevantní, přesné, aktuální a objektivní informace. Mohou použít kvalitativní výzkum, který sleduje malý vzorek zákazníků, nebo kvantitativní výzkum, který přináší statistické údaje od velkého vzorku zákazníků [1].

Kvalitativní výzkum je, pokud jde o jeho zaměření, doplňkem výzkumu kvantitativního (není mu však podřízen). Tím má být vyjádřeno, že výzkum sociálních jevů má dvě vzájemně se doplňující části: obsah a jeho jednotlivé kvantifikované charakteristiky. Úkolem kvalitativního výzkumu je odhalovat neznámé skutečnosti o sociálních a sociálně-psychických jevech, a to především:

- existenci těchto jevů a jejich strukturu;
- jejich vlastnosti a funkce;
- faktory, které sociální a sociálně-psychické jevy ovlivňují nebo s nimi jinak souvisejí [7].

Tento typ výzkumu vyžaduje použití náročných psychologických postupů z hlediska výběru metod i zpracování výsledků. Zároveň ale umožňuje výzkum i menšího vzorku, než je běžné při reprezentativních kvantitativních výzkumech. Především při výzkumu chování spotřebitele je nutné volit adekvátní metody i způsob dotazování tak, aby respondent byl schopen, ale i ochoten na ně odpovědět. Kvalitativní výzkum je pouze výjimečně prováděn ve větším měřítku. Kvalitativní výzkum často hledá podrobné odpovědi na otázku „Proč?“. Tazatel se snaží, aby lidé vyjádřily své myšleny, pocity, názory, aniž by je omezoval ve způsobu vyjádření [11].

Zatímco kvantitativní výzkum se zabývá stabilizovanými jevy a jejich vzájemnými odhadnutelnými poměry, kvalitativní výzkum zachycuje jevy v jejich dynamice a zejména

podmínění této dynamiky. Technicky se kvalitativní výzkum zaměřuje na ty zdroje, které poskytují informace o složitých jevech jako celcích a o vzájemných podmíněních jejich částí. Nástroje kvalitativního výzkumu tak mají poskytnout především informace, podle kterých si lze učinit přesnou představu o složité podobě sociálních jevů, nikoli dát matematicko-statisticky zpracovatelné množství informací. Kvalitativní výzkum také bezprostředně zachycuje vlastní dynamiku sociálních jevů a její příčiny. Novost, proměnlivost, individuální specifická sociálních jevů v kvalitativním výzkumu způsobují, že standardizace postupů zkoumání není možná, a tudíž ani žádoucí [13].

Kvantitativní výzkum je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu. Popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti. Kvantitativní výzkum ověřuje teorie a hypotézy, snaží se popsat chování lidí v sociální realitě. Výsledky takových měření jsou pak zpracovány a interpretovány, např. s využitím statistiky. Kvantitativní výzkum se oproti kvalitativnímu výzkumu zaměřuje na rozsáhlejší společenské otázky a zkoumá tedy větší okruh informací. Použití reprezentativních vzorků u kvantitativního výzkumu dovoluje vyslovit statistické závěry. Např. lze vypočítat, kolik procent dotázaných používá určitý produkt i průměrnou spokojenost s ním. Kvantitativní výzkum trhu může rovněž přinést poznatky o životním stylu, cenách, nákupních úmyslech obyvatel. Tyto výzkumy lze provádět jednorázově, ale také jako opakovaná šetření, jejichž výsledky lze v určitých časových obdobích srovnávat [11].

Kvantitativní výzkum je zaměřen na tyto charakteristiky jevů:

- rozsah výskytu, zastoupení, tzn. četnost nebo okruh sociálních subjektů, u kterých se jev vyskytuje, nebo oblast, ve které se vyskytuje (např. určitá část národa, pracovníků podniku, vysokoškoláků apod.);
- frekvenci, tj. projev složek sociálního jevu v čase, např. opakování jeho výskytu, opakovaný výkon činnosti (např. frekvence hodnocení pracovníků, opakování nákupů);
- intenzitu jakožto mohutnost nebo sílu jednotlivých složek či vlastností sociálního jevu (např. síla zájmu, výše příjmu, míra spokojenosti) [13].

## **Sběr informací**

Používají se zde základní metody výzkumu jako je pozorování, dotazování či experiment. Jaký typ se použije, závisí na charakteru problému, který se řeší, ale také na časových a finančních možnostech. Například kvantitativní výzkum zjišťuje především faktické údaje, u kterých se v další fázi dají zkoumat závislosti a vztahy. Tento výzkum může také přinést poznatky o životním stylu, cenách, nákupních úmyslech apod. Oproti tomu kvalitativní výzkum využívá analýzy vztahů, závislostí a příčin a jejich zobecnění. Často hledá odpovědi na otázku proč. Už z tohoto hlediska je kvalitativní výzkum náročnější časově i využitými prostředky [12].

### Pozorování

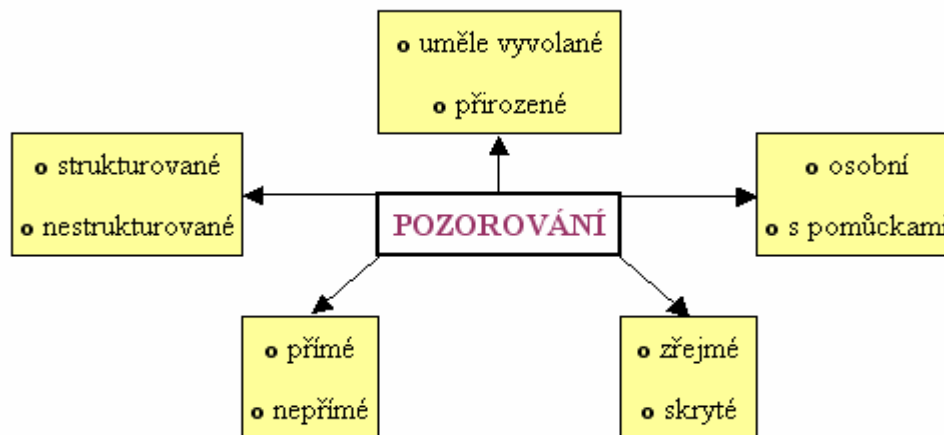
Pozorování zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností. Při pozorování se nepokládají lidem otázky, ale sleduje se, jak se chovají, jaké mají pocity aj. Nejčastěji pozorování využijeme tam, kde sbíráme evidenční údaje. Výhodou pozorování je že není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat nebo odpovídat na otázky. Pokud navíc pozorovaný neví, že je pozorován, nemůže sám záměrně změnit své chování a tím zkreslit sledované skutečnosti [8].

Bohužel je však pozorování velmi náročné na pozorovatele, především na jeho schopnosti interpretace údajů z pozorování. Některé sledované jevy se totiž dost obtížně zaznamenávají a může tak dojít ke zkreslení řady vysledovaných údajů. Navíc bývá pozorování časově náročné, jedná se monotónní činnost, a proto vyžaduje vysoké nároky na pozornost pozorovatele. Zároveň se nehodí pro sledování jevů, které se vyskytují nepravidelně, nebo je složité jejich výskyt předvídat [8].

Pozorování bývá používáno především v kombinaci s jinými metodami sběru údajů, především s osobním dotazováním. Často bývá součástí explorativního výzkumu. V jednoduchých případech zjišťování frekvence určitých jevů bývá pozorování nejlevnější a nepřesnější metodou. Někdy může být jedinou možností sběru údajů [8].

V marketingovém výzkumu se zpravidla používá členění na pět typů pozorování.

Schéma č. 5: Typy pozorování



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z KOZEL, R. a kol.: *Moderní marketingový výzkum*

Pozorování v přirozených podmínkách představuje získávání informací v přirozeném prostředí výskytu pozorovaného jevu. Pozorováním v uměle vyvolaných podmínkách, které navozují určité prostředí, rozumíme pozorování situací, k nimž běžně nedochází. Rozdíl mezi zjevným a skrytým pozorováním spočívá v tom, zda pozorování vědí nebo nevědí, že jsou pozorováni. Skryté pozorování použijeme tehdy, když by zjevná přítomnost pozorovatele narušovala průběh zkoumaného jevu. Nejjednodušším způsobem je zaznamenat pozorovaný jev pomocí kamery nebo magnetofonu. U skrytého pozorování se pozorované osoby chovají přirozeně. U zjevného může docházet k určitému zkreslení. Strukturované (standardizované) a nestrukturované (nestandardizované) pozorování se rozlišuje v závislosti na stupni závaznosti pokynů, jak má pozorování probíhat. V případě strukturovaného pozorování musí pozorovatel přesně dodržovat postup, rozsah a zaznamenávání pozorování do předem připravených záznamových archů. Strukturované pozorování se používá při deskriptivních a kauzálních výzkumech, kdy je jasně definován problém a cíl výzkumu [14].

### Dotazování

Výzkum dotazováním je nejvhodnější přístup pro získávání popisných informací. Firma, která chce získat informace o znalostech, postojích, preferencích nebo nákupním chování lidí, se jich často může zeptat přímo. Dotazování může být strukturované nebo

nestrukturované. Strukturované dotazování využívá formální seznam otázek, které jsou kladeny všem respondentům stejným způsobem. Nestrukturovaný průzkum dovoluje tazateli klást otázky a směřovat rozhovor podle reakcí respondenta. Metoda dotazování je nejrozšířenější metoda používaná pro získávání primárních údajů a často je to jediná metoda používaná ve výzkumné studii. Její základní výhoda spočívá v její pružnosti. Díky ní je možné získat nejrůznější typy informací v mnoha nejrůznějších marketingových situacích. V závislosti na typu vytvořeného dotazníku může také poskytnout informace rychleji a levněji než pozorování či experiment [1].

Dotazování probíhá 3 způsoby:

- Písemné dotazování – respondent vyplňuje dotazník bez cizí pomoci, proto jsou požadavky na dotazník při tomto typu dotazování největší. Otázky se formulují nejpřesněji, aby respondent pochopil, co se po něm v konkrétní otázce chce. Součástí dotazníku je motivační průvodní dopis a ofrankovaná obálka, čímž se eliminuje riziko nízké návratnosti písemného dotazování [14].
- Telefonické dotazování – zpravidla už vždy je v dnešní době využíván dotazník v elektronické podobě přímo v počítači tazatele, který do něj vkládá odpovědi stisknutím příslušné klávesy. Dotazník musí být kratší s ohledem na respondentovo soustředění a nemůžeme v něm používat škály [14].
- Elektronické dotazování – spojuje v sobě výhody předešlých typů dotazování a také jejich nevýhody. Podle způsobu distribuce dotazníku respondentům (e-mailem, na www stránce) se rozhodne o konkrétní podobě dotazníku. Je dobré využít názorných pomůcek (zvukové klipy, video, 3D modely), které pomohou respondentovi správně odpovědět [14].

Tak jako každý jiný prostředek měření, by měl i dotazník splňovat základní požadavky kladené na dobré měření. Jsou to zejména validita a reliabilita. Validita dotazníku spočívá v tom, že dotazník zjišťuje skutečně to, co má zjišťovat. Konstrukce dotazníku v klasických pedagogických výzkumech by měla vždy vycházet ze zdůvodněné vědecké hypotézy a jednotlivé položky musí přinášet data pro verifikaci této hypotézy. Posouzení stupně validity dotazníku je vždy do určité míry subjektivní a záleží především na fundovanosti a kompetentnosti autora dotazníku. Lze jen doporučit, aby při posuzování



validity dotazníku nevycházel autor jen z vlastních názorů, ale nechal vždy posoudit navrhovaný dotazník dalšími odborníky. Reliabilitou dotazníku se rozumí schopnost dotazníku zachycovat spolehlivě a přesně zkoumané jevy. Dostatečně vysoká reliabilita je nezbytným předpokladem dobré validity dotazníku, i když sama o sobě ještě validitu nezaručuje. Je bohužel skutečností, že uživatelé dotazníků se většinou o stupeň spolehlivosti a přesnosti získávaných výsledků příliš nezajímají. Přitom v mnoha pedagogických výzkumech je dotazník jediným zdrojem informací, o který se šetření opírá. V zásadě je možné stupeň reliability výsledků dotazníkových šetření vždy určitým způsobem odhadovat nebo kontrolovat [15].

Reakci respondenta v dotazníku na cílové slovo a postoj k danému problému zjistíme pomocí sémantického diferenciálu. Sémantický diferenciál byl vytvořen americkým psychologem Charlesem Egertonem Osgoodem. Zatímco jiná dotazníková metoda, Likertova škála, zjišťuje jen jeden rozměr postoje (souhlas X nesouhlas) sémantický diferenciál umožňuje zjistit jemné rozdíly, které v postoji můžeme nalézt. Respondentovy nabídne hned několik různých dimenzí. Konce sedmibodové škály představují bipolární pojmy hodnotící dimenze, jako např. hodný-zlý, ošklivý-hezký, pečlivý-nepořádný apod. Každé postojové slovo se tedy hodnotí pomocí osmi či devíti dimenzí, které odhalují asociace a konotace, které konkrétní slovo má nebo vyvolává u respondenta [16].

Tabulka č. 1: Sémantický diferenciál v dotazníku

<b>Jaké vlastnosti by měl mít bankovní poradce?</b>						
V každém řádku zakroužkujte číslo na škále 1 (nejlepší) - 5 (nejhorší)						
	1	2	3	4	5	
soustředěný			x			roztěkaný
aktivní	x					líný
informovaný	x					neinformovaný
zodpovědný	x					nezodpovědný
slušný	x					neslušný
parádivý		x				zanedbaný

Zdroj: vlastní zpracování na základě internetového serveru <http://www.mestskymarketing.cz/sem.php>

Likertova škála je jedna z nejpoužívanějších a nejspolehlivějších technik měření postojů v dotaznících. Je složena z výroků, na které respondent může odpovědět na pětibodové škále (1 – naprosto souhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím). Likertova škála umožňuje zjistit nejen obsah postoje, ale i jeho přibližnou sílu [16].

Tabulka č. 2: Likertova škála v dotazníku

<b>Vyjádři svou míru souhlasu s výroky týkající se bankovních poradců?</b>					
	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Bankovní poradce musí vždy poradit ve prospěch klienta.	1	2	3	4	5
Bankovní poradce musí vždy poradit ve prospěch banky.	1	2	3	4	5
Bankovní poradce může lhát, je-li to prospěšné pro klienta.	1	2	3	4	5
Bankovní poradce může lhát, je-li to prospěšné pro banku.	1	2	3	4	5
Bankovní poradce nemusí podávat ruku na přivítanou.	1	2	3	4	5
Bankovní poradce se nemusí představovat.	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování na základě internetového serveru <http://pdf.osu.cz/cdv/dokumenty.pdf>

### Experiment

Experimentální výzkum je vědecky nejhodnotnější. Vyžaduje především výběr vhodných skupin subjektů, jejich zkoumání pomocí různých postupů, poznání vedlejších vlivů a ověřování, zda jsou pozorované reakce na různé podněty statisticky významné. Smyslem je odhalit kauzální vztahy mezi příčinou a jejím důsledkem při vyloučení jiných vlivů působících na velikost sledovaných důsledků. Experimenty používané v oblasti marketingového výzkumu mohou mít povahu experimentů laboratorních (jsou prováděny ve zvlášť organizovaném prostředí) a experimentů přirozených (jsou prováděny v přirozeném marketingovém prostředí) [17].

Experiment v laboratorních podmínkách, kde laboratoří je simulovaná nákupní hala, přináší rychlé výsledky, je ale omezen typem dobrovolníků, kteří jsou ochotni se experimentu zúčastnit (studenti, důchodci, nezaměstnaní, tedy příjmově nejslabší skupiny a marketingově kromě studentů nejméně atraktivní) [11].

Experiment v reálných podmínkách zkoumá obvykle postoj zákazníků k novému produktu nebo jeho atributům (obal, produkt, cena, místo v prodejně, sousední produkty). Výhodou jsou skuteční zákazníci, kteří nevědí, že testují produkt, nevýhodou je, že se o kampani rychle dozví konkurence [11].

### **Interpretace informací**

Když už jsou veškeré údaje shromážděny (ať už z kvantitativního či kvalitativního typu výzkumu), musí se analyzovat a interpretovat. Pokud se prováděl kvantitativní výzkum, výsledky jsou vyjádřeny statistikami. U kvalitativního výzkumu se analyzuje každý jednotlivý případ zvlášť, hodnotí se například použité psychologické postupy, nalézají se příčiny a motivy. Obě metody se dají jak v provedení, tak v analýze shromážděných dat, kombinovat [12].

### **Prezentace výsledků**

Prezentace výsledků popisuje předmět a cíle výzkumu a jeho metodické postupy, charakterizuje zkoumaný soubor, shrnuje základní poznatky výzkumu a doporučuje řešení zkoumaného problému. Následně jsou tyto výsledky hmatatelným podkladem pro marketingová rozhodnutí a strategie. Odpovídají totiž na řadu otázek, jako je třeba vliv jednotlivých faktorů na prodej výrobků, image značky či efektivnost působení komunikačního mixu [12].

Výsledky shromážděných informací musí být zpracovány v podobě ucelených, verbálně formulovatelných závěrů a doporučení. Výsledná zpráva musí mít velmi vysokou odbornou úroveň, a to i po stránce formální. Stylisticky propracovaný text by měl být

provázen přehlednými tabulkami, které by měly být z důvodu velmi rychlé orientace přepracovány i do grafů a diagramů [17].

### **3.2.2 Základní požadavky marketingového výzkumu**

Aby se předešlo chybám při marketingovém výzkumu, musí být splněny následující požadavky [17]:

- Zaměření – tzn. marketingový výzkum musí vycházet a odpovídat cílům marketingové koncepce firmy.
- Objektivita – postupy marketingového výzkumu musí eliminovat vlivy subjektivního zkreslení jak při výběru respondentů, při vlastním šetření, tak i při následném zpracování.
- Systematičnost – má vyloučit ve výběru zkoumaného vzorku vlivy nahodilosti a parciálnosti.
- Včasnost – takové časové vymezení výzkumu, aby zjištěné výsledky byly skutečně využitelné pro rozhodovací proces.
- Efektivnost nákladů – vynaložené náklady na výzkum musí být porovnávány s očekávanými přínosy.
- Přesnost a spolehlivost – výběr vhodných metod a technik marketingového výzkumu. Při zpracování zjištěných informací je dobré využívat dostupnou výpočetní techniku a softwarové produkty. Spolehlivost pak znamená, že pokud byl obdobný výzkum realizován za podobných podmínek jinde, měly by být výsledky obou shodné.

### **3.2.3 Marketingový výzkum na trhu služeb**

Využití marketingového výzkumu na trhu služeb může být zaměřeno na následující oblasti [17]:

- Výzkum trhů se zabývá analýzou tržního potenciálu pro stávající produkty a hodnocení poptávky po nových produktech, prognózou prodejů, charakteristikami trhů a studiem trendů. Marketingový výzkum také pomáhá získat podrobné znalosti o zákaznících. Poskytuje informace o tom, jak se daří uspokojovat potřeby

zákazníků a jaká je pozice na trhu. Prostřednictvím výzkumu jsou také zkoumány nové cílové trhy. Hlavní konkurenti jsou identifikováni a jsou odhaleny i jejich slabé a silné stránky. Tento výzkum pomáhá firmě nalézt odpověď na otázku: „Kde jsme nyní?“.

- Další oblastí výzkumu je výzkum produktů služeb, zde se zkoumá přijímání nových produktů služeb zákazníky, komparativní studie nových služeb, studium nespokojenosti zákazníků se službou, tržní testy navržených služeb a výzkum produkční řady služby.
- Významnou oblastí výzkumu je výzkum efektivnosti nástrojů komunikačního mixu, například hodnocení úspěšnosti reklamy, výběr reklamních médií, hodnocení výběru prvků podpory prodeje a ověřování image firmy u veřejnosti.
- Zacílení výzkumu může být i na oblast distribuce: umístění služby, uspořádání distribučních center a nákladové analýzy dopravních metod.
- Dalším možným zaměřením marketingového výzkumu může být oblast cen. Analyzuje se vnímání ceny zákazníkem, cenovou elasticitu zejména v souvislosti s kvalitou služby, nákladovou analýzu, marginální analýzu a konkurenční cenovou politiku.

Marginální analýza – slovo marginální znamená mezní, hraniční, poslední, dodatečný. Když jej ekonomové použijí, zkoumají hodnoty systému nebo průběh procesu, které nastávají ve vztahu k poslední (mezní, hraniční, dodatečné, přírůstkové) jednotce na vstupu nebo výstupu [18].

### 3.2.4 Cíle marketingového výzkumu

Cílem marketingového výzkumu je vyřešit nějaký problém, např. zvýšit spokojenost návštěvníků a zajistit si tak pozitivní reference, zjistit příčiny možné nespokojenosti, získat tipy na možná vylepšení služeb [11].

Cíl výzkumu musí být vymezen relativně přesně; odpovídá na otázku, co chceme výzkumem vyřešit. V dalším kroku je nutné stanovit si hypotézu, přesně formulovanou domněnku, kterou má výzkum potvrdit, nebo vyvrátit. Není-li hypotéza zřejmá, používá se

explorační výzkum. Samozřejmostí je zvážit náklady na výzkum a porovnat je s očekávanými přínosy, i kdyby byly jen nekomerčního charakteru [11].

### 3.2.5 Nákupní chování spotřebitele

Termín nákupní chování je definován jako chování, kterým se spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání, hodnocení a nakládání s výrobky a službami, od nichž očekávají uspokojení svých potřeb. Nákupní chování se zaměřuje na rozhodování jednotlivců při vynakládání vlastních zdrojů (čas, peníze, úsilí) na položky související se spotřebou. V tom je zahrnuto co, proč, kdy, kde a jak často položky nakupují, jak často je používají, jak je hodnotí po nákupu a dopad těchto hodnocení na budoucí nákupy a jak s nimi nakládají [19].

Při rozhodování o marketingové strategii firmy je potřeba brát v úvahu, pro koho budou výrobky či služby určeny a kdo bude rozhodovat o jejich nákupu. Základní rozdělení do 3 skupin - individuální kupující, domácnost, organizace. Uvedené rozdělení kupujících je založeno na způsobu chování kupujícího, nikoliv podle zakoupeného výrobku [20].

- Individuální kupující – se rozhoduje o nákupu sám a snaží se uspokojit svou individuální spotřebu (např. spořicí účet)
- Domácnost – skupina spotřebitelů, kteří budou užívat nakoupené výrobky pro osobní spotřebu (např. pojištění domácností)
- Organizace – je chápána jako celek, který představuje firmu, podnik (např. profi úvěr).

#### **Faktory ovlivňující nákupní chování spotřebitele (kupujícího)**

Na nákupní chování spotřebitele mají silný vliv tyto faktory:

Osobní faktory – osobnost a charakter člověka, věk a životní styl, ekonomická situace [20].

Psychologické faktory – motivace, vnímání, učení, přesvědčení a postoje [20].

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb a k dosažení osobních a organizačních cílů. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty [21].

Vnímání zachycuje to, co v daný okamžik působí na smysly, informuje o vnějším světě (barva, chuť) i vnitřním (bolest). Vnímání je subjektivním odrazem objektivní reality v našem vědomí prostřednictvím receptorů. Umožňuje základní orientaci v prostředí, respektive v aktuální situaci. Výsledky vnímání jsou pocity a vjemy [22].

Učení se obvykle definuje jako získávání zkušeností. Jde o utváření samotného jedince během jeho života. V dnešní společnosti existuje jen málo vrozených schopností, které bychom mohli upotřebit, proto se těm mnoha a mnoha dalším musí člověk uměle naučit. Psychologové rozlišují čtyři základní typy učení: učení poznatkům, učení intelektových činností, smyslově pohybové učení a sociální učení [23].

Přesvědčení propojuje hodnoty s prostředím, chováním, identitou a ostatními přesvědčeními a hodnotami. Přesvědčení jsou generalizace o významu, příčinných souvislostech a omezeních ve světě, který nás obklopuje, v našem chování, našich schopnostech a v naší identitě [21].

Postoj je názor nebo připravenost k činu ve vztahu s určitým problémem nebo volbou. Postoje jsou důležitou složkou komunikace. Kromě toho, že je zaměřen na problém či volbu, zahrnuje v sobě i určitou míru intenzity, která je tvořena činiteli: vnitřními (potřeby, charakter, zájmy) a vnějšími (malé sociální skupiny, kultura, rodina) [22].

Společenské faktory – společenská třída, kultura, jednatel a jeho společenský status [20].

Kulturní – kulturní chování je dáno náboženskými, politickými, geografickými a historickými podmínkami. Tyto faktory ovlivňují strukturu a rozsah spotřeby. „Co je někde tabu, může být jinde chápáno jako zcela přirozená věc. Je nutno znát obecný žebříček hierarchie hodnot v daném prostředí“ [24].

Ekonomické - zde se jedná o reálné příjmy obyvatelstva (zákazníků), výši jejich úspor a úvěrů. Také záleží na cenách daného produktu, které se objevují na trhu. Do

skupiny ekonomických faktorů patří ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů [25].

### **Faktory ovlivňující nákupní chování organizací**

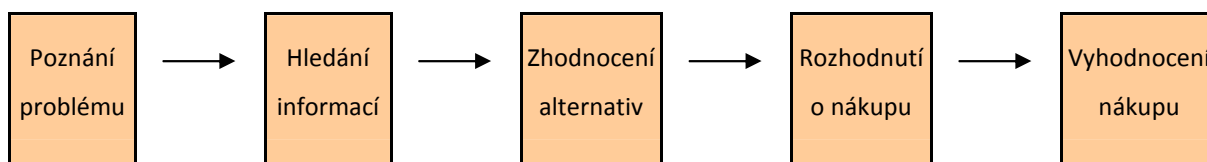
Na nákupní rozhodování organizací může působit řada faktorů:

- Firemní prostředí - cíle a strategie firmy, interní předpisy, organizační struktura, finanční stabilita firmy, mezilidské vztahy zaměstnanců a jejich životní styl [20].
- Vnější okolí – ekonomické a technologické podmínky, disponibilita přírodních zdrojů, politická situace státu, konkurence [20].

### **Nákupní rozhodovací proces**

Při procesu rozhodování o nákupu spotřebitel postupuje často dle těchto 5 relativně samostatných fází - poznání problému, hledání informací, zhodnocení alternativ, rozhodnutí o nákupu, vyhodnocení nákupu. Při opakovaném nákupu stejného druhu, se rozhodovací proces zkrátí o nějaké mezičlánky.

Schéma č. 6: Rozhodovací proces



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z internetového serveru (<http://www.oacb.cz/>)

Podnětem k poznání problému jsou potřeby a přání spotřebitele. Jestliže přání člověka je splnitelné, pak mohou omezit jeho přání další faktory – vůle, úspory, příjmy atd. Když žádná omezení neexistují, je výrobek pro spotřebitele dosažitelný a vzniká tzv. poptávka. V procesu poptávky spotřebitel (klient) zjišťuje informace o výrobku (produktu) a předpokládá se, že udělá správné rozhodnutí, jestliže bude mít dostatek správných informací. Může mít pasivní (ze sdělovacích prostředků) nebo aktivní přístup (člověk je sám vyhledává). Po získání veškerých informací spotřebitel vyhodnocuje jaký druh výrobku (produktu) si lze koupit a jakou značku následně bude volit. Spotřebitel se rozhodne výrobek koupit, ale zvažuje, kde ho lze koupit. V poslední fázi rozhodovacího



procesu firma zjišťuje, zda je kupující spokojen s výrobkem. Spokojenost zvyšuje pravděpodobnost, že se nákup spotřebitele bude opakovat a dále bude své okolí spotřebitel pozitivně informovat o výrobku. Při opakované potřebě stejného druhu se některé fáze nákupního rozhodovací procesu „přeskakují“ [20].

### **3.3 Charakteristika Mystery shoppingu**

Mystery shopping je metoda pozorování a poskytování zpětné vazby o kvalitě obsluhy, která je založena na osobní fiktivní návštěvě sledovaných obchodních míst. Mystery shopper (utajený nákupčí) přichází do obchodního místa s předem připraveným scénářem a snaží se jednat přirozeně, jako standardní zákazník. Během dialogu s obchodním zástupcem si pak všímá detailů v kvalitě obsluhy, vystupování, ale třeba také uklizenost pracoviště a upraveného zevnějšku zástupce. Výzkumníci, zajišťující studie Mystery shopping, se musí řídit obecnými požadavky (viz. příloha č.1).

Při mystery shoppingu pozorovatelé (hodnotitelé) zůstávají po celou dobu v anonymitě, jsou k nerozeznání od ostatních zákazníků (klientů). Zpětná vazba na jednotlivé zaměstnance nenásleduje ihned, protože je nezbytné ji zpracovat a vyhodnotit. Mystery shopping má celou řadu podob. Může jít například o mystery calling či mystery mailing. Různé podoby však nejsou dány jen tím, jakým způsobem či komunikačním kanálem utajený hodnotitel „nakupuje“, ale také ve výstupech a finálních zprávách z mystery shoppingu. Mystery calling (utajený telefonát) je obdobou Mystery shoppingu, avšak týkající se převážně kontroly dodržování standardů při telefonické komunikaci. Nejedná se pouze o telekomunikační či telemarketingové společnosti, ale také o ostatní obchodní společnosti na trhu, které komunikují se svými zákazníky prostřednictvím telefonu [26].

Samotný Mystery shopping se dále člení na „interní“ a „externí“, u kterých rozlišujeme, zda je vykonáván externí agenturou nebo přímo zadavatelem. Moderní společnosti často využívají kombinace obou druhů Mystery shoppingu a vedle externích nákupů si realizují také své vlastní, interní utajené nákupy. Na regionální úrovni se často vykonává interní, který se zaměřuje pouze na vybranou lokalitu či akční nabídku v rámci

marketingové kampaně. Interní nákupy mají často podobu kvalitativního výzkumu a zaměřují se více na subjektivní popis návštěvy. Externí nákupy slouží často k rozsáhlejším statistickým analýzám a na potřebný reprezentativní vzorek tak nemá zadavatel kapacitu.

Každý si slibuje od zavedení Mystery shoppingu jiné přínosy. Ty obecně platné pro všechny skupiny zadavatelů jsou zejména tyto:

- identifikace prostoru pro zlepšení v rámci klientské obsluhy
- identifikace nefungujících vnitřních procesů společnosti
- získání objektivních informací o stavu provozu
- podklady pro efektivní rozvoj pracovníků
- zvýšení spokojenosti zákazníků
- zvýšení výkonu firmy
- zvýšení image firmy, společnosti, instituce [30].

### **3.3.1 Historie Mystery shoppingu**

Metoda Mystery shoppingu se začala využívat ve 40. letech v USA v obchodních řetězcích zejména k tomu, aby se zabránilo krádežím ze strany zaměstnanců. Jako nástroj kontroly poctivosti a loajality zaměstnanců si ostatně Mystery shopping svoji funkčnost zachovává dodnes. Další úroveň využití možností tzv. „utajeného nákupu“ se začala rozvíjet v 90. letech 20. století v důsledku postupného vyrovnávání konkurenčního prostředí v oblasti produktové nabídky [27].

V současnosti je tak Mystery shopping mnohem častěji zaměřen na komplexní sledování přístupu společnosti k zákazníkům a zahrnuje ověřování prodejních postupů, sledování standardů zákaznického servisu, a to nejenom ve vlastní firmě, ale také ve firmách konkurence. Mezi nejčastější místa, kde se využívá Mystery shopping, patří maloobchodní prodejny, kina, restaurace, fast food řetězce, banky, čerpací stanice, autosalóny, apartmány a zařízení pro péči a zdraví [21].

V roce 2003 působilo na americkém trhu cca 750 společností zabývajících se Mystery shoppingem. Výdaje na Mystery shopping v roce 2003 dosáhly v USA přibližně

600 mil. USD. V Evropě se Mystery shopping prosadil hlavně ve Velké Británii, Německu, Francii a Skandinávii. V České republice se během posledních pěti let začal uplatňovat, jako běžně používaný prostředek testování kvality zákaznického servisu [27].

### **3.3.2 Metoda Mystery shopping a její výhody**

Metoda se velmi často používá tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Vzhledem k principu „tajnosti“ pozorování je prováděno externími pracovníky. Základní výhodou je to, že v pozorování se získává chování, se kterým se setkává zákazník. S určitou pravděpodobností je chování k zákazníkovi jiné, když v roli zákazníka je nadřízený, popřípadě je v blízkosti situace jednání se zákazníkem, než když prodávající nevnímá přítomnost nadřízeného [26].

Nezbytnou součástí je pozorovací plán, podle něhož zabezpečíme, aby každý pracovník hodnocený pomocí Mystery shoppingu byl opakovaně sledován. Jedná se o uplatnění stejných principů jako u Assessment Centre. Kromě pozorovacího plánu je potřebné mít k dispozici záznamový arch pozorování. Opět je velmi podobný záznamovým archům, které se používají při Assessment Centre. Assessment Centre je metoda, která se používá pro výběr budoucích zaměstnanců z většího počtu uchazečů. V překladu by tento název znamenal „hodnotitelské centrum“ [26, 29].

### **3.3.3 Realizace projektu Mystery shopping**

Projekt má několik fází. Jeho náročnost je dána počtem a dislokací prověřovaných provozů, sledovanými okruhy, použitou technikou a agenturním know-how.

#### 1. fáze – příprava projektu

Nejdůležitější část, která probíhá v těsné spolupráci zadavatele a agentury. V první řadě je stanovení cíle, sestavení scénáře a dotazníku, označení etických zábran, časový harmonogram, vymezení nákladových položek, předložení ceny, podpis smlouvy, dále výběr a příprava tajných zákazníků. Následuje pilotní vlna nákupů [30].

## 2. fáze – vlastní tajný nákup

Tajní zákazníci navštíví, zatelefonují nebo jiným způsobem (např. elektronickou poštou) kontaktují podnik (obchod, banku, úřad, restauraci, autoservis atd.), při čemž se chovají podle předem připraveného scénáře. Ihned po skončení návštěvy, ukončení kontaktu, vyplní utajený nákupčí hodnotící list. Následuje kontrola předaných údajů pracovníkem agentury [30].

## 3. fáze – vyhodnocení utajeného nákupu a sestavení zprávy

S využitím firemního know-how agentura vyhotoví zprávu, kterou doplní grafy, popíše zjištěné skutečnosti, stanoví silné a slabé stránky. Dobrá zpráva doporučí kroky k nápravě zjištěných nedostatků [30].

## 4. fáze – prezentace výsledků zadavateli

Prezentace výsledků vychází ze specifik průzkumů a požadavků zadavatele. Zpráva se předává v listinné nebo v elektronické podobě. Někteří zadavatelé vyžadují předložení fotografií či video záznamu. Takový požadavek nemusí vyhovovat etickému kodexu pro projekty mystery shopping, dle SIMAR. Výsledky jednotlivých průzkumů mohou být prezentovány osobně prostřednictvím zpětné projekce [30, 31].

Sdružení SIMAR je výběrové neziskové sdružení předních agentur výzkumu trhu a veřejného mínění působících v České republice. SIMAR věnuje hlavní pozornost zvyšování kvality služeb poskytovaných členskými agenturami. Dbá na důsledné dodržování vlastních etických a metodických standardů výzkumu trhu a veřejného mínění, které vycházejí z pravidel ESOMAR [28].

## 5. fáze – přijetí akčních plánů a opatření pro nápravu zjištěného stavu

Zadavatel na základě výsledků rozhodne o přijetí nápravných opatření (nastavení standardů profesionálního vystupování, školení pracovníků atd.), které zajistí zlepšení či alespoň udržení stávající situace.

## 6. fáze – opakování měření pomocí Mystery shoppingu

Pro zjištění úspěšného nastavení nápravných opatření se realizuje další vlna utajených nákupů. Pro porovnatelnost výstupů by měl být zachován původní scénář Mystery shoppingu.

## 4 Vlastní práce

Metoda hodnocení utajených nákupů je vždy velmi úzce spjata s nastavenými standardy profesionálního vystupování zaměstnanců zadavatele. Samotný průběh nákupu se pro snazší hodnocení často rozděluje do fází. Je tedy možné hodnotit samostatně přivítání zákazníka od samotné fáze prodeje či rozloučení. V některých případech zachází Mystery shopping ještě dál a sleduje třeba následný kontakt klienta ze strany zadavatele, tedy zda obchodní zástupce kontaktoval v dohodnutém termínu utajeného nákupčího a zda tak naplnil následné kroky, dohodnuté během utajeného nákupu s fiktivním klientem.

Pro dva rozdílné zadavatele není možné použít stejnou metodiku. Dokonce dvě společnosti, které působí ve stejném sektoru, provádí stejnou činnost a jsou tedy svými konkurenty, nemají totožnou metodiku hodnocení utajených nákupů. Nastavení standardů chování je individuální pro různé subjekty, nemůžeme proto využít „stejného metru“ pro dva rozdílné hráče na trhu.

Vedle sledování profesionálního vystupování se Mystery shopping zaměřuje na příjemné vystupování obchodního zástupce, dále na reakce při nestandardní situaci a třeba na uklizenost pracoviště a upravený zevnějšek.

Každá společnost, která si objedná u agentury provádějící Mystery shopping, musí dopředu vědět, co je předmětem sledování a jaké je hodnocení plnění jednotlivých pravidel či užití nástrojů pro efektivnější komunikaci s klientem.

Na základě řízeného rozhovoru s marketingovým specialistou jsou identifikovány tyto standardní kritéria, sledované při měření kvality služeb formou utajeného nákupu:

- zaregistrování zákazníka a oční kontakt
- úsměv doprovázející jednání
- zda zaměstnanec přátelsky pozdravil
- zda se představil celým jménem
- zda je informovaný o výrobcích (produktech)
- zda zaměstnanec vyzval „shoppera“ k další návštěvě

- uspořádání pracoviště (pobočky)
- ochota obsluhy
- vzhled a upravenost pracovníka
- celková atmosféra jednání

#### **4.1 Sledované kategorie při hodnocení Mystery shoppingu**

Kategorie sledování bankovních ústavů v České republice jsou rozděleny takto:

- vzhled, vybavení pobočky
- upravenost, vystupování zaměstnanců
- nalezení pobočky a její označení

##### **Definování první kategorie sledování – Vzhled a vybavení pobočky**

U vzhledu a vybavení pobočky se může hodnotit zvlášť interiér a zvlášť exteriér. Interiér a exteriér lze hodnotit formou pozorování. V hodnocení exteriéru jde například o čistotu oken a dveří, zachovalou omítku a uklizený chodník před pobočkou. U exteriéru se také může ohodnotit, jestli má pobočka vlastní bankomat. Za standardní vybavení interiéru se považuje několik míst k sezení, dobře označené jednotlivé pracoviště, aby klient přesně věděl kam má jít se svým problémem či potřebou, pokladnu s možností směny peněz, dobré osvětlení, příjemnou teplotu a informační nástěnky či tabule s marketingovými letáčky. Celkový vzhled pobočky je důležitý pro profesionální dojem před klientem.

##### **Definování druhé kategorie sledování – Vzhled a vystupování zaměstnanců**

Stěžejní částí pozorování během fiktivní schůzky je samotné vystupování, ochota, aktivita, a třeba také vzhled jednotlivých zaměstnanců.

První dojem z banky je často určujícím prvkem, zda se zákazník stane klientem daného bankovního ústavu a naváže s ním obchodní vztah. Vedle vzhledu pobočky je pro první dojem zcela zásadní vystupování pracovníků pobočky. Jednání s bankovním poradcem se zde skládá z fází jako je „přivítání“, „řešení klientských potřeb“, „rozloučení“

a „po-prodejní fáze“, tedy následné kroky či kontaktování klienta v domluveném termínu. Napříč uvedenými fázemi je možné sledovat celou řadu kritérií, od prvotního pozdravu, podání ruky a třeba představení se, přes zjišťování potřeb, řešení požadavku až po samotné rozloučení.

Pro klienty není banka pouze názvem či právnickou osobou. Zákazník za bankou vždy vidí pracovníky v první linii, tedy svého bankovního poradce či pokladníka. Jejich vystupování má významný dopad na spokojenost a loajalitu klientů a určuje úspěch banky na vysoce konkurenčním trhu.

### **Definování třetí kategorie sledování – Nalezení pobočky a její označení**

Každá pobočka musí být řádně označena logem a názvem bankovního ústavu. Každý bankovní ústav má vlastní speciální grafické provedení. Logo pomáhá k identifikaci společnosti a tvoří povědomí o značce. K orientaci napomáhají informační cedule k rychlému nalezení pobočky.

## **4.2 Bankovní ústavy**

Tato subkapitola je určena k charakteristice vybraných bankovních ústavů v České republice. Jedná se o čtyři největší banky na českém trhu. Je to Komerční banka, Česká spořitelna, Československá obchodní banka a GE Money Bank. Všechny tyto banky jsou akciové společnosti. Více informací je uvedeno v příloze č. 2.

### **Komerční banka**

Klienti Komerční banky jsou obsluhováni prostřednictvím 398 poboček a 685 bankomatů po celé České republice a také telefonního, internetového a mobilního bankovníctví. Banka vybudovala 20 specializovaných business center pro střední podniky a municipalities a 4 centra pro velké podniky v rámci pobočkové sítě.



## **Česká spořitelna**

Česká spořitelna disponuje sítí 664 poboček v České republice a provozuje 1 276 bankomatů. Tento bankovní ústav má přibližně 5,3 milionů klientů, a tím se řadí mezi největší banku na českém trhu. Vydala více než 3,2 milionů platebních karet. V roce 2010 získala Česká spořitelna již posedmé titul Banka roku, kde byla zvolena jako Nejdůvěryhodnější bankou na českém trhu.

## **ČSOB**

ČSOB má 248 poboček v České Republice. Klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 52 Finančních center Poštovní spořitelny a zhruba na 3 310 obchodních místech České pošty. Československá obchodní banka umožňuje výběr z vlastního bankomatu na 853 místech v celé České republice z toho je 146 bankomatů v Praze.

## **GE Money Bank**

GE Money Bank disponuje 220 pobočkami. Byla první bankou, která vybavila celou bankomatovou síť čipovou technologií. Služby GE Money Bank jsou orientované jak na občany, tak na malé a střední podniky. Je součástí jedné z největších a nejsilnějších společností na světě.

### **4.3 Hodnocení prodejních služeb metodou Mystery shopping ve vybraných pobočkách**

Před samotným Mystery shoppingem je sepsán scénář průběhu utajeného nákupu. Každý, kdo provádí Mystery shopping, musí být vždy seznámen se scénářem nákupu, aby nedocházelo k odlišným výstupům, které nelze porovnat. Scénář je stanoven tak, aby fiktivní zákazník posoudil kvalitu obsluhy. Scénář obsahuje standardní situaci, aby nedošlo k odhalení, že se jedná o utajený nákup. V případě odhalení obsluhujícího personálu dojde ke zkresleným reakcím.

Scénář utajeného nákupu: klient přichází na pobočku vybraného bankovního ústavu se zájmem uzavřít si nový, co nejvýhodnější bankovní účet. Chce přejít ze studentského konta na standardní typ běžného účtu. V momentě, kdy je osloven některým ze zaměstnanců banky, tak se klient ihned ptá, kde si může zjistit informace o nabídce bankovních produktů. Okamžitě se může sledovat reakce zaměstnanců na budoucího nového klienta, zda-li nejsou nabídky příliš vtíravé a zda-li jsou nabídky srozumitelné a úplné. Navíc se může sledovat pohotová reakce pracovníka obsluhy v nabízení ostatních produktů např. spořicí účty, pojištění, úvěrové účty, investování. V průběhu rozhovoru se mystery shopper chová přirozeně a je „příjemně pasivní“ – tzn. že aktivitu nechává na straně obsluhujícího pracovníka.

Popis klienta: věk 24 – 27 let, neklient bankovního ústavu (potenciální klient), nezná nabídku banky, studentský účet má u konkurence, v budoucnosti se předpokládá stálý příjem na bankovní účet.

Počet hodnotitelů: dva (žena 24 let z Prahy, muž 25 let z Litoměřic).

#### **4.3.1 Výběr poboček**

Pobočky jsou vybrány podle dvou kritérií. První kritérium je, aby se v daném městě vyskytovaly všechny čtyři výše uvedené bankovní ústavy, tzn. Komerční banka, Česká spořitelna, ČSOB a GE Money Bank. Druhé kritérium je dle možností, dostat se do daného

města. U každého bankovního ústavu je proveden Mystery shopping ve čtyřech různých městech, z toho dvakrát v Praze, jednou v Kladně, v Litoměřicích a v Lovosicích. V Praze jsou vždy vybrány 2 pobočky, jedna sídlící v centru města a druhá na okraji. Tato volba je z důvodu podchycení odchylek chování a informovanosti pracovníků na centrálních a menších pobočkách. Litoměřice a Lovosice patří do Ústeckého kraje a Kladno do kraje Středočeského. V tabulce č. 3 jsou uvedené adresy hodnotících poboček.

Tabulka č. 3: Adresy poboček

	Město	Adresa
<b>Komerční banka</b>	Praha	Na Příkopě - Praha 1
	Praha	Novodvorská - Praha 4
	Kladno	Náměstí Svobody
	Litoměřice	Mírové náměstí
	Lovosice	8. Května
<b>Česká spořitelna</b>	Praha	Štefánikova - Praha 5
	Praha	Veselská - Praha 9
	Kladno	Náměstí Svobody
	Litoměřice	Mírové náměstí
	Lovosice	Osvoboditelů
<b>ČSOB</b>	Praha	Lidická - Praha 5
	Praha	Novodvorská - Praha 4
	Kladno	Váňova
	Litoměřice	Dlouhá
	Lovosice	Osvoboditelů
<b>GE Money Bank</b>	Praha	Nádražní - Praha 5
	Praha	Kučerova - Praha 9
	Kladno	Náměstí 17. Listopadu
	Litoměřice	Mírové náměstí
	Lovosice	Osvoboditelů

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedených pobočkách je Mystery shopping prováděn v období od 1. října 2010 do 30. listopadu 2010 v různých otvíracích dobách.

### 4.3.2 Definování sledovaných kritérií

Kritéria jsou definována pro tři kategorie sledování (viz. kapitola 4.1). První kategorie se týká vzhledu a vybavení pobočky, která obsahuje tyto kritéria:

1. uspořádání pracoviště pracovníka obsluhy
2. přehlednost, orientace v pobočce
3. místo pro čekání
4. vzhled budovy pobočky
5. bankomat

V druhé kategorii se hodnotí upravenost a vystupování zaměstnanců podle následujících kritérií:

1. povstání pracovníka obsluhy
2. pozdravení
3. představení se celým jménem
4. podání ruky
5. úsměv během jednání
6. snaha pomoci
7. informovanost, zda pracovník obsluhy dokáže pohotově reagovat a zná danou problematiku
8. poděkování za návštěvu
9. celkový vzhled pracovníka
10. následný kontakt

Třetí kategorie se týká označení bankovního ústavu, orientace a nalezení pobočky, proto se zde hodnotí tyto aspekty:

1. orientační tabule
2. označení pobočky

### 4.3.3 Váhy kategorií a kritérií

Pro sledování kvality obsluhy na jednotlivých pobočkách vybraných bank je vhodné rozlišovat nejen názvy jednotlivých kategorií, ale také jejich váhu. Při detailnějším rozkladu kategorií až na jednotlivé kritéria je možné určit ty stěžejní a méně důležité. Váhy jsou určeny na základě vyhodnocení dotazníku veřejného mínění (viz. příloha č. 4). Metod stanovení vah kritérií je několik. V tomto případě je použita metoda pořadí (viz. příloha č. 5).

Tabulka č. 4: Váhy sledovaných kritérií

Kategorie sledování	Kritéria	Způsob hodnocení	Hodnoty	Váhy
Vzhled, vybavení pobočky	Uspořádání pracoviště	subjektivní názor	0;1;2;3	0,2
	Přehlednost, orientace v pobočce	subjektivní názor	0;1;2;3	0,133
	Místo pro čekání	Ano/Ne	0;3	0,267
	Vzhled budovy pobočky	subjektivní názor	0;1;2;3	0,067
	Bankomat	Ano/Ne	0;3	0,333
Vzhled, vystupování zaměstnanců	Povstání pracovníka obsluhy	Ano/Ne	0;3	0,055
	Pozdravení	Ano/Ne	0;3	0,145
	Představení se celým jménem	Ano/Ne	0;3	0,091
	Podání ruky	Ano/Ne	0;3	0,018
	Úsměv během jednání	Ano/Ne	0;3	0,036
	Snaha pomoci	subjektivní názor	0;1;2;3	0,164
	Informovanost	subjektivní názor	0;1;2;3	0,182
	Poděkování za návštěvu	Ano/Ne	0;3	0,073
	Celkový vzhled pracovníka	subjektivní názor	0;1;2;3	0,127
	Následný kontakt	Ano/Ne	0;3	0,109
Nalezení pobočky, označení	Orientační tabule	Ano/Ne	0;3	0,333
	Označení pobočky	Ano/Ne	0;3	0,667
<b>Utajený nákup</b>	<b>Celkové hodnocení</b>		<b>&lt;0 - 3&gt;</b>	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivá kritéria pak při měření nabývají hodnot z předem dané množiny hodnot a dle způsobu hodnocení. Kritéria, u kterých se může rozlišit, zda splněny byly či nikoliv, nabývají pouze dvou hodnot  $\langle 0;3 \rangle$ , v případě subjektivního názoru pak hodnot z vytyčené množiny  $\langle 0;1;2;3 \rangle$ . Hodnoty jsou násobeny přiřazenou váhou kritérií, aby se zaznamenala důležitost jednotlivých kritérií pro celkové vyhodnocení Mystery shoppingu.

#### **4.4 Vyhodnocení prodejních služeb**

Prodejní služby vybraných bankovních ústavů jsou vyhodnoceny pomocí osobních návštěv jednotlivých obchodních míst. Hodnotící formulář je uveden v příloze č. 3. V každém hodnocení je uveden název a místo bankovního ústavu, datum návštěvy a číselné vyhodnocení tří sledovaných kategorií.

V tabulce č. 5 jsou vyčísleny maximální hodnoty, kterých lze v rámci Mystery shoppingu dosáhnout. Každá pobočka bankovního ústavu může získat maximálně tři body v každé ze tří kategorií, tzn. celkově až 9 bodů. U každého bankovního ústavu je hodnoceno pět poboček, proto může každá banka v rámci jedné kategorie získat až 15 bodů. Maximální hodnocení bankovního ústavu v rámci Mystery shoppingu je 45 bodů.

Tabulka č. 5: Maximální hodnocení

Název bankovního ústavu							
Kategorie sledování	Kritéria	Pobočka 1	Pobočka 2	Pobočka 3	Pobočka 4	Pobočka 5	Celkem bank.úst.
Vzhled, vybavení pobočky	Uspořádání pracoviště	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	<b>3</b>
	Přehlednost, orientace v pobočce	0,399	0,801	0,801	0,801	0,801	<b>3,603</b>
	Místo pro čekání	0,801	0,399	0,399	0,399	0,399	<b>2,397</b>
	Vzhled budovy pobočky	0,201	0,999	0,999	0,999	0,999	<b>4,197</b>
	Bankomat	0,999	0,201	0,201	0,201	0,201	<b>1,803</b>
	<b>Celkem první kritérium</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
Vzhled, vystupování zaměstnanců	Povstání pracovníka obsluhy	0,165	0,435	0,435	0,435	0,435	<b>1,905</b>
	Pozdravení	0,435	0,165	0,165	0,165	0,165	<b>1,095</b>
	Představení se celým jménem	0,273	0,327	0,327	0,327	0,327	<b>1,581</b>
	Podání ruky	0,054	0,546	0,546	0,546	0,546	<b>2,238</b>
	Úsměv během jednání	0,108	0,492	0,492	0,492	0,492	<b>2,076</b>
	Snaha pomoci	0,492	0,108	0,108	0,108	0,108	<b>0,924</b>
	Informovanost	0,546	0,054	0,054	0,054	0,054	<b>0,762</b>
	Poděkování za návštěvu	0,219	0,381	0,381	0,381	0,381	<b>1,743</b>
	Celkový vzhled pracovníka	0,381	0,219	0,219	0,219	0,219	<b>1,257</b>
	Následný kontakt	0,327	0,273	0,273	0,273	0,273	<b>1,419</b>
	<b>Celkem druhé kritérium</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
Nalezení pobočky, označení	Orientační tabule	0,999	0,999	0,999	0,999	0,999	<b>4,995</b>
	Označení pobočky	2,001	2,001	2,001	2,001	2,001	<b>10,005</b>
	<b>Celkem třetí kritérium</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
<b>Utajený nákup</b>	<b>Celkem pobočka</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>45</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.1 Vyhodnocení Komerční banky

Mystery shopping v Komerční bance se hodnocením nejvíce přiblížil České spořitelně, která získala nejvíce bodů ze všech sledovaných bank v tomto průzkumu. Z maximálně možných 45 bodů získala Komerční banka 30,805 bodů (68,46 %). Nejlépe dopadla pobočka sídlící v Litoměřicích, nejhůře pak pobočka v Kladně. Výrazný rozdíl v kvalitě obsluhy může být zapříčiněn množstvím obslužených klientů. V Litoměřicích je mnohem menší klientská základna, tím si pracovníci obsluhy vyčlení více času na jednání s daným klientem a jsou více přátelští než například v pobočkách v Praze. Jako jediná nedosáhla v kritériu přehlednosti žádného bodu pobočka Na Příkopě. Z pohledu klienta se jeví nepřehledně s obtížnou orientací, což je dáno její rozlohou a špatným navigačním systémem uvnitř budovy

První kategorie, vzhled a vybavení pobočky, byla hodnocena až na pobočku v Praze Novodvorská a již zmíněné Kladno výborně. Z nejvíce možných 15 bodů v této kategorii má Komerční banka 10,066 bodů. Na pracovních stolech obsluhujících zaměstnanců v pražských pobočkách se nacházelo mnoho různých produktových letáčků a informačních papírů, v ne příliš uspořádaném stavu. Přehlednost a orientace na pobočkách byla relativně v pořádku, to se týče i možnosti místa pro čekání, avšak s výjimkou na pobočce v centru Prahy – Příkopy.

Druhá kategorie sledování, „Vzhled a vystupování zaměstnanců“, je slabší stránkou Komerční banky s největším prostorem pro zlepšení. Z maximálně možných 15 bodů získala Komerční banka 9,735 bodů. Pouze dva z pěti obsluhujících pracovníků povstali při příchodu klienta. Pozdravení a představení se celým jménem je v Komerční bance samozřejmostí, podání ruky však proběhlo pouze na pobočce v Lovosicích. Úsměv během jednání není příliš důležitý pro hodnocení prodejních služeb, ale je to příjemné zpestření při obchodním jednání a je velmi důležitý pro pozitivní první dojem. Informovanost a snaha pomoci klientovi je velmi důležitá. V tomto kritériu nejlépe obstála pobočka na Novodvorské. Znalosti a přístup personálu k dané problematice byl vynikající, nechyběla ani krátká nabídka dalších produktů. Poděkování za návštěvu proběhlo pouze na pobočkách v Praze a na pobočce v Litoměřicích. Na pobočce v Kladně a v Lovosicích sice



poděkování neproběhlo, ale přátelské a příjemné rozloučení nechybělo. Zajímavé je, že pouze z Litoměřic se realizoval následný kontakt. Pracovník pobočky se telefonicky informoval o rozhodnutí klienta a jeho zájmu o otevření běžného účtu. Bankovní poradce se pokusil sjednat další schůzku pro zodpovězení dalších dotazů klienta. Ostatní pobočky se jeví tak, že jim tolik nezáleží na získání nového klienta a po prvotní obsluze končí aktivní přístup. V tomto případě se následný kontakt doporučuje.

U třetí kategorie týkající se nalezení a označení pobočky je možno získat maximálně 15 bodů. Komerční banka v této oblasti získala 11,004 bodů. Hlavním důvodem tohoto bodové ohodnocení je, že umístění poboček není označeno směrovými tabulemi. Na druhou stranu mají pobočky jednotný vzhled, který je klienty pozitivně vnímán.

Tabulka č. 6: Hodnocení Komerční banky

Komerční banka a.s.							
Kategorie sledování	Kritéria	Praha - Příkopy	Praha - Novodvorská	Kladno	Litoměřice	Lovosice	Celkem KB
Vzhled, vybavení pobočky	Uspořádání pracoviště	0,4	0,4	0,6	0,6	0,6	2,6
	Přehlednost, orientace v pobočce	0	0,266	0,267	0,534	0,534	1,601
	Místo pro čekání	0,801	0,399	0,399	0,399	0,399	2,397
	Vzhled budovy pobočky	0,333	0,333	0,333	0,333	0,333	1,665
	Bankomat	0,999	0,201	0,201	0,201	0,201	1,803
	<b>Celkem první kritérium</b>	<b>2,533</b>	<b>1,599</b>	<b>1,8</b>	<b>2,067</b>	<b>2,067</b>	<b>10,066</b>
Vzhled, vystupování zaměstnanců	Povstání pracovníka obsluhy	0	0,435	0	0,435	0	0,87
	Pozdravení	0,435	0,165	0,165	0,165	0,165	1,095
	Představení se celým jménem	0,273	0,327	0,327	0,327	0	1,254
	Podání ruky	0	0	0	0	0,546	0,546
	Úsměv během jednání	0	0,492	0,492	0	0	0,984
	Snaha pomoci	0,036	0,492	0,328	0,108	0,984	1,948
	Informovanost	0,364	0,546	0,018	0,036	0,036	1
	Poděkování za návštěvu	0,219	0,381	0	0,381	0	0,981
	Celkový vzhled pracovníka	0,146	0,146	0,146	0,146	0,146	0,73
	Následný kontakt	0	0	0	0,327	0	0,327
<b>Celkem druhé kritérium</b>	<b>1,473</b>	<b>2,984</b>	<b>1,476</b>	<b>1,925</b>	<b>1,877</b>	<b>9,735</b>	
Nalezení pobočky, označení	Orientační tabule	0	0	0	0,999	0	0,999
	Označení pobočky	2,001	2,001	2,001	2,001	2,001	10,005
	<b>Celkem třetí kritérium</b>	<b>2,001</b>	<b>2,001</b>	<b>2,001</b>	<b>3</b>	<b>2,001</b>	<b>11,004</b>
<b>Celkové hodnocení</b>		<b>6,007</b>	<b>6,584</b>	<b>5,277</b>	<b>6,992</b>	<b>5,945</b>	<b>30,805</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.2 Vyhodnocení České spořitelny

Česká spořitelna získala nejvíce bodů ze všech čtyř vybraných bankovních ústavů. Je ohodnocena 36,153 body (80,34 %). Nejlépe hodnocenou je pobočka v Lovosicích, která získala 8,927 bodů z 9 možných. Body ztratila v druhé kategorie sledování, a to u vzhledu a vystupování zaměstnanců, konkrétně u celkového vzhledu pracovníka. Obsluhující pracovníce byla oblečena příliš neformálně až vyzývavě, což vzbuzuje dojem neprofesionality. Nejméně bodů získala pražská pobočka v ulici Štefánikova. Body ztratila u vzhledu a vystupování zaměstnanců, což je nejdůležitější kritérium při sledování určitých standardů kvality obsluhy.

U první kategorie, vzhledu a vybavení pobočky, získala plný počet bodů pobočka v Lovosicích a pobočka v Praze 9 v ulici Veselská. Pracoviště jsou přehledně uspořádaná a působí na klienty přívětivě. Velice pozitivně je klienty hodnoceno zavedení elektronického pořadníku, který jim umožňuje sledovat pořadí obsluhy. Klient má tak přehled, kdy bude obsloužen. Uspořádání pracoviště a místo pro čekání je u České spořitelny téměř bezchybné. Nejhorší hodnocení týkající se vzhledu získala pobočka v Litoměřicích. Pobočka ve Štefánikově ulici v Praze je nevhodně umístěna mezi širokými podpěrnými sloupy u bočního vchodu obchodního centra Nový Anděl, tudíž je lehce přehlédnutelná. Tuto pobočku je vhodné lépe označit.

Vzhled a vystupování zaměstnanců jako druhá kategorie u České spořitelny dopadla dobře. Z 15 možných bodů získala spořitelna průměrně za všechny sledované pobočky 10,817 bodů. Nejvíce bodů získalo prodejní místo v Lovosicích 2,927. Bankovní poradci jsou vzhledem k menší hale pobočky jakoby „blíže“ klientům a ihned jej aktivně oslovují.

Pod průměrem skončila pobočka v Kladně a pražská pobočka ve Štefánikově ulici. Téměř bezchybné jsou u České spořitelny tyto kritéria: pozdravení, úsměv během jednání, snaha pomoci, informovanost a celkový vzhled pracovníka. Pouze jednou se stalo, že zaměstnanec na přepážce nepozdravil a to pouze proto, že došlo k nedorozumění při přivítání. Povstání pracovníka obsluhy je u tohoto bankovního ústavu příležitostně stejně jako podání ruky a představení se celým jménem. Zaměstnanec nejspíše spoléhá na to, že

si klient přečte jeho vizitku zavěšenou na oděvu. Jmenovky však nejsou předmětem šetření, proto se v hodnocení nepromítají. Při loučení neproběhlo poděkování za návštěvu v kladenské a pražské pobočce. Následný kontakt zde proběhl, na rozdíl od Komerční banky, z více prodejních míst. Následný kontakt je velmi důležitý pro vytvoření dobrého dojmu, že klient je pro banku významný.

Třetí kategorie sledování pro Českou spořitelnu dopadla dobře. Získala průměrně 13,002 bodů z 15 možných a to pouze proto, že v okolí pražských poboček nejsou umístěny orientační tabule. Označení všech poboček je zřetelné a ne příliš agresivní.

Tabulka č. 7: Hodnocení České spořitelny

Česká spořitelna a.s.							
Kategorie sledování	Kritéria	Praha - Štefánikova	Praha - Veselská	Kladno	Litoměřice	Lovosice	Celkem ČS
Vzhled, vybavení pobočky	Uspořádání pracoviště	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6	<b>2,8</b>
	Přehlednost, orientace v pobočce	0,267	0,801	0,534	0,267	0,801	<b>2,67</b>
	Místo pro čekání	0,801	0,399	0,399	0,399	0,399	<b>2,397</b>
	Vzhled budovy pobočky	0	0,999	0,333	0,333	0,999	<b>2,664</b>
	Bankomat	0,999	0,201	0,201	0,201	0,201	<b>1,803</b>
	<b>Celkem první kritérium</b>	<b>2,667</b>	<b>3</b>	<b>1,867</b>	<b>1,8</b>	<b>3</b>	<b>12,334</b>
Vzhled, vystupování zaměstnanců	Povstání pracovníka obsluhy	0	0,435	0,435	0	0,435	<b>1,305</b>
	Pozdravení	0,435	0	0,165	0,165	0,165	<b>0,93</b>
	Představení se celým jménem	0	0,327	0	0	0,327	<b>0,654</b>
	Podání ruky	0	0,546	0	0,546	0,546	<b>1,638</b>
	Úsměv během jednání	0,492	0,492	0,492	0,492	0,492	<b>2,46</b>
	Snaha pomoci	0,108	0,108	0,108	0,108	0,108	<b>0,54</b>
	Informovanost	0,054	0,054	0,036	0,054	0,054	<b>0,252</b>
	Poděkování za návštěvu	0	0,381	0	0,381	0,381	<b>1,143</b>
	Celkový vzhled pracovníka	0,219	0,219	0,219	0,219	0,146	<b>1,022</b>
	Následný kontakt	0	0,273	0	0,327	0,273	<b>0,873</b>
<b>Celkem druhé kritérium</b>	<b>1,308</b>	<b>2,835</b>	<b>1,455</b>	<b>2,292</b>	<b>2,927</b>	<b>10,817</b>	
Nalezení pobočky, označení	Orientační tabule	0	0	0,999	0,999	0,999	<b>2,997</b>
	Označení pobočky	2,001	2,001	2,001	2,001	2,001	<b>10,005</b>
	<b>Celkem třetí kritérium</b>	<b>2,001</b>	<b>2,001</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>13,002</b>
<b>Celkové hodnocení</b>		<b>5,976</b>	<b>7,836</b>	<b>6,322</b>	<b>7,092</b>	<b>8,927</b>	<b>36,153</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.3 Vyhodnocení ČSOB

Mystery shopping v Československé obchodní bance je ohodnocen 27,556 body (61,24 %). U této banky je zajímavé, že pobočky s nejvíce získanými body sídlí v Praze. Prodejní místo v Lidické ulici má celkem 7,445 bodů a pobočka na Novodvorské 5,681 bodů. Toto hodnocení je nad průměrem celkového výsledku ČSOB. Nejméně bodů získala pobočka v Kladně ve Váňové ulici (4,729 bodů). Kladenská pobočka je nepřehledná a uspořádání pracoviště je chaotické. V Litoměřicích a Lovosicích se bodová hranice pohybuje okolo 4,8 bodů.

V první kategorii je nejhůře ohodnocena již zmíněná pobočka v Kladně, která nemá vhodné uspořádání pracoviště. Okolí kladenské pobočky působí dojmem nepořádku a budova je v zastaralém stavu, proto zde byla dána hodnota 0. Místo pro čekání klientů je v ČSOB výborně hodnoceno. Nikde nechybělo dostatek míst k sezení a navíc jsou křesílka velmi pohodlná. Bankomaty jsou u všech zmíněných poboček Československé obchodní banky.

Druhá kategorie dopadla hůře než první. Z maximálně 15 možných bodů má ČSOB 6,02 bodů, což je bodování podprůměrné. Nedostatky jsou hlavně při přivítání klientů. Téměř žádný pracovník obsluhy nepovstal při příchodu klienta, nepředstavil se celým jménem ani nepodal ruku. Pozdrav našťestí zazněl ve všech případech. Pracovníci obsluhy jsou velmi dobře informovaní, ale trochu zde chybí větší snaha pomoci. Utajený nákup se týkal převedení studentského konta na běžný účet (viz. kapitola 4.3). Žádný z obsluhujících pracovníků nevěnoval tomuto obchodu náležitou pozornost. Stejně problémy, které byly identifikovány během přivítání klientů, byli zaznamenány i během ukončení jednání. Málokterý pracovník poděkoval za návštěvu. Rozloučení působilo dojmem „Už mě nezdržujte, mám hodně práce“. To může být způsobeno špatně nastavenými standardy kvality, či jejich absencí. Celkový vzhled pracovníků banky je průměrný. Stejně jako v Komerční bance chybí následný kontakt klienta po návštěvě.

U třetí kategorie týkající se nalezení a označení pobočky získala Československá obchodní banka 12,003 bodů z maximálně 15 bodů. Orientační tabule se z vybraných 5 míst nacházely pouze na dvou místech, v Praze u Anděla a v Kladně. Označení pobočky je v pořádku. Logo ČSOB je dostatečně velké, a proto jsou obchodní místa tohoto bankovního ústavu vidět už z dálky.

Tabulka č. 8: Hodnocení ČSOB

ČSOB a.s.							
Kategorie sledování	Kritéria	Praha - Lidická	Praha - Novodvorská	Kladno	Litoměřice	Lovosice	Celkem ČSOB
Vzhled, vybavení pobočky	Uspořádání pracoviště	0,6	0,6	0,2	0,4	0,2	<b>2</b>
	Přehlednost, orientace v pobočce	0,534	0,801	0	0,534	0,534	<b>2,403</b>
	Místo pro čekání	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	<b>1,995</b>
	Vzhled budovy pobočky	0,333	0,333	0	0,333	0,333	<b>1,332</b>
	Bankomat	0,999	0,201	0,201	0,201	0,201	<b>1,803</b>
	<b>Celkem první kritérium</b>	<b>2,865</b>	<b>2,334</b>	<b>0,8</b>	<b>1,867</b>	<b>1,667</b>	<b>9,533</b>
Vzhled, vystupování zaměstnanců	Povstání pracovníka obsluhy	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Pozdravení	0,435	0,165	0,165	0,165	0,165	<b>1,095</b>
	Představení se celým jménem	0,327	0	0	0	0,327	<b>0,654</b>
	Podání ruky	0,546	0	0	0	0	<b>0,546</b>
	Úsměv během jednání	0	0	0,492	0,492	0	<b>0,984</b>
	Snaha pomoci	0,072	0,108	0,072	0,108	0,072	<b>0,432</b>
	Informovanost	0,054	0,546	0,054	0,054	0,036	<b>0,744</b>
	Poděkování za návštěvu	0	0,381	0	0	0,381	<b>0,762</b>
	Celkový vzhled pracovníka	0,146	0,146	0,146	0,146	0,219	<b>0,803</b>
	Následný kontakt	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Celkem druhé kritérium</b>	<b>1,58</b>	<b>1,346</b>	<b>0,929</b>	<b>0,965</b>	<b>1,2</b>	<b>6,02</b>	
Nalezení pobočky, označení	Orientační tabule	0,999	0	0,999	0	0	<b>1,998</b>
	Označení pobočky	2,001	2,001	2,001	2,001	2,001	<b>10,005</b>
	<b>Celkem třetí kritérium</b>	<b>3</b>	<b>2,001</b>	<b>3</b>	<b>2,001</b>	<b>2,001</b>	<b>12,003</b>
<b>Celkové hodnocení</b>		<b>7,445</b>	<b>5,681</b>	<b>4,729</b>	<b>4,833</b>	<b>4,868</b>	<b>27,556</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.4 Vyhodnocení GE Money Bank

Bodové ohodnocení u GE Money Bank dopadlo nejhůře. Banka získala 25,036 bodů (55,64 %) z 45 maximálně možných. Nadprůměrný počet bodů je pouze na pobočce v Lovosicích. Téměř shodné ohodnocení mají pražské pobočky. Pražská pobočka v Nádražní ulici sídlí u stanice metra Anděl, což je velké pozitivum z důvodu frekvence kolemjdoucích lidí. Obsluhující personál je zde velmi profesionální a příjemný. Bodové ohodnocení má blízke také pobočka v Kladně s pobočkou v Litoměřicích. Celkově se Mystery shopping v GE Money Bank hodnotí jako velmi srovnatelný.

V první kategorii sledování maximální počet 3 bodů nezískala žádná pobočka. Nejlépe je na tom pobočka v Litoměřicích s 2,067 body. Ostatní obchodní místa jsou pod průměrem celkového ohodnocení. Tento bankovní institut musí věnovat pozornost především uspořádanosti pracoviště obsluhujícího personálu a vzhledu budovy. Tyto dvě kritéria nejvíce ovlivnily průměr první oblasti sledování. Míst pro čekání na všech zkoumaných pobočkách je dostatek a křesla jsou pohodlná. Orientace a přehlednost na pobočkách je standardní, někdy až příliš nevýrazná.

Nejdůležitější oblast sledování dopadla špatně. Z maximálně možných 15 bodů získala GE Money Bank pouze 5,365 bodů. Nejlépe, a to pouze s 1,475 body, je hodnocena pobočka v Kladně. Nejhůře je na tom pobočka v Litoměřicích. Pobočka v Litoměřicích má sice čisté a přehledné pracovní prostředí, ale kvalita obsluhy pokulhává. Obsluhující personál nevzbuzuje příliš velkou důvěru a nepůsobí příliš přesvědčivě. Jednání připomíná pobočku České pošty a pocit povinnosti bankovního poradce „odsedět“ pracovní dobu. Stejně jako u ČSOB ani zde povstání pracovníka obsluhy, podání ruky a představení se celým jménem není samozřejmostí. Pozdrav však proběhne vždy. Téměř žádný pracovník se při obchodním jednání nesnažil navázat přátelský vztah doplněný úsměvem. Spíše se soustředí na práci na PC než na jednání s lidmi, proto ani poděkování za návštěvu a následný kontakt zde neproběhl. Informace od pracovníků jsou úplné a srozumitelné. Vzhled pracovníka je na standardní úrovni.

Třetí kategorie získala průměrně 12,003 bodů z maximálně 15 možných. GE Money Bank zde získala stejné hodnocení jako ČSOB. Označení pobočky je standardní. Logo i název je elegantní a decentní. Orientační tabule jsou na dvou místech a to v Praze v Kučerové ulici a v Lovosicích.

Tabulka č. 9: Hodnocení GE Money Bank

GE Money bank a.s.							
Kategorie sledování	Kritéria	Praha - Nádražní	Praha - Kučerova	Kladno	Litoměřice	Lovosice	Celkem GE
Vzhled, vybavení pobočky	Uspořádání pracoviště	0,4	0,2	0,4	0,6	0,2	1,8
	Přehlednost, orientace v pobočce	0,534	0,267	0,267	0,534	0,267	1,869
	Místo pro čekání	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	1,995
	Vzhled budovy pobočky	0,333	0	0	0,333	0,333	0,999
	Bankomat	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	1,005
	<b>Celkem první kritérium</b>	<b>1,867</b>	<b>1,067</b>	<b>1,267</b>	<b>2,067</b>	<b>1,4</b>	<b>7,668</b>
Vzhled, vystupování zaměstnanců	Povstání pracovníka obsluhy	0	0	0	0	0,435	0,435
	Pozdravení	0,435	0,165	0,165	0,165	0,165	1,095
	Představení se celým jménem	0,327	0	0	0	0	0,327
	Podání ruky	0	0	0,546	0	0	0,546
	Úsměv během jednání	0	0	0,492	0	0	0,492
	Snaha pomoci	0,108	0,072	0,072	0,072	0,072	0,396
	Informovanost	0,054	0,546	0,054	0,036	0,054	0,744
	Poděkování za návštěvu	0	0	0	0	0,381	0,381
	Celkový vzhled pracovníka	0,219	0,219	0,146	0,146	0,219	0,949
	Následný kontakt	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem druhé kritérium</b>	<b>1,143</b>	<b>1,002</b>	<b>1,475</b>	<b>0,419</b>	<b>1,326</b>	<b>5,365</b>	
Nalezení pobočky, označení	Orientační tabule	0	0,999	0	0	0,999	1,998
	Označení pobočky	2,001	2,001	2,001	2,001	2,001	10,005
	<b>Celkem třetí kritérium</b>	<b>2,001</b>	<b>3</b>	<b>2,001</b>	<b>2,001</b>	<b>3</b>	<b>12,003</b>

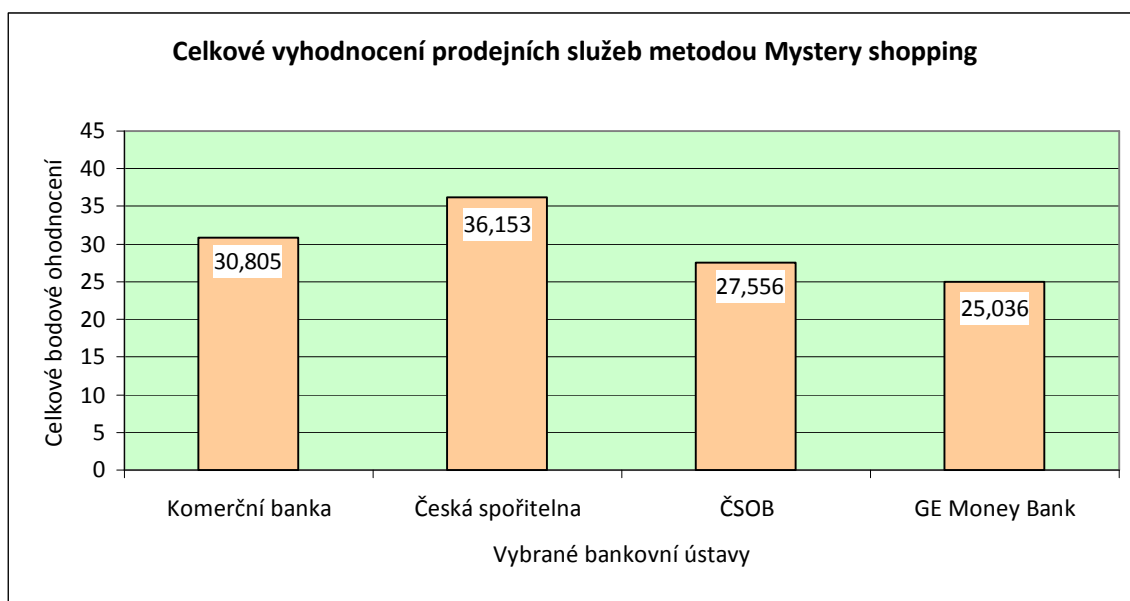
<b>Celkové hodnocení</b>	<b>5,011</b>	<b>5,069</b>	<b>4,743</b>	<b>4,487</b>	<b>5,726</b>	<b>25,036</b>
--------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.5 Srovnání bankovních ústavů

Po celkovém vyhodnocení čtyř vybraných bankovních ústavů nejlépe bodovala Česká spořitelna s 36,153 body (80,34 %). Po České spořitelně je Komerční banka s 30,805 body (68,46 %), poté Československá obchodní banka s 27,556 body (61,24 %) a poslední je GE Money Bank s 26,036 body (55,64 %). Maximum bodů tzn. 45 nezískal žádný z vybraných bankovních ústavů (viz. graf č. 1). Velké pozitivum je, že všechny navštívené pobočky mají bankomaty a bezbariérový přístup. Ukazuje to na snahu zmodernizovat i malé pobočky velkých bank. Také je vhodné pochválit nápad elektronického pořadníku, který je jednak v České spořitelně a v Československé obchodní bance. Výhodou je, že klient může odhadnout, kdy bude na řadě a předejde se nedopatřením způsobeným „předbíráním“ objednaných klientů. V nejvytíženější návštěvní době jsou klienti často nervózní a unavení z dlouhého čekání v bance. To může způsobit odchod klientů ke konkurenční bance.

Graf č. 1: Celkové vyhodnocení prodejních služeb metodou Mystery shopping



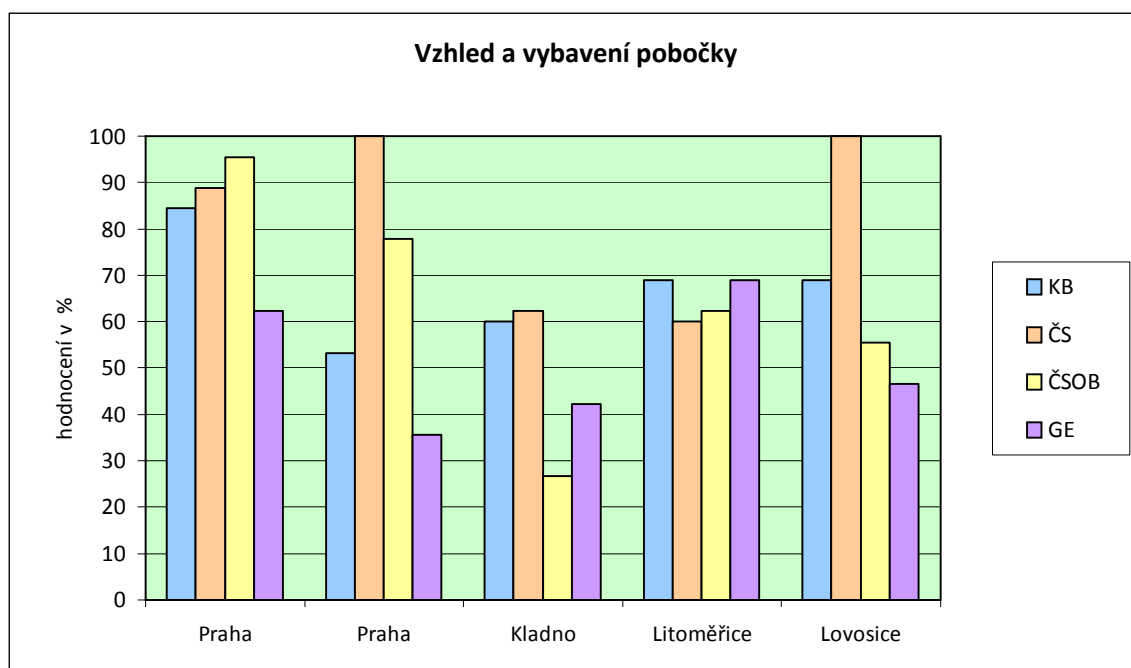
Zdroj: vlastní zpracování

U vzhledu a vybavení pobočky je na tom nejlépe Česká spořitelna (12,334 bodů), druhá je Komerční banka (10,066 bodů), třetí ČSOB (9,533 bodů) a čtvrtá GE Money Bank (7,668 bodů). V grafu č. 2, který je zobrazen v procentech, je vidět různorodost této



kategorie. Pobočky s nejméně body v každém bankovním ústavu jsou: pražská pobočka KB (1,599), pobočka v Kladně České spořitelny (1,867), ČSOB v Kladně (0,8), GE Money Bank v Praze (1,067). Maximum (3 body) získaly pouze dvě pobočky České spořitelny. Jedna je v Praze 9 a druhá v Lovosicích. V Litoměřicích dopadl Mystery shopping týkající se vzhledu a vybavení pobočky poměrně vyrovnaně. Hodnocení se tady pohybuje mezi 60 - 70 %.

Graf č. 2: Vzhled a vybavení pobočky

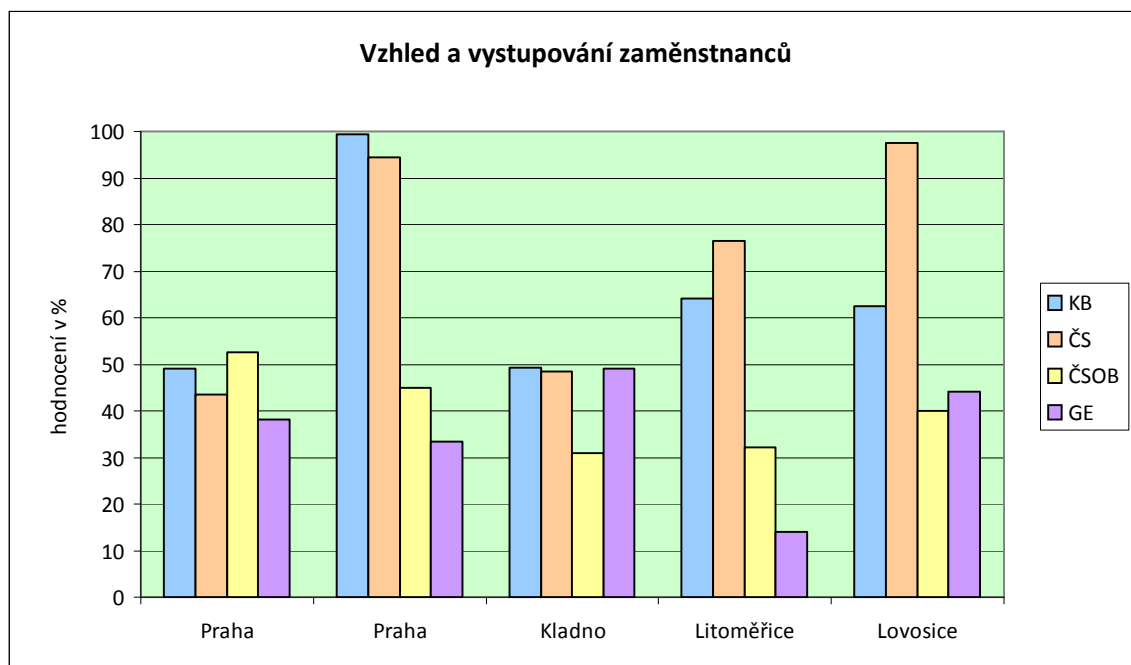


Zdroj: vlastní zpracování

V druhé kategorii sledování získala nejvíce bodů opět Česká spořitelna (10,817 bodů), druhá je Komerční banka (9,735 bodů), třetí ČSOB (6,02 bodů) a nejméně bodů získala GE Money Bank (5,365 bodů). Na grafu č. 3 je zřetelně vidět, nejvyšší bodové ohodnocení České spořitelny a Komerční banky. Komerční banka je nejlépe ohodnocena v pražských pobočkách a na pobočce v Kladně. Česká spořitelna má nejvyšší bodové ohodnocení v Litoměřicích a v Lovosicích. Velmi vyrovnané bodové ohodnocení u vzhledu a vystupování zaměstnanců je v Kladně mezi Českou spořitelnou (48,5 %), GE Money Bank (49,17 %) a Komerční bankou (49,2 %). Rozdíl není vyšší než jedno procento. Největší bodový rozdíl je u poboček na okraji Prahy, kde Komerční banka

dosahuje 99,47 % a GE Money Bank pouhých 33,4 %. Nejlepšího výsledku v této kategorii dosáhla pobočka Komerční banky - Novodvorská.

Graf č. 3: Vzhled a vystupování zaměstnanců

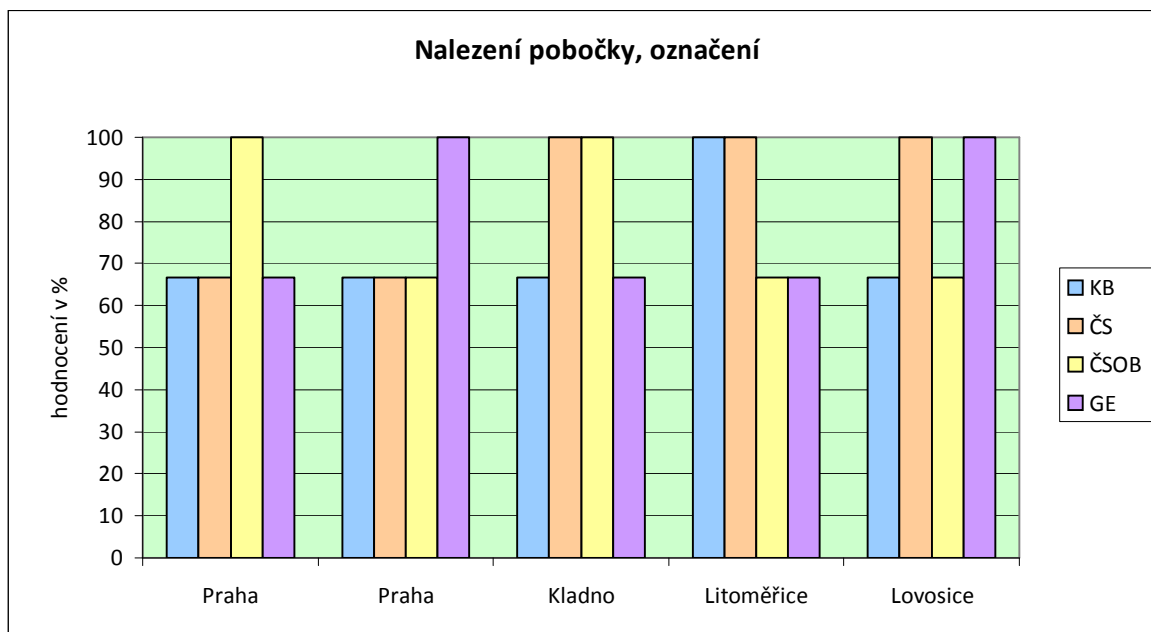


Z

droj: vlastní zpracování

Ve třetí kategorii sledování opět získala nejvíce bodů Česká spořitelna (13,002 bodů). Stejně ohodnoceny jsou bankovní ústavy ČSOB a GE Money Bank (12,003 bodů), které získaly více bodů než Komerční banka. Komerční banka v této oblasti získala nejméně bodů ze všech sledovaných bank (11,004 bodů). Na pražských místech je vždy pouze jedna banka, která získala maximum bodů. Jednak je to ČSOB v centru Prahy a v okrajové části Prahy to je GE Money Bank. V Kladně, Litoměřicích a v Lovosicích alespoň dvě obchodní místa získaly maximum možných bodů. Vždy to byla Česká spořitelna, proto je v této oblasti sledování na nejvyšší úrovni.

Graf č. 4: Nalezení pobočky, označení



Zdroj: vlastní zpracování

Na exteriéru pobočky, dle vyhodnocení dotazníku (viz. příloha č. 4), dotazovaným příliš nezáleží. Čistota chodníku a fasády je samozřejmostí, jedná se o prezentaci celého bankovního ústavu. Pobočka banky má být snadno identifikovatelná mezi ostatními budovami na ulici. Důležitý, avšak nepodceňovaný aspekt ze strany bank, je bezbariérový přístup. Klienti mají téměř všude k dispozici bankomat. Bankomat musí být čistý, nepopsaný, nepoškozený a jeho okolí uklizeno.

Návrhy na zlepšení jsou u interiéru obchodního místa. Jedná se o nedostatek informačních cedulí, či pracovníka, který pomůže při orientaci na pobočce. Jmenovky pracovníků jsou ve většině případů umístěné viditelně (na pracovním stole nebo na oděvu). Co se týče jmenovky na oděvu, doporučuje se větší písmo pro snadnou čitelnost. Důležitým upozorněním je každodenní doplňování stojanu s propagačními letáky a umístění základních informací na stůl pracovníka, tak aby je měl klient k dispozici. Samozřejmostí je čistota a uspořádanost pracovního místa. Uspořádaností pracovního místa je myšlen pořádek na pracovním stole, zasunuté zásuvky a řádně uložené osobní věci. Pracoviště není vitrínou osobního života pracovníka.

V průběhu čekání dají pracovníci obsluhy málokdy najevo klientovi, že o něm vědí. Jedná se o první kontakt mezi pracovníkem a zákazníkem (pozdravení, oční kontakt, úsměv). Klient tak získá pocit, že na něj už brzy přijde řada. V některých obchodních místech tento problém vyřešili elektronickým pořadníkem, který není příliš osobní, ale klient přibližně ví, za jak dlouho bude obsloužen. V dnešní době je pro klienta, který se chce vyhnout dlouhému čekání na pobočce, nejvýhodnější si předem sjednat schůzku v daný termín. Alternativou je elektronické bankovníctví, které většina dotazovaných ohodnotila kladně. Klient si tak může z pohodlí domova „spravovat“ účet a ušetří tím čas sobě i pracovníkovi v bance.

Od pracovníka obsluhy v bankovním ústavu se očekává sympatické a profesionální vystupování, informovanost, sebejistota, důvěryhodnost, ale také příjemný vzhled. Příjemným vzhledem je myšlena celková upravenost pracovníka (muži jsou oholení, ženy jemně nalíčené a učesané) a čistota oděvu. Pozdravení každý bere jako samozřejmost, ale povstání a podání ruky je sporné. Polovina dotazovaných povstání a podání ruky považují za profesionální vystupování a prezentaci dobrého jména společnosti. Naopak jiní podání ruky považují za nehygienické a povstání pracovníka nepovažují za nutné, hlavní důraz kladou na orientaci v dané problematice. Pracovník musí pozorně naslouchat, nepřerušovat, přeformulovat potřeby zákazníka a následně nabídnout alternativní řešení. Při nabízení produktů musí pracovník mluvit srozumitelně, uvést cenové podmínky a argumenty, proč je nabídka pro danou situaci nejlepší. Zákazníci si rádi vyslechnou i nabídku dalších produktů, pokud je pro ně zajímavá a stručně prezentovaná. Zdlouhavé vyjmenovávání jiných produktů, které by si klient nikdy nezřídil, je obtěžující. V extrémních případech dojde, kvůli opakovanému nabízení zbytečných produktů, k úplnému odchodu klienta z portfolia banky. Optimální délka jednání záleží na složitosti úkonu, v průměru se jedná o 30 – 90 minut. Při ukončení schůzky musí pracovník shrnout všechny důležité body jednání, informovat o dalších krocích, případně domluvit termín další schůzky a poděkovat za návštěvu. Dále nesmí chybět předání vizitky a všech nezbytných dokumentů, popř. brožur a letáků.

## 4.5 Návrh standardů kvality bankovních služeb

Návrh standardů kvality je obecný. V této kapitole je vytvořena základní kostra, podle které mohou bankovní ústavy vytvořit své standardy kvality. Každá banka má svojí kulturu a specifika, které preferují a podle kterých se řídí. V tomto případě se jedná i o přístup ke klientům.

Obsah: Vzhled pobočky

    Přivítání klienta na pobočce

    Jednání s klientem

    Rozloučení s klientem

### Vzhled pobočky

- čisté místo k sezení
- uklizená podlaha a pulty
- doplněné stojany s letáčky
- pracovní stůl a jeho okolí musí být čisté a uspořádané
- pracovní místo neslouží pro odkládání osobních věcí
- všechny zásuvky a skříně musí být zavřené

Pracovník obsluhy v bankovním ústavu je povinen dbát o svoji celkovou upravenost. Pracovníci volí své oblečení podle druhu vykonávané pozice, podle vztahu ke klientům, podle důležitosti jednání, dále podle ročního období a zdravotního stavu. Nesmí se zapomínat také na úpravu a čistotu rukou, obličeje a vlasů.

## **Privítání klienta na pobočce**

Jedná se o okamžité přivítání klienta na profesionální úrovni, která reprezentuje celý bankovní ústav. Pracovník obsluhy musí dbát na pořadí klientů, ale zároveň obsloužit přednostně ty, kteří jsou objednaní a vstřícně to vysvětlit ostatním.

- přivítání klienta musí vždy doprovázet úsměv, povstání pracovníka, pozdravení, přestavení se celým jménem a podání ruky
- poté následuje vyzvání klienta, aby se posadil
- zjištění potřeb klienta:  
*„Co pro Vás mohu udělat?“*  
*„Jak Vám mohu pomoci?“*  
*„Jaké máte přání?“*

\* přátelštější přivítání odlehčí otázka: „Jak se dneska máte?“

## **Jednání s klientem**

V průběhu jednání je vhodné klienta oslovovat jménem a udržovat s ním oční kontakt. Při komunikaci se musí používat srozumitelné termíny. Pokud si pracovník obsluhy není jistý informacemi, neprodleně je ověří v interních předpisech. V případě, že pracovník musí odejít od stolu, je vždy nutné klienta informovat o důvodu. Jednání musí probíhat diskrétně při respektování soukromí klienta.

- pozorné naslouchání
- upřesnění informací a požadavků klienta
- nabídka nejvhodnějšího řešení (nejlépe více řešení, aby si mohl klient vybrat)
- předání informačních materiálů a všech nezbytných dokumentů

V případě, že se jednání protáhne a další objednaný klient již čeká na domluvenou schůzku, je třeba na chvíli přerušit jednání a čekajícímu klientovi se omluvit a požádat ho o chvílku strpení. Pokud čekající klient spěchá, tak ho musí ihned obsloužit jiný pracovník.

V případě, že klient s touto alternativou souhlasí, je nutné ho dovést a představit příslušnému pracovníkovi.

### **Rozloučení s klientem**

Před ukončením jednání si pracovník zkontroluje kontaktní údaje, jestli jsou aktuální a úplné. Je vhodné klienta po schůzce kontaktovat, jak se rozhodl nebo jestli je se službami spokojený.

- ověření zda má klient ještě nějaké přání nebo otázku
- shrnutí celého jednání
- zopakování případného postupu v budoucnosti
- předání vizitky a vyzvání, aby v případě potřeby kontaktoval pracovníka
- povstání pracovníka, úsměv, podání ruky
- poděkování za návštěvu, popřání hezkého dne

Při následném kontaktu si pracovník nejdříve rozmyslí co chce projednávat a připraví si otázky. Do telefonu se klientovi náležitě představí celým jménem a názvem bankovního ústavu. Zeptá se zda-li neruší a sdělí důvod svého telefonátu. Pracovník má přátelský tón hlasu a klienta oslovuje celým jménem. V žádném případě nesmí dojít k tzv. skákání do řeči. Pokud je zákazník se službami nespokojený, navrhne se termín osobní schůzky. Na konci rozhovoru se shrnou veškeré informace a zdvořile se pracovník s klientem rozloučí. Nesmí se zapomenout na poděkování klientovi za jeho čas.

## 5 Závěr

Výsledky dosáhly hodnot v intervalu od 25,036 do 36,153 bodů z maximálně možných 45 bodů. Pokud jde o zhodnocení úrovně klientské obsluhy na základě zjištění z tohoto průzkumu, pak lze konstatovat, že celkové hodnoty jsou mírně nadprůměrné. Je tedy zapotřebí zlepšit přístup zaměstnanců bankovních ústavů ke klientům popř. k potenciálním klientům. Problémem však může být, že tento průzkum se zaměřuje skutečně jen na užití a nastavení standardů chování u vybraných bank a nepoukazuje na často diskutované oblasti jako jsou poplatky, ceny a úrokové sazby.

V běžném životě se lze často setkat s různými názory na bankovní sektor v České republice. Lidé, kteří se vracejí z pobytu v zahraničí často hovoří o přehnaných cenách za služby, vedení účtů zdarma u zahraničních bank atd. Na druhé straně však existuje i celá řada případů, kdy lidé po návratu ze zahraničí říkají, že jsou služby a ceny srovnatelné, a že se liší banka od banky atd. Tento průzkum nemůže odpovědět na tyto otázky, pouze se snaží poskytnout obraz kvality obsluhy bank na českém trhu.

Diskutuje se o tom, zda mají pobočky jednotlivých bank a všeobecně osobní jednání na pobočkách budoucnost. Pobočkám bankovních ústavů se již mnohokrát předpovídal zánik. V dnešní době internetu, elektronických kanálů, dokonalejších bankovních automatů a dalších technických vymožeností by se dalo říci, že jsou kamenné pobočky bank zbytečné. Navzdory těmto faktům je stále vyhledávaný osobní kontakt s člověkem, který poradí a vyslechne daný finanční problém. Poměr lidí, kteří dávají přednost osobnímu kontaktu a těch, kteří si zařídí všechno sami s použitím moderní techniky, bude vždy kolísat. Určitě však poroste počet lidí, kteří využijí obě tyto možnosti. Část svých finančních záležitostí vyřeší prostřednictvím elektronického bankovníctví, které se v dnešní době rázným způsobem rozšiřuje. Elektronické bankovníctví výrazně šetří čas samotných klientů, ale i čas obsluhujícího personálu. Přetrvává však mnoho složitějších produktů a služeb, kvůli kterým se vyplatí osobní návštěva na pobočce. Příkladem může být třeba sjednávání občanského hypotéčního úvěru.



Z posledních průzkumů veřejného mínění vyplývá, že přibližně 50 % klientů navštěvuje své domácí pobočky tak jednou, dvakrát za půl roku. Klienti říkají, že jim banka radí, pomáhá a doporučuje jak postupovat. Opačný názor je, že je banka pouhým zpracovatelem požadavků klientů. Na pobočkách jde především o profesionální poradenství. I nebankovní finanční poradci začínají mít svá obchodní místa. Klienti totiž vyžadují klid a diskrétnost. Potřebují se soustředit, aby se mohli dobře rozhodovat o svých penězích.

Všechny banky se předhánějí, jak posunout schopnosti svých zaměstnanců k ideální obsluze klienta. Proto se hodnotí prodejní schopnosti obsluhujícího personálu metodou Mystery shopping. Tento utajený a fiktivní nákup odhalí, jak obsluhující personál umí dobře odhadnout klientovy představy, potřeby a očekávání. Zkoumaná osoba neví, že je v daný okamžik testována, tak nedochází ke zkresleným informacím o chování, ale k pravdivým podkladům o celkovém průběhu obchodního jednání. Jakmile budou tyto poradenské služby na profesionální úrovni, klienti je budou stále vyhledávat a kamenné pobočky se nemusejí obávat své existence. Pokud přidají patřičnou úctu a příjemný přístup bude se poptávka stále zvyšovat.

Jedním z mnoha otevřených bodů je otázka, zda se jedná o podvod či nemalou konkurenci, když si společnost objedná Mystery shopping u konkurenční společnosti. Mystery shopping je rozšířená metoda marketingového výzkumu, která se musí řídit určitými pravidly (viz. příloha č. 1). Tuto metodu je možné využít také k analýze konkurence. Fiktivní poptávka ukáže, jak k zákazníkovi přistupuje konkurenční firma a přinese tak realističtější pohled na vlastní podnikání. Zadavatelé i výzkumníci musí postupovat podle platné legislativy a jurisdikce.

V praxi se člověk setká s různými způsoby podvodů v oblasti utajených nákupů. V květnu roku 2009 probíhal ve Velké Británii podvod týkající se společnosti, která se nazývala ISC Ltd. Tento podvod probíhal formou e-mailu, kdy společnost ISC Ltd. nabízela kontrolní návštěvu, která vyžadovala platbu skrze poštovní objednávku. Používala autentickou webovou stránku jiné společnosti (International service check).

## 6 Seznam použitých zdrojů

- [1] KOTLER, P.: *Moderní marketing*, 1. vydání, Praha: Grada 2007, ISBN 80-247-1545-7
- [2] SOLOMON, M. R.; MARSHALL, G. W.; STUART, E. W.: *Marketing - Očima světových marketing manažerů*, 1. vydání, Praha: Computer Press 2006, ISBN 80-251-1273-1
- [3] BOUČKOVÁ, J. A KOL: *Marketing*, 1. vydání, Praha: Beckovy ekonomické učebnice 2003, ISBN 80-7179-577-1
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*, 1. vydání, Praha: Grada 2008, ISBN 978-80-247-2690-8
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing v cestovním ruchu*, 1. vydání, Praha: Grada 2009, ISBN 978-80-247-3247-3
- [6] ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing obchodní firmy*, 1. vydání, Praha: Grada 2008, ISBN 978-80-247-2049-4
- [7] SVOBODA, V.: *Public relations – moderně a účinně*, 2. vydání, Praha: Grada 2009, ISBN 978-80-247-2866-7
- [8] KOTLER, P.: *Marketing, management*, 12. vydání, Praha: Grada 2007, ISBN 80-247-1359-4
- [9] SVĚTLÍK, J.: *Marketing – cesta k trhu*, 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk 2005, ISBN 80-86898-48-2
- [10] PŘIBOVÁ, M. a kol.: *Marketingový výzkum v praxi*, 1. vydání, Praha: Grada 1996, ISBN 80-7169-299-9
- [11] JOHNOVÁ, R.: *Marketing kulturního dědictví a umění*, 1. vydání, Praha: Grada 2008, ISBN 978-80-247-2724-0
- [12] <http://www.czechplus.cz/komunikace/vyzkumy-trhu/proces-marketingoveho-vyzkumu/> - ze dne 12. 7. 2010
- [13] NOVÝ, I., SURYNEK, A.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*, 2. vydání, Praha: Grada 2006, ISBN 80-247-1705-0
- [14] KOZEL, R. a kol.: *Moderní marketingový výzkum*, 1. vydání, Praha: Grada 2005, ISBN 80-247-0966-X
- [15] CHRÁSKA, M.: *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, 1. vydání, Praha: Grada 2007, ISBN 978-80-247-1369-4

- [16] HAYES, N.: *Základy sociální psychologie*, 1. vydání, Praha: Portál 1998, ISBN 80-7178-198-3
- [17] VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb: efektivně a moderně*, 1. vydání, Praha: Grada 2008, ISBN 978-80-247-2721-9
- [18] [http://www.eamos.cz/amos/kat\\_spo/externi/kat\\_spo\\_2966/1/kap112.html](http://www.eamos.cz/amos/kat_spo/externi/kat_spo_2966/1/kap112.html) - ze dne 27. 7. 2010
- [19] SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L.: *Nákupní chování*, 1. vydání, Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0094-4
- [20] <http://www.oacb.cz/projekty/ekonomie/ucebnice/uceko2.pdf> - ze dne 28.7.2010
- [21] <http://www.vedeme.cz/> – ze dne 3. 8. 2010
- [22] <http://www.mestskymarketing.cz/sem.php> - ze dne 8. 10. 2010
- [23] <http://zpameti.cz/uceni/> - ze dne 3. 8. 2010
- [24] FORET, M.; DOLEŽAL, M.; DOLEŽALOVÁ, K.; ŠKAPA, R.: *Marketing*, 1.vydání, Brno: ESF MU 2004, ISBN 80-210-3500-5
- [25] KINCL, J. a kol.: *Marketing podle trhů*, 1.vydání, Praha: Alfa Publishing 2004, ISBN 80-86851-02-8
- [26] HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada 2006, ISBN 80-247-1458-2
- [27] [http://www.marketvision.cz/files/mystery\\_web.pdf](http://www.marketvision.cz/files/mystery_web.pdf) - ze dne 26. 7. 2010
- [28] <http://www.simar.cz/> - ze dne 3. 8. 2010
- [29] <http://www.assessmentcentre.info/> - ze dne 12. 7. 2010
- [30] <http://www.mysteryshopping.cz/> - ze dne 3. 8. 2010
- [31] <http://www.augur-consulting.cz/metody/analyza-vysledku.html> - ze dne 27. 8. 2010
- [32] GEUENS, M.; BERGH, J.; PELSMACKER, P.: *Marketingová komunikace*, Praha: Grada 2003, ISBN 80-247-0254-1
- [33] MERCER, D.: *Marketing*, 2. edition, Malden: Wiley-Blackwell 1996, ISBN 0-631-19638-2
- [34] <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/> - ze dne 28. 8. 2010
- [35] <http://www.kb.cz/> - ze dne 16. 8. 2010
- [36] <http://www.csas.cz/> - ze dne 16. 8. 2010
- [37] <http://www.csob.cz/cz/> - ze dne 16. 8. 2010
- [38] <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1> - ze dne 16. 8. 2010

[39] HUTLA, P.: Mají pobočky bank budoucnost?, *Euro*, číslo 35, str. 70

[40] [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_booms\\_bitner\\_7Ps.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_booms_bitner_7Ps.html) - ze dne 20. 12. 2010

[41] <http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-process.html> - ze dne 20. 12. 2010

[42] [http://pdf.osu.cz/cdv/dokumenty/vyzkum\\_vp.pdf](http://pdf.osu.cz/cdv/dokumenty/vyzkum_vp.pdf) - ze dne 10.1. 2011

## 6.1 Seznam grafů

Graf č. 1: Celkové vyhodnocení prodejních služeb metodou Mystery shopping .....	56
Graf č. 2: Vzhled a vybavení pobočky .....	57
Graf č. 3: Vzhled a vystupování zaměstnanců.....	58
Graf č. 4: Nalezení pobočky, označení .....	59

## 6.2 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Sémantický diferenciál v dotazníku.....	25
Tabulka č. 2: Likertova škála v dotazníku .....	26
Tabulka č. 3: Adresy poboček .....	43
Tabulka č. 4: Váhy sledovaných kritérií .....	45
Tabulka č. 5: Maximální hodnocení .....	47
Tabulka č. 6: Hodnocení Komerční banky .....	49
Tabulka č. 7: Hodnocení České spořitelny .....	51
Tabulka č. 8: Hodnocení ČSOB .....	53
Tabulka č. 9: Hodnocení GE Money Bank.....	55

## 6.3 Seznam schémat

Schéma č. 1: Marketingová koncepce .....	13
Schéma č. 2: Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí.....	14
Schéma č. 3: Marketingový mix .....	15
Schéma č. 4: Marketingový výzkum .....	18
Schéma č. 5: Typy pozorování .....	23
Schéma č. 6: Rozhodovací proces .....	32

## 7 Přílohy

### Příloha č. 1: Simar – kvalitativní standardy - Mystery Shopping

(zpracováno na základě novelizovaného standardu ESOMARu z roku 2005)

#### 1. Úvod

Účelem využití studií Mystery shopping je zaměřit pozornost vedení společností na zlepšování služeb zákazníkům, a to na základě informací o tom, jak se tyto služby provádějí a v jaké kvalitě.

Studie Mystery shopping mohou zahrnovat jednoduchá pozorování na místě prodeje či místě poskytování služeb, zaměřená zejména na jasnost a přesnost informačního systému, poskytování informací, čistotu, čekací dobu, dobu vyřízení, upoutání zákazníka, stav užívaného vybavení, dodržování standardů společnosti atd. Mohou také zahrnovat zjišťování způsobu prodeje či nabídky tak, že tazatel představuje potenciálního zákazníka, jednajícího na základě jednoduchého či složitějšího scénáře.

V těchto studiích vystupují „mystery“ (fiktivní) nakupující, kteří jsou dlouhodobě nebo operativně školeni k tomu, aby pozorovali, sbírali zkušenosti a měřili (hodnotili) jakoukoliv službu pro zákazníky, předstírajíce budoucího zákazníka. Kladou sérii předem stanovených otázek a oceňují odpovědi či realizaci požadavků na základě specifických kritérií. Následně podávají zprávu o svých zkušenostech ve srovnatelné a shodné podobě.

Studie Mystery shopping se mohou týkat:

- vlastní organizace zadavatele
- spolupracujících agentů např. prodejců, distributorů, nezávislých finančních konzultantů a poradců atd.
- konkurentů

Techniky Mystery shopping mohou zahrnovat:

- (mystery) pozorování
- (mystery) návštěvy
- (mystery) telefonické rozhovory
- (mystery) maily či faxy
- (mystery) návštěvy webových stránek

#### 2. Základní zásady

Klíčovou charakteristikou Mystery shopping je, že zkoumaný subjekt není v době dotazování obeznámen s tím, že je zkoumán, protože tato znalost by mohla vést k jeho atypickému chování a tím i k znehodnocení výsledků studie.

Za předpokladu, že je Mystery shopping veden profesionálně a zaručuje dodržování práv zkoumaného subjektu, je činností platnou a legitimní.

Výzkumníci, provádějící Mystery shopping, musí v každém možném ohledu zaručit, aby byla respektována důvěrnost a aby získané poznatky neznevýhodnily či nepoškozovaly zkoumaný subjekt v jeho práci.

Mystery shopping musí vždy odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů. Proto musí být vytvořeny odpovídající bezpečnostní záruky jak u klienta, tak ve výzkumné agentuře, aby byly zabezpečeny osobní údaje a nebyly přístupné pro neoprávněné subjekty.

Ve všech případech je zásadní postupovat podle platné legislativy a jurisdikce, která se týká odlišných technik Mystery shopping (příp. telefonických či e-mailových kontaktů).

Metoda Mystery shopping nesmí být využívána pro podporu distribuce či prodeje vyvoláváním zřetelné spotřebitelské poptávky po výrobku či službě. Stejně tak nesmí být využívány poznatky Mystery shopping s úmyslem využít výsledky ke kárným opatřením či jiným způsobem znevýhodňování jednotlivců zúčastněných na studii.

Pod obecným pojmem Mystery shopping lze zahrnout dva odlišné typy studií. V prvním typu je zabezpečena anonymita údajů o předmětu studie a všechna získaná osobní data jsou považována za zcela důvěrná a jsou užitá pouze k výzkumným účelům. Ve druhém typu není zachována taková anonymita, protože individuálně získaná data budou užitá pro jiné než výzkumné či vědecké účely. Pro oba typy studií Mystery shopping mají být používána odlišná zákonná opatření.

V případech, kdy jsou jakákoliv data získávána jako zcela důvěrná a nemají být užitá k jiným než výzkumným účelům, je studie zahrnuta pod definici výzkumu trhu a může být popsána jako „Mystery shopping **research**“ („Mystery shopping **výzkum**“).

Pokud nejsou osobní data získávána jako zcela důvěrná a mohou být užitá také k jiným než vědeckým účelům – např. ve vztahu ke školení zaměstnanců, k posílení prodejních výkonů či ve prospěch bonusového systému – potom nemůže být studie výhradně zahrnuta pod definici výzkumu trhu a nesmí být popsána jako „Mystery shopping **research**“, ale jako „Mystery shopping **project**“ („Mystery shopping **projekt**“).

Ať je použito jakékoliv scénáři pro studie Mystery shopping, vždy musí být zabezpečeno, aby dotazovaní nebyli tázáni na cokoli, co není zákonné nebo co by v nich vyvolávalo psychickou obavu o jejich osobní bezpečnost, např. co se týče místa, nezpůsobilosti, rodu, etnika. Musí být věnována péče tomu, aby se dotazovaní neobávali nepříznivých důsledků vyhodnocení s ohledem na jejich osobní důvěru.

### **3. Obecné požadavky na studie Mystery shopping**

Výzkumníci, zajišťující studie Mystery shopping, se musí řídit následujícími obecnými požadavky. Ty se týkají jak studií označovaných jako Mystery shopping výzkum, tak studií takto neoznačovaných:

- a. Pokud se provádí studie Mystery shopping ve vlastní organizaci zadavatele, musí zadavatel předem informovat jak zaměstnance, jichž se studie týká, tak zaměstnanecké organizace (rady, odbory apod.). Oznámení musí obsahovat
- v jakém období se studie koná
  - jaké jsou cíle a obecné zaměření studie
  - zdali budou získaná data o dotazovaných identifikovatelná nebo ne
  - zdali bude využíváno audio-, video- či jiných elektronických záznamů pozorování nebo rozhovorů (včetně odpovídající informace o účelu, příjemcích a úschově těchto záznamů)
  - sdělení, že nedojde k žádným ztrátám v příjmech, vyplývajícím z času stráveného při dotazování (v případě, že příjem zaměstnance závisí na obratu nebo bonusech)
- b. Studie Mystery shopping ve vlastní organizaci zadavatele musí být vždy prováděna zcela transparentně. Zadavatel musí znát čas a náklady, týkající se studie a musí s nimi předem souhlasit.
- c. S agenty zadavatele či autorizovanými prodejci (stejně jako s jakoukoliv organizací odpovědnou za dodržení ustanovení) musí být jednáno stejně jako s vlastní organizací zadavatele. Zvláště zaměstnancům musí být poskytovány stejné informace, jako kdyby pracovali ve vlastní organizaci zadavatele. Pokud však neexistují formální vztahy tohoto druhu, pak musí být s takovými organizacemi jednáno stejně jako s konkurenčními nebo jinými organizacemi.
- d. Pokud se provádí studie Mystery shopping v konkurenční nebo jiné organizaci, je důležité, aby časové a ostatní požadavky vyplývající z této činnosti byly pokud možno minimalizovány a udržovány na racionální úrovni. Studie Mystery shopping v konkurenční nebo jiné organizaci musí být proto vedeny tak, aby bylo zajištěno, že nedojde k významnému znevýhodnění pozorovaných či dotazovaných osob či jejich organizace. To se týká zvláště samostatně výdělečných osob, pro něž čas strávený rozhovorem může znamenat ztrátu peněz. V těchto studiích platí přísný zákaz záznamu.
- e. Pokud se nejedná o prodej výrobku či službu, doba stráveného času by měla být racionální ve vztahu k povaze trhu a typu dotazu, nemělo by dojít k nepřiměřené ztrátě času a prostředků nebo zneužití dobré vůle zkoumaných subjektů. Doba by měla být pokud možno nejkratší a nemělo by docházet k většímu plýtvání času než při dotazech běžného zákazníka. Přijatelná délka stráveného času se zaměstnanci je určena místními zvyklostmi, neměla by překročit 30 minut pro jeden konkrétní rozhovor, a to zejména v případě realizace výzkumů v jednotkách konkurenční nebo jiné organizace.
- V případě jednoduchých pozorovacích návštěv (sledování stavu filiálky, pozorování chování personálu k zákazníkům) či v případě konečné realizace nákupu zboží nebo služby se na celkovou dobu výzkumu nevztahují žádná omezení.

- f. Pokud studie Mystery shopping je součástí hodnocení, které zahrnuje i následnou aktivní součinnost organizace (např. opatření brožury apod.), toto by mělo být také využíváno minimálně.
- g. Pokud studie Mystery shopping zahrnuje i rezervaci nebo vyžaduje opatření nějaké následné služby nebo činnosti, která není součástí hlavního zjišťování v rámci studie Mystery shopping, mělo by být zrušeno či odvoláno co možná nejdříve po skončení rozhovoru.
- h. Odpovídající pozornost musí být věnována zabezpečení proti nepovolenému zpracování, ztrátě nebo poškození či zničení získaných údajů.
- i. Záznamy nesmějí být drženy déle, než je nezbytné pro původní účel studie Mystery shopping. Předání záznamů zadavateli či nějaké třetí straně smí být učiněno pouze se souhlasem dotčených a užito pouze pro odsouhlasený účel.

#### 4. Dodatečné požadavky na studie Mystery shopping

Pokud se jedná o studie kvalifikované jako Mystery shopping výzkum, musí se výzkumníci navíc řídit následujícími dodatečnými požadavky:

- a. Individuální údaje o dotazovaných nesmí být odhaleny či být identifikující.
- b. Rozhovory nesmí být zaznamenávány elektronicky či jinými prostředky, pokud by to mohlo ohrozit anonymitu dotazovaných nebo pokud by bylo nemožné získat k tomu jejich souhlas.
- c. Pokud zadavatel obdrží seznam míst (obchodů apod.), v nichž se uskutečnilo pozorování či dotazování, musí být výsledky předány v takové podobě, aby nemohly vést k identifikaci jednotlivých osob.
- d. Samozřejmě pokud totožnost jednotlivého dotazovaného může být poznána zadavatelem, protože v daném místě je pouze jediný příslušný zaměstnanec nebo na základě zadavatelových prostředků a znalosti dne a hodiny pozorování či návštěvy je ji možno objevit, **nesmí** být taková studie považována za Mystery shopping výzkum.

#### 5. Možnosti kontroly

Vzhledem k velmi komplikované realizaci kontroly, zejména její časové (a finanční) náročnosti je vhodné v případě realizace výzkumu externími spolupracovníky (tazateli) předepsat v zadání práce přiměřený časový interval, kdy má být výzkum proveden a kontrolovat zejména příchod tazatele, případně dobu strávenou na místě, a to interními zaměstnanci agentury.

- a. rozsah kontroly a povinná dokumentace

Kontrolováno bude 10% rozhovorů/ pozorování interními pracovníky a o kontrole je proveden zápis. Kontrolu provedou interní zaměstnanci agentury nebo externisté –



kontroloři, kteří na daném projektu nepracují jako tazatelé. Povinnost kontroly odpadá u těch pozorování/rozhovorů, které jsou prováděny výhradně interními zaměstnanci.

b. kontrola u telefonického výzkumu

Kontrola v případě realizace výzkumu telefonicky je standardně řešena příposlechem.

Tento kvalitativní standard byl schválen členskými agenturami SIMAR „per rolam“ s platností od 15. listopadu 2005. Současně byla zrušena platnost standardu schváleného valnou hromadou SIMAR dne 7.12.1999

## **Příloha č. 2: Bankovní ústavy**

### **Komerční banka**

V roce 1990 byla založena Komerční banka jako státní instituce a v roce 1992 byla transformována na akciovou společnost. V roce 2001 koupila státní 60% podíl v Komerční bance Société Générale. Po této privatizaci začala Komerční Banka kromě své tradičně silné pozice na trhu podniků výrazně rozvíjet své aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele. Součástí rozvoje retailových aktivit byl v roce 2006 nákup, kdy Komerční banka koupila 60% podíl v Modré pyramidě, kterým získala plnou kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice.

Komerční banka, a.s. patří do mezinárodní skupiny Sociéte Générale. Je zařazena mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Banka je univerzální se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví (např. penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění).



Zdroj: <http://www.kb.cz/>

## Česká spořitelna

V roce 1825 vznikla Spořitelna česká, která je nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. Česká spořitelna je členem Erste Group od roku 2000. Erste Group je přední poskytovatel finančních služeb ve střední a východní Evropě.

Česká spořitelna je banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Česká spořitelna je s počtem 5,3 milionu klientů zařazena mezi největší banku na českém trhu. Také patří mezi významné obchodníky s cennými papíry na českém kapitálovém trhu. Byla zvolena Bankou roku 2010.



Zdroj: <http://www.csas.cz/>

## ČSOB

Československá obchodní banka, a. s. byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu. V roce 1999 byla banka privatizována – jejím hlavním vlastníkem se stala belgická KBC Bank. V roce 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu. K 1. lednu 2008 byla slovenská pobočka ČSOB oddělena.

ČSOB zahrnuje tyto obchodní segmenty: retailový klienti, malé a středně velké podniky, korporátní klienti a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V retailovém bankovníctví v České Republice působí společnost pod dvěma obchodními značkami (ČSOB, Poštovní spořitelna). Poštovní spořitelna provozuje svou rozsáhlou činnost prostřednictvím České pošty. Kromě bankovních služeb zahrnuje i pojistné a penzijní produkty (ČSOB Pojišťovna a penzijní fondy Stabilita a Progres), financování bydlení (Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna), kolektivní investování a správu majetku (investiční fondy ČSOB Investiční společnosti a ČSOB Asset Management) a poskytování dalších specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring).



Zdroj: <http://www.csob.cz/cz/Stranky/default.aspx>

## GE Money Bank

Společnost General Electric byla založena v roce 1892. Činnost této společnosti sahá od výroby leteckých motorů, lékařskou techniku, infrastrukturní řešení, přepravu, telekomunikace, stavebnictví až po poskytování finančních služeb. Významnou součástí finančního odboru General Electric je GE Money. Je předním poskytovatelem finančních služeb. GE Money má v České republice tři společnosti: GE Money Bank, GE Money Multiservis, GE Money Auto.

1. ledna 2001 přistoupila GE Money Bank, a. s. k vybraným bankovním standardům (Kodex chování mezi bankami a zákazníky, Kodex o poskytování předmluvních informací souvisejících s úvěry na bydlení. GE Money Bank se od roku 2008 stala oficiálním partnerem Českého olympijského týmu.



Zdroj: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1?gemid1=2343&AgentID=21067>

### Příloha č. 3: Formulář pro Mystery shopping

Název a místo bankovního ústavu:

Datum návštěvy:

	<b>Hodnocení</b>			
Uspořádání pracoviště pracovníka obsluhy	0	1	2	3
Přehlednost, orientace v pobočce	0	1	2	-
Místo pro čekání	0	-	2	-
Vzhled budovy pobočky	0	1	-	-
Bankomat	0	-	2	-
Povstání pracovníka obsluhy	0	1	-	-
Pozdravení	0	-	-	3
Představení se celým jménem	0	-	2	-
Podání ruky	0	1	-	-
Úsměv během jednání	0	1	-	-
Snaha pomoci	0	1	2	3
Informovanost	0	1	2	3
Poděkování za návštěvu	0	-	2	-
Celkový vzhled pracovníka	0	1	2	3
Následný kontakt	0	-	-	3
Orientační tabule	0	-	2	-
Označení pobočky	0	1	-	-

Poznámky:

## Příloha č. 4: Dotazník veřejného mínění

### DOTAZNÍK VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ

Žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká spokojenosti s obsluhou v bankovních ústavech na českém trhu. Dotazník má dvě části. První část obsahuje uzavřené otázky, tzn. zaškrtnáte pouze jednu z možností. Druhá část obsahuje otevřené otázky, na které je zapotřebí krátce odpovědět. Vyplnění dotazníku trvá cca 10 minut.

<b>Pohlaví:</b>	
<b>Věk:</b>	
<b>Místo bydliště:</b>	

Je pro Vás důležité/ý:

- |  |     |    |                |
|--|-----|----|----------------|
| a) uspořádané pracoviště pracovníka obsluhy? | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| b) přehlednost (orientace) na pobočce?       | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| c) místo pro čekání?                         | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| d) vzhled budovy pobočky?                    | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| e) aby každá pobočka měla svůj bankomat?     | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| f) povstání pracovníka obsluhy?              | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| g) pozdravení?                               | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| h) představení se celým jménem?              | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| i) podání ruky?                              | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| j) úsměv během jednání?                      | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| k) snaha pracovníka Vám pomoci?              | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| l) rozsah znalostí pracovníka obsluhy?       | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| m) poděkováno za návštěvu?                   | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| n) celkový vzhled pracovníka?                | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| o) následný kontakt po schůzce?              | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| p) orientační tabule v okolí pobočky?        | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |
| q) označení pobočky?                         | ANO | NE | JE MI TO JEDNO |

1. Podle čeho byste hodnotili vzhled budovy pobočky?
  
2. Co Vám nejvíce pomáhá při orientaci na pobočce?
  
3. Dáváte přednost předem domluveným schůzkám nebo návštěvě pobočky dle Vašich aktuálních časových možností?
  
4. Co by Vám zpříjemnilo čekání na pobočce?
  
5. Co by mělo být na pracovním stole obsluhujícího personálu? A co naopak považujete za nevhodné?
  
6. Jaký by měl být ideální pracovník obsluhy v bankovním ústavu?
  
7. Jak by měl být pracovník pobočky oblečen?
  
8. Jak hodnotíte dostupnost a úroveň informací poskytovaných pracovníkem obsluhy?
  
9. Jaká je podle Vás optimální délka jednání v bance?
  
10. Obtěžují Vás nabídky dalších produktů? Jestli ano, můžete sdělit proč?



**Příloha č. 5: Stanovení vah metodou pořadí**

		Ano	Ne	Je mi to jedno	Pořadí	Body	Výpočet	Váha
Vzhled, vybavení pobočky	a)	28	14	8	<b>3.</b>	<b>3</b>	3:15=	<b>0,2</b>
	b)	25	19	6	<b>4.</b>	<b>2</b>	2:15=	<b>0,133</b>
	c)	43	5	2	<b>2.</b>	<b>4</b>	4:15=	<b>0,267</b>
	d)	8	20	22	<b>5.</b>	<b>1</b>	1:15=	<b>0,067</b>
	e)	47	0	3	<b>1.</b>	<b>5</b>	5:15=	<b>0,333</b>
Vzhled, vystupování zaměstnanců	f)	11	27	12	<b>8.</b>	<b>3</b>	3:55=	<b>0,055</b>
	g)	48	1	1	<b>3.</b>	<b>8</b>	8:55=	<b>0,145</b>
	h)	24	8	18	<b>6.</b>	<b>5</b>	5:55=	<b>0,091</b>
	i)	7	18	25	<b>10.</b>	<b>1</b>	1:55=	<b>0,018</b>
	j)	10	16	24	<b>9.</b>	<b>2</b>	2:55=	<b>0,036</b>
	k)	49	0	1	<b>2.</b>	<b>9</b>	9:55=	<b>0,164</b>
	l)	50	0	0	<b>1.</b>	<b>10</b>	10:55=	<b>0,182</b>
	m)	14	21	15	<b>7.</b>	<b>4</b>	4:55=	<b>0,073</b>
	n)	30	4	16	<b>4.</b>	<b>7</b>	7:55=	<b>0,127</b>
o)	28	11	11	<b>5.</b>	<b>6</b>	6:55=	<b>0,109</b>	
Nalezení pobočky, označení	p)	28	15	13	<b>2.</b>	<b>1</b>	1:3=	<b>0,333</b>
	q)	27	14	19	<b>1.</b>	<b>2</b>	2:3=	<b>0,667</b>

pomocné výpočty:

$$3 + 4 + 2 + 5 + 1 = \underline{15}$$

$$8 + 3 + 6 + 10 + 9 + 2 + 1 + 7 + 4 + 5 = \underline{55}$$

$$1 + 2 = \underline{3}$$