

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Hodnocení prodejních služeb metodou Mystery
Shopping**

Bc. Křížová Petra

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petra Křížová

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Hodnocení prodejních služeb metodou Mystery shopping**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

- KINCL, Jan a kolektiv. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
BOUČKOVÁ, Jana a kolektiv. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum - Jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, R. Jarmo. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
KOTLER, Philip. Marketing, management - analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Štěpán Kala, MBA**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011



Vedoucí katedry





Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

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 25. listopadu 2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Štěpánu Kalovi, MBA, PhD., za užitečné konzultace a pomoc při zpracování celé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala projektovému manažerovi Ing. Václavu Šojdelovi a Bc. Miroslavu Jordánovi, Dis., specialistovi na hodnocení prodejních služeb, za pomoc a užitečné konzultace při zpracování praktické části diplomové práce.

Hodnocení prodejních služeb metodou Mystery Shopping

Evaluation sales services by Mystery Shopping method

Souhrn

Teoretickým podkladem pro zpracování vlastní práce je literární rešerše, která popisuje důležité pojmy související s tematikou Mystery Shoppingu, kvality poskytování služeb a marketingu služeb. Převážná část literární rešerše bude věnována hodnocení kvality a Mystery Shoppingu – jeho uplatnění, zásady a metodologie.

Vlastní zpracování porovnává úroveň prodejních služeb vybraných mobilních operátorů a zhodnocuje zjištěné výsledky. Kontrolní prostředek jako je právě provádění reportů neznámého zákazníka slouží coby nástroj rozhodování manažerů. Z důvodu zvyšování kvality služeb již nasyceného trhu a odstraňování nedostatků v chování personálu budou uskutečněny kontroly prodejních míst. Aby bylo hodnocení nanejvýš objektivní, budou pro Mystery Shopping vybrány nezainteresované osoby a místo ani čas návštěv nebudou předem oznámeny sledovaným operátorům. Tento výzkum je založen na jasně stanoveném scénáři a výsledkem bude vyhodnocení, porovnání a závěrečná doporučení s návrhy.

Klíčová slova: Mystery Shopping - kvalita služeb – marketing - Mystery Shopper - proces

Summary

The theoretical basis for the creating of own conception of the thesis is the analysis of a literature sources, which describes the important concepts related to the topic of mystery shopping, quality of service providing and marketing services. Main part of the thesis is related to the topic of the quality evaluation and Mystery Shopping - its application, principles and methodology.

Part of the thesis which was created originaly by the author is aimed on the level comparison of sales services in the frame selected mobile operators. There is also evaluation of results described. The control mechanism (Mystery Shopping) is used as a tool for management decision making. There will be used the Mystery Shoppers to increase the quality of already saturated market services and to eliminate the deficiencies in staff behavior. To be most objective, there will be selected disinterested employees (Mystery Shoppers) and the time and place of the mystery visits will be taken in secret. The research described in the thesis is based on clearly defined scenario and as a result will be used an evaluation, comparison, and conclusion summarised in recommendation.

Keywords: Mystery Shopping - quality of services – marketing - Mystery Shopper - process

Obsah

1	ÚVOD	5
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	6
2.1	Cíl práce.....	6
2.2	Metodika práce.....	6
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	12
3.1	Marketing.....	12
3.2	Služby	13
	Charakteristika služeb	13
	Klasifikace služeb	15
3.2.1	Marketing služeb	16
	Marketingový mix ve službách	17
	Osobní prodej.....	20
3.2.2	Řízení kvality služeb	25
	Kvalita služeb.....	26
	Kvalita procesu.....	27
	Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka	29
	Hodnocení kvality služeb z pohledu firmy	31
	Stanovení standardů kvality	32
3.3	Marketingový výzkum a rozhodování o jeho charakteru	34
	Definice marketingového výzkumu	34
	Význam marketingového výzkumu pro rozhodování manažerů	34
	Proces marketingového výzkumu	36
3.3.1	Mystery Shopping	37
	Podstata Mystery Shoppingu	37
	Formy Mystery Shoppingu	40
	Oblasti uplatnění	41
	Kdo je Mystery Shopper – tajný zákazník.....	42
	Pravidla pro Mystery Shopping	44
	Profesní sdružení a organizace.....	46
	Základní zásady standardů Simar pro realizaci projektů Mystery Shopping ...	47
	Mystery Shopping v České republice.....	49
	Formy výstupů	50
4	VLASTNÍ PRÁCE	53
4.1	Profily sledovaných subjektů.....	53
	T-Mobile Czech Republic, a. s.	53
	Telefónica Czech Republic, a. s.....	54
	Vodafone Czech Republic, a. s.	54
4.2	Hodnocení mobilních operátorů v jednotlivých fázích osobního prodeje.....	55
4.3	Závěrečná zhodnocení a doporučení	67
5	ZÁVĚR.....	76
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
7	PŘÍLOHY	83

1 ÚVOD

Problém dnešní doby není nedostatek zboží a služeb ale právě nedostatek zákazníků. Výrobci vyrábí mnohem více, než jsou schopni a ochotni spotřebitelé koupit.

Podnikatelský sektor poskytuje služby, za které inkasuje přiměřený zisk. Jednotliví konkurenti se snaží zvýšit tržní podíly a to zaměřením se na rozvoj a upevnování vztahů se zákazníky. Snaží se tak dosáhnout různými výhodami, snížením cen, což ve finále může způsobit snižování zisku na úkor udržení zákazníků nebo získání nových zákazníků.

Vzhledem ke stále rostoucí konkurenceschopnosti podniků se podniky dostaly ke koncepci, která staví zákazníka jako centrum zájmu marketingu většiny podniků. Právě zákazníci ovlivňují vývoj a další marketingové kroky firmy. Podniky prosperují na základě plnění přání a očekávání zákazníků. Porozumět cílovému zákazníkovi a naplňování péče o zákazníka je klíčovým prvkem při tvorbě marketingové strategie.

Praxe ustupuje od zaměření se na prodej produktu či služby, neboť tento postup vede k uskutečnění prodeje, ovšem v budoucnu ke ztrátě zákazníka. V současné době se tedy jedná o dlouhodobou investici, nikoliv o momentální prodejní proces. Abychom zachovali stejnou úroveň spokojenosti zákazníků, musíme posoudit vizi společnosti a je nutné neustále vytvářet novou strategii péče o zákazníky. Péči o zákazníky lze měřit různými metodami – jednou z nich je fiktivní nákup tzv. metoda Mystery Shopping.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2. 1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě průzkumu, aplikací výzkumné metody Mystery Shopping, zhodnocení kvality a navržení způsobu zkvalitnění poskytovaných prodejních služeb mobilních operátorů.

Dílčími a postupnými cíli jsou:

- vymezení teoretických východisek a přesné a jednoznačné vymezení základních pojmů zabývajících se problematikou výzkumné metody Mystery Shopping a marketingového výzkumu obecně;
- charakteristika organizací vybraných pro účely zkoumání;
- nastavení projektu a přípravné činnosti – výběr lokalit, počet provedených testů, harmonogram výzkumu, zpracování pokynů a dotazníků pro výzkumníky, školení výzkumníků;
- provedení průzkumu v selektivně vymezených pobočkách vybraných organizací poskytujících služby;
- zhodnocení výsledků výzkumu provedeného prostřednictvím metody Mystery Shopping, srovnání dosažených hodnocení zkoumaných společností a návrh doporučení pro zkvalitnění poskytovaných služeb jednotlivých operátorů.

2. 2 Metodika práce

Prvního dílčího cíle bylo dosaženo za pomoci analýzy sekundárních literárních zdrojů. Tato část práce slouží především k deskripci teoretických východisek a sumarizaci základních paradigmat tématu zpracovávaném v diplomové práci.

V rámci této metody byly využity:

- materiály hromadného předávání informací (odborné internetové články),
- interní dokumenty marketingové agentury Market Vision, s. r. o.,

- odborné publikace zabývající se tematikou marketingu, zejména marketingu služeb, marketingového výzkumu, metody Mystery Shopping a kvality.

Literární zdroje využité pro účely této práce jsou jak od českých, tak především od zahraničních autorů. Důvodem je přílišná stručnost domácích literárních zdrojů. Použité literární zdroje a elektronické prameny, jsou citovány v seznamu literárních zdrojů.

Při charakteristice vybraných subjektů, jež je druhým dílčím cílem, byla taktéž použita analýza podnikových dokumentů a konkrétní internetové stránky. Za výchozí zdroje jsou považovány tiskové zprávy (TZ) a výroční zprávy (VZ) společností. Statistické údaje vyskytující se v práci jsou citovány z webových stránek, konkrétně z tiskových a výročních zpráv vybraných sledovaných subjektů. Tento dílčí cíl je zaměřen především na zjištění současného stavu a stávajících procesních uspořádání.

Nastavení projektu a přípravné činnosti byly třetím dílčím cílem. V rámci tohoto cíle byl vytvořen procesní postup připravovaného výzkumného záměru. Pro sběr informací potřebných pro zjištění aktuální úrovně poskytovaných služeb hodnocených operátorů byl vypracován Dotazník pro Mystery Shoppery (viz Příloha č. 1) a Pokyny pro Mystery Shoppery (viz Příloha č. 2). Byl stanoven harmonogram postupu terénního šetření. Celkem bylo provedeno 27 návštěv u 3 mobilních operátorů – Vodafone, Telefónica a T-Mobile, z něhož bylo získáno 27 dotazníků. V rámci prodejní sítě každého z operátorů byly navštíveny 3 značkové prodejny a každé jedno konkrétní prodejní místo určitého operátora bylo podrobeno 3 testům. Návštěvy nebyly cíleny na prodejce, ale byly cíleny na konkrétní prodejní místa jednotlivých operátorů v obchodních centrech: OC Eden, OC Nový Smíchov, OC Chodov. Výběr poboček byl realizován tak, aby šlo o místa s vysokou frekvencí zákazníků. Právě tato místa jsou pro zaměstnance mobilních operátorů náročná na dodržování komplexního průzkumu v oblasti zákaznických potřeb i v exponovaných časech. Závěry z provedených výzkumů bude možné aplikovat na celou prodejní síť. Pro účely terénního šetření musel být předem sestaven scénář (pokyny) a dotazník pro Mystery Shoppery. Scénář slouží pro správné navození simulovaného chování při Mystery Shoppingu, upřesňuje informace k provedení návštěvy a povětšinou obsahuje i Mystery Story – roli, kterou

tajný zákazník hraje při provádění návštěv. Úkolem tajného zákazníka je bez vědomí personálu přesně ohodnotit úroveň poskytovaných služeb. Obsah scénáře byl konzultován a sestaven za pomoci projektového manažera Ing. Václava Šojdela. Tvorba scénáře byla podložena zkušenostmi Ing. Václava Šojdela a studiem odborné literatury, zabývající se tematikou osobního prodeje.

V rámci analýzy předmětu činnosti operátorů, byly tyto činnosti rozděleny pro větší přehlednost do tří konzistentních oblastí:

- 1) nabídka hlasových a datových služeb,
- 2) prodej mobilních a datových zařízení a jejich příslušenství,
- 3) poskytování servisních služeb.

Pro účely této práce se jako nejvhodnější jeví oblast č. 3) Poskytování servisních služeb. Tyto služby a jejich kvalitní provedení utvrzují zákazníka v loajalitě k produktům dané společnosti. Pokud tyto služby nejsou vhodně poskytovány a prezentovány a stávají se pro zákazníka složité, náročné na čas anebo složité vynutitelné, bude tímto zákazník ovlivněn při budoucím kupním rozhodování. Pokyny pro Mystery Shoppery jsou rozpracovány v Příloze č. 2. Dotazník je rozdělen do devíti vnitřně homogenních částí, které se zabývají určitým tématem osobního prodeje. Každá z oblastí obsahuje maximálně pět podotázek. Jednotlivé podotázky jsou stanoveny tak, aby odpovídaly situacím, které mohou při osobním prodeji nastat. Žádná ze sekcí nedovoluje uvést více než jednu alternativu odpovědi. Za účelem možnosti srovnání jednotlivých sledovaných oblastí byly u vybraných kategorií využity odpovědi typu ano/ne, případně škálové odpovědi na stupnici 1 až 10 (1 – nejhorší hodnocení, 10 – nejlepší hodnocení) dle subjektivního dojmu hodnotitele. Subjektivní pohled je pro tyto výzkumy žádoucí a získává objektivitu v množství provedených fiktivních nákupů. Výzkum obsahuje souhrnné výsledky za monitorované kategorie v tabulkách a grafech. Hodnoty v jednotlivých tabulkách vždy představují procento odpovědí ANO na danou otázku. Devět hlavních sledovaných oblastí pro tvorbu dotazníku bylo vytvořeno metodou skrytého přímého pozorování. Dotazník musí korespondovat s navrženými pokyny.

Sledované oblasti, u kterých je možno dosáhnout vždy 100 %, jsou následující:

- Přivítání – v této fázi zákazník sleduje, zda byl při příchodu na prodejnu zaznamenán a zda s ním prodejce navázal oční kontakt. Tajný zákazník si zde všímá, zda jej prodejce oslovil přátelsky s úsměvem, zda byl hovor otevřen vhodnou otázkou a zda byl prodejce označen jmenovkou.
- Řešení požadavku: servis – monitoruje prodejcovu řešení servisní situace, a zda byla zákazníkovi nabídnuta speciální služba zahraničního volání (roamingu).
- Nabídka další služby: orientace na prodej – oblast zaměřená na prodejní aktivitu prodejce – zda byla zákazníkovi nabídnuta služba nad rámec řešení jeho požadavku.
- Specifikace nabídky – fáze monitorující spontánně položené otázky prodejce za účelem zjištění zákaznickových potřeb. Dokumentuje celou prodejcovu nabídku a ověřuje správný průzkum zákaznickových potřeb.
- Argumentace – monitoruje veškeré argumenty, kterými prodejce podpořil svou nabídku a zaznamenává, zda prodejci využívají při prezentaci služeb nějaké tištěné materiály, makety telefonů či jiné prodejní pomůcky a nástroje.
- Uzavření prodeje – sleduje prodejcův přístup k uzavření prodeje a jeho snaha o vyvinutí tlaku na prodej či aktivaci služby.
- Prodejní dovednosti - v této fázi by měl prodejce zjistit veškeré zákaznickovy potřeby, zda byly nabídnuty adekvátní služby. Dále byla sledována aktivita, profesionalita a přesvědčivost prodejce.
- Odborné znalosti – fáze, která hodnotí, zda prodejce na zákazníka působí jako odborník či nikoliv.
- Závěr: ukončení rozhovoru – tato fáze dotazníku popisuje závěrečnou fázi osobního prodeje. Sleduje nejen zdvořilostní chování prodejce (rozloučení, poděkování za návštěvu), ale i předání informačních materiálů zákazníkovi či získání kontaktu na zákazníka.

Pro komentáře fiktivních zákazníků a subjektivní hodnocení byl dán prostor v otevřených otázkách, ve kterých lze odhalit důležité prvky, které v hlavním záznamovém archu nebyly zahrnuty. K jednotlivým sledovaným oblastem byly expertním odhadem stanoveny váhy důležitosti, které ilustruje Tabulka 1. Tvorba

dotazníku a zvolené váhy byly konzultovány s projektovým manažerem Ing. Václavem Šojdelem z nejmenované marketingové agentury a Bc. Miroslavem Jordánem, DiS., specialistou na hodnocení prodejních hovorů nejmenovaného mobilního operátora.

Tab. 1 Stanovení vah hodnocených oblastí dotazníku

Váhy hodnocených oblastí	100%
Přivítání	6%
Řešení požadavku	10%
Nabídka další služby	2%
Specifikace nabídky	27%
Argumentace	12%
Uzavření prodeje	21%
Prodejní dovednosti	12%
Odborné znalosti	4%
Ukončení rozhovoru	6%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro účely řešení čtvrtého dílčího cíle byl pomocí metody Mystery Shopping proveden terénní výzkum. Navštíveno bylo celkem devět specializovaných prodejních míst mobilních operátorů Vodafone, Telefónica a T-Mobile. Průzkum proběhl v časovém období od 12. do 23. října 2011 a to od pondělí do neděle v průběhu celé otevírací doby prodejních středisek. Tajný zákazník (Mystery Shopper) byl vybrán tak, aby splňoval následující charakteristiky:

- žena nebo muž,
- věk nerozhoduje,
- jednu konkrétní pobočku je možné navštívit pouze jednou, maximální počet možných tajných nákupů: 3,
- na vybrané pobočce nesměl tajný zákazník být alespoň půl roku před začátkem průzkumu,
- tajný zákazník na vybranou pobočku pravidelně nechodí a nezná žádného prodejce.

Pátého dílčího cíle (syntézy datových podkladů) bylo dosaženo vlastním zpracováním dat v programu Microsoft Excel. Výsledky byly dále konzultovány s pracovníkem oddělení, zabývajícím se kvalitou prodejních rozhovorů. Tento dílčí krok v rámci pátého cíle byl proveden z důvodů verifikace dat.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Marketing

Dle Aliho (2003) se často marketing zaměřuje s publicitou a prezentací. Efektivní marketing se často popisuje jako umění „dělat, co umíš prodat, ne prodávat, co umíš dělat“. Míni tím fakt, že firmy, které produkty vyrábějí, jsou na produkt orientované a potažmo na prodej. Ovšem organizace, které vyrábí to, co mohou prodat a prodávají, jsou úspěšnější, neboť jsou orientované na zákazníka, a tak produkují výrobky a služby dle přání a potřeb zákazníků (Ali, 2003).

Podobnou definici nám nabízí např. Foret a kol. (2003), který ve své knize cituje Kotlera (1989), který marketing chápe jako sociální a manažerský proces, jehož pomocí lidé získávají to, co potřebují, nebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné, nebo za peníze.

Autoři definující efektivní marketing se shodují, že marketing slouží k zjišťování a uspokojování lidských potřeb pomocí směny. Představuje tedy komplex činností zaměřených na sledování postojů spotřebitelů a situace na trhu (Foret a kol., 2003).

Marketingový proces se dle Foreta a kol. (2003) dělí na fáze:

- zjišťování potřeb spotřebitelů,
- poskytování potřebných informací a vytváření takových představ o produktech, které dají spotřebitelům možnost se s nabízenými produkty dostatečně seznámit,
- úplné uspokojení všech potřeb spotřebitelů, nejlépe i za delší dobu po prodeji.

Pokud organizace pochopí důležitost marketingu a marketingové strategie, nabízí se jí výhody jako věrnost a spokojenost zákazníků, jejich rostoucí počet, větší tržní podíl, zlepšení firemní image (Vašítková, 2008), (Foret, 2011).

Neúspěšnější organizace tzv. předvídací organizace, které umějí předvídat chování zákazníků a přinášejí na trh novinky či se svým produktem přichází jako první. Skutečně totiž rozumí marketingu a do vývoje výrobků se nebojí investovat (Boučková, 2003).

3. 2 Služby

Charakteristika služeb

Poměr vyrobeného zboží se stále více přesouvá ve prospěch služeb. Přestože si každý den kupujeme hmotné výrobky, jsme závislí na službách. Tento princip funguje od průmyslové revoluce, kdy lidé začali bohatnout a mohli se nechat obsloužit.

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ (Kotler, Armstrong, 2004.)

Služby mají čtyři charakteristiky, které značně ovlivňují návrhy marketingových programů: nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. (Keller, 2007).

Nehmatatelnost – službu nelze jako fyzický produkt žádným ze smyslů okusit. Tím že služba není hmatatelná, musí si zákazník vytvořit pouze názor o poskytovateli nebo o konkrétní službě, a to na základě místa, personálu, komunikačního mixu atd.

Právě pro marketing služeb (hlavně prodejních) je komunikační mix nezbytný, neboť přibližuje produkt ke spotřebiteli, a tím snižuje jeho nejistotu při výběru a nákupu služby (Vašítková, 2008).

Neoddělitelnost (od osoby poskytovatele) – vlastnost, kdy službu nelze oddělit od svého poskytovatele. S tím souvisí fakt, že služba je poskytována a spotřebována zároveň, tudíž je přítomna i druhá strana – zákazník (Vašítková, 2008).

Proměnlivost (variabilita) – je dána více faktory a to kdy, kde a kým je služba poskytována. Jelikož jsou služby poskytovány a spotřebovávány zároveň, může být proměnlivostí chápán i odlišný užitek každého jednotlivého zákazníka při její spotřebě (Vašítková, 2008).

Pomíjivost – spočívá v nemožnosti službu uskladnit a nelze ji vyrobit ani v případě, že má poskytovatel dostatečné kapacity. V případě stálé poptávky, pomíjivost není problém. Poskytovatelé služeb se tedy musí snažit o rovnoměrné rozmístění poptávky (Vašítková, 2008).

Absence vlastnictví – v případě nákupu fyzického zboží získává zákazník přístup k tomuto produktu na neomezenou dobu – fyzicky jej vlastní. Koupí služby však

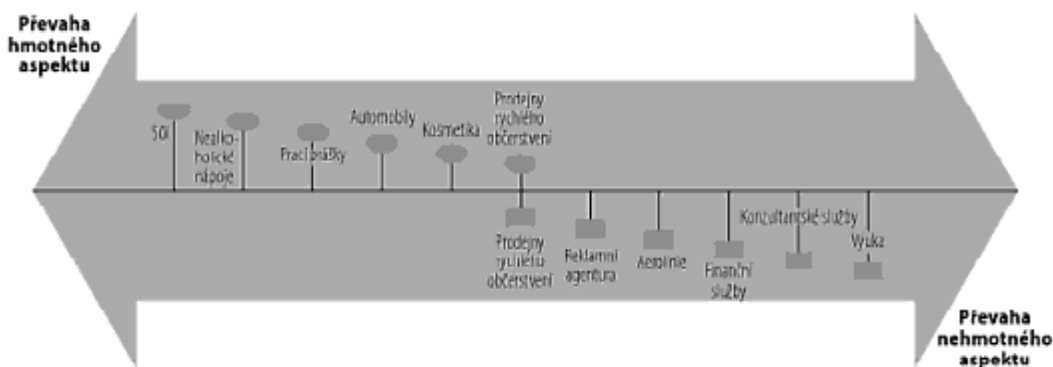
toto vlastnictví nenabývá. Služba je poskytnuta pouze na omezenou dobu a tak se poskytovatel této služby musí zasloužit o dobrou image a firemní identitu a posilovat vztah ke značce. Některé firmy navíc v tomto vidí i pozitivum. Absenci vlastnictví vidí jako snižování kapitálových nákladů a flexibilitu. Placení za přístup ke službě je viděno jako výhoda, neboť zákazník za službu zaplatí právě na omezenou dobu a sám nemusí volit alternativu vynakládat finanční prostředky na kapitál, který bude potřebovat párkrát nebo jednorázově (Vašítková, 2008), (Jakubíková, 2009), (Kotler a kol.).

Dle Dibbové a kol., které cituje ve své knize Vašítková (2008) je služba produktem jako takovým či jakákoliv kombinace tří kategorií - funkčních, sociálních a psychologických užitečných hodnot.

Služby od výrobků odlišuje řada specifických vlastností. Většina z nich souvisí s myšlenkou, že „služby se konzumují (spotřebovávají) v procesu jejich produkce“. (Horner a kol., 2003). Služba je pomíjivá a nelze ji skladovat, s tím souvisí nesoulad mezi nabídkou a poptávkou.

Každá firma ve své nabídce zahrnuje služby. Nikdy nelze říci, že nabízená služba či produkt je vždy pouze jen čistou službou a čistým výrobkem. Obrázek 1 ilustruje rozdíl zboží a služeb na základě převahy hmotného nebo nehmotného aspektu (Kotler a kol.)

Obr. 1 Kontinuum hmotných a nehmotných aspektů zboží a služeb



Zdroj: KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing.

Klasifikace služeb

Jelikož je sektor služeb velmi rozsáhlý a obsahuje příliš mnoho procesů, působí v něm různé typy organizací. V důsledku této heterogenity se služby třídí dle různých charakteristik. Toto třídění umožňuje lepší analýzu služeb a pochopení použití různých marketingových nástrojů pro příslušné kategorie služeb (Vašítková, 2008).

Vašítková (2008) uvádí výčet třídění služeb:

- odvětvové služby (terciální, kvartérní, kvinterní),
- tržní versus netržní služby (veřejné),
- služby pro spotřebitele a služby pro organizace,
- klasifikace podle trhu kupujícího (druh trhu, způsob koupě, motivace)
- služby dle formy jejich charakteru a poskytování (podle formy služby, podle zaměření, podle formy styku se zákazníkem),
- členění na základě prodejce (podle povahy podniku, podle vykonávané funkce, podle zdroje příjmů),
- služby pro potřeby marketingu.

Poskytovatelé služeb mají výhodu osobního kontaktu se zákazníkem. Pokud ji správně využijí, pomůže jim částečně snížit složitost marketingu služeb (Horner a kol., 2003). Osobní prodej může být definován jako jeden z nejdůležitějších prvků marketingové komunikace obchodní firmy. Dochází zde k osobnímu individuálnímu kontaktu se zákazníkem a pouze při osobním prodeji je možné identifikovat problém zákazníka, zjistit, jakou službu potřebuje a získávat zpětnou vazbu. Právě v osobním prodeji spatřuje Zamazalová (2009) obrovskou, často neuvědomovanou a ne zcela využitou devizu a možnou konkurenční výhodou v prodejnách s pultovým prodejem. To, zda plní dobře svou funkci, je možné ověřit mimo jiné prostřednictvím Mystery Shoppingu, o kterém se budeme zmiňovat níže.

Samotný prodejní proces se sestává z několika fází:

- kontaktování zákazníka;
- určení jeho požadavků a přání;

- předvedení a vyzkoušení produktu;
- uzavření prodeje;
- poprodejní fáze (Zamazalová, 2009).

Hasty, kterého ve své knize cituje Zamazalová (2009) považuje za nejdůležitější poprodejní fázi. Právě po ukončení nákupu je vhodné posílit zákazníkovo přesvědčení, že nakoupil dobře, a upevnit jeho uspokojení z nákupu. Žádná ze zmíněných fází by neměla být podceňována, neboť návaznost jednotlivých kroků má velkou důležitost a pouze správný postup je zakončen uzavřením prodeje a poprodejní fáze zajišťuje navrácení zákazníků k poskytovateli služby.

3. 2. 1 Marketing služeb

Služby se postupně stávají dominantní oblastí v ekonomikách zemí a podíl zaměstnanců ve službách neustále roste. Základní odlišností marketingu služeb je, že zákazníka nezajímá pouze výstup, ale také vlastní proces poskytování služby, protože ve většině případů je nezbytné zapojení zákazníka do tohoto procesu. Tím se proces poskytování služby stává klíčovým faktorem pro celkové hodnocení služby (Kincl, 2004).

Základem marketingu služeb je hledání způsobu, jak vzájemně přizpůsobit proces poskytování (produkce) a využívání (spotřeby) tak, aby zákazníci a uživatelé vnímali kvalitu a hodnotu služby a aby měli zájem na udržení dlouhodobého vztahu s poskytovatelem služby. Je pravděpodobné, že větší pozornost se bude muset věnovat procesům poskytování služby také v marketingu výrobků, protože služby začínají být významným zdrojem konkurenční výhody tam, kde vlastní fyzický výrobek je svými parametry srovnatelný s výrobky konkurentů (Kincl, 2004).

Úlohou marketingu podniku je vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Pracovníci marketingového oddělení tak uskutečňují a navrhují taková opatření, která vychází z marketingových výzkumů a průzkumů trhu. Marketingový proces je proces dlouhodobého zjišťování, odpovídání na dotazy zákazníků, aktivity v rámci průzkumu spotřebitelů a rozhodování o tom, co se má vyrábět a jaké služby se mají nabízet, jak je představit zákazníkům a jak přimět zákazníky, aby chtěli kupovat další výrobky.

Úkolem marketingu je nabízet zákazníkům nová řešení jejich problémů, zajištění vyšší poskytované kvality, naplňování nenaplněných tužeb a přání, které se snaží nejlépe sloučit s cíly organizace (Storbacka, 2002).

Marketingoví manažeři plánují strategie firmy tak, aby dosáhli cílů firmy – tj. zvyšovat prodej, potažmo tržby, zvyšovat tržní podíl a minimalizovat náklady (Kotler, 2005).

Firmy vytváří takové marketingové koncepce, aby dosáhla svých cílů a to s přihlédnutím k přáním a potřebám svých zákazníků (Kincl, 2004).

Postup k dosažení cílů je posloupnost kroků, které tvoří marketingovou koncepci:

- Nalezení a výběr cílových trhů.
- Stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout.
- Časové hledisko.
- Volba marketingových nástrojů a aplikace marketingového mixu.
- Správné a efektivní využití zdrojů firmy.

Hlavní pozornost u firem poutají její zákazníci, kterým firma musí plnit přání a očekávání a tím pádem firma dosahuje vytyčených cílů jako je zisk, image, podíl na trhu atd. Nutné je určit, kdo je cílový zákazník, co chce kupovat, kdy to chce kupovat a jakou cenu je ochoten zaplatit. Ke zjištění těchto faktorů ovlivňujících dosažení cílů firmy je nutné provést hlubší analýzy potřeb zákazníků, spokojenosti, přání a očekávání. Při formulaci poptávky musí brát firma v úvahu právě přání a očekávání zákazníků.

Marketingový mix ve službách

Efektivní marketingový mix je základem efektivního a strategického marketingu. Marketing v sobě zahrnuje vývoj požadované produktu, jeho dopravení na správné místo prodeje, stanovení správné ceny a prezentaci - povzbuzování ke koupi. Mix je pro všechny organizace stejný, pouze se mění jejich objem – a to v závislosti na cílech organizace, vyráběném produktu či poskytované službě. Charakter zákazníků určuje správné stanovení složky mixu – např. spořiví zákazníci preferují nízkou cenu a

tudíž právě její správné stanovení je nejdůležitější (Ali, 2003), (Vašítková, 2008), (Kotler, 2005).

Marketingový mix není statický a je nutné jej po čase přehodnotit. S vyvíjejícím trhem se mohou požadavky na mix měnit, neboť se mění preference zákazníků i celého trhu (Kotler, 2005), (Kincl, 2004).

Dle Ali (2003) je mix jak ho známe dělen na pořizovací cenu, prodejní místo, produkt a prezentaci.

Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že původní marketingový mix obsahující 4 P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Příčinou jsou odlišné vlastnosti služeb oproti výrobkům. Proto bylo potřeba, tradičnímu marketingovému mixu připojit další P. Nejčastěji se můžeme setkat s následujícími variantami:

- materiální prostředí (Physical evidence), lidé (People) a proces (Process);
- materiální prostředí (Physical evidence), lidé (People), proces (Process), produktivita a kvalita (Productivity a Quality);
- programování (Programming), lidé (People), proces (Process) a partnerství (Partnership) (Kincl, 2004).

Marketing využívá celou řadu nástrojů komunikačního mixu, mezi které nejčastěji řadíme:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relation (Kotler, 2003).

Vašítková (2008) vzhledem k novým trendům, které jsou odrazem širších celospolečenských změn, rozšiřuje tuto škálu o:

- direct marketing,
- internetovou komunikaci

a v oblasti služeb se uplatňující:

- marketing událostí (event marketing),

- guerilla marketing,
- virální (virový marketing),
- product placement.

Právě osobní prodej je velmi účinný nástroj marketingové komunikace u poskytovatelů prodejních služeb, jehož obsahem je poskytování informací, předvádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčení určitých osob – příslušníků specifické části veřejnosti (segmentu). Za dobu svého vývoje se posunul k metodám založeným na vztazích, pomáhajícím zákazníkovi řešit jeho problémy, informovat ho o příležitostech a možnostech a přidávajícím hodnotu aktivitám zákazníka během určité doby (Geuens, 2003).

Zamazalová (2009) ve své knize tvrdí, že lze o osobním prodeji říci, že je nejdůležitějším prvkem marketingové komunikace obchodní firmy a využívá se v prodejnách s vyšší úrovní prodejních služeb, s vyšší cenovou úrovní, s nabídkou kvalitnějšího zboží.

Pro některé obory však kombinace pouze těchto 4P vytváří příliš úzký rámec, který není schopen reagovat na všechna specifika příslušné oblasti, a proto jim vyhovuje jen částečně. To se týká především oblasti služeb, kde velmi často dochází k tomu, že klienti vnímají stejným způsobem všechny firmy, které do určitého sektoru služeb patří a na základě jejich pouhého základního marketingového mixu je nejsou schopni od sebe rozlišit. Například z hlediska bank je takovýto stav pochopitelně zcela nežádoucí. Proto dochází k tomu, že se podniky služeb snaží vytvořit a do svého marketingového mixu zahrnout i další složky, tj. takové, které v rámci jejich marketingového mixu požadované odlišení umožní. V bankovníctví se proto můžeme setkat se složkami účastníci (Participans), postupy (Processes) a fyzická přítomnost (Physical evidence). *Ve školství* zase bývá marketingový mix rozšířen o tři P, a to osobnosti (Personalities), pedagogické přístupy (Pedagogical approaches) a participační aktivita (Participation activating). *V oblasti cestovního ruchu* bývá marketingový mix obvykle rozšířen o složky lidé (People), nabídka „balíčku“ služeb (Packaging), programová specifikace (Programming) a partnerství (Partnership) (Foret, 2011).

Foret (2011) vidí 1P – lidé (People) jako nejhůře ovlivnitelný faktor. V procesech pro něj představuje nejproblematictější element, ovšem tato složka

marketingového mixu má jeden velmi specifický rys, který ji odděluje od již zmíněných faktorů plně kontrolovatelných a určuje její relativní samostatnost. Tímto specifickým rysem je osobitost, lidská svoboda, nezávislost a schopnost samostatného myšlení.

Autoři Schneider a Bowen, které ve své knize uvádí Boučková (2003) dokázali, že klima pro poskytnutí služby koreluje s klimatem podporujícím spokojenost zaměstnanců. To znamená, že spokojenost zaměstnanců je příčinou spokojenosti zákazníků, spíše se jedná o interaktivní vztah.

Podobnou ideologii nám nabízí Boučková (2003), dle níž je vhodné pro hodnocení služeb v konkrétní organizaci sledovat nejen externí dimenze vnímání služeb (což je především zákaznická odezva), ale i vnitřní klima podniku a to vzhledem k požadavkům trhu a interní postoje poskytovatele a jeho personálu k zákazníkům. Proto je třeba najmout nejlepší lidi s dovednostmi potřebnými pro poskytování služeb (soupeřit o talenty, odměňovat vlastní zaměstnance za získání potenciálního spolupracovníka), být žádaným zaměstnavatelem (vytvořit v organizaci klima péče o zaměstnance a podporovat vzdělávání) (Kincl, 2004).

Osobní prodej

Osobní kontakt se zákazníkem je v případě prodejních služeb důležitou komponentou, neboť prodej nehmotných užitků je marketingově obtížnější než prodej hmotných produktů. Složitost prodeje služeb je podmíněna jejich nehmotností a nejistotou výsledku poskytnutí služby – spokojeností zákazníka.

Dále je služba spojena s pomíjivostí a tím pádem vzniká větší riziko a nejistota ve vztahu poskytovatel – zákazník. Riziko je spojeno s nepřiliš jasnou představou, co zákazník za své peníze dostane. Osobní kontakt však zákazníka může snížit riziko, které vzniká při nákupu, může částečně zbavit zákazníka jeho nejistoty a to profesionálním a individuálním přístupem. Právě toto jsou výhody interaktivity, neboť bezprostřední zpětnou vazbou získává prodejce i možnost podílet se na vývoji nových produktů. Význam prodeje tedy nespočívá pouze v plnění úkolů osobního prodeje, ale prodejce tak získává i informace o trhu, cenách, odbytu, skladování, distribuci aj. (Srpková, Řehoř, 2010).

Jedná se o prodej tváří v tvář, o interpersonální dvou či vícestrannou komunikaci. Z výzkumů vyplynulo, že u některých služeb založených na bázi osobních vztahů osoba přímo poskytující službu je samotnou službou (Kincl, 2004), (Geuens, 2003). Případná rizika a nedostatky vyplývající z osobního prodeje jsou právě spojena s lidským faktorem, který představuje nejhůře ovlivňující kritérium marketingového mixu.

Neprofesionální přístup prodejce jako pomlouvání konkurence, přehnané sliby, nátlak na zákazníka či neznalost produktu je možné eliminovat (Nagyová, 1994):

- správným výběrem prodejců,
- pravidelnými školeními o produktech a tréninkem komunikačních a prodejních dovedností,
- vhodnou motivací a kontrolou prodejců.

Prodejní personál tedy obvykle postupuje školení prodejních technik, produktů společnosti, firemních směrnic či trénink, kde si zdokonalí své prodejní dovednosti. V průběhu svého profesního působení je motivován a za své dosažené výsledky hodnocen. Tyto vidí Keller (2007) jako možnosti řízení prodejních sil.

Maggie Geuens a Joeri Van den Bergh (2003) přímo uvádějí, že osobní charakter prodejních návštěv vytváří podmínky k budování vztahu se zákazníky.

Mnozí autoři se shodují na jedné nevýhodě osobního prodeje a tou je finanční nákladnost. Aby mohly být naplno využity dovednosti prodejců, veškerá administrativní činnost by měla být přesunuta do firemního zázemí a umožnit tak kvalitnější prodejní proces. Proto je veškeré administrativa přesunuta do administrativního zázemí. Další nevýhoda může spočívat v odlišné prezentaci firmy a jejích produktů (služeb). Firma totiž nad činností prodejců nemá zcela úplnou kontrolu a může tak i dojít k poškození firemní image. Finanční nákladnost má však i druhé hledisko, a tím mohou být vysoké provize prodejců, cestovní náhrady, proplácené hovorné atd. Vše záleží na obsahu smlouvy mezi firmou a prodejcem (Geuens, 2003).

Osobní prodej může také eliminovat neshody, které při nákupu mohou vzniknout, a tak předejít případným nesouladům vznikajícím mezi očekáváním zákazníka a vnímáním kvality manažerů, mezi vnímanou a očekávanou kvalitou služby,

mezi specifickou a skutečně dodanou službou (Srpová, Řehoř, 2010), (Zamazalová, 2009).

Díky svým vlastnostem je osobní prodej hlavním komunikačním nástrojem využitelným v komunikační strategii Push (Karlíček, Král, 2011), neboť ve srovnání s reklamou a podporami prodeje, které jsou „tažením“ produktů skrze kanály je osobní prodej spíše „tlakem“ na prodej (Geuens, 2003).

Přesto, že se každý prodejní proces vyvíjí jinak, má svá stádia. Tato stadia vidí Srpová a Řehoř (2010) jako úkoly:

1. první kontakt se zákazníkem,
2. identifikace a odhad jeho potřeb,
3. prezentace,
4. diskuse,
5. pomoc při hodnocení produktu,
6. získání důvěry a přesvědčení zákazníka,
7. uzavření prodeje,
8. ponákové aktivity.

Každá z fází má své předem definované postupy a doporučení, jak má prodejce jednat, aby byl prodej co nejefektivnější (Zamazalová, 2009).

Identifikace a kvalifikace potenciálních zákazníků je prvním stadiem procesu osobního prodeje a skládá se z profilu potenciálního zákazníka, kdy musí společnost popřemýšlet, pro koho budou její produkty vhodné. S tímto souvisí volba optimální cesty k potenciálním zákazníkům, sestavení seznamu potenciálních zákazníků a kvalifikace zákazníků, kdy za kvalifikovaného potenciálního zákazníka považujeme takového zákazníka, který daný produkt potřebuje a je schopen a ochoten si jej koupit. Toto kvalifikování je důležité pro selekci solventních a nesolventních zákazníků (Srpová, Řehoř, 2010), (Geuens, 2003).

Před kontaktováním zákazníka je nutné zjistit, zda bude mít o daný produkt (službu) zájem. K tomu slouží zjišťovací fáze většiny prodejních stromů firem poskytující prodejní služby. Prodejce má předem stanovené sdělení a otázky, kterými se

během hovoru se zákazníkem snaží zjistit zájem a také jak dále postupovat v případě zákaznickova nezájmu (Srpová, Řehoř, 2010), (Geuens, 2003).

V průběhu prezentace prodejce vysvětluje výhody produktu a jeho aspekty pro klienta důležité. V této fázi se prodejce snaží argumenty zákazníka přesvědčit k potřebě produkt (službu) vlastnit (Srpová, Řehoř, 2010), (Geuens, 2003).

Joeri Van den Bergh a Magge Geuens (2003) rozlišují tři typy prezentací:

- prezentace „šitá na míru“, která je pro klienta nejvhodnější. Optimalizuje nabídku služeb přímo pro potřeby zákazníka, avšak je vhodná pouze pro zkušené a produktů znalé prodejce,
- organizovaná prezentace, kdy prodejce používá předem připravené seznamy doplněné vlastními komentáři. Představuje jakousi šablonu, dle které je veden prodejní hovor,
- typizovaná prezentace, která má formu přísně strukturované přehlídky (promítání s komentářem).

Zvládání námitek je jedním z nástrojů úspěšného uzavření prodeje. Pro úspěšné zvládání námitek je nutné se zákazníkem na jedné straně souhlasit, ovšem okamžitě na jakoukoliv námitku věcně reagovat a zachovat pozitivní přístup. Námitky bývají vzneseny v okamžiku požádání o objednávku (Srpová, Řehoř, 2010). Rezek a Filipová (2006) kromě pozitivního přístupu řadí mezi osobnostní předpoklady úspěšného prodejce také činorodost, iniciativu, extrovertnost, přátelskost, sebejistotu, vyrovnanost, poctivost, odpovědnost, spolehlivost, vytrvalost, flexibilitu a ctižádostivost.

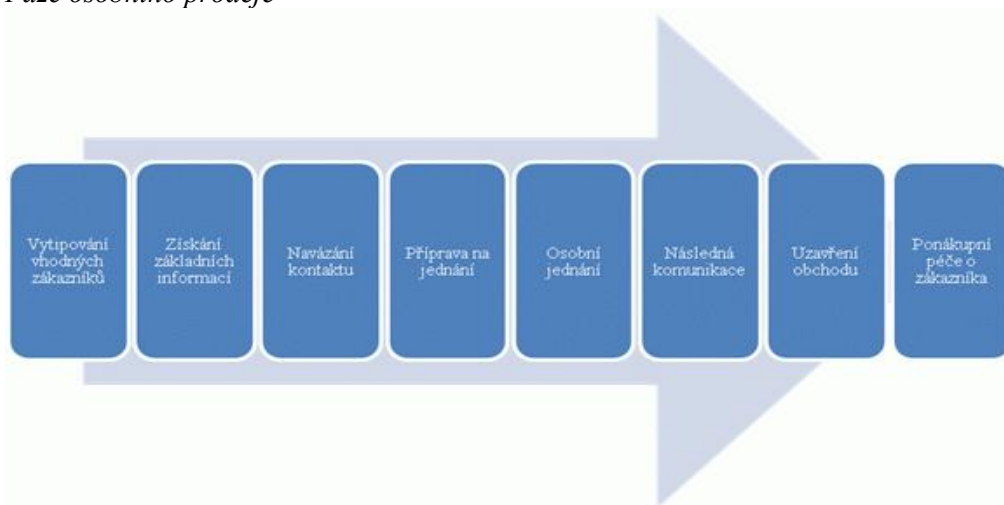
Uzavření prodeje většinou následuje jako zakončení předchozích kroků. Zkušený prodejce vycítí, kdy je správný okamžik prodej uzavřít. Jedná se o vrcholnou fázi samotného prodeje. V případě vynikajícího profesionála můžeme pozorovat lehkost a samozřejmost, s jakou dokáže zákazníkovi výrobek představit a následně mu jej prodat. Je to proces působící zcela přirozeně, avšak bez nutné přípravy nelze úspěšným prodejce být (Srpová, Řehoř, 2010).

Ponákuční chování spočívá v péči jak o nového tak stávajícího zákazníka. Cílem poskytovatele (služeb) je, aby zákazník, který již u něj jednou nakoupil, se stal stálým klientem. Ponákuční aktivity jsou více než design výrobku a užitek ze služby. Jedná se

o myšlenkový směr upozorňující na důležitost vztahů se zákazníky a jejich budování. Ponákupními aktivitami míníme intenzivní péči o zákazníky, budování trvalých vztahů se spotřebiteli (např. věrnostní programy), (Srpková, Řehoř, 2010), (Spáčil, 2003). Geuens (2003) však do následných kroků po prodeji zařazuje i fakt, že by prodejci měli uchovávat informace o námitkách, odpovědných osobách, potřebách klientů i o důvodech, proč obchod nebyl uzavřen a vše využít k tomu, aby následující obchody byly úspěšnější.

Prodej je nejefektivnější, ale zároveň nejnáročnější způsob uskutečnění většiny prodejů. Prověří znalosti, prodejní schopnosti, ale i poctivost přípravy a osobní nasazení (Rezek, Filipová, 2006). Zda prodejci plní dobře svou funkci, je možné ověřit metodou Mystery Shopping, která je v prodejních službách nejrozšířenější metodikou výzkumu. (Geuens, 2003).

Obr. 2 Fáze osobního prodeje



Zdroj: http://www.businessinfo.cz/files/images/110323_faze_osobniho_prodeje.gif

Osobní prodej se nejlépe uplatňuje při prodeji technicky náročných produktů, kdy je nutné specifiky a vlastnosti produktů podrobně vysvětlit zákazníkovi. V takovéto situaci je prodejce schopen pohotově reagovat na případné námítky či dotazy zákazníka. Díky této interakci je schopen prodejce navrhnout modifikaci daného produktu nebo služby přesně dle zákaznických potřeb a přání.

3. 2. 2 Řízení kvality služeb

Kvalitou podle normy ČSN ISO 8402 rozumíme celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnosti uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby, přičemž entitou se zde rozumí neutrální označení pro výrobky hmotné povahy, pro služby či produkty nehmotné povahy, případně pro jejich kombinaci.

Řízení kvality je proces, ve kterém je možno sladit odborné znalosti o procesu samém se znalostmi nástrojů řízení kvality. Vyšší formou řízení kvality je zabezpečování kvality, což je systematická a plánovaná činnost, na jejímž konci je souhrn všeho, co rozumíme pod pojmem dokonalá služba a spokojený zákazník (Vinš, Liška, 2005).

Poskytování trvale vyšší kvality oproti konkurenci je jedním z hlavních způsobů, jak se může společnost odlišovat od konkurence. Poskytování kvalitnějších služeb s sebou nese vyšší náklady, ovšem tato investice se obvykle vyplatí, neboť větší spokojenost zákazníků znamená jejich věrnost společnosti, více klientů a vyšší zisky. Pokud poskytnutá služba překoná očekávání zákazníků, mají zákazníci tendenci vracet se k poskytovateli. Na druhé straně jakákoliv neshoda mezi očekáváním a skutečně dodanou službou vede ke kvalitativní nesrovnalosti.

Kvantifikovat kvalitu služeb je těžké, protože jejich nehmotnost se vyznačuje nefyzickými dimenzemi jako je výkon, funkční charakteristiky či náklady na údržbu. Nehmotnost, dynamičnost a proměnlivost služeb znamenají, že není jednoduché vybudování image společnosti. Společnosti poskytující služby se tak snaží odlišit své služby od konkurentů pomocí jedinečné a silné image a to pomocí značek, propagace, výhodami a jedinečností:

Komplexní řízení kvality služeb organizace by mělo zahrnovat:

- hledisko zákazníka, kdy zákazník vnímá, jak mu je služba poskytována,
- hledisko marketingové koncepce organizace (zda a nakolik je kvalita poskytovaných služeb v souladu s marketingovou strategií firmy),
- a konkurenční hledisko, jehož šetřením zjistíme úroveň služeb konkurence a spokojenost zákazníků konkurenčních společností (Vašítková, 2008).

Kvalita služeb

V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější (Veber, 2007). Obrázek č. 3 ilustruje způsob, jakým zákazník formuluje své požadavky na služby. Níže znázorněné požadavky jsou těžiště při zabezpečování jakosti služeb, neboť možnost nápravy vzniklých chyb je téměř nulová.

Obr. 3 Požadavky na kvalitu služby

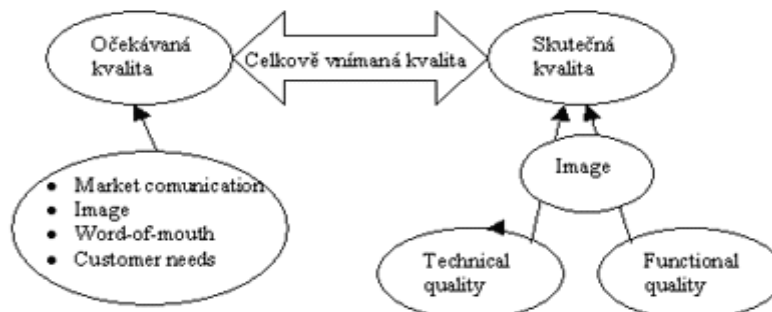


Zdroj: VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, 2007. 2. vyd.

Pokud vycházíme z prací Grönroose (1984), kterého ve své knize cituje Vašítková (2008), definujeme dvě základní složky kvality:

- a) Technická kvalita, která se vztahuje k měřitelným prvkům služby, které zákazník získává v průběhu své interakce s poskytovatelem služby. Hodnocení technické kvality služby se zdá být snazší, ale i zde mnohdy její úroveň mohou objektivně posoudit pouze odborníci.
- b) Funkční kvalita – představuje to, jakým způsobem je služba zákazníkům poskytnuta. Toto vnímání kvality je subjektivnější a ovlivňují ji faktory jako prostředí, chování zaměstnanců dané organizace, čekací doba apod.

Obr. 4 Model vnímání kvality zákazníky



Zdroj: <http://www.dashofer.cz/?cid=156311&coolurl=1> (Grönross, 1990)

Obrázek 4 ilustruje jeden z modelů určených k analýze kvality služeb. „Zákazník si vnímanou kvalitu srovnává se svým očekáváním úrovně kvality. Tato úroveň je ovlivňována různými faktory. Pomocí tohoto modelu si společnosti uvědomí, jak mohou ovlivnit různé faktory, které utvářejí očekávání zákazníků.“ (www.dashofer.cz, 2011).

Kvalitu zboží určuje zákazník – jeho spokojenost, a zda služba splnila jeho očekávání. Hodnotu určuje limit zákaznického očekávání – zda výrobek či služba přinesla očekávaný užitek. Pokud služby neodpovídají požadavkům a očekáváním zákazníků a nebudou tak jeho potřeby uspokojeny, nemohou být pro podnik budoucím zdrojem zisku a investice vložené do vývoje marketingu budou neefektivní.

Kvalita procesu

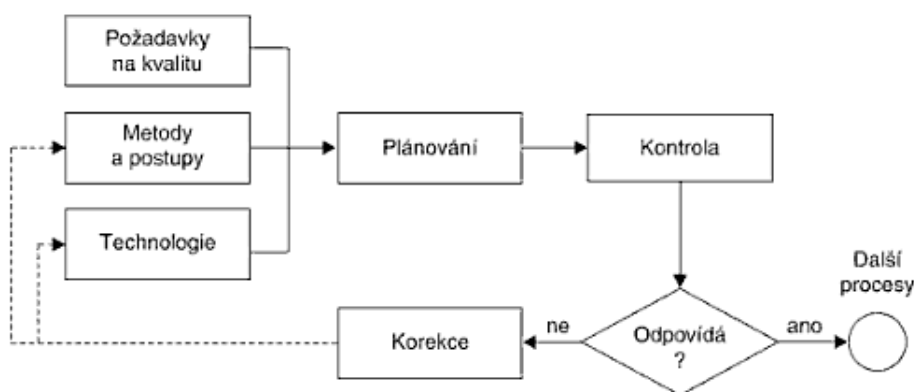
Proces je definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ (ČSN EN ISO9000, 2005).

Boučková (2003) stejně jako ostatní autoři shledávají kvalitu služeb jako nejvýraznější faktor hodnocení poskytovaných služeb. Tato kategorie je velice problematická a to zejména z hlediska poskytovatele. Nejdříve musí proběhnout proces poskytnutí služby a následně lze hodnotit výsledek. Proto, že v některých službách nelze hodnotit výsledek, musíme sledovat, jak je služba poskytována.

Veber (2007) doplňuje, že pro většinu služeb je typická přítomnost zákazníka v procesu poskytování a poskytovatel má tudíž velmi omezené až nulové možnosti nápravy vzniklých chyb a nedostatků. Proto jsou těžištěm pozornosti při zabezpečování jakosti služeb pracovníci první linie.

Kvalita je součástí pracovních postupů a rejstříku odpovědnosti jednotlivce organizace. Společnost dává jedinci možnost školení, tréninků, technologie a jiné nástroje, kterými zvyšuje jeho potenciál a očekává, že tyto nástroje dopomohou k dosažení vysokých parametrů kvality poskytované služby (Svozilová a kol., 2011).

Obr. 5 Diagram procesu řízení kvality



Zdroj: SVOZILOVÁ, A., MINÁŘOVÁ, L., KAČER, R. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, 2011. 2. vyd. 380 s.

Požadavky na kvalitu, postupy a metody a technologie představují součásti procesu řízení kvality, kterými bude očekávaná kvalita dosažena.

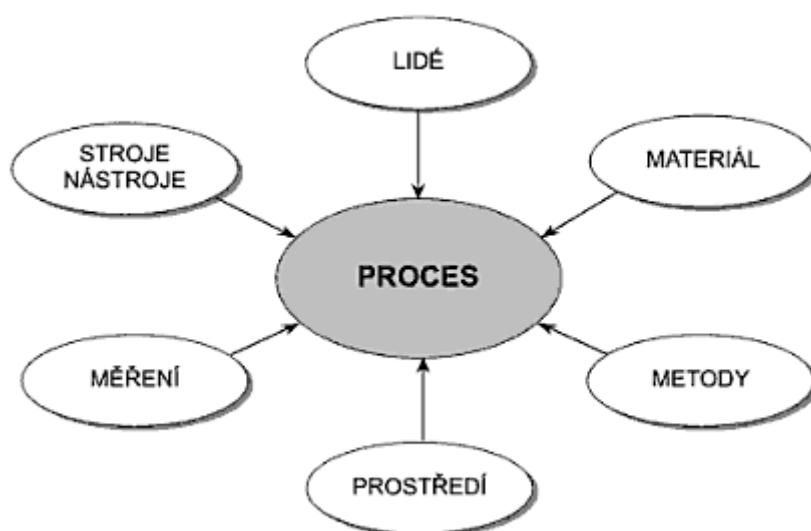
Plánování kvality a postupů, kterými bude cílová úroveň kvality dosažena, spočívá v okamžiku, kdy jsou definovány požadavky zákazníků. Metodické postupy, pokyny, předpisy ale i definování předmětu projektu či popis a návrh předmětu projektu jsou agregovány do plánu řízení kvality.

Kontrola je procedura měření výsledků, zkoumání dosažených kvót zkoumání stavu pozorovaného jevu/procesu. Výsledkem kontroly jsou tabulky a grafy, porovnávání měření, srovnávání s předchozími dosaženými výsledky, náprava či

preventivní opatření v oblasti, která nedosáhla požadovaných výsledků popř. rozhodnutí o vyřazení či nápravách. V opačném případě – pokud vše odpovídá navrženému procesu řízení kvality - systém navrhuje a implementuje nové efektivní procesy (Svozilová a kol., 2011).

Procesní přístup umožňuje lépe aplikovat princip prevence při zabezpečování jakosti. Jakost procesu je poskládanou a vzájemně propojenou řadou dílčích kvalit (viz Obrázek 6) (Veber, 2007).

Obr. 6 Požadavky na kvalitu procesu



Zdroj: VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, 2007. 2. vyd.

Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka

Kvalita služeb dodávaná firmou je jednou z možností, jak konkurovat ostatním poskytovatelům služeb. Klíčový prvek konkurenční výhody je pocit cílového zákazníka, který dostává více – je mu poskytována vyšší kvalita služby, než očekává. Každý ze zákazníků při hodnocení služby vnímá různé dimenze a různé aktivity při jejím poskytování (Veber, 2007), (Svozilová a kol., 2011).

Literatura stejně jako Storbacka (2002) překládají, že vztah mezi kvalitou a spokojeností zákazníka je lineární, tzn. čím vyšší je kvalita, tím je zákazník spokojenější. Ve skutečnosti to tak vůbec být nemusí, neboť celkový dojem zákazníka ovlivňují různé faktory.

Dle Kincla (2004) výzkumy ukázaly, že spotřebitelé při hodnocení služeb zvažují pět různých dimenzí kvality:

1. Reliability – spolehlivost a preciznost, s jakou jsou slíbené služby prováděny.
2. Responsiveness – všeobecná ochota a pohotovost při pomoci zákazníkovi.
3. Assurance – znalosti, kompetence, zdvořilost a důvěryhodnost zaměstnanců.
4. Empathy – starostlivost a individuální péče věnovaná zákazníkovi.
5. Tangibles – věcné a personální vybavení podniku.

Vinš a Liška (2005) doplňují řadu faktorů, které vnímá zákazník jako ukazatele kvality, o snadnou dostupnost, záruky, úroveň servisu, image dodavatele a tedy celkově moderní přístup. Vašítková (2008) naproti tomu slučuje kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení služeb do pěti širších pojmů: hmotné prvky, spolehlivost, schopnost reakce, jistota, empatie a pochopení.

Existují tři základní momenty a řada faktorů při poskytování služeb, které výrazně poznamenávají uspokojení zákazníka a které musí marketing podchytit a ovlivnit:

1. Setkání se službou.
2. Faktický proces poskytování služby.
3. Finální vnímání poskytování služby (Boučková, 2003).

Problém nastává v případě očekávání zákazníka a skutečně dodanou službou – její kvalitou. Diference může nastat právě proto, že zákazník předpokládá udržení poskytnuté kvality a dále její zvyšování, které ne vždy je poskytovatel schopen zajistit.

Jelikož je zákazník jednou z nejdůležitějších součástí procesu řízení kvality. Jeho očekávání a přání musí být správně a srozumitelně komunikovány směrem k poskytovateli jinak vznikají nedostatky na obou stranách vztahu – vztahu zákazník-poskytovatel. Odstranění těchto nedostatků je v zájmu poskytovatele, neboť jsou pak cíle kvality snáze dosažitelné (Svozilová a kol., 2011).

Hodnocení kvality služeb z pohledu firmy

Každá prodejní organizace má svůj standart kvality poskytovaných služeb. Prostřednictvím tzv. fiktivního nákupu (někdy zvaného též fingovaný nákup či Mystery Shopping) probíhá výzkum kvality poskytovaných služeb. Tato metoda slouží k ověření a porovnání služeb s konkurenčními společnostmi, stejně tak je nástrojem možnosti zvyšování zákaznické spokojenosti a zlepšování jakosti služeb. Výzkum provádějí tzv. mystery shoppeři – fiktivní zákazníci, kteří jsou pověřeni sledovat nejen chování personálu a jejich odbornost, ale i tamější prostředí – celkově materiální prvky (Vašítková, 2008)

Hodnocení kvality pomocí průzkumu názorů zákazníků je možno ovšem realizovat i běžnými **metodami primárního výzkumu** - dotazování (ústní, telefonické, zaslání dotazníků poštou či emailem) a pozorování. Další metodou jsou **zákaznické panely**, které jsou představovány skupinami zákazníků, kteří jsou uživateli služby a pravidelně se scházejí na základě výzvy poskytovatele. V případě služeb, u kterých je vysoký kontakt se zákazníkem se používají **studie vnímání hodnoty zákazníkem**, kdy tyto studie kombinují kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu a na základě zjištěných skutečností může organizace zdokonalit své služby. **Analýza stížností** je poslední jednoduchou metodou hodnocení kvality a to především v menších organizacích (Vašítková, 2008).

Boučková (2003) dimenze kvality, které spotřebitelé zvažují při hodnocení služeb, nazývá nejzávažnějšími faktory, které na kvalitu služeb působí. Těchto pět dimenzí autorka rozšiřuje o dovednost zhmotnit nehmotné. Tím míní vytvoření hmotné prezentace nehmotného. Hmatatelné a dostupné důkazy o službě napomáhají poskytovateli vnášet „hmotný“ element do nehmotné nabídky.

Měření kvality služeb nelze provádět shodně s měřením kvality hmotných užitků. Základem pro konečné hodnocení u podniku služeb bude vždy zákaznické očekávání a přijetí. Měřit spokojenost zákazníka lze zejména:

- dotazováním zákazníků,
- vyhodnocováním reklamací, stížností i dotazů zákazníků,

- posuzováním výsledků marketingových studií prováděných v nejdůležitějších tržních oblastech (Boučková, 2003).

Spáčil (2003) vidí jako základní měřítko úspěšnosti celé firmy finanční výsledky. Přesto bychom na toto kritérium neměli spoléhat obzvláště v péči o zákazníky, neboť péče o zákazníky působí dlouhodobě a neprojevuje se v okamžitých prodejních či finančních výsledcích. Kombinuje tři základní přístupy:

- průzkum spokojenosti zákazníků (focus group),
- Mystery Shopping (fiktivní kontakt),
- a interní (systémová) měření (call centra).

Stanovení standardů kvality

Stanovení standardů kvality napomáhá zákazníkovi sdělit, jakou úroveň kvality může očekávat. Existují odvětví, která jsou silně standardizovaná a na tvorbě standardů služeb se podílejí výrobci zařízení. Jejich primárním motivem není ani tak podpora zákazníků, jako spíše podpora kompatibilitnosti zařízení (Vašítková, 2008).

Systémem kvality se rozumí organizační struktura, postupy, procesy a zdroje potřebné pro realizaci managementu kvality. Není pochyb o tom, že systém kvality má každá organizace, ale pokud má splnit předpokládaný cíl, je dobré přizpůsobit se evropskému trendu a zavádět systém kvality podle norem řady ISO 9000, a to nejlépe certifikovaný. Jako výhody certifikovaného systému uvádějí Vinš s Liškou (2005) např. snazší vstup na trhy Evropské unie, zlepšení konzistentnosti poskytovaných služeb, kvalitnější poskytování služeb, které se setkává s kladným ohlasem zákazníků a zvýšenou konkurenceschopností nejen na domácím, ale i na mezinárodním trhu zvyšuje efektivnost a snižuje nákladovost organizace.

Dle Vašítkové (2008) lze standardy kvality stanovit několika způsoby, a to:

1. S autory Vinšem a Liškou (2005) se shoduje v názoru, že v současnosti je všeobecným kritériem kvality služby považováno zavedení norem ISO 9000, které zaručují stálou kvalitu služby. Získání certifikátu o splnění

požadovaných podmínek ISO norem, které jsou mezinárodními ukazateli kvality, pak organizace výrazně zvýší na daném trhu svou konkurenceschopnost.

2. Standardy vycházející z obchodních podmínek – například u dopravy (označení třídy vlaku). V odvětví cestovního ruchu to mohou být podmínky a náležitosti, které jsou smluvně zajištěny nebo v označení hotelu počet hvězdiček.
3. Organizace stanoví základní normy chování zaměstnanců a předpisy provádění služby, včetně způsobu vyřizování stížností. Podkladem pro toto mohou být tzv. fingované nákupy (Mystery Shopping).
4. U specifických služeb si organizace stanoví určité garance, které nesmí být překročeny – např. termín dodání zásilky expresní službou. Pro stanovení těchto garancí může sloužit tzv. Mystery Delivery – fiktivní doručování zásilky.

Pro vytvoření systému, který ve výsledku produkuje kvalitní produkty, tedy naplňuje očekávání zákazníka, jsou důležitá tzv. SLA - Service Level Agreement. Jedná se o záruky spokojenosti a garantované parametry vůči zákazníkovi.

Aby se společnosti staly lídry, kteří mají kvalitu jako konkurenční výhodu, vytváření si vlastní standardy, které navenek zaručují (Spáčil, 2003).

„Service Service Level Agreement je pojem, jehož vznik byl vynucen potřebou co nejpřesněji definovat rozsah, úroveň a intenzitu externě poskytovaných služeb.“ (www.totalservice.cz, 2011).

Dokument SLA je připravován tak, aby se podrobně zaměřil na faktory úspěšnosti pro daný výzkum či konkrétní program. Service Level Agreement se uzavírá mezi poskytovatelem a lokálním partnerem či zákazníkem, kterého si organizace najímá např. na provedení určitého výzkumu. Obsahuje náležitosti jako povinnosti obou partnerů, požadavky na výzkum (trvání jedné vlny výzkumu, deadline pro reporting, informace o fakturaci, dodatečné poplatky aj.) – obecně tedy specifikace, která stanovuje požadovaný objem a kvalitu jednotlivých služeb za definovaných podmínek. SLA může samozřejmě obsahovat i postihy za nedodržení přesně vymezených specifik a bonifikace za jejich překročení.

Pokud má být chování organizace efektivní, je nutné znát jak své zákazníky a jejich požadavky, tak nástroje řízení kvality a umění využívat je.

3. 3 Marketingový výzkum a rozhodování o jeho charakteru

Definice marketingového výzkumu

Různí autoři užívají dle Kozla (2006) různé definice marketingového výzkumu a obsahu celého výzkumného procesu. Rozdíly však spatřuje v hloubce členění jednotlivých fází výzkumného procesu, přičemž se všichni autoři shodují na logické návaznosti jednotlivých stádií a zároveň uznávají, že sice jednotlivé výzkumy mají více či méně odlišný průběh, ale lze provést určité zobecnění.

Kotler (1998) definuje marketingový výzkum jako systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí. Podobnou definici jako Kotler (1998) nám nabízí Foret a kol. (2003), který uvádí, že marketingovým výzkumem podnik získává podstatné informace o situaci na trhu, které jsou objektivní.

Svobodová (1994) dodává, že se jedná o na cíl orientovaný proces, který směřuje k opatření určitých konkrétních informací, které nelze získat jinak. Je základním předpokladem uplatňování marketingového přístupu k řízení firmy ovlivňované proměnlivým marketingovým prostředím.

Smyslem marketingového výzkumu je vyvodit ze shromážděných informací potřebné praktické závěry a za hlavní cíl marketingu lze dle Foreta a kol. (2003) považovat zajištění trvalého prodeje a dosažení zisku, přičemž zisk vyjadřuje společenské uznání toho, že obchodní a výrobní činnost daného podnikatele je správná a umožňuje mu pokračovat ve zvoleném oboru činnosti.

Význam marketingového výzkumu pro rozhodování manažerů

Komplexní marketingový výzkum je velice nákladný způsob získávání informací. Vzhledem k těmto nákladům se firma musí rozhodnout, jak výzkum

organizačně zabezpečí. Správně zabezpečený výzkum převyšší náklady do něj investované a poskytne takové výstupy a informace, které poslouží k vyřešení problému. Informace získané pomocí výše uvedených technik proto musí výzkumník nakonec zpracovat do závěrečného reportu a to pomocí tabulek, grafů a prezentací. Díky takto sestavenému reportu je možné získat odpovědi na předem stanovené dotazy, které napomáhají vyřešit sledované problémové oblasti. Prezentace takovýchto zjištěných výsledků musí být prezentováno jednoduše a srozumitelně a opatřeno doporučeními. Pro názornost by se v závěrečné zprávě mělo objevit srovnání s předchozími měřeními či výzkumy. Právě správně a odborně provedený marketingový výzkum je základem zásadním manažerských rozhodnutí a ovlivňuje další marketingové kroky zadavatele výzkumu potažmo zlepšení kvality poskytovaných služeb. Další marketingové aktivity zadavatele výzkumu závisí na analýze nákupního chování a rozhodování spotřebitelů – zákazníků (Kozel, 2006), (Boučková, 2003), (Zbořil, 1998).

Výzkum je možno provádět prostřednictvím výzkumné agentury nebo vlastními interními zdroji. Agentury jsou vybaveny speciálně vyškolenými pracovníky – takzvanými shoppery, technickými prostředky a dostatkem zkušeností. Tyto agentury provádějí výzkumy v mnoha oblastech – telekomunikace, automobily, retail – a tudíž nejsou ovlivněny pouze jednou společností a jejími zvyky a normami a výzkum je tak objektivní a výsledná data relevantní. Naproti tomu výhodou výzkumu provedeného vlastními silami je znalost podniku (Boučková, 2003), (Kozel, 2006), (Spáčil, 2003).

Kozel (2006) jako výhodu využití vlastního oddělení pro výzkum prezentuje též znalost problematiky vlastní firmy, dále větší zainteresovanost výzkumného oddělení na řešení problému a užší kontakt mezi zadavatelem výzkumu a výzkumníky. V případě menší firmy, která nezaměstnává řadu odborníků, se může toto promítnout jako nevýhoda – absence odborníků. Pro získání bezchybných a kvalitních výsledků tak budou chybět potřebné zkušenosti, znalosti o marketingových metodách a potřebná kvalitní tazatelská síť.

Kombinace obou variant – výzkumná agentura a vlastní výzkumné oddělení – představuje organizaci výzkumu, kdy si zadavatel vlastními silami zajišťuje maximum činností a agentur si najímá na speciální činnosti (tazatelská síť, využití speciálních technik atd.). Výzkumné agentury se tomuto přístupu brání, neboť nechtějí poskytovat

své know-how ani tazatelskou síť. Tato kombinace dle nich pozbývá kvalitních výsledků (Boučková, 2003).

V případě zadání výzkumného projektu externí agentuře představuje nabídku, kterou je možné porovnávat s konkurencí. Kromě mnoha kvalitativních údajů o způsobu řešení je v něm uveden odhad nákladů na jeho realizaci, který je pro zadavatele velmi podstatný (Kozel, 2006).

Proces marketingového výzkumu

Základním východiskem výzkumu trhu je příprava projektu, v němž je dle Boučkové (2003) nutné předem definovat:

- cíl výzkumu,
- metodický postup,
- základní výstupy výzkumu,
- technické, finanční a personální zajištění výzkumu,
- časový harmonogram.

Standardní projekt probíhá v následujících krocích (Market Vision, 2011):

1. Nastavení projektu – v této část probíhá výběr lokalit, ve kterých bude projekt probíhat, počet uskutečněných testů, cíle celého výzkumu, harmonogram výzkumu a jeho cena.
2. Přípravné činnosti – zpracování scénářů, pokynů a dotazníků – tedy přesný návod pro výzkumníka, výběr výzkumníků a jejich následné proškolení,
3. Mystery Shopping – samotné uskutečnění výzkumu, jehož výsledky jsou zadávány do online softwarových aplikací, ke kterým má přístup i zadavatel projektu a to z důvodu možnosti sledovat celý průběh výzkumu.
4. Reporting – kromě online výstupů získává zadavatel též doporučení pro zkvalitnění poskytovaných služeb a analytickou zprávu zhodnocující silné a slabé stránky. Součástí reportingu může být i osobní prezentace nebo workshopy vedené se zaměstnanci zadavatele výzkumu.

5. Ukončení projektu – na straně zadavatele probíhá zkvalitnění procesů, zavedení doporučení výzkumné agentury do praxe, školení personálu a v některém případě i reorganizace prodejních postupů.

Aby bylo posouzení kvality služeb pro zákazníky komplexní a vyvážené, musí být hodnocení založeno na kombinaci kvantitativního a kvalitativního hodnocení. **Kvalitativní pohled** je založen na subjektivních dojmech z dané návštěvy a tyto dojmy se následně zaznamenávají v podobě komentářů a též odpovědí na otevřené otázky. **Kvantitativní pohled** zaznamenává odpovědi typu ano-ne. Tento pohled však sám o sobě umožňuje pouze srovnání výsledků (Market Vision, 2011).

3. 3. 1 Mystery Shopping

Klíčem k zisku jsou dobré informace o zákaznících. Než se spoléhat na pocity marketingových pracovníků, organizace by měla potřeby zákazníků hodnotit podle výsledků průzkumů (Boučková, 2003), (Kozel, 2006).

V zahraničí někdy odborníci mluví o Mystery Shoppingu též jako o metodě secret shopping, phantom shopping, mystery consumer, anonymous consumer shoppers, silent shopper, mystery customer research, scheinkäufe, kontrollkäufe nebo teskunde (Wagnerová, 2011).

Úroveň validity a reliability je zajištěna seriózními vědeckými studii. Veškeré metodologické zásady výzkumu musí být odborně stanoveny (Kozel, 2006).

Přestože je tato metoda výzkumu používána čím dál častěji a to jak v oblastech prodeje, stravování, turistického průmyslu a dalších oborů, můžeme ji v odborné literatuře nalézt jen v obecnějším pojednání a veřejnosti je tato metoda stále nedostatečně známa (Horner a kol., 2003).

Podstata Mystery Shoppingu

Mystery Shopping je výzkum, který v rámci marketingového výzkumu aplikuje různé postupy a techniky – používá dotazování, pozorování. Klíčem k zisku jsou dobré informace o zákaznících, a proto je nutné vypracovat přesnou studii o zákaznících.

Zákazníci jsou hodnotou každé firmy a jejich spokojenost je ukazatelem kvalitně poskytovaných služeb a kvalitních produktů (Boučková, 2003), (Storbacka, 2002).

Dle výzkumné agentury Market Vision je Mystery Shopping: „...*specifická marketingová technika založená na simulovaném nákupu služeb a produktů. Mystery Shopping slouží k identifikaci reálných nedostatků v prodeji i v komunikaci společnosti se zákazníkem.*“ (www.marketvision.cz, 2011)

Mezinárodně zavedený zákaznický test tzv. Mystery Shopping se již dnes všeobecně využívá. Tento výzkumný postup se využívá v organizacích, které mají stanoveny určité normy a zásady, na základě nichž se řídí vztah se zákazníkem a tato výzkumná metoda tak kontroluje jejich dodržování. Naplňování těchto zásad pak organizace srovnávají s konkurenčními a zajišťují tak možnost zlepšení a nápravy. Tento způsob měření umožňuje udělat si představu o skutečném fungování konkrétního zákaznického rozhraní. Spočívá v tom, že místo, které je takto zkoušeno, je vystavováno fiktivnímu zákaznickému kontaktu (dotaz, koupě, stížnost, objednávka apod.). Odezva zkoušeného zákaznického rozhraní je pak rozebrána z hlediska splnění firemních standardů. Tento způsob měření lze efektivně dělat jedině přes třetí stranu. Dobře udělaný Mystery Shopping má pro posouzení fungování daného zákaznického rozhraní skutečně velký význam, je však třeba dodržovat určité zásady, které jsou zakořeněny v kodexech výzkumných agentur (Spáčil, 2003).

Profesionálně provedený Mystery Shopping umožňuje dosahovat řady dílčích cílů:

- zhodnotit servisní a kvalitativní standardy společnosti,
- odhalit slabé stránky, určit problematické oblasti a nalézt rozvojový potenciál,
- benchmarking s konkurenty,
- motivovat profesní rozvoj zaměstnanců (Wagnerová, 2011).

Největší výhodou programů Mystery Shopping spatřuje MSPA v tom, že:

- Většina zákazníků, kteří mají nedostatečné zkušenosti, si nebudou stěžovat, ale zkrátka se nikdy nevrátí k danému poskytovateli služby.
- Mystery Shopping pomáhá určit, zda zákaznickova zkušenost je taková, jakou poskytovatel služby zamýšlel, aby byla.

- Nákupní programy mohou určit oblast vzdělání, které je třeba zlepšit a může identifikovat i oblasti vzdělání, které naopak fungují velmi dobře.
- Mystery Shopping poskytuje nezávislou a nestrannou zpětnou vazbu.
- Nespokojení zákazníci svou zkušenost sdělí svým blízkým a ti se pak vyvarují podobným nabídkám.

(Volně přeloženo z: www.mspa-eu.org/en/, 2011)

Pracovníci, kteří jsou pověřeni vztahy k zákazníkům pozorovat, zjišťovat a následně hodnotit, jsou k tomu speciálně proškoleni (Boučková, 2003). Tito pracovníci vyhledávají prodejní střediska, která následně navštěvují a na základě předstíraného zájmu o koupi služby či výrobku naváží kontakt s prodejcem. Nasazením vybraných a zaškolených pracovníků se simulují analyzované situace, čímž se získává řada poznatků o kvalitě prodejní a servisní politiky (Tomek, 2004).

Spáčil (2003) však tvrzení Boučkové (2003) vyvrací s poznatkem, že Mystery Shopping je náročnější na kvalitu fiktivních zákazníků právě proto, že agentury mají povětšinou k dispozici laiky (i když zadavateli budou tvrdit opak), kteří v daném oboru nepracovali a nikdy produkt klienta nepotřebovali. Jako jedinou cestu vedoucí k neprozrazení fiktivního zákazníka je jeho prozkoušení a procvičení „na sucho“. Tento fakt oponuje novelizovanému standardu ESOMARu z roku 2005, dle něhož SIMAR vyžaduje, aby při studiích Mystery Shopping byli vystupující „mystery“ dlouhodobě nebo operativně školeni k tomu, aby pozorovali, sbírali zkušenosti a měřili (hodnotili) jakoukoliv službu pro zákazníky, předstírajíce budoucího zákazníka (www.simar.cz, 2011).

Navštěvovaná prodejní střediska mohou být jak střediska zadavatele výzkumu, tak střediska konkurenční. Zjištění určitých informací je možno získat pouhým dotazováním, avšak skutečně relevantní informace vycházející z přirozeného chování prodejce je možné zjistit pouze touto cestou – Mystery Shoppingem. Pouze správně provedený Mystery Shopping je zárukou kvalitního průzkumu potažmo výsledků výzkumu, na základě nichž zadavatel zpracovává návrhy na zlepšení poskytování svých služeb (Karlsson, 2008), (Boučková, 2003).

Fiktivní nákup je prováděn na subjektu, který ve chvíli, kdy je pozorován, o výzkumu neví – pouze tak je zajištěno, že výsledky nebudou zkresleny, a tak není

možné výsledky výzkumu zpochybnit. Dále je průzkum prováděn bez osobní zainteresovanosti pracovníků, kteří výzkum provádějí a nesmí být bráněno v práci zkoumaným osobám (Spáčil, 2003).

Rozhovory prováděné v rámci Mystery Shopping nesmí být bez souhlasu zkoumaných osob nahrávány či být jinak zaznamenávány. Dodržování etických a výzkumných pravidel je vynucováno ESOMAREm, který vydal speciální pokyny pro provádění tohoto typu výzkumu (www.simar.cz, 2011).

Formy Mystery Shoppingu

Při výběru designu projektu je nutné zvážit kontext celé organizace, účel, pro jaký se hodnocení provádí, a pracovní pozice, jež budou do hodnocení zahrnuty (Wagnerová, 2011).

Mystery Shopping jeden z mnoha marketingových nástrojů, které vedou k dosažení požadované kvality zaměstnanců a potažmo spokojenosti zákazníků. Existuje celá řada metodologií, které Mystery Shopping zahrnují nebo rozšiřují, čímž pomáhají firmám zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb, dosahují tak většího úspěchu a následně i zvýšení zisku.

Podle společnosti Ipsos Tambor (www.ipsos.cz, 2011) jde především o tyto metodologie:

Mystery Visit – jde o hodnocení pobočky – konkrétně jejího vybavení, materiálů, výloh a úroveň a kvality obsluhy personálu.

Mystery Calling – testovací telefonáty, sledující úroveň zákaznického servisu, který je poskytován telefonickým kontaktem. Jedná se o kontrolu, jejímž cílem je zjistit, zda jsou informace na zákaznické lince poskytovány správně a kompletně.

Mystery Email – hodnocení komunikační a prodejních dovedností zákaznických center, jejich rychlost, zvládání stížností, atd.

Mystery Nákupy – sledování a hodnocení nabídky doplňkových produktů a služeb, při němž se sledují převážně slevy, budování vztahu se zákazníkem, zákaznický servis, atd.

Mystery Delivery – metodologie zaměřená na doručení objednaných zásilek kurýrních společností; sleduje se rychlost doručení, dodržení předepsaného postupu, způsob předání, kontrola identity a jiné náležitosti.

Servisní mystery - Mystery reklamace a vrácení zboží – hodnocení rychlosti vyřízení a hlavně způsobu vyřízení, chování personálu v krizových situacích a dále sledování využití možnosti nabídnutí a prodeje VAS (služba navíc).

Agentura Market Vision (Market Vision, 2011) připojuje:

Competitive Benchmarking – srovnání úrovně s konkurencí

Motivation based Mystery Shopping – MS založený na soutěži pro prodejce.

Business-to-Business Mystery Shopping – hodnocení kvality obsluhy firemních klientů.

Promotion Audit – kontrola a hodnocení merchandisingových a jiných promo akcí.

Oblasti uplatnění

Mystery Shopping je využíván obchodními společnostmi, společnostmi nabízejícími služby, výrobci apod. Tyto společnosti mají společné to, že distribuují zboží a služby pomocí sítě vlastních prodejních míst nebo pomocí sítě franchisingových nájemců a mají tak do jisté míry kontrolu nad interakcí se zákazníky (www.mysteryshoppers.cz, 2011).

Mystery Shopping je využíván:

- mobilními operátory,
- řetězci supermarketů/hypermarketů,
- bankami, pojišťovacími společnostmi,
- sítěmi čerpacích stanic,
- hotely,
- restauracemi, řetězci rychlého občerstvení,
- výrobci automobilů,
- cestovními agenturami, leteckými společnostmi,

- zábavními centry včetně multiplexů a kin,
- maloobchodními řetězci (s oblečením, elektronikou apod.),
- ostatními specializujícími se řetězci.

Tyto firmy vědí, že objektivní a pravidelné hodnocení jejich zákaznické péče (zákaznického servisu) je nezbytnou součástí jejich úspěchu a odlišení se od konkurence (www.mysteryshoppers.cz, 2011).

Obecněji řečeno Mystery Shopping využívají firmy, které potřebují zjistit např.:

- zda jsou jejich zákazníci spokojeni s jejich službami,
 - co si zákazníci myslí o dané značce,
 - jak zvýšit obrát a návštěvy zákazníků,
 - porovnání úrovně služeb se službami konkurence,
 - jak zajistit nejlepší kvalitu služeb v oboru atd.
- (www.internationalservicecheck.com/cs/, 2011).

Protože pro ztrátu zákazníka a poškození image značky společnosti postačuje jeden nepříjemný zážitek, doporučuje firma International Service Check (www.internationalservicecheck.com/cs/, 2011) využít možnosti Mystery Shoppingu jako nástroje získání prospěchu z loajality zákazníků, růstu podniku a neocenitelného úspěchu firemní značky.

Kdo je Mystery Shopper – tajný zákazník

Názor Stucker (2004) je, že Mystery Shoppeři vypadají jako typičtí zákazníci. Tím pádem se téměř kdokoliv může stát tajným zákazníkem. Zároveň ovšem zdůrazňuje, že Mystery Shopperů od ostatních zákazníků odděluje fakt, že chtějí pomoci vylepšit zákaznický servis a jsou speciálně připraveni hodnotit služby a podávat report o jejich zjištěných skutečnostech.

Tuto obecnou definici rozvíjejí výzkumné agentury, které si Mystery Shopperů najímají. Ty tuto roli popisují více konkrétněji - a to vzhledem k prováděné práci

tajných zákazníků. Podle předem zadaných kritérií hodnotí obsluhu a prodejní proces, především chování a přístup personálu, odborné znalosti, komunikační i prodejní dovednosti, dodržování předepsaných standardů, vzhled prodejního místa, okolí atd. (www.marketvision.cz, 2011).

Tajný zákazník dle společnosti KNO slouží klientům (zadavatelům výzkumu) jako "oči a uši". Během návštěvy v obchodě se chová jako klasický zákazník a zároveň postupuje podle specifických instrukcí za účelem vyhodnocení úrovně zákaznického servisu, kvality produktu, služeb a prezentace obchodu (jak obchod vypadá). (www.kno.cz/cz, 2011).

Mnohé výzkumné agentury hledají uchazeče, kteří jsou schopni samostatně, kvalitně a zodpovědně hodnotit různé oblasti a to na základě svých dobrých pozorovacích a komunikačních dovedností. Využívají i osob, které podnikají, a tak mohou své zkušenosti uplatnit například v projektech z oblasti B2B (Market Vision, 2011).

V zahraniční literatuře se můžeme dočíst, že Mystery Shoppeři mohou být rozčleněni podle několika měřítek. Böhm a kol., které cituje Wagnerová (2011) ve svém článku uvádějí tři skupiny hodnotitelů:

1. **Checkers** (hodnotitelé) – hodnocením pověřeni pracovníci; dochází ke skrytému pozorování svých kolegů (externí/interní hodnotitelé).
2. **Experti** – externí hodnotitelé; pro prověření servisní kvality nutnost odborných znalostí.
3. **Zákazníci** – reální zákazníci.

Wagnerová (2011) tuto skupinu rozšiřuje o:

4. **Mystery Shopper expert** – nezávislý hodnotitel proškolený speciálně pro konkrétní hodnocení.

Dle Wagnera (2009) může Mystery Shopping provádět dokonce i zástupce firmy.

Důležitá je příprava Mystery Shoppera na svou roli, neboť musí svou mysl oprostit od veškerých předchozích zkušeností nebo jakýchkoliv předsudků. Mystery Shopper musí být nezaujatý a nesmí být názory a jeho očekávání založeny na osobní zkušenosti – musí svou mysl takzvaně „resetovat“. Pro úspěch celého projektu je klíčová kvalitně odvedená práce Mystery Shoppera, a proto se značné úsilí věnuje výběru těchto shopperů, kteří musí svým typem zcela odpovídat zadanému úkolu - věkem, vzhledem, vystupováním, atd. (www.marketvision.cz, 2011).

Pravidla pro Mystery Shopping

Nyní budou citována stručná pravidla pro Mystery Shopping, jejichž úplné znění nalezneme v anglickém jazyce na internetových stránkách asociace MSPA Europe.

Etické zásady

„Mystery Shopping monitoruje, jak se při kontaktu se zákazníkem chová personál a jak fungují procesy v porovnání s předem určenými standardy. Cílem mystery Shoppingu by mělo být rozvinout vzájemnou interakci mezi personálem a zákazníky a následně zvýšit celkovou spokojenost zákazníků.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

„Výsledky z mystery Shoppingu nesmí být použity jako jediný důvod k propouštění nebo postihu zaměstnanců.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

„Z etických důvodů musí být zaměstnanci klienta informováni o tom, že jsou formou Mystery Shoppingu kontrolováni.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

Technické zásady a pravidla

Základní

„Scénáře používané při mystery Shoppingu nesmí po Mystery Shopperech vyžadovat nic protizákonného, nic, co by Mystery Shopper vyvolalo fyzickému riziku, zveřejnění osobních dat proti jejich vůli, nic, co by mohlo vést k tomu, že budou proti své vůli registrováni v seznamech různých subjektů jako potenciální klienti a následně kontaktováni.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

„Zúčastněný personál musí být srozumitelně informován o cílech mystery Shopping projektu, způsobu použití a předávání výsledků. Jména členů personálu nebo jejich totožnost zaznamenaná prostřednictvím videa, zvukového záznamu atd. může být zveřejněna pouze za předpokladu, že byl o tomto personálu předem informován. Osobní identifikace členů personálu konkurence nesmí být zveřejněna.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

„Agentura provádějící mystery Shopping se musí s klientem dohodnout na budoucím uchování a likvidaci materiálů z výzkumu, ať už jde o dotazníky, videa, nahrávky nebo jiné použité materiály.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

Doporučení

„Dotazník by měl být zaměřen na objektivní otázky směřující k získání faktických informací. Lze použít i několik subjektivních hodnocení, která pomohou při interpretaci výsledků.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

„Personál by měl být o mystery Shoppingu informován i v případě pilotních návštěv, které projektu předchází. Pokud budou výsledky z pilotních návštěv anonymní, není povinné informovat personál v této fázi projektu.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

„Při provádění mystery Shoppingu u konkurence by měl test ideálně zahrnovat i nákup, který odpovídá stanoveným cílům projektu. Pokud test nákup zboží nezahrnuje, měl by scénář simulovat požadavek, který je v dané oblasti zcela běžný.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

Best Practice

„Scénář Mystery Shoppingu by měl být realistický v tom smyslu, že by měl simulovat přirozené a reálné chování spotřebitele na příslušném trhu. Rozložení, načasování a obsah návštěv by měl odrážet zcela běžnou situaci na příslušném trhu.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

„Scénář by měl být jednoduchý, stručný a přiměřený, aby Mystery Shopper dokázal průběh návštěvy věrně a správně zaznamenat.“ (www.mspa-eu.org/, 2011).

Profesní sdružení a organizace

MSPA (Mystery Shopping Providers Association) je definováno jako „největší profesní sdružení obchodu se věnuje zlepšování kvality služeb pomocí anonymních zdrojů. S více než 400 členských firem z celého světa, naše různorodé členství zahrnuje marketingový průzkum a prodejní společnosti, soukromé vyšetřování firmy, vzdělávací organizace a společnosti, které se specializují na poskytování služeb Mystery Shopping. Naše členské firmy pracují se svými klienty zavést mechanismy pro měření a zlepšování úrovně služeb.“ (Volně přeloženo z: www.mysteryshop.org/, 2011).

Hlavním cílem této organizace je:

1. stanovení profesních standardů a etiky pro průmysl,
2. vzdělávat poskytovatele, klienty a zákazníky s cílem zlepšit kvalitu služeb,
3. zlepšit image průmyslu prostřednictvím veřejných vztahu a chování,
4. podporovat své členy a hledat nové klienty (Volně přeloženo z: www.mysteryshop.org/, 2011).

SIMAR (Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění) formuluje české doporučené kvalitativní standardy závazné pro členské agentury SIMAR. Věnuje hlavní pozornost zvyšování kvality služeb poskytovaných členskými agenturami. Dále dbá na důsledné dodržování vlastních etických a metodických standardů výzkumu trhu a veřejného mínění, které vycházejí z pravidel ESOMAR (www.simar.cz, 2011).

Definicí SIMARu (www.simar.cz, 2011) je, že 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.

Dle analýzy uvedené v lednu 2001 na portálu Marketingové noviny měl SIMAR 12 členských agentur – Aisa, GfK, Incoma, Median Millward Brown, Opinion Window, Stem/Mark, Taylor Nelson Sofres Factum, Ultex a Xuxa (od roku 2001 také Ave Marketing a Tambor). Mezi členskými agenturami platí i Etické zásady činnosti v marketingovém výzkumu (www.marketingovenoviny.cz, 2011). V devátém měsíci roku 2010 mělo sdružení SIMAR 11 řádných členů a reprezentoval tak přibližně polovinu

celkového obratu výzkumu trhu v České republice. V současné době má Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění 13 členů.

Základní zásady standardů SIMAR pro realizaci projektů Mystery Shopping

V této kapitole budou citovány vybrané zásady standardů Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění (SIMAR):

„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.“ (www.simar.cz, 2011)

„Za předpokladu, že je Mystery Shopping veden profesionálně a zaručuje dodržování práv zkoumaného subjektu, je činností platnou a legitimní.“ (www.simar.cz, 2011).

„Výzkumníci, provádějící Mystery Shopping, musí v každém možném ohledu zaručit, aby byla respektována důvěrnost a aby získané poznatky neznevýhodnily či nepoškodily zkoumaný subjekt v jeho práci.“ (www.simar.cz, 2011).

„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.“ (www.simar.cz, 2011).

„Ve všech případech je zásadní postupovat podle platné legislativy a jurisdikce, která se týká odlišných technik Mystery Shopping (příp. telefonických či e-mailových kontaktů).“ (www.simar.cz, 2011).

„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.“ (www.simar.cz, 2011).

„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.“ (www.simar.cz, 2011).

„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“).“ (www.simar.cz, 2011).

„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“).“ (www.simar.cz, 2011).

„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.“ (www.simar.cz, 2011).

Zásady Mystery Shoppingu:

1. Nelze činit závěr na základě jediné fiktivní návštěvy, před spuštěním akce je nutné mít rovnoměrně rozložený vzorek (směny, různé prodejny).
2. Nelze dobře sledovat vysoké množství parametrů, je nutné se zaměřit na klíčové.
3. Agentura musí obdržet popis žádoucího chování, odklon od tohoto chování musí být měřen na stupnici.
4. Agentura se musí ztotožnit s produktem, potřebou typického zákazníka, proto potřebuje velmi dobrý popis produktu.

5. Na konci rozhovoru se fiktivní zákazník musí odhalit a oznámit, že se jedná o Mystery Shopping. Toto pomůže, aby to zkoušení zaměstnanci nebrali jako nefér hru (Spáčil, 2003).

Dle Příručky Mystery Shoppera (Market Vision, 2011) je však výše zmíněný Spáčilův poslední bod nereálný. Praxe toto doporučení nebere v potaz. Na základě kodexů vypracovaných výzkumnými agenturami je vynuocováno, aby shopper nikdy svou identitu neprozrazoval a stejně jako po dobu výzkumu, tak i po něm zůstal neodhalen, pokud není v pokynech stanoveno jinak. Na trhu však neustále probíhají změny, které kodexy agentur neustále mění. Změny jsou vyvolány požadavky zadavatele výzkumu. Na současném trhu se momentálně diskutuje i o možnosti, že výše zmiňovaná zásada o utajení bude skutečně zaměněna za Spáčilovu zásadu o odhalení.

Boučková uvádí (2003), že je nepřípustné, aby uvedení místa výzkumu (pobočka prodejny, čas, dotazování atd.) vedlo k identifikaci zkoumaných osob a že výsledky testů mohou sloužit pouze k výzkumným účelům, ke zlepšení zásad, norem, obsahu a cílů školení, ale nikoliv lidem k postihu zaměstnanců. V praxi je však Mystery Shopping prováděn na předem stanovených střediscích a dochází i k cíleným nákupům. Rozhodující je i čas uskutečnění fiktivního nákupu. Mnohé organizace dnes odměňují zaměstnance z části fixní i variabilní složkou mzdy. Variabilní složka mzdy je tvořena bonusy či prémie, které představují odměnu za správné dodržování firemních norem a zásad. Při porušení těchto vnitropodnikových norem zaměstnanec nedostává variabilní složku mzdy a dále se může dostat do tzv. akčního plánu, který vyžaduje jeho 100% plnění a v případě pochybení může být i daný zaměstnanec nahrazen.

Mystery Shopping v České republice

První zmínky o Mystery Shoppingu jsou datovány již před více než 35 lety a to v anglofonních zemích (Applegate, 2011).

Dnes již je Mystery Shopping i na českém trhu standardem. Za posledních sedm let se Mystery Shopping stal pro firmy v Čechách již standardním nástrojem kontroly a zlepšování klientského servisu. Především se jedná o firmy, které své výrobky a služby nabízejí prostřednictvím rozsáhlých prodejních sítí nebo prostřednictvím

distribučních kanálů jako jsou obchodní zástupci, certifikovaní prodejci apod. Mezi společnostmi nejčastěji využívající metody Mystery Shopping se řadí firmy z oborů vyznačujících se silným konkurenčním prostředím (nejčastěji bankovníctví, telekomunikace, retail, automobilový průmysl, relativně nově také např. energetika) (Applegate, 2011).

Formy výstupů

Výstupy neznamenají pouhé předání dat, ale cílem je poskytnout doporučení pro vylepšení zákaznických služeb a styku se zákazníky. Při zpracování výsledků je možno využít kvantitativních i kvalitativních metod (Kozel, 2006).

Agentura NMS Market Research (www.nms.cz/cz, 2011) stejně jako většina výzkumných agentur využívá:

- *„Online Reporting výsledků (klientská aplikace) – výstupy k dispozici 24 hodin denně, hierarchizace přístupů (zobrazení jednotlivých prodejních míst, regionů nebo celé prodejní sítě),*
- *závěrečná zpráva:*
 - *Podrobné analýzy – porovnání jednotlivých prodejních míst, vývoj v čase, benchmarking,*
 - *SWOT analýza, doporučení zadavateli,*
- *excelovský soubor s výsledky jednotlivých prodejních míst, možnost doplnění o subjektivní hodnocení Mystery Shopperů (kvalita obsluhy očima zákazníků),*
- *audio (popř. video) záznamy a jejich přepisy – detailní zachycení průběhu rozhovoru slouží k identifikaci zlomových míst rozhovoru (momentů pravdy),*
- *plakát s výsledky – přehledné zpracování výstupů,*
- *možnost osobní prezentace výsledků výzkumu,*
- *předání a analýza materiálů z výzkumu (fotografie, dokumenty, POS materiály, deníky atd.)“.*

Společností NMS Market Research zmíněná SWOT analýza by však pouze stěžejní mohla být výstupem výzkumu provedeného metodou Mystery Shopping. Jak uvádí Kozel (2006), SWOT analýza slouží jako nástroj pro stanovení firemní strategické situace, a to vzhledem k vnějším i vnitřním podmínkám společnosti. Mystery Shopping však dokáže monitorovat pouze vnitřní prostředí. Pro sestavení SWOT analýzy by musely být k dispozici veškeré marketingové aktivity firmy – aktivity týkající se vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Teprve následně sestavená SWOT analýza může napomoci k nalezení příčin marketingových problémů a potíží (Kozel, 2006). Společnost Market Vision (Market Vision, 2011) uvádí jako možný výstup výzkumu metodou Mystery Shopping pouze zhodnocení silných a slabých stránek a to pouze v oblastech hodnocených metodou Mystery Shopping, to znamená v oblastech vnitřního prostředí firmy.

Získané výsledky je nutno interpretovat zadavateli výzkumu. Interpretace těchto výsledků znamená jejich převedení do závěrů a sestavení doporučení. Před vlastní prezentací je nutné ověřit, zda výsledek šetření koresponduje s výzkumným problémem a zda zjištěné informace napomohou k návrhu nápravných opatření. Některá šetření mohou být zatížena jistou chybou, ale dle SIMARu (www.simar.cz, 2011) nesmí chybovost překročit 0,2 %. Tato chybovost je akceptovatelná u souboru, který byl zkontrolován minimálně z 50 % (doporučováno je však 100% verifikace).

Doporučení jsou pro zadavatele výzkumu důležitá a musí zde být souvislost mezi doporučeními a závěry agentury s praktickými problémy zadavatele. Kozel (2006) doporučuje, aby po formální stránce byla doporučení formulována do souvislého textu, ze kterého lze souvislosti lépe pochopit. V případě krátkých doporučení může zadavatel mít dojem, že práce nebyla kvalitně odvedena. Tato doporučení jsou zpravidla jediná, která management firmy čte, a tyto materiály rozhodují, jestli projekt splnil očekávání.

Prezentace výsledků je jediným zhmotnělým výsledkem (Zbořil, 1998) uskutečněného marketingového výzkumu, který jeho zadavatel vnímá. Jedním ze způsobů prezentace výsledků výzkumu je **písemná prezentace**, která pomocí závěrečné zprávy informuje zadavatele výzkumu o výsledcích. Příbová (1996) doporučuje vrátit se na začátek celého výzkumného procesu, kde jsme společně se zadavatelem definovali problém a cíl výzkumu, neboť pouze tak se nám podaří dosáhnout provázanosti jednotlivých částí zprávy a námi zjištěné výsledky budou odpovídat požadovaným

cílům. Aby se umocnila vypovídací schopnost písemné prezentace, používají se číselné údaje (procenta, škály aj.). Pokud to výsledky výzkumu umožňují, využívají se grafická zobrazení – tabulky, grafy. Všechny použité instrumenty závisí na konkrétním zpracování zprávy a požadavcích zadavatele, který si určí, jak dalece podrobná má zpráva být. Poslední částí výzkumného procesu bývá většinou **ústní prezentace**. Smyslem prezentace je přesvědčit všechny zástupce zadavatele (management firmy a zástupce firemních útvarů, který se výsledky výzkumu týkají) o možnostech nápravy problému prostřednictvím návrhů a doporučení plynoucích z výsledků výzkumu (Příbová, 1996).

Pouze v případě, že má zadavatel dobrý pocit z prezentace a je přesvědčen, že výsledky výzkumu budou mít pro konkrétní firmu přínos a že se prostředky vložené do výzkumu mnohonásobně v budoucnu vrátí, tak tehdy si agentura může být jista, že její výzkum byl provedený správně a má reálnou šanci obdržet od zadavatele další zakázku (Kozel, 2006).

4 VLASTNÍ PRÁCE

Pro účely vlastní práce byl pomocí metody Mystery Shopping provedeno terénní šetření. Navštíveno bylo celkem devět specializovaných prodejních míst mobilních operátorů Vodafone, Telefónica a T-Mobile. Průzkum proběhl v časovém období od 12. do 23. října 2011 a to od pondělí do neděle v průběhu celé otevírací doby prodejních středisek. Tajný zákazník (Mystery Shopper) byl vybrán tak, aby splňoval následující charakteristiky:

- žena nebo muž,
- věk nerozhoduje,
- jednu konkrétní pobočku je možné navštívit pouze jednou, maximální počet možných tajných nákupů: 3,
- na vybrané pobočce nesměl tajný zákazník být alespoň půl roku před začátkem průzkumu,
- tajný zákazník na vybranou pobočku pravidelně nechodí a nezná žádného prodejce.

Výzkumem bylo získáno 27 dotazníků vypovídajících o úrovni poskytovaných služeb mobilních operátorů. Pro komentáře fiktivních zákazníků a subjektivní hodnocení byl dán prostor v otevřených otázkách, ve kterých lze odhalit důležité prvky, které v hlavním záznamovém archu nebyly zahrnuty. Tyto komentáře jsou zaznamenány v Příloze č. 3.

4.1 Profily sledovaných subjektů

T-Mobile Czech Republic, a. s.

T-Mobile Czech Republic působí na českém trhu od roku 1996. Společnost je členem skupiny Deutsche Telecom a klade důraz na vynikající péči o své zákazníky, vstřícnost vůči obchodním partnerům, zaměstnancům a životnímu prostředí.

Průměrná měsíční útrata zákazníka T-Mobilu za telekomunikační služby byla v roce 2010 417,- Kč. K červnu roku 2011 poskytovala společnost mobilní služby až 5,4 milionům zákazníků a celkově 5,6 milionu zákazníků využívá její služby (t-press.cz, 2011).

Telefónica Czech Republic, a. s.

Telefónica Czech Republic je jedním z předních telekomunikačních operátorů na českém trhu. Je součástí nadnárodní korporace Telefónica, která působí celkem v 25 zemích světa a počet zákazníků dosahuje více než 260 milionů.

Telefónica Czech Republic provozuje téměř sedm miliónů mobilních a pevných linek nabízí nejkomplexnější nabídku hlasových a datových služeb v České republice a mimořádnou pozornost věnuje datové a internetové oblasti (www.telefonica.cz).

Vodafone Czech Republic, a. s.

V říjnu 1999 se stal Český Mobil a.s. prvním duálním mobilním operátorem v České republice, a to po získání licence na provozování duální mobilní sítě GSM 900/1800. Pod značkou Oskar započala společnost svůj komerční provoz.

Oskar vstoupil na trh 1. března 2000 jako třetí mobilní operátor v České republice. V červnu 2005 se Oskar stal členem rodiny Vodafone a v roce 2006 se společnost přejmenovala na Vodafone Czech Republic a. s. Vodafone Czech Republic a. s. je ze 100 % vlastněn skupinou Vodafone Group Plc.

Skupina Vodafone je globální mobilní operátor, jehož základna je ve Velké Británii, působí v 30 zemích a služby poskytuje 359 miliónům zákazníků (stav k 1. březnu 2011). Vodafone Czech Republic je společnost s jasně vymezenou inovativní

strategii přímého styku se zákazníkem a rozvíjí CRM. V tuto chvíli má společnost více než 3 miliony zákazníků (www.vodafone.cz, 2011).

4.2 Hodnocení mobilních operátorů v jednotlivých fázích osobního prodeje

Přivítání

Prodejny T-Mobile mají automatický vyvolávací systém. Pokud na prodejně nebyl žádný jiný zákazník, zavolal si prodejce někdy zákazníka rovnou, jindy zákazník čekal i více jak 10 minut. S lístečkovým systémem se na prodejně setkala 89 % zákazníků (což je zdaleka více než u Vodafonu a stejné procento jako u Telefónicy). 11 % zákazníků (1 zákazník) uvedlo, že muselo prodejce aktivně oslovit samo. 6 z 9 zákazníků (67 %) uvedlo, že čekalo na obsluhu déle než 3 minuty. Přestože se u Telefónicy jednalo o vytíženější pobočky, vytíženost jako taková se jeví uspokojivá, pouze 33 % zákazníků čekalo na obsluhu déle než 3 minuty, z čehož pouze 1 zákazníkovi (11 %) se prodejce omluvil za čekání. U Vodafonu muselo 56 % zákazníků (5) čekat na obsluhu déle jak 3 minuty, přičemž se žádný z prodejců neomluvil za čekání. Fakt, že k omluvě nedošlo, mohl vyvolat systém čekání, který je zavedený u všech operátorů – tzv. lístečkový systém. Prodejci tak nabývají dojmu, že jejich postupné obsluhování má řád, a jakmile je předchozí zákazník odbaven, přichází na řadu on a to bez zbytečného otálení prodejce. V případě Telefónicy dokonce 2 zákazníci (22 %) čekali na obsluhu nekomfortních 9 minut a déle.

Zlepšení prodejní atmosféry úsměvem při uvítání zákazníka bylo u prodejců T-Mobile zaznamenáno pouze u 6 prodejců (67 %). U Telefónicy a Vodafonu byl toto velmi úspěšný parametr oblasti přivítání - oproti T-Mobilu se zákazníci těchto společností těšili z úsměvů prodejců ve 100 % případech. Fáze přivítání byla u Vodafonu nejlépe hodnocenou oblastí Mystery Shoppingu. Hodnocení snižoval hlavně fakt, že jedna třetina (33 %) zákazníků nebyla prodejci při příchodu vůbec zaznamenána a

nedali najevo, že o novém příchozím zákazníkovi ví. Stejného výsledků dosáhla i Telefónica a nejnižšího výsledku dosáhl T-Mobile (22 %).

Jmenovkou byli prodejci T-Mobilu označeni v 89 % případů (8 prodejců) a stejného hodnocení dosáhli i prodejci konkurenčního operátora Vodafone, u Telefónicy měli na sobě jmenovku prodejci pouze v 67 % případů.

Prodejci Telefónicy i Vodafone zákazníka v 67 % přivítali očním kontaktem, u T-Mobilu tomu tak bylo pouze ve dvou případech.

V 89 % (8) případů museli zákazníci Telefónicy a T-Mobile čekat na vyvolání lístečkovým systémem. Na prodejnách Vodafone též funguje lístečkový systém, kterého využilo více než 50 % zákazníků. Vytíženost poboček Vodafone byla kolísavá, neboť ve 44 % (4 prodejci) dokonce za zákazníkem přišel sám prodejce, a to ještě dříve, než si zákazník stačil vzít lísteček. Z tohoto můžeme vypožorovat, že tito prodejci své zákazníky odbavovali, jak nejrychleji to bylo možné. U Telefónicy pouze 1 zákazník (11 %) uvedl, že za ním prodejce přišel osobně. Prodejci T-Mobile za žádným ze zákazníků osobně nepřišli.

Celou hodnocenou oblast ilustruje Tabulka 2.

Fáze přivítání se nejlépe dařila Vodafone – dosáhl 96 %, Telefónica dosáhla 81 % a prodejci T-Mobilu fázi přivítání zvládli na 78 %.

Tab. 2

	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
Dal Vám pracovník prodejny do 30 vteřin od Vašeho příchodu najevo, že o Vás ví? (stačí pohled)	22%	67%	67%
Přivítal Vás prodejce přátelsky s úsměvem?	67%	100%	100%
Otevřel prodejce rozhovor vhodnou otázkou? (Tzn. kromě pozdravu ještě dotaz, např. s čím Vám mohu pomoci, co pro Vás mohu udělat apod.)	78%	78%	100%
Byl prodejce označen jmenovkou?	89%	67%	89%
počet návštěv	9	9	9
Jak začal rozhovor?	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
prodejce přišel za mnou	0%	11%	44%
musel/a jsem prodejce oslovit sám/sama	11%	0%	0%
na prodejně je lístečkový systém (čekal/a jsem ve frontě)	89%	89%	56%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Řešení požadavku: servis

Ve všech 100 % případů (9 návštěv) u všech sledovaných operátorů byl se zákazníkem vyřešen požadavek, se kterým zákazníci přišli do prodejních středisek. Tento fakt ilustruje Tabulka 3. Vždy se prodejce okamžitě pustil do řešení požadavku. Přestože mobilní operátoři disponují rozličnými službami roamingového volání¹ (dale roaming), v případě T-Mobilu nebyla zákazníkům nabídnuta žádná speciální roamingová služba. V porovnání s ostatními operátory je toto nejhorší výsledek. 3 zákazníkům (33 %) Telefónicy byla nabídnuta speciální roamingová služba a prodejci Vodafone tuto službu nabídli pouze v 1 z 9 návštěv (11 %).

Oblast řešení požadavku byla jednou z nejlépe hodnocených oblastí osobního prodeje u všech sledovaných operátorů. Prodejci T-Mobilu se umístili na třetím místě s 80 %, úspěšnějším byl Vodafone 82 % a první místo obsadila Telefónica s 87 %.

¹ Roamingové volání neboli roaming – cizí výraz využívaný např. v prodejních službách; označuje volání ze zahraničí

Tab. 3

	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
Pustil se prodejce do řešení požadavku?	100%	100%	100%
Byl Váš požadavek nakonec vyřešen?	100%	100%	100%
Byla Vám nabídnuta nějaká speciální roamingová služba?	0%	33%	11%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Nabídka další služby a specifikace nabídky

Pouze 2 zákazníkům (22 %) společnosti T-Mobile byla nabídnuta další služba, služba navíc – nad rámec řešení zákaznickova požadavku. V ostatních případech prodejci nenabídli žádnou dodatečnou službu. Nabídka další služby byla u T-Mobilu hodnocena nejhůře ze všech operátorů. Tento výsledek je podpořen faktem, že u ostatních operátorů bylo dosaženo výsledku 67 %.

Výsledky operátorů fáze “Nabídka další služby” jsou uvedeny v Tabulce 4.

Tab. 4

	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
Byla Vám během návštěvy nabídnuta nějaká další služba?	22%	67%	67%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Nabídka hlasového tarifu byla prezentována u všech sledovaných mobilních operátorů. 2 zákazníkům (22 %) společnosti T-Mobile byl nabídnut hlasový tarif. Prodejci Telefónicy prezentovali nabídku hlasového tarifu více než polovině zákazníků a dosáhli tak stejného výsledku jako prodejci konkurenčního Vodafone (56 %). Ne všechny prezentované nabídky byly konkretizovány – tzn. nebyl nabídnut konkrétní tarif.

V Tabulce 5 jsou přehledně uvedeny výsledky všech sledovaných operátorů fáze “Specifikace nabídky”.

Pouze 1 zákazníkovi (11 %) byla v prodejně T-Mobile nabídnuta možnost mobilního či pevného internetu. Výsledku 56 % (5) dosáhli prodejci konkurenční společnosti Telefónica a 22 % prodejců (2) Vodafone uznali za vhodné tyto služby nabídnout.

Prodejci Telefónicy a Vodafonu během hovoru se zákazníkem odprezentovali nabídku internetu v mobile, učinili tak v 11 % a 67 % zákazníků. Uváděli jak konkrétní tarify, tak opět jako v případě internetu do počítače svou nabídku blíže nespécifíkovali. Zde vidíme velkou devizu, kdy by prodejci při důkladnějším zjišťování zákaznických potřeb a priorit, dokázali zákazníka přesvědčit např. pouze k vyzkoušení této služby, ovšem s cílem navodit v zákazníkovi potřebu využívat službu i nadále. Prodejci konkurenčního T-Mobilu tuto službu nenabízeli.

Služba poskytování televize nebyla na prodejnách T-Mobilu nabídnuta žádnému zákazníkovi. Lépe si vedli prodejci Telefónicy, kde byla nabídnuta dvěma zákazníkům (22 %). Operátor Vodafone tuto službu vůbec nenabízí - proto je zde uvedeno “nehodnoceno” ve 100 % případech. Službu hlasové pevné linky, kterou nabízí pouze Telefónica, prodejci vůbec neprezentovali.

Je patrné, že prodejci nezjišťovali zákazníkovi potřeby a nevyužili zákaznický potenciál. Při zjišťování potřeb zákazníka kladli prodejci T-Mobile menší množství spontánní otázek a méně zjišťovali potřeby klienta. Zaměřili se většinou pouze na úvodní frázi během přivítání. Do prezentace nabídky vnášeli prodejci chybu a to nedotažení nabídky do konce, neprezentovali konkrétní službu a hovořili o službách bez bližšího zjišťování zákaznických preferencí.

Spontánně položené otázky pokládali prodejci T-Mobile nejméně prodejců ze všech sledovaných operátorů. 6 prodejců (67 %) téměř vůbec nezjišťovalo potřeby zákazníka a omezili své jednání pouze na zvořilostní fráze. 3 prodejci se snažili zjistit zákaznickou situaci, ovšem většina otázek byla uzavřených a tudíž zákazník nemohl svou situaci blíže nastínit. Tyto uzavřené otázky prodejcům k nabídce vhodných služeb pouze dopomáhají, avšak odpovědi na ně nedokáží zmapovat zákaznickou situaci.

V těchto sledovaných oblastech – nabídka další služby a specifikace nabídky - byl nejméně úspěšný operátor T-Mobile – dosáhl 22 % a 25 %. V nabídce další služby

byli operáři Vodafone a Telefónica stejně úspěšní – 67 %. Specifikaci nabídky nejlépe zvládli prodejci Vodafonu (69 %) a prodejci Telefónicy byli oproti T-Mobilu lepší pouze o 3% (28%).

Tab. 5

	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
hlasový tarif	22%	56%	56%
mobilní/pevný internet (do notebooku i pc - přenosný USB modem či ADSL modem)	11%	56%	22%
internet v mobilu	0%	11%	67%
Nabídl Vám prodejce nějaké balíčky služeb?	0%	22%	67%
Televize			
Ano	0%	22%	0%
Ne	100%	78%	0%
nehodnoceno	0%	0%	100%
hlasová pevná linka			
Ano	0%	0%	0%
Ne	0%	100%	0%
nehodnoceno	100%	0%	100%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Argumentace

Ve většině případů prodejci sami od sebe využili k získání zákazníka argumenty – 2 prodejci T-Mobilu (22 %), 7 prodejců Telefónicy (78 %) a 7 prodejců Vodafone (78 %). U prodejců T-Mobile zazněly pouze jeden až dva argumenty. Telefónica i Vodafone až na jednu výjimku podpořili svou nabídku 2 a více argumenty. Druhým nejčetnějším jevem byla absence argumentů během osobního prodeje. Tabulka 6 a 7 ilustruje, jak si operátoři vedli ve fázi “Argumentace”.

Tab. 6

Vysvětlil prodejce výhody nabízených služeb a produktů (argumentoval pro ně)?	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
ano, sám od sebe	22%	78%	78%
ano, po dotazu	11%	0%	0%
ne, ani po dotazu	11%	0%	0%
prodejce neargumentoval, neboť žádnou nabídku neprezentoval	56%	22%	22%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Prodejci všech tří sledovaných mobilních operátorů svou nabídku podpořili využitím buď firemními katalogy, vytištěnou nabídkou služeb zahraničního volání – u prodejců T-Mobile tomu tak bylo v 1 případě (11 %) a u prodejců Telefónica i Vodafone v 7 případech (78 %).

Argumentace se podstatně lépe dařila Vodafone a Telefónice (78 %), T-Mobile dosáhl pouze 25 %.

Tab. 7

	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
Používal prodejce při prezentaci služeb nějaké tištěné materiály/makety telefonů/tabulky tarifů..?	11%	78%	78%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Uzavření prodeje

Fázi “Uzavření prodeje” ilustruje Tabulka 8. Jelikož se prodejci T-Mobile nesnažili o prodej nových služeb a soustředili se pouze na vyřešení zákaznickova požadavku, nesnažili se ani o to přimět zákazníka k rozmyšlení o koupi či aktivaci nabízených služeb. Prodejci si svým jednáním zcela uzavřeli možnost získat nového

klienta. 6 zákazníků společnosti T-Mobile mělo pocit, že prodejce rozhodně nebyl aktivní (67 %) nebo byl málo aktivní (33 %). Oproti ostatním operátorům jde o slabý výsledek. Toto značí, že ani jeden z prodejců nebyl přesvědčivý a nesnažil se o vyvinutí tlaku na prodej. Vodafone a Telefónica dosáhli v přesvědčivosti prodejců 44 % a 33 %.

Tab. 8

	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
Shrнул prodejce podané informace?	33%	44%	56%
Snažil se Vás prodejce po Vašem sdělení, že si to rozmyslíte, ještě přesvědčit ke sjednání?	0%	11%	22%
Snažil se Vás prodejce přimět k okamžité koupi/aktivaci služby?			
prodejce se mě vůbec nesnažil přimět k okamžité aktivaci, neboť žádné další služby ani produkty nenabízel	67%	22%	22%
málo aktivní přístup - prodejce se omezil na podávání informací, musel/a jsem se spíše ptát	33%	0%	11%
aktivní přístup prodejce, snaha udělat obchod, nejste ale zcela přesvědčen/a, že byste si službu skutečně aktivovala/a	0%	44%	22%
velmi přesvědčivý prodejce, zdůraznil několik výhod, je vidět, že nabídce sám věří a má zájem na tom, abyste si tarif ihned pořídil/a, poskytnuty základní informace o dalším postupu	0%	33%	44%
Jak reagoval prodejce ve chvíli, kdy bylo zřejmé, že nic nekoupíte?			
reagoval přátelsky, skutečnost akceptoval, nesnažil se v zákazníkovi vzbudit pocit provinění	44%	78%	78%
snažil se v zákazníkovi vzbudit pocit provinění	0%	0%	0%
prodejce nereagoval, neboť mi žádnou službu ke koupi/aktivaci nenabídnul	56%	22%	22%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

V žádném případě se nestalo, že by se prodejce začal chovat nepřátelsky, když začalo být zřejmé, že si zákazník nic nekoupí. Ani vzbudit v zákazníkovi pocit provinění se žádný pracovník nesnažil, všichni reagovali přátelsky. V případě, že se zákazníci žádné nabídky ze strany prodejců nedočkali, hodnotili tuto sekci, že prodejce nereagoval. Úspěšnost uzavření prodeje spočívá ve shrnutí podaných informací. Tato

rekapitulace může lépe napomoci přimět zákazníka k uvědomění si, že prezentovanou službu bude potřebovat. Nejlepšího hodnocení dosáhl Vodafone a následně Telefónica.

V této sledované oblasti byl nejméně úspěšný operátor T-Mobile (12 %), podstatně úspěšnější byla Telefónica (48 %) a na prvním místě se v uzavření prodeje umístil Vodafone (52 %).

Odborné znalosti a prodejní dovednosti

Oblasti podrobené hodnocení “Odborné znalosti” a “Prodejní dovednosti” ilustrují Tabulky 9 a 10. Přestože prodejci nepůsobili dojmem, že by produkty společnosti T-Mobile chtěli prodávat, přesto 78 % prodejců působilo jako „odborník“ s tím, že rozuměli nabízeným produktům a službám. Zde je patrné, že prodejci nevyužívají dostatečně svůj potenciál a nedostatečně pracují s příchozími zákazníky. Zde se skrývá možnost ke zlepšení. Naproti tomu prodejci Telefónicy na zákazníky působili jako odborníci, kteří nabízeným službám rozumí - o tomto byli schopni přesvědčit všech 9 zákazníků (100 %). U Vodafonu tomu tak bylo až jednu výjimku (89 %).

Tab. 9

	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
Působil prodejce jako odborník tzn. že nabízeným věcem rozumí?	78%	100%	89%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast prodejních dovedností dopadla jako absolutně nejhůře už z hodnocených oblastí T-Mobilu, tak i jako jedna ze slabých míst osobního prodeje u konkurenčních operátorů.

Stejně jako v případě operátora Vodafone byli i prodejci Telefónicy aktivnější při pokládání otázek za účelem zjištění potřeb zákazníka. Byly pokládány jak otevřené tak uzavřené otázky. Dotazy byly věcné, ovšem nastal i případ, kdy po zákazníkovi

negativní odpovědi ztratil prodejce Telefónicy zcela zájem o jakoukoli další prezentaci nabídky a argumentaci.

Prodejci Vodafonu svou nabídku umocňují profesionálním vystupováním a snaží se vyvolat dojem, že skutečně mají zájem nabízené služby prodávat (78 %). V tomto se i odráží odbornost výkladu prodejců. Zákazníci T-Mobilu tento dojem neznamenali ani v jednom z případů a prodejci Telefónicy takto působili pouze v 67 % (6 prodejců).

Toto snížené hodnocení vyvolal fakt, že se prodejci méně snažili zjišťovat zákazníkovi potřeby – prodejci Telefónicy 67 % (6 prodejců), prodejci Vodafonu 56 % (5 prodejců) a prodejci T-Mobile 11 % (1 prodejce).

Teprve na základě zjišťování potřeb zákazníků bylo možno nabídnout odpovídající služby. Odpovídající služby nabídlo 6 prodejců (67 %) Telefónicy, 5 prodejců (56 %) Vodafonu a žádný z prodejců T-Mobilu. Nejvíce spontánně položených otázek bylo pokládáno prodejci operátora Vodafone.

V oblasti odborných znalostí dosáhl nejlepšího hodnocení operator Telefónica (100 %), druhé místo zaujmul Vodafone (89 %) a jako poslední se umístil T-Mobile se 78 %. Prodejní dovednosti byly ohodnoceny ve stejném pořadí – Telefónica 67 %, Vodafone 57 %, T-Mobile 4 %.

Tab. 10

	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
Působil prodejce dojemem, že má opravdu zájem prodávat nabízené služby?	0%	67%	78%
Zjišťoval prodejce Vaše potřeby před tím, než začal nabízet konkrétní služby?	11%	67%	56%
Byl prodejce aktivní a sám se snažil nabízet služby a produkty odpovídající Vaší potřebě?	0%	67%	56%
Nabízel Vám prodejce další adekvátní služby či balíčky?	0%	67%	44%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukončení rozhovoru

V oblasti ukončení rozhovoru bylo zjištěno, že pouze v jednom případě byly zákazníkovi T-Mobilu předány informační materiály, a to konkrétně magazín společnosti, kterým prodejce podpořil svou nabídku již při prezentaci služeb zákazníkovi. Také zákazníci Telefónicy se v 56 % (5 zákazníků) spolu se zákazníky Vodafonu v 78 % (7 zákazníků) dočkali předání informačních materiálů ze strany prodejce. Ostatní zbývající zákazníci si materiály museli vzít sami. Předání informačních materiálů tedy obecně následovalo po prezentaci nabídky prodejce, kdy danými materiály prodejce svůj výklad podpořil. Výsledky fáze “Ukončení rozhovoru” nalezneme v Tabulce 11.

Ani jeden zákazník společnosti T-Mobile nebyl osloven s možností, že jej prodejce bude ohledně své nabídky kontaktovat. Toto vychází s faktu, že se prodejci nesnažili o prodej nových služeb. Naproti tomu jeden z prodejců (11 %) operátora Vodafone i operátora Telefónica si vyžádal kontakt na zákazníka. Tito prodejce si chtěli vytvořit příležitost přesvědčit zákazníka ke koupi např. i při jeho kontaktování. Zde vidíme prostor ke zlepšení a to z důvodu skutečně váhajících zákazníků, které může tento aktivní krok ze strany prodejce přesvědčit.

Zákazníci se v prodejních střediscích při rozloučení setkávali i s dodatečnou zdvořilostní frází, která představovala např. přání hezkého dne či pozvání zákazníka k další návštěvě. Setkali se s ní 3 (33 %) zákazníci společnosti T-Mobile, 8 (89 %) zákazníků Telefónicy a 8 (89 %) zákazníků společnosti Vodafone.

Problémem prodejců Telefónicy však, stejně jako u ostatních operátorů, bylo poděkování za návštěvu, kde byla úspěšnost 67 % (6 prodejců - což představuje prostřední hodnotu ve srovnání se zbývajícími dvěma operátory. Daleko méně se poděkování za návštěvu dařilo prodejcům společnosti T-Mobile, toho se zákazníci dočkali pouze v 56 % případů (5 zákazníků). Nejvíce ze všech tří operátorů - 7 prodejců (78 %) poděkovalo zákazníkovi za návštěvu a to na prodejních operátora Vodafone.

V této sledované oblasti byl nejúspěšnější operátor Vodafone (59 %), jako druhá se umístila Telefónica (56 %) a nejméně úspěšný byl operátor T-Mobile – dosáhl 30 %.

Tab. 11

	T-Mobile	Telefónica O2	Vodafone
Předal Vám prodejce nějaké informační materiály? (pokud jste si materiály musel(a) vzít sám(sama), odpovězte NE)	11%	56%	78%
Vyžádal si od Vás prodejce kontaktní údaje, nebo Vám nabídl, že Vás bude kontaktovat, jak jste se rozhodl(a)?	0%	11%	11%
Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	56%	67%	78%
Rozloučil se s Vámi prodejce vhodnou frází? (Nejen pozdrav, ale i něco navíc - přání hezkého dne, pozvání k příští návštěvě,...)	33%	89%	89%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

T-Mobile dosáhl v celkovém hodnocení hodnoty 31 %. Celkové hodnocení zahrnuje následující oblasti: přivítání, řešení požadavku, nabídka další služby, specifikace nabídky, argumentace, uzavření prodeje, prodejní dovednosti, odborné znalosti a závěr (ukončení rozhovoru).

Míra úspěšného splnění jednotlivých sledovaných oblastí se v případě T-Mobile lišila nejvíce ze všech operátorů. Nejvyššího ohodnocení se prodejci podařilo dosáhnout v oblastech přivítání (78 %), v odborných znalostech (78 %) a v řešení požadavku (80 %).

Nejslabším místem zákaznické obsluhy na pobočkách T-Mobile se ukázaly být prodejní dovednosti, ve kterých bylo dosaženo pouze 4 % úspěšnosti, což znamená vůbec nejnižší hodnocení prodejní oblasti ze všech operátorů. Tato hodnota se také rozhodující měrou podepsala na tom, že T-Mobile byl v celkovém hodnocení nejméně úspěšný ze všech operátorů. Oblast uzavření prodeje se ukázala jako druhé nejslabší místo – dosáhla 12 %. Prodejci se omezovali pouze na předávání informací, nesnažili se zákazníka přimět ke koupi nebo aktivaci nové služby. Prodejci celkově byli, buď málo aktivní, nebo se vůbec nesnažili zákazníka přimět ke koupi či aktivaci nabízené služby, a tudíž nenabízeli produkty služby odpovídající zákaznickově potřebě.

Nepříliš pozitivně byla hodnocena ochota prodejců, uspěchanost obsluhy a nechuť prodejců rozvíjet prodejní hovor. Zákazníkům v těchto případech vadila malá snaha prodejců doporučit konkrétní řešení a malá snaha zjišťovat individuální potřeby klienta.

Tab. 12

	T-Mobile	Telefónica	Vodafone
CELKOVÉ HODNOCENÍ OPERÁTORA	31%	57%	68%
Přivítání	78%	81%	96%
Řešení požadavku: servis	80%	87%	82%
Nabídka další služby: orientace na prodej	22%	67%	67%
Specifikace nabídky	25%	28%	69%
Argumentace	25%	78%	78%
Uzavření prodeje	12%	48%	52%
Prodejní dovednosti	4%	67%	57%
Odborné znalosti	78%	100%	89%
Závěr: ukončení rozhovoru	30%	56%	59%
počet návštěv	9	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Závěrečná zhodnocení a doporučení

Výsledkem průzkumu bylo zjištění, že operátor T-Mobile dosáhl nejnižšího hodnocení prodejních služeb ze všech sledovaných operátorů. Oblasti hodnocení, které se nejvíce podílely na dosaženém výsledku, byly: nabídka další služby, specifikace nabídky, argumentace, uzavření prodeje, prodejní dovednosti. Tyto zmíněné fáze osobního prodeje byly analyzovány jako slabá místa zákaznické obsluhy prodejců společnosti T-Mobile.

Provedenou analýzou jsme vydedukovali problematické oblasti prezentace nabídky prodejních asistentů a jejich příčiny:

Nabídka další služby: neznalost produktu, nevyužití potenciálu prodejce.

Specifikace nabídky: neznalost produktu, nevyužití potenciálu prodejce.

Argumentace: prodejci nedisponují databankou argumentů.

Uzavření prodeje: prodejce neví, kdy a jak si říci o prodej.

Prodejní dovednosti: prodejci znají kompletní nabídku mobilního operátora, avšak neumí ji prezentovat vhodným způsobem.

Ukončení rozhovoru: prodejci neumí zákazníka povzbudit k další návštěvě.

Tyto problematické fáze osobního prodeje mohou být odstraněny či eliminovány na základě následujících doporučení:

1. NEZNALOST NABÍDKY: „E-learning nabídky služeb“ – jedná se o výuku, při níž jsou znalosti poskytovány prostřednictvím elektronického zařízení. Tato forma vzdělávání ověří znalosti nabízených produktů a to ve formě otevřených a uzavřených otázek – tzn. souhrnného závěrečného testu následujícím po studiu připraveného materiálu, který může být souhrnem textu, videa a audia. Po ověření znalostí prostřednictvím výuky za použití počítačové sítě proběhne nový průzkum prostřednictvím metody Mystery Shopping. Tato metoda je finančně náročnější, ovšem pouze takto bude možné ověřit, zda se nápravnými kroky podařilo dosáhnout zlepšení a kvantifikovat jej.
2. ARGUMENTACE: Databanka námitek - prodejci sestaví seznam námitek zákazníků, které zaznejí v průběhu měsíce a to pro každý nabízený produkt. Tento seznam bude doplněn o argumenty oddělení zabývající se kvalitou výstupů tajných nákupů. Veškeré argumenty budou sestaveny v databanku argumentů, která bude dostupná na interní síti pro účely sebevzdělání prodejců. Po měsíci bude prostřednictvím intranetu komunikována zpětná vazba na databanku argumentů (od prodejců do oddělení zabývající se kvalitou prodejních hovorů).
3. UZAVŘENÍ PRODEJE: „Workshop“ – je forma vzdělávání, kdy se prodejci za pomoci facilitátora (lektora) pokusí na základě svých zkušeností v oblasti prodeje a reakcí zákazníků nalézt důvod neúspěchu v problematických oblastech a dojít k závěrům, které budou využitelné pro jejich další práci. Lektor prodejce motivuje připraveným programem za využití různých technik – scénky, simulované prodeje, brainstorming aj.

4. **PRODEJNÍ DOVEDNOSTI:** Školení prodejních dovedností – školení pouze pro vybrané prodejce. Vybraní prodejci z jednotlivých prodejen se podrobí školení, na kterém budou předmětem prodejní dovednosti. Tento trénink slouží ke kaskádovitému předání informací. Prodejci účastníci se školení budou zároveň proškoleni k tomu, aby mohli získané informace v rámci týmového meetingu shrnout pro zbytek kolegů, kteří se tréninku nezúčastní. Po 14 dnech proběhne přímo na prodejně kontrola tréninkovým oddělením. Trénink základních prodejních dovedností může být zaměřen na jednotlivé fáze prodejního procesu, kde vysvětluje různé styly prodeje, důležitost správné identifikace zákaznické potřeby a odpovídající prezentaci produktu. Trénink účastníkům ukazuje, jak řešit námítky zákazníku a jak úspěšně uzavřít obchod, ideálně za využití cross-sellingu – tedy prodeje výrobku souvisejících s původně poptávaným.
5. **UKONČENÍ PRODEJE:** Této části osobního prodeje, kdy dochází k rozloučení, poděkování za návštěvu a pozvání zákazníka k další návštěvě, bude věnován prostor v rámci výše uvedených opatření – a to jako část školení, workshopu, e-learningu či vytvoření databanky frází rozloučení. Přestože je ukončení prodeje fází, která buduje vztah se zákazníkem, není efektivní plánovat školení pouze pro tuto samotnou oblast.

Všechna výše zmíněná opatření budou podpořena vnitropodnikovou komunikací ve firmě, kdy při každém přihlášení bude nucen prodejce projít prodejní strom a aktuální nabídku mobilního operátora. Tato forma studia bude komunikována prostřednictvím několikaminutové prezentace v programu Microsoft Power Point, jejíž spuštění bude automatické s přihlášením se prodejce ke svému počítači.

Struktura efektivně vedeného obchodního rozhovoru

Na základě modelové situace s využitím scénáře, kterým byl podložen výzkum pro účely praktické části diplomové práce, budou jednotlivé fáze osobního prodeje prezentovány na příkladech možných reakcí zákazníka i prodejce. Tato modelace bude prodejcům sloužit jako nástroj vedení servisního rozhovoru se zákazníkem a svoje využití nalezne i v případě standardního prodejního rozhovoru.

Situace popisované v modelové situaci jsou smyšlené a navozují atmosféru skutečné návštěvy prodejního střediska. Scénář nalezneme v celém znění v Příloze č. 2 Pokyny pro Mystery Shoppera. Zde si pouze stručně uvedeme profil zákazníka.

Scénář: Zákazník na prodejnu přichází s dobíjecí SIM kartou, odjíždí do zahraničí na dovolenou (do Egypta) a potřebuje zkontrolovat, zda má aktivní službu volání ze zahraničí (roaming). SIM kartu běžně nevyužívá, využívá služební telefon, ze kterého může soukromé hovory uskutečňovat stále méně. Zákazník bude muset uvažovat nad novou možností volání – byl by ochoten za volání utratit kolem 400 Kč, pevný internet, pevnou linku a televizi má vyřešené u jiného poskytovatele a je spokojený. Zákazník volá do všech sítí a nemá žádná čísla, na která by často volal. Mobilní telefon nepotřebuje a ten který vlastní podporuje službu mobilního internetu. Internet v mobilu nikdy nevyužíval a nyní by jej mohl použít na vyhledání spojů či na čtení zpráv na cestě do práce. Zákazník není student. Všechny tyto informace nesděljuje zákazník spontánně, ale pouze v případě, že je na ně prodejcem tázán.

V simulovaném rozhovoru budou využity fáze, které byly předmětem hodnocení průzkumu metodou Mystery Shopping. Jedná se o šest fází, které představují modifikaci fází osobního prodeje.

1. fáze – PŘIVÍTÁNÍ (První kontakt se zákazníkem)
2. fáze – ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB (Průzkum)
3. fáze – VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY
4. fáze – ŘEŠENÍ NÁMITEK (Argumentace)
5. fáze – UZAVŘENÍ PRODEJE

6. fáze – UKONČENÍ ROZHOVORU

1. fáze – PŘIVÍTÁNÍ (První kontakt se zákazníkem)

Začátek osobního prodeje je velice důležitý pro navázání dobrého vztahu se zákazníkem a navození příjemné atmosféry během rozhovoru. Prodejce by měl nahlas a zřetelně pozdravit, popř. představit se jménem. Prodejce by měl svým pohledem a úsměvem dát najevo, že zákazník je vítán, spíše tak se zákazník prodejci otevře a bude s ním rád komunikovat. Prodejce by si měl dát pozor na správnou posturiku, proxemiku a gestiku. Velmi důležitý je tón hlasu a správné tempo řeči. Jeho hlas by měl zákazníka zaujmout a nebyť monotónní. Velmi dobře působí, když prodejce ihned naváže oční kontakt a vyjde zákazníkovi vstříc.

Prodejce
„Dobrý den, mé jméno je Mohu Vám s něčím poradit či pomoci?“
„Dobrý den, vítejte! Čím vám mohu být nápomocen?“

2. fáze – ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB (Průzkum)

Pouze velmi kvalitní průzkum zákaznických potřeb zajistí prodejci snazší a přesnou formulaci nabídky. Pokud přišel zákazník řešit konkrétní požadavek, který sám o sobě neskýtá možnost prodeje, prodejce by se této chvíli měl zeptat, zda má zákazník čas a otevřít si tak prostor pro další zjišťování potřeb. Prodejci si průzkumem potřeb připraví i vhodné argumenty, kterými svou nabídku podpoří. Jedině velmi dobrou až perfektní znalostí produktů dané společnosti je prodejce schopen dosáhnout úspěšného uzavření prodeje. Základem kvalitního zákaznického průzkumu je pokládání převážně otevřených otázek. Produktůznalý prodejce se nemusí bát pokládat otázky na potřeby zákazníka. Takovýto průzkum je velmi důležitý z hlediska zkoumání klientovy představy o užitku, zájmech, preferencích a potřebách. Zjišťování potřeb zákazníka je podmíněno jeho nasloucháním. Je velmi důležité zákazníka vnímat, neboť předem zjištěná informace o jeho potřebách může být nápomocna v jakékoliv fázi rozhovoru a zákazník má pak dojem, že o něj má prodejce opravdový zájem a naslouchá mu.

Zjišťování potřeb: servisní situace

Prodejce
„Do jaké země cestujete?“
„Jak často budete volat a psát SMS?“
„Budete v zahraničí přijímat hovory?“
„Plánujete v zahraničí využívat internet?“
„Tento požadavek jsme tedy vyřešili, máte nějaké další přání, něco co byste dále rád věděl?“

Zjišťování potřeb: orientace na prodej

Prodejce
„Máte chvíli, že bychom se podívali, co dále bych vám mohl nabídnout? Říkals jste, že tuto SIM využíváte minimálně.“
„Pokud dovolíte, zeptal bych se vás nyní na pár otázek, abychom zjistili vaši situaci a mohl jsem vám nabídnout ty nejvhodnější služby.“
„Jak máte momentálně vyřešeny mobilní služby?“
„Máte firmu? Máte živnostenský list? Máte IČ?“
„Studujete?“
„Voláte si s někým často? S kolika lidmi si voláte často? Hodně cestujete? Potřebujete s nimi být často v kontaktu? Přijde vám, že platíte hodně za volání s vašimi nejbližšími?“
„A co ostatní volání? Kolik minut provoláte mimo vaše rodinné příslušníky?“
„Jakou byste si představoval měsíční útratu?“
„Máte potřebu mít dispozici vždy aktuální informace? Využíváte email?“
„Budete potřebovat nový telefon?“
„Kde vyhledáváte informace?“
„Používáte internet?“
„K čemu používáte internet?“
„Kde všude máte přístup na internet?“
„Co byste řekl, mít internet vždy u sebe?“
„Co všechno byste chtěl dělat přes svůj mobilní telefon?“
„Vidím (v systému), že jste zadal email. Kde k němu máte přístup?“

3. fáze – VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY

Dobrý prodejce nedává zákazníkovi na výběr z více variant, ale představí mu konkrétní řešení na základě kvalitního průzkumu zákaznických potřeb (zjištění jeho potřeb). Po detailní analýze je vhodné shrnout zákaznickovy požadavky, potřeby a představy o službě a na základě těchto formulovat konkrétní nabídku. Na základě souhrnu všech informací od zákazníka se prodejce ujistí, že veškerá sdělení ze strany zákazníka pochopil správně a popř. jej zákazník může před formulací nabídky opravit. Tak se dosáhne souladu mezi nabídkou ze strany prodejce a poptávkou ze strany zákazníka. Výběr varianty řešení pro zákazníka by měl prodejce podpořit všemi jejími výhodami, a to sám od sebe. Pouze tak vyvolá prodejce dojem, že je o své nabídce přesvědčený. Dalším důležitým aspektem prezentace nabídky je podávání správných a kompletních informací zákazníkovi. Svou nabídku by měl prodejce podpořit využitím propagačních materiálů, které by zákazníkovi měl ponechat. Tyto propagační materiály dopomohou zákazníkovi, který není znalý nabídky poskytovatele služeb, k představení si nabídky, jejího užitku a může tak s prodejcem navázat diskuzi.

Prodejce
„Před tím než vám řeknu, jakou nabídku pro vás mám, bych rád zrekapituloval vaši aktuální situaci a potřeby.“
„Na základě informací, které jste mi řekl, bych pro vás měl tuto skvělou nabídku. Zde v katalogu vidíte následující Pokud byste se v průběhu mé nabídky na cokoli chtěl zeptat, určitě mě přerušte.“
„Tato nabídka je pro vás zaručeně nejlepší a zároveň se vejde do rozpočtu, který máte.“
„Sice je tento balíček služeb nad rámec vašeho původního rozpočtu, ale obsahuje všechny tyto služby..., které byste zaručeně využil.“

4. fáze – ŘEŠENÍ NÁMITEK (Argumentace)

Téměř v každém obchodním rozhovoru se prodejce setká s námitkami zákazníka. Důležité je vhodně na námitky reagovat, to znamená nebyť agresivní ani pasivní. Zbraní prodejců je znalost argumentů a umění je použít v ten správný okamžik. Pokud zákazník vznese námitku na služby konkurenčního poskytovatele služeb, prodejce by se měl vyvarovat hanění konkurence či její pomlouvání. Takovéto chování

v žádném případě nevyvolá v zákazníkovi dojem profesionality prodejce. Vhodným argumentům předchází znalost nabízených produktů a jisté sebevědomí prodejce.

Zákazník	Prodejce
Námítka na cenu služby/mobilního přístroje.	Prodejce argumentuje výhodami produktu, vyzdvihne servisní služby poskytované zákazníkům, možnost kdykoliv se zastavit na prodejně.
Námítka na případnou reklamaci.	Prodejce zákazníka odkáže přímo na sebe a projeví zájem na účasti reklamačního řízení.
Námítka na pokrytí území ČR signálem.	Prodejce zákazníkovi na mapě pokrytí vyhledá veškerá místa, kde se bude pohybovat.
Námítka na levnější konkurenci.	Prodejce nehání nabídku konkurence, ale zákazníka vyslechne a argumentuje např. lepším pokrytím, kvalitnějšími službami apod.

5. fáze – UZAVŘENÍ PRODEJE

Na závěr obchodního jednání je vhodné zrekapitulovat jak potřeby klienta, tak prodejcovu nabídku. Dále by se měl prodejce ujistit, že zákazník s nabídkou souhlasí a odráží jeho skutečné potřeby. V tomto okamžiku by se měl prodejce dotázat na názor zákazníka, a zda obchod uzavřou. Zde může prodejce projevit prodejní aktivitu a snažit se přimět zákazníka ke koupi („uzavřít prodej“). Měl by se však vyvarovat přílišných argumentů a vyčkat na reakci zákazníka. Přemrštěnou argumentací by zákazníka mohl odradit či by začal nad nabídkou váhat. Pokud klient stále váhá, prodejce si ověří, co zákazníka k nerozhodnosti vede, a teprve na tento popud může prodejce dále argumentovat či zrekapitulovat důvody, proč by si měl zákazník danou službu zřídit. Pokud s sebou zákazník nemá doklady nebo potřebuje nabídku probrat s partnerem/rodinou, často jsou v této fázi nabídnuty nadstandardní služby, dále může být komunikována omezená platnost nabídky nebo prodejce nabídne zákazníkovi prezent. Mnohdy právě to rozhodne o nákupu.

Prodejce
„Zřídíme vám tedy nový tarif? Pustíme se do toho? Takže to zaktivujeme?“
„Mohu se zeptat, proč ještě váháte? Je něco, co jsem vysvětlil špatně?“
„Jak se vám tahle nabídka líbí? Co na to říkáte?“
„Pokud stále váháte, je něco čím bych vás mohl přesvědčit?“
„Pokud souhlasíte, můžeme si mou nabídku projít znovu.“
„Nabídka je platná do Co kdybychom to tedy nyní vyřešili – ať o tuto nabídku nepřijdete, co vy na to?“
„Pokud stále váháte, můžeme společně vašemu partnerovi zavolat a zeptat se co na nabídku říká.“

6. fáze – UKONČENÍ ROZHOVORU

Přesto že ne vždy dojde k sepsání smlouvy či objednávky, prodejce by si měl být jistý zákaznickým postojem. Pokud k dokončení prodeje nedojde, prodejce by si měl se zákazníkem dohodnout termín další schůzky, předat mu na sebe kontakt či si od zákazníka vyžádat jeho kontakt. Velmi účinné je též dobrozdání od prodejce. Do ukončení rozhovoru patří i zdvořilé a energické rozloučení a zdvořilostní fráze. Prodejce by si měl být vědom, že vřelé rozloučení a pozvání zákazníka k další návštěvě je jedním z faktorů, proč se k nim zákazníci vrací.

Prodejce
„Děkuji za návštěvu, přeji vám hezký den.“
„Pokud se potřebujete poradit s partnerem, mohu si na vás vzít kontakt a spojit se s vámi, jak jste se rozhodnul?“
„Zde je má vizitka s mým telefonním číslem, zítra se mi ozvěte, jak jste se rozmyslel. Děkuji za návštěvu, na shledanou.“
„Dohodneme se tedy, že se zítra stavíte, já zde určitě budu. Pokud byste mě na prodejně nezahlednul, řekněte některému z kolegů a on mě zavolá. Na shledanou a zítra se budu těšit.“
„Zítra se tedy budu těšit na shledanou. Přeji vám hezký den.“

5 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce je na základě průzkumu aplikací výzkumné metody Mystery Shopping zhodnotit a porovnat kvalitu poskytovaných prodejních služeb mobilních operátorů, a to na základě vypracování literární rešerše studií odborné literatury, vnitropodnikových dokumentů a následné vlastní zpracování průzkumu. Dalšími dílčími cíli pak bylo identifikovat nedostatky a navrhnout způsob zkvalitnění péče o zákazníky tak, aby vedla k průkazným výsledkům v oblasti kvality poskytovaných služeb a navrhnout změny a možná zlepšení.

Autorka práce mohla projít řadou situací, které s hodnocením prodejních služeb bezprostředně souvisí a zároveň mohla provést pozorování procesů hodnocení kvality, jelikož je v nejmenované marketingové agentuře zaměstnána. Takto získané informace byly pak použity ve vlastních výsledcích práce.

Výsledků práce bylo dosaženo na základě podrobně zpracovaných přípravných činností, při kterých byly stanoveny cíle výzkumu a na základě důkladné tvorby manuálu, dotazníků, které svým obsahem zmapují úroveň prodejních služeb.

Výsledky výzkumu přinesly zjištění, že zlepšení prodejních služeb mobilních operátorů by mělo probíhat v oblastech:

- prohloubení a posílení vztahu se zákazníkem,
- tréninku a motivaci k aktivnímu vedení prodejního rozhovoru a dále ke schopnosti rozhovor vést a určovat jeho směr,
- provádění školení prodejních dovedností, obzvláště nabídky dalších služeb a jejich bližší specifikace.

Jak u operátorů bývá zvykem, nabídce nové služby veřejnosti předchází školení prodejců. Autorka doporučuje tato školení vždy zakončit tréninkem prodejních dovedností např. simulovanými nákupy či scénkami navozujícími možné vzniklé situace na prodejně. Trénink by byl zaměřený, jak na prezentaci nové služby, tak prodejní chování při každodenním provozu.

Pokud by mobilní operátoři zefektivnili své tréninkové programy na základě výše uvedených doporučení (kapitola 4.3 Závěrečná zhodnocení a doporučení), která vplynula z dotazníků vyplněných Mystery Shoppery a v tomto duchu dále pokračovali,

nejen že by prospěli motivaci zaměstnanců, ale tato opatření by se nadále pozitivně projevila i v poskytovaných službách a zvýšila by celkovou konkurenceschopnost.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Použitá literatura:

1. ALI, M. *Efektivní marketing*. Praha : Slovart, 2003. 72 s. ISBN 80-7209-384-3.
2. APPLGATE, J. *Great Ideas for Your Small Business*. John Wiley and Sons, 2011. 3. vyd. 352 s. ISBN 9781118067710.
3. BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2003. 1. Vyd. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
4. ČSN EN ISO 9000 : 2005. *Systémy managementu kvality*. Geneva : ISO, Září 2005. 64 s.
5. ČSN ISO 8402. *Management jakosti a zabezpečování jakosti*. [s.l.] : ISO, Říjen 1995. 36 s.
6. FORET, M. *Marketing – základy a postupy*. Brno : Computer Press, 2011. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
7. FORET, M. a kol. *Marketing – zásady a principy*. Brno : Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226888-0.
8. GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. 581 s.
9. HORNER, S. a kol. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha : Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-2470-202-9.
10. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha : Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 80-2473-247-5.
11. KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2011. 213 s. ISBN 80-2473-541-5.
12. KARLSSON, V. B., SCHÖLLIN, L. T. *Why we need Mystery Shopping!* 2008. 1st ed. Bromma : Veronika Boxberg Karlsson, 2008. 35 s. ISBN 978-91-633-1653-1.

13. KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 80-2471-359-4.
14. KINCL, J. a kol. *Marketing dle trhů*. Alga Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-8685-102-8.
15. KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha : Grada, 1998. 10. vyd. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
16. KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Praha : Grada Publishing, 2005. 139 s. ISBN 80-2470-969-4.
17. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-2470-513-3.
18. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing. ISBN 80-2471-545-7.
19. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-2470-966-X.
20. MARKET VISION s. r. o. *Příručka pro Mystery Shoppery, 2011*.
21. NAGYOVÁ, J., *Osobní prodej*. Skripta institutu moderního průmyslu. Praha. 1994.
22. PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
23. REZEK, J., FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 180 s. ISBN 80-2471-699-2.
24. VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, 2007. 2. vyd. 201 s. ISBN 80-2471-782-4.
25. SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. Praha : Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-2470-514-1.
26. SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2010. 1. vyd. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
27. STORBACKA, K., LEHTINEN, R., J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
28. STUCKER, C. *The Mystery Shopper's Manual: How to Get Paid to Shop in Your Favorite Stores, Eat in Your Favorite Restaurants and More*. 6.

- přepřacované vyd. Special Interests Publishing, 2004. 256 s. ISBN 1-888983-30-2
29. SVOBODOVÁ, H. *Marketingový výzkum*. Ostrava : VŠB-TUO, 1994. 52 s. ISBN 80-7078-226-9.
30. SVOZILOVÁ, A., MINÁŘOVÁ, L., KAČER, R. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, 2011. 2. vyd. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
31. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8.
32. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 80-27-472-721-8.
33. VINSŠ, P., LIŠKA V. *Rating*. 1. Vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 109 s. ISBN 80-7179-807-X.
34. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
35. WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
36. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-47-2049-4.
37. ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace*. 1. vyd. Praha : VŠE, Oeconomica, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5.

Internetové zdroje:

38. *International Service Check : Klienti* [online]. c2011, 2011 [cit. 2011-07-16]. Kdo potřebuje Mystery Shopping?. Dostupné z WWW: <<http://www.internationalservicecheck.com/cs/6/clients/Kdo-pot%C5%99ebuje-Mystery-Shopping>>.

39. *Ipsos Česká republika : Mystery Shopping* [online]. c2010 [cit. 2011-07-16]. Metody a postupy. Dostupné z WWW: <<http://www.ipsos.cz/metody-pristupy>>.
40. *KNO Česko : Tajní zákazníci* [online]. c2011, 2011 [cit. 2011-11-23]. Volná místa. Dostupné z WWW: <http://www.kno.cz/cz/article.asp?article_id=25&lang_id=1 >.
41. *Market Vision s.r.o.* [online]. c2002-2011, 2011 [cit. 2011-07-09]. Mystery shopper. Dostupné z WWW: <<http://www.marketvision.cz/mystery-shopper>>.
42. *MSPA - Mystery Shopping Providers Association : ETHICS AND GUIDELINES* [online]. c2008, 2011 [cit. 2011-08-23]. Homepage. Dostupné z WWW: <http://www.mspa.eu.org/guidelines/Guidelines_CZECH.pdf>.
43. *MSPA - Mystery Shopping Providers Association* [online]. c2011, 2011 [cit. 2011-07-14]. What is MS. Dostupné z WWW: <<http://www.mspa.eu.org/en/what-is-ms.html>>.
44. *MSPA - Mystery Shopping Providers Association* [online]. c2011, 2011 [cit. 2011-07-14]. Homepage. Dostupné z WWW: <<http://www.mspa.eu.org/en/> >.
45. *Mystery shoppers* [online]. c2010 [cit. 2011-07-14]. Mystery shopping. Dostupné z WWW: <<http://www.mysteryshoppers.cz/shopping.htm>>.
46. *Mystery Shopping Providers Association* [online]. c2011, 2011 [cit. 2011-09-01]. MSPA home. Dostupné z WWW: <<http://www.mysteryshop.org/>>.
47. *NMS Market Research : Metody* [online]. c2008 [cit. 2011-07-18]. Mystery Shopping. Dostupné z WWW: <<http://www.nms.cz/cz/metody/mystery-shopping/formy-vystupu>>.
48. *SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění : Standardy* [online]. c2011, 2011 [cit. 2011-08-11]. Mystery Shopping.

- Dostupné z WWW: <<http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>>.
49. *SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění* [online]. c2011, 2011 [cit. 2011-08-21]. F.A.Q. Dostupné z WWW: <<http://www.simar.cz/f.a.q/>>.
50. *SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění* [online]. c2011 [cit. 2011-08-11]. O Simaru. Dostupné z WWW: <<http://www.simar.cz/simar/o-simaru.html>>.
51. *T-Mobile press : Tiskové zprávy T-Mobile* [online]. c1997-2011, 2011 [cit. 2011-09-01]. Tiskové centrum. Dostupné z WWW: <http://t-mobile.cz/tiskove_zpravy/>.
52. *Telefónica Czech Republic* [online]. c2011 [cit. 2011-09-01]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.telefonica.cz/o-spolecnosti/>>.
53. *Totalservice.cz : Služby a řešení* [online]. c2011 [cit. 2011-09-10]. SLA smlouva. Dostupné z WWW: <<http://www.totalservice.cz/cesky/sluzby-a-reseni/ICT-Outsourcing/service-level.html>>.
54. *Verlag Dashöfer : nakladatelství odborné literatury* [online]. c1997-2011 [cit. 2011-09-17]. Analýza a měření kvality ve službách. Dostupné z WWW: <<http://www.dashofer.cz/?cid=156311&coolurl=1>>.
55. *Vodafone : Fakta a čísla* [online]. c2011 [cit. 2011-09-01]. O Vodafonu. Dostupné z WWW: <http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/fakta_cisla.htm>.
56. ZAHRADNÍČEK, Stanislav. *Marketingové noviny* [online]. 2002, 2011 [cit. 2011-07-14]. SIMAR bojuje o prestiž a pověst výzkumu trhu. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=178&simar-bojuje-o-prestiz-a-povest-vyzkumu-trhu>.

7 PŘÍLOHY

1. Dotazník pro Mystery Shoppera
2. Pokyny pro Mystery Shoppera
3. Komentáře tajných zákazníků

Příloha č. 1 - Dotazník pro Mystery Shoppera

TECHNICKÉ PARAMETRY NÁVŠTĚVY

Mobilní operátor.	T-Mobile/ Telefónica/ Vodafone
Adresa navštívené prodejny.
Datum návštěvy.
Čas příchodu na prodejnu.
Celková délka návštěvy (příchod - odchod)mm:ss
Délka interakce s prodejcem.mm:ss
Kolik minut a vteřin jste čekal/a do začátku prodejního rozhovoru (interakce s prodejcem)?mm:ss
Kolik bylo v prodejně čekajících zákazníků na obsluhu?
Kolik bylo v prodejně prodejních stolků (obslužných míst)?
Kolik bylo v prodejně obsluhujících prodejců (prodejce, kteří neobsluhují, nepočítejte)?
Kolik bylo v prodejně volných prodejců?
Jméno prodejce.
Popis prodejce.
Popište slovně situaci na prodejně během celé Vaší návštěvy:

OBCHODNÍ PŘÍPAD

situace v prodejně

Čekal(a) jste na obslužení déle než 3 minuty?	ano / ne
Pokud ANO: Omluvil se prodejce za čekání?	ano / ne

Přivítání

Dal Vám pracovník prodejny do 30 vteřin od Vašeho příchodu najevo, že o Vás ví? (stačí pohled)	ano / ne
	prodejce přišel za mnou
Jak začal rozhovor?	musel/a jsem prodejce oslovit sám/sama na prodejně je lístečkový systém (čekal/a jsem ve frontě)
Přivítal Vás prodejce přátelsky s úsměvem?	ano / ne
Otevřel prodejce rozhovor vhodnou otázkou? (Tzn. kromě pozdravu ještě dotaz, např. s čím Vám mohu pomoci, co pro Vás mohu udělat apod.)	ano / ne
Byl prodejce označen jmenovkou?	ano / ne
Komentář k přivítání

řešení požadavku: servis

Pustil se prodejce do řešení požadavku?	ano / ne
---	----------

Pokud ano, jakým způsobem prodejce požadavek začal řešit? (vypište)

Pokud ne, popište detailně, jak se zachoval (vypište):

Byl Váš požadavek nakonec vyřešen? ano / ne

Pokud ne, popište proč:

Byla Vám nabídnuta nějaká speciální roamingová služba? ano / ne

nabídka další služby: orientace na prodej

Byla Vám během návštěvy nabídnuta nějaká další služba? ano / ne

specifikace nabídky

Nabídl Vám prodejce (zeptal se, zda byste využil/a):

hlasový tarif ano / ne

Pokud ANO: Jaký tarif/tarifů Vám prodejce nabídl? (vypište názvy)

mobilní/pevný internet (do notebooku i pc - přenosný USB modem či ADSL modem) ano / ne

Pokud ANO: Jaký tarif/tarifů Vám prodejce nabídl? (vypište názvy)

internet v mobilu ano / ne

Pokud ANO: Jaký tarif/tarifů Vám prodejce nabídl? (vypište názvy)

televize - pouze u O2 a TM ano / ne

Pokud ANO: Jaký tarif/tarifů Vám prodejce nabídl? (vypište názvy)

hlasová pevná linka - pouze u O2 ano / ne

Pokud ANO: Jaký tarif/tarifů Vám prodejce nabídl? (vypište názvy)

Nabídl Vám prodejce nějaké balíčky služeb? ano / ne

Pokud ANO: Jaké balíčky zmínil? (Vypište)

argumentace

Vysvětlil prodejce výhody nabízených služeb a produktů (argumentoval pro ně)? ano, sám od sebe / ano, po dotazu / ne, ani po dotazu/prodejce neargumentoval, neboť žádnou nabídku neprezentoval

Pokud ANO: Zaznamnejte argumenty, kterými prodejce podpořil svou nabídku (všechny argumenty).

Používal prodejce při prezentaci služeb nějaké tištěné materiály/makety telefonů/tabulky tarifů...? ano / ne

Pokud ANO: Jaké?

uzavření prodeje

Shrnul prodejce podané informace? ano / ne

Snažil se Vás prodejce přimět k okamžité koupi/aktivaci služby?

- 1 prodejce se mě vůbec nesnažil přimět k okamžité aktivaci, neboť žádné další služby ani produkty nenabízel
- 2 málo aktivní přístup – prodejce se omezil na podávání informací, musel/a jsem se spíše ptát
- 3 aktivní přístup prodejce, snaha udělat obchod, nejste ale zcela přesvědčen/a, že byste si službu skutečně aktivovala/a
- 4 velmi přesvědčivý prodejce, zdůraznil několik výhod, je vidět, že nabídce sám věří a má zájem na tom, abyste si tarif ihned pořídil/a, poskytnuty základní informace o dalším postupu

Popište slovně prodejcovu uzavření prodeje.

Jak reagoval prodejce ve chvíli, kdy bylo zřejmé, že nic nekoupíte?

- 1 reagoval přátelsky, skutečnost akceptoval, nesnažil se v zákazníkovi vzbudit pocit provinění
- 2 snažil se v zákazníkovi vzbudit pocit provinění
- 3 prodejce nereagoval, neboť mi žádnou službu ke koupi/aktivaci nenabídnul

Snažil se Vás prodejce po Vašem sdělení, že si to rozmyslíte, ještě přesvědčit ke sjednání? ano / ne

prodejní dovednosti

Působil prodejce dojmem, že má opravdu zájem prodávat nabízené služby? ano / ne

Zjišťoval prodejce Vaše potřeby před tím, než začal nabízet konkrétní služby? ano / ne

Vypište, na co se Vás prodejce spontánně sám od sebe zeptal (všechny otázky).

Byl prodejce aktivní a sám se snažil nabízet služby a produkty odpovídající Vaší potřebě? ano / ne

Nabízel Vám prodejce další adekvátní služby či balíčky? ano / ne

Komentář k prodejním dovednostem

odborné znalosti

Působil prodejce jako odborník, tzn. že nabízeným věcem rozumí? ano / ne

závěr: ukončení rozhovoru

Předal Vám prodejce nějaké informační materiály? ano / ne

Pokud ANO: Jaké?

Vyžádal si od Vás prodejce kontaktní údaje, nebo Vám nabídl, že Vás bude kontaktovat, jak jste se rozhodl(a)? ano / ne

Poděkoval Vám prodejce za návštěvu? ano / ne

Rozloučil se s Vámi prodejce vhodnou frází? (Nejen pozdrav, ale i něco navíc - přání hezkého dne, pozvání k příští návštěvě,...) ano / ne

Komentář k rozloučení

.....

CELKOVÉ HODNOCENÍ – SPOKOJENOST

Jak byste ohodnotil(a) jednání s prodejcem? (10 nejlepší / 1 nejhorší)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Jak byste celkově ohodnotil(a) návštěvu tohoto prodejního místa? (10 nejlepší / 1 nejhorší)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Kdyby bylo čistě na Vás, došlo by z Vaší strany ke koupi nabízeného produktu/služby (za předpokladu, že službu potřebujete a finanční prostředky máte)?

ano / ne

Pokud NE: Proč ne?

.....

Podrobně popište průběh návštěvy:

.....

Příloha č. 2 - Pokyny pro Mystery Shoppera

Pokyny

Hodnocení prodejních služeb vybraného mobilního operátora

Říjen 2011

CÍL PRŮZKUMU

Cílem průzkumu je zhodnocení úrovně poskytovaných prodejních služeb vybraného mobilního operátora, hodnocení přístupu k zákazníkům, dále zhodnocení reakce prodejce na Vaše námítky, argumentace a uzavření prodeje.

Uskutečňte návštěvu u vybraného telefonního operátora a chcete se informovat, zda máte na svém čísle aktivní roaming.

MYSTERY STORY (ROLE TAJNÉHO ZÁKAZNÍKA)

- Do prodejny operátora přijdete v dobu, kterou jsme Vám přidělili
- Po příchodu do prodejny se buď zařadíte do fronty, nebo je-li v prodejně čekací systém, vezmete si lísteček z vyvolávacího zařízení a počkáte, až na Vás přijde řada. Pokud zde fronta není, přejdete rovnou k prodejci u pultu. Pečlivě sledujete přivítání prodejce a řeč jeho těla.
- Hovor začínáte úvodní větou: *„Dobrý den, já mám od Vás nějakou předplacenou SIM, kterou používám výjimečně – třeba když jedu na dovolenou, tak aby mě nikdo neotravoval.... Teď ale odjíždím do zahraničí a nevím, jestli tam mám roaming.“*
- Po této úvodní větě budete vyčkávat na reakci prodejce. Soustředte se na to, jaké otázky Vám bude pokládat a jaké argumenty pro svou případnou nabídku využije. Sledujte prodejcovu vystupování i profesionalitu.
- Prodejce si v databázi ověří Vaše číslo. Sdělte číslo přidělené pro účely Mystery Shoppingu.
- S sebou na prodejnu si můžete vzít papírek, na kterém budete mít napsané číslo popř. heslo (v případě Vodafone SIM).
 - SIM VODAFONE
 - Při obdržení SIM Vám bude sděleno heslo, které bude sloužit k ověření, že jste majitel karty. Tuto informaci by po Vás prodejce měl požadovat. Heslo s sebou každopádně při návštěvě mít musíte.
 - PIN kód je nastaven výchozí – 1234.
 - Telefonní číslo je uvedeno na „platíčku“.
 - Na těchto SIM kartách již roaming aktivní bude – pouze pro Vaši informaci.
 - SIM TELEFÓNICA
 - PIN kód je uveden na „platíčku“.
 - Telefonní číslo je uvedeno na „platíčku“.

- SIM T-MOBILE
 - PIN kód je uveden na příbalovém letáku uvnitř balení.
 - Telefonní číslo je uvedeno na zadní straně balení SIM karty.

VÁŠ PROFIL: SERVISNÍ SITUACE

- Jste reálným zákazníkem operátora. Dle scénáře využíváte předplacené služby.
- Danou dobíjecí kartu příliš nevyžíváte, pouze příležitostně, když potřebujete někam odjet a nebýt příliš k zastižení.
- Do prodejny jste se přišel/a informovat, zda máte na svém telefonním čísle aktivní roaming (službu umožňující volání ze zahraničí).
- V nejbližší době odjíždíte na dovolenou, kterou jste si naplánovali (s přítelkyní/s přítelem) na poslední chvíli. Před odjezdem se chcete zkontrolovat, zda máte roaming aktivní.
- Pokud se prodejce zeptá, kam plánujete jet, odpovězte, že do Egypta. **Sám od sebe tuto informaci nesděluje.**
- **V případě, že se Vás prodejce zeptá, jestli budete ze zahraničí volat**, sdělte, že neplánujete žádné dlouhé volání, ale může se stát, že přece jen budete muset přijímat hovory nebo budete muset sám volat do České republiky – **sami tuto informaci nesděluje.**
- SMS spíše psát nebudete. **Tuto informaci sami nesděluje - pouze pokud se prodejce zeptá.**
- I když se jdete zeptat pouze na tuto službu, nesmíte působit uspěchaně. Prodejce nesmí mít pocit, že nemáte čas.
- Když Vám prodejce sdělí,
 - že roaming aktivní nemáte, aktivujte si jej;
 - že roaming aktivní již máte, poděkujte a aktivně dodejte, že jste si toto myslel/a, ale nebyl/a jste si jistý/á.

VÁŠ PROFIL: NABÍDKA DALŠÍCH SLUŽEB

- Cílem je zhodnotit péči o stávajícího zákazníka, prodejcův aktivní přístup a možnost využití zákaznického potenciálu.
- Pokud se prodejce zeptá, jakého operátora běžně využíváte (když jste uvedl, že danou předplacenou službu využíváte pouze příležitostně), řekněte, že používáte

služební telefon u Paegasu/Eurotelu/Oskara, ale tam nemůžete příliš volat. Zaměstnavatel pracovní čísla hodně omezuje a možná je bude rušit úplně.

- Nyní má prodejce prostor pro zjištění dalších potřeb a nabídku služeb.
- Pouze pokud bude prodejce dále individuálně zjišťovat Vaše potřeby, odpovězte dle scénáře, viz níže. Odpovídejte pouze, pokud se zeptá na danou oblast služeb.
 - Voláte do různých sítí (nemáte preferovanou síť, voláte podle potřeby).
 - Voláte na různá telefonní čísla (nemáte několik často používaných čísel).
 - Již nejste student.
 - **Za hlasovou tarifní službu (paušál) je ochotný platit okolo 400 Kč.** Tuto informaci neříkáte „přímo“, musí být vidět, že skutečně nevíte a nejste si jisti přesnou částkou, teprve odhadujete, jaká suma by byla ideální. Dříve jste totiž placení telefonního účtu neřešili.
 - O pevný internet, pevnou linku a TV (např.: O2TV, T-Mobile televize) nemáte zájem – máte všechno vyřešené s jinými poskytovateli (např. lokálními nebo UPC) a jste dlouhodobě spokojený.
 - Internet v mobilu, jste dosud nevyužívali. Odhadujete ale, že by se Vám mohl hodit (pouze na velmi příležitostné vyhledání spojů, počasí, aktuálních zpráv). **Na nabídku internetu v mobilu reaguje pozitivně, se zájmem si vyslechnete bližší informace.**
 - **Nemáte zájem o mobilní telefon, máte vlastní, se kterým jste nyní spokojeni.** Váš telefon podporuje mobilní internet.
 - Žádné balíčky služeb si nepřejete.
- Prodejcovu nabídku služeb se zájmem vyslechněte.
- Pokud Vám prodejce nabídne také materiály, vezměte si je s sebou. **Materiály si v žádném případě neberte na začátku návštěvy sami.** Rozlučte se s prodejcem s tím, že si to ještě promyslíte a případně si to přímo do této prodejny přijde aktivovat.
- Prodejci se běžně ptají na kontakt – na žádost reagujte tím, že se sám určitě ještě zastavíte, pokud se pro jejich nabídku rozhodnete.
- Návštěva skončí případnou aktivací roamingu (pokud jej již aktivní nebudete mít) a tím, že si nabídku prodejce ještě rozmyslíte, protože nyní jste hlavně chtěl/a zjistit, zda máte či nemáte aktivní roaming. S úsměvem se rozloučíte a poděkujete za aktivaci služby.

- V případě dalších neuvedených dotazů, odpovídejte dle svého uvážení, ovšem za předpokladu neporušení daného scénáře.

DOTAZNÍK

- Před každou návštěvou si pečlivě prostudujte dotazník. Je nutné, abyste po návštěvě byl/a schopen/schopna zodpovědět veškeré otázky. Obzvláště velký pozor je nutné dát na otázky týkající se času, počtu čekajících zákazníků, počtu obsluhujících prodejců atd.
- Nejpozději do 24 hodin vyplňte dotazník do webové aplikace.
- Dotazník je rozdělen do těchto sekcí:

Technické parametry návštěvy

Obchodní případ

Celkové hodnocení návštěvy

Technické parametry návštěvy

Veškeré číselné a časové údaje musí korespondovat s Vaší návštěvou. Dbejte na přesné vyplnění údajů.

Obchodní případ

Přivítání - sledujte, zda Vás při příchodu někdo z prodejního personálu pozdravil (nepočítá se ochranka). V případě zaneprázdněných prodejců je za přivítání považován i úsměv či kývnutí hlavy. Sledujte, zda s Vámi prodejce navázal oční kontakt. Případné nedostatky v komunikaci zaznamenejte do dotazníku.

Prodejní dovednosti – otázky v této sekci vyplňte buď ve formě komentářů popř. škálovým hodnocením. Všímejte si prodejci přesvědčivosti, profesionality a prodejních dovedností.

V této fázi by měl prodejce zjistit veškeré Vaše potřeby. Řiďte se VAŠÍM PROFILEM a nic sám od sebe nesdělujte. Dotazy na potřeby mohou zaznít v jakékoliv části hovoru. Pokud byste mu vše z Vašeho profilu sdělil, bude provedený Mystery Shopping neplatný a návštěva Vám nebude uznána.

Na otázky odpovídejte dle PROFILU a nesdělujte prodejci navíc žádnou informaci.

Všímejte si prodejcovy uzavření prodeje: „*Tak službu aktivujeme?*“, „*Nastavíme to tedy?*“, „*Pustíme se do toho?*“.

Argumentace a uzavření prodeje – pečlivě sledujte prodejcův přístup k uzavření prodeje a zaznamenejte veškeré argumenty, kterými prodejce podpořil svou nabídku.

OBECNÉ POKYNY

Náplň práce Mystery Shoppera

- Zodpovězte všechny otázky v dotazníku a využijte prostor pro komentáře. Komentáře prosím vyplňujte s diakritikou a interpunkcí. Věty začínejte velkým písmenem a končete tečkou.
- Vyplnění dotazníku musí být přesné. Slovní hodnocení musí odpovídat především realitě i škálovému hodnocení. Je nutné hodnotit obsluhu mobilního operátora objektivně, v hodnocení se nesmí odrazit Vaše dřívější zkušenost s tímto operátorem či konkrétní pobočkou.
- Zaznamenejte veškeré nabídnuté služby a tarify. Pro zachování objektivity musí být výčet úplný.
- Vyplňování dotazníku musí probíhat diskrétně (daleko od pobočky), prodejce nesmí dotazník zahlédnout.
- Před každou návštěvou si důkladně prostudujte daný scénář, se kterým půjdete do prodejny daného mobilního operátora a také dotazník, který později vyplníte do online aplikace. Je nezbytně nutné, aby byl scénář dodržen na 100 %. Každý Mystery Shopper je povinen dodržet časový harmonogram návštěv a navštívit přidělené prodejny.
- Dotazník vyplňte okamžitě po návštěvě pobočky, ale nikoliv v blízkosti pobočky. Do 24 hodin od návštěvy na pobočce musí být vyplněn dotazník v online aplikaci.
- Při každé návštěvě se chovejte přirozeně, pokud nebude ve scénáři uvedeno, jak máte na některé otázky odpovídat, doporučujeme odpovídat podle pravdy, ovšem tak, aby nebylo ohroženo dodržení scénáře.
- Po celou dobu projektu nesmíte být odhalen/a jako Mystery Shopper, je nutné postupovat diskrétně a zůstat „v utajení“.
- Nedělejte Mystery Shopping v doprovodu jiné osoby, neberte sebou ani děti.

Mystery Story (Role hodnotitele)

- Všechny dotazy ke scénářům prosím konzultujte s Agenturou. Před návštěvou na prodejně je nutné, abyste si byl/a všemi pokyny jist/a.

Dotazník

- Před každým Mystery Shoppingem musíte pečlivě prostudovat dotazník, který po návštěvě prodejny daného mobilního operátora vyplníte do aplikace.
- Mějte na paměti, že vyplnění dotazníku musí být přesné. Nemůže se stát, že výborně ohodnotíte prodejce a následně mu v komentáři mnoho věcí vyčtete. Slovní hodnocení musí odpovídat hodnocení škálovému, ale především realitě. **Je nutné hodnotit objektivně, a to tak aby se v hodnocení neodrazila předcházející pozitivní nebo negativní zkušenost s operátorem.** Pokud bude z dotazníku zřejmá Vaše zaujatost pro nebo proti konkrétnímu operátorovi, nemůže být návštěva proplacena.
- Audionahrávka není vyžadována.
- Snažte se zodpovědět všechny otázky, využijte prostor pro komentáře. Veškeré Vaše negativní odpovědi musí být vysvětleny v komentářích.
- Vyplňování dotazníku musí probíhat diskrétně, prodejce nesmí dotazník zahlédnout.
- Do 24 hodin vyplňte dotazník do webové aplikace.

Příloha č. 3 – Komentáře tajných zákazníků

KOMENTÁŘE K PŘIVÍTÁNÍ

MOBILNÍ OPERÁTOR	ADRESA NAVŠTÍVENÉ PRODEJNY	DATUM NÁVŠTĚVY	Komentář k přivítání
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Prodejce slušně pozdravil a zeptal se: "Co pro Vás mohu udělat?"
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejce mě oslovil slovy "Dobrý den, jak vám mohu poradit?"
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodávající jen odpověděla na pozdrav "Dobrý den".
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Přivítání bylo vřelé a proběhlo prakticky hned po mém příchodu na prodejnu. Prodejce se usmál a na vzetí lístečku ani nedošlo. Prodejce mi vykročil vstříc a přizval mě k obslužnému místu.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Při mém příchodu k pultu mě prodejce velice mile a s úsměvem přivítal a zeptal se, jak mi může pomoci. Jmenovku jsem neviděla, je možné, že byla skryta pod dlouhými vlasy.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Po příchodu na prodejnu jsem si vytiskl lísteček, ale v tu samou chvíli se na mne již usmívala prodejkyň se slovy co pro mne může udělat.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Zavolal si mne prodejce u pultu číslo a optal se co pro mne může udělat, poté zjišťoval informace, zda je uvedené číslo na kredit či paušál. Prodejce se usmíval, i když bylo patrné, že na této prodejně se nezastaví kvůli velkému počtu zákazníků.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	S úsměvem, působil příjemně.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Úplně jako první mne pozdravil zaměstnanec, který chodil po prodejně, pozdravil mne a optal se, za jakým účelem přicházím na prodejnu. Po sdělení informace, že se jdu zeptat, zda mám aktivní roaming, mi zaměstnanec sdělil, že toto on nedokáže a abych počkal a vydržel na vyzvání systému, to proběhlo prakticky hned do 5 vteřin. Poté jsem přešel k pultu č. 8 a druhý prodejce me pozdravil už na dálku.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Prodejkyň slušně pozdravila a s s úsměvem se zeptala: "Co pro Vás mohu udělat?"
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejce mě přivítal s úsměvem, pozdravil slovy "Dobrý den." a zeptal, se jak mi může pomoci. Ihned po pozdravu ještě prodejce vysvětloval cestu na autobusovému stání, kterého obsluhoval přede mnou a tento zákazník se vrátil ke stolečku v době, kdy už jsem u něj stála já.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodejce byl něčím zaujatý na své počítači a reagoval až když jsem přistoupila bezprostředně k němu. Přivítal mne s úsměvem a zeptal se s čím potřebuji pomoci.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská	14.10.2011	Přivítání bylo přátelské, ale poněkud unavené a vlahé, bez úsměvu. Nebyla cítit negace.

	2321/19, Praha 4		
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Při mém příchodu k pultu mě prodejce pouze stroze pozdravil, bez úsměvu - spíše naopak a nezeptal se na nic. Čekal, co řeknu já.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce mě mne přivítala slovy "Dobrý den, jaké máte přání?". Vzhledem k velikosti fronty se prodejce neusmívala.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce se mne optal, co pro mne může udělat. Prodejce měl příjemné vystupování.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Přivítání bylo spíše vlahé, formální.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Prodejce mne přivítal pouze pozdravem "Dobrý den." Nechal jsem prostor prodejci, jako první jsem ho nepozdravil. Prodejce působil unaveným dojmem, ale měl příjemné vystupování.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Přivítání bylo vřelé s úsměvem. Uvítala mě slovy: "Dobrý den, s čím Vám mohu pomoci?".
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejce mě ihned oslovila pozdravem: "Dobrý den." a otázkou, co si přeji. Na obsluhu jsem nečekala, na prodejce není lístečkový systém, takže mě prodejce oslovila sama, když jsem se rozhlížela, zda tam takový systém je nebo není.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodejce se usmál okamžitě při mém vstupu do prodejny a s pozdravem "Dobrý den." se mne ptal s čím by mi mohl pomoci.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Přivítání vřelé, energické.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce mě mile a s úsměvem přivítal a zeptal se, co pro mě může udělat.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce Honza mne s úsměvem přivítal. Za čekání se mi neomluvil, nicméně stylem pohodové komunikace během celého jednání navozoval pozitivní atmosféru.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Slečna byla příjemná, mohla se trochu více usmívat, ale jinak byla ochotná.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce mě přivítal dříve než jsem si vzala lísteček. Přivítání bylo velice milé, prodejce byla po celou dobu usměvavá.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Prodejce mě mne přivítala pozdravem "Dobrý den." a dále se mne zeptala otázkou "S čím Vám pomůžu?". Prodejce mne ihned pozdravila, jako první jsem nepozdravil. Prodejce vypadala unaveně, ale měla příjemné vystupování. Prodejce se mi nemohla omluvit za čekání asi proto, protože před tím neosluhovala a nejspíš ani nevěděl dobu čekání zákazníků.

KOMENTÁŘE K UZAVŘENÍ PRODEJE

MOBILNÍ OPERÁTOR	ADRESA NAVŠTÍVENÉ PRODEJNY	DATUM NÁVŠTĚVY	Popište slovně prodejcovo uzavření prodeje
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Prodejce mně po zjištění mých potřeb přesvědčil za pomoci svých argumentů, že nabízený tarif je pro mě ten správný. Prodejce opravdu věřil tomu, co nabízí a měl zájem mi to prodat. Argumenty měl promyšlené a dobře cílené ve správný okamžik.
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejce se mě vyptal na potřeby, nastínil možné varianty řešení a nabídl konkrétní tarif, nicméně mě nijak nepřesvědčoval, spíš sám dospěl k závěru, že pokud mám tuto SIM kartu zatím v šuplíku a nevyužitou, tak není třeba na ni nastavovat paušální tarif, nicméně mi nabídl, že mohu kdykoliv přijít a aktivovat si tarif pro toto telefonní číslo.
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodejce neměla žádný tah na branku, prodávající nic nenabízela.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Prodejce zjišťoval velice nenásilně informace o mé současné situaci, plynule přecházel v nabídku, která byla nenásilně podána. Prodejce byl velice technicky zdatný, hovořil nenuceně, byl velice věruhodný. Svou nabídku, hlavně v případě mobilního internetu, podpořil demonstrací flash disku a nenechal se odradit tím, že mám internet již zařízený a jsem spokojená. Podal informace a navrhl, abych tuto nabídku zvážila. Prakticky jsem nabyla dojmu, že mám nějakou speciální příležitost, kterou bych již příště mít nemusela a že se mi prodejce snaží pouze dobře poradit, ne pouze uskutečnit obchod pro firmu.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce příliš výrazný tah na branku nevykazoval, spíše se snažil nabídnout všelijaké služby, ale spíše informativně.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Po nabídnutí hlasového tarifu na volání mi prodejce nabídla možnost, že si jej můžu rovnou koupit a v tu chvíli se usmála se na balíček, který ležel na stole. Po mé negativní odpovědi (že ti to musím ještě rozmyslet), si na mne prodejce chtěla vzít telefonní kontakt. A ke konci našeho hovoru se prodejce ještě jednou zeptala, zda-li jsem si koupí tohoto tarifu přeci jen nerozmyslel.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce byl velmi milý, příjemný a snažil se vše vysvětlit. Nebyl to typ prodejce, který Vám vnucuje produkty dané společnosti.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Pokud bych měla posoudit prodejceův tah na branku na základě nabídky speciálního roamingu, tak byl tah na branku slušný. Jako vizuální pomůcku použil brožuru, kde mi ukázal výhodnější ceny. Prakticky rovnou nabídl aktivaci tohoto speciálního roamingu na místě. Také mi oznámil, že můj kredit je 50 Kč a ihned nabídl dobítí na místě. Jeho nabídka ohledně nabití kreditu a aktivace roamingu zněla tak rezolutně, že mi dělalo problém nalézt vhodná slova pro odmítnutí. Dále ale žádný tah na branku ohledně dalších služeb nebyl, žádné další služby nenabídl.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Prodejce mi nic dalšího nenabídl, neinformoval ani nepředstavil další produkty, tarify nebo balíčky, proto hodnotím jeho "tah na branku" zcela nulový.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100	19.10.2011	Prodejce byla málo aktivní, musel jsem se zeptat na nabízené tarify, téměř provedla jen servis a nebyť mé otázky, co mi může nabídnout za tarify, by mi žádnou službu nenabídla. Při

	00		sebemenším náznavu mého nesouhlasu s nabízeným tarifem "pokrčila rameny" a přestala tarif "prodávat".
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodeje nebyl příliš aktivní, nabídl mi pouze hlasový tarif Kredit 300. Otázku, jak mám jinak vyřešené volání, prodejce položil až ve chvíli, kdy jsem si po vyřešení požadavku na roaming a poděkování uklízela sim kartu do kabelky u prodejceva stolku. Neměla jsem pocit, že by se prodejce snažil mi prodat službu, spíše mě jen informoval o možnosti pořídit si hlasový tarif s nízkým paušálem u T-Mobile a vyzval mě, ať v případě zájmu přijdu znova na prodejnu, že mi rádi pomohou.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Není co popsat, prodejce nic nenabízel.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Žádný tah na branku nebyl. Byla zde ze začátku snaha se mě doptat, jakého používám běžně mobilního operátora, ale poté co zjistil, že nemám Paegas (T-Mobile), jak jsem mu původně omylem sdělila (ale hned jsem se opravila), nabídku neučinil žádnou a otázky přestal klást
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce žádné služby nenabídl, argumentace naprosto chyběla.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce neměla žádný tah na branku, žádnou službu mi nenabídla.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce neměl tah na branku, pouze sdělil informace, na které byl dotazován.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Žádný tah na branku nebyl, protože nic nenabídnul. Nabídl pouze nabití kreditu.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Prodejce mi pouze ověřil, zda má moje karta aktivní roaming, sdělil mi, že je to automaticky aktivní u těchto předplacených SIM karet, ale jelikož mi nic dalšího nenabídl, vnímám prodejceův tah na branku jako nulový.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Prodejce neustále mluvila o nabízeném studentském tarifu, nabídla mi také internet. Poté, když si myslela, že se o tarif zajímám, nabídla, že mi vytiskne materiály k tarifu, abych je mohl doma ukázat, vše si tedy ještě jednou promyslet, řekla mi, že mi zavolá, až se vrátím z dovolené, jak jsem se rozhodl.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejce se přímo dotázala: "Tohle budete teda chtít zřítit?", takže její tah na banku byl poměrně zjevný, dále se tázala, co si přesně chci rozmýšlet a zda se můžeme domluvit na konkrétní datum, dokdy si to rozmyslím. Prodejce se skutečně nedala snadno odbýt.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodejce vše srozumitelně vysvětlil, zeptal se zda by jsem nechtěla nějaký z balíčků či tarifů nastavit.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Chyběl zde okamžitý tah na branku, který by vybízel k tomu, aby došlo k obchodu hned na místě. Na druhé straně prodejce nepůsobil "agresivně", spíše přátelsky a přívětivě.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce žádné jiné služby nenabídl čili ani tah na branku nebyl možný.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce mi sdělil, že mám roaming aktivní a dále mi vysvětlil dva možné tarify. Žádná další služba mi nabídnuta nebyla.

Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	"Tak to hned aktivujeme?"
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejkyňě věcně reagovala na sdělenou informaci a okamžitě začala nabízet. Argumentovala výhodnými cenami tarifů a demonstrovala výhody balíčků. Vypíchla výhodné ceny SMS, volání a internetu, sdělila mi o kolik bych to měla levnější (hodně pracovala s čísly) a na začátku uvedla, že mají ve Vodafone akci.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Cítil jsem z projevu prodejkyňě, že se spíše pouze spokojila s tím, jak mi odpověděla na otázku ohledně roamingu, a dále se nesnažila nabízet jiné produkty, což také podpořila větou "Tak jo, takže v tuhle chvíli to bude asi všechno". Jediné co mi nabídla bylo, že ceny hovorů a SMS mi může dát nebo je najdu na stránkách Vodafone. Poté zjišťovala ceny s ohledem na cestu do Norska, za jakých podmínek se zde dá volat a posílat SMS.

KOMENTÁŘE KE SPONTÁNNĚ POLOŽENÝM OTÁZKÁM

MOBILNÍ OPERÁTOR	ADRESA NAVŠTÍVENÉ PRODEJNY	DATUM NÁVŠTĚVY	Vypište, na co se Vás prodejce spontánně sám od sebe zeptal (všechny otázky).
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Co Vám mohu ještě nabídnout? Jste student? Máte doma internet? Máte internet v mobilu? Kolik tak měsíčně provoláte? Mohu Vám nabídnout nějaký zvýhodněný mobil?
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	"Jak Vám mohu poradit?" "Jaké máte telefonní číslo?" "Kam se chystáte na dovolenou?" "A kam tam?" "Takže spíš za zábavou?" "Mohu pomoci s něčím jiným?" "Použila jste již někdy tuto SIM kartu?" "Můžu se na ni podívat, jestli je ještě aktivní?" "Nechcete rovnou dobít kredit?" "Vy máte asi jiné číslo předpokládám?" "Bylo by pro Vás zajímavé tam dát nějaký základní tarif alespoň?" "Bylo Vám již 26?" "A pevný internet máte vyřešený jak?"
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodávající se jen tak lehce a nesměle zeptala, zda mám telefon u O2. Mou odpověď, že u O2 mám jen tuto SIM kartu pochopila tak, že mám ještě jednu dobíjecí kartu, když jsem vysvětlila, že na běžné volání používám služební telefon naprosto ztratila zájem a rozloučila se se mnou.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Prodejce se zeptal kam do zahraničí budu cestovat. Také se ptal jestli běžně používám nějaký měsíční tarif a zda by se mi na této SIM nevyplatilo nějaký zahájit. Také se zeptal, jestli mám zařízený internet na doma. Proběhla také otázka jestli máme doma zajištěnou televizi, ale s touto informací dále nepracoval, protože se zeptal zároveň s internetem a rozvíjel dále pouze nabídku mobilního internetu. Na závěr proběhla otázka jestli jsme vyřešili vše, co jsem potřebovala.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce se ptal, jestli bych nechtěla místo dobíjecí karty nějaké tarif, jestli někdo z rodiny je u O2, jakým způsobem máme vyřešen internet a TV a také, jestli máme notebook a cestujeme s ním.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	1/ Hlasový tarif - Na mou informaci, že můj zaměstnavatel bude možná služební telefony rušit, mi rovnou nabídla hlasový tarif O2 Neon M a ten mi podrobně popsala. 2/ Internet, TV - Prodejkyňě se mne zeptala, jak mám řešený internet a přímo se zeptala, která společnost mi tyto média poskytuje. 3/ Během rozhovoru

			se mne prodejkyňě několikrát zeptala, co říkám na konkrétní nabídnutou situaci (u TV, internetu, hlasových hovorů a roamingu) a zda-li jsem se rozhodl tuto nabídku využít (koupit).
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce se pouze optal, zda jsem neuvažovala o paušálu.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Co se týče speciálního roamingu a dobítí kreditu, zde byl prodejce přesvědčivý. Vypadal, že mi chce službu prodat a vypadal, že tomu rozumí. Ale mimo roaming prodejce nezjišťoval mé potřeby ani neučinil jinou nabídku.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Prodejce se mne pouze zeptal na číslo karty, aby zjistil stav roamingu, žádné jiné další otázky mi nepoložil.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Co pro Vás mohu udělat? Je vám méně než 27 let? Voláte často v síti T-Mobile?
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	"Jak Vám mohu pomoci?" "Jaké je telefonní číslo té SIM karty?" "Mohu Vám ještě s něčím pomoci?" "Toto telefonní číslo používáte jen občas?" "Jak máte jinak vyřešené volání, máte telefon rovněž u nás?"
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodejce se pouze zeptal s čím potřebuji poradit (při mém příchodu) a později, jak máme doma vyřešený internet a zda cestuji a nehodil by se mi internet na cesty, to je vše.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Zeptal se mě na telefonní číslo a poté na to jakého operátora běžně používám.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce se pouze zeptal na telefonní číslo a kam cestuji.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejkyňě se mne zeptala: 1/ při přivítání - jaké mám přání; 2/ a při rozloučení - zda-li je to všechno.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	"Co pro Vás mohu udělat?"
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce mi nic nenabídnul a nepoložil žádné otázky, které by podpořily prodej.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Aktivně se mne prodejce pouze zeptal, kam jedu. Na konci se prodejce ještě zdvořile zeptal, zda je to vše. Prodejce se mne na služby, tarify nebo balíčky nezeptal.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Prodejkyňě se mě zeptala na tyto otázky: S čím Vám mohu pomoci? Sháníte tarif jen pro sebe, nebo pro celou rodinu? Jste student? Používáte internet v mobilu? Máte doma internet? Kolik tak měsíčně provoláte? Mohu Vám vytisknout materiály týkající se nabídky studentského tarifu?
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	"Co si přejete?" "Jaké je telefonní číslo té SIM karty?" "A nechcete vymyslet nějakou lepší variantu než dobíjení?" "Chcete se na to teď podívat rovnou?" "A jak máte telefon vřešený nyní?" "A vy podnikáte nebo jste zaměstnaná?" "Takže na soukromou osobu?" "Máte v rodině někoho s kým si hdně voláte?" "Jakou máte útratu zhruba?" "Tohle číslo využíváte?" "Konkrétně na dovolenou kam jedete?" "V jaké útratě byste se chtěla pohybovat, pokud budete využívat telefon tady v Čechách?" "Víte jak funguje internet v mobilu?" "Telefon na něj máte (internet v mobilu)?" "Telefon tedy nový nechcete?" "Tato varianta by se Vám líbila?" "Máte připojení v internetu v počítači?" "A jakým způsobem ho máte vyřešené?" "Telefon teda řešit nechcete?"

			"Tohle budete teda chtít zřídit?" "Co si chcete přesně rozmyslet?" "Můžeme se domluvit na nějaké konkrétní datum?"
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodejce žádné potřeby nezjišťoval, jen poskytl informace o tarifech, jedinou otázkou bylo, zda chci tarif změnit nebo zda mi může ještě s něčím pomoci.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Ptal se mě, jakého telefonního operátora běžně používám a jestli mám u něj sjednaný nějaký tarif. Dále se mě zeptal, jestli bych neměla zájem předplacenou SIM rozvinout na nějaký z tarifů, které mi posléze nabídnul.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce žádné potřeby nezjišťoval.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce se mne zeptal, zda-li plánuji ze zahraničí hodně volat.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Zda mám nějaký tarif, zda bych měla zájem o internet v notebooku, poté ho zajímalo, zda bych měla zájem o internet v mobilu a poté, zda internet aktivujeme teď hned.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Na začátku se zeptala, jestli používám jiné telefonní číslo a jestli mám paušál. Zeptala se, jestli je mi méně než 26 let.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Poradkyně se mne zeptala na to, zda mi jde u tohoto telefonního čísla vyloženě pouze zjistit informace o roamingu, a dále se mne zeptala, zda mám ještě nějaké další telefonní číslo, které používám. Zájem o prodej dalších služeb nebo balíčků zde sice byl, ale minimální, prodejce se spokojil s tím, co mi řekl a sám si odpověděl.

KOMENTÁŘE K PRODEJNÍM DOVEDNOSTEM

MOBILNÍ OPERÁTOR	ADRESA NAVŠTÍVENÉ PRODEJNY	DATUM NÁVŠTĚVY	Komentář k prodejním dovednostem
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Prodejce byl opravdovým odborníkem, dokázal dokonale zjistit mé potřeby, a měl správný tah na branku podpořený dobrými argumenty. Je dobrý řečník. Dokázal vždy správně reagovat na vývoj rozhovoru. Měl široké znalosti nejen o nabízených službách, ale i o mobilních telefonech celkově.
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejce se snažil nabídnout různé produkty, nicméně je nevnucoval a působil na mě v tomto celkem rozumným dojmem, nesnažil se aktivovat službu za každou cenu.
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	K prodejním dovednostem nemám žádný komentář, prodávající nic nenabízela nemohu je tedy posoudit. Prodejce byla velice pasivní, žádné dovednosti nebyly patrné.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Velice zdatný prodejce, podával informace s lehkostí. Působil dojmem, že se snaží dobře poradit a že má v nabídce cosi mimořádného, co si nemůžu nechat ujít. O tom, zda je nabídka výhodná jsem ani na chvíli nezapochovala. Prodejce vypadal, že opravdu ví o čem mluví a že má dobré úmysly. Nebyl vtíravý, přesto sdělil mnoho informací a vybídnul k tomu, abych nabídku

			zvážila. Prakticky bylo příjemné si s ním povídat i o těch věcech, kterým moc nerozumím, což běžně nebývá.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce dobře zjišťoval mou situaci a snažil se najít nejlepší řešení mých potřeb. Prodej nechal otevřený - nabídl mi, ať si to promyslím a kdykoli je mohu navštívit.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejkyňe mi vedle mého původního požadavku nabídla širokou škálu služeb. Měla silný záměr uzavřít obchod, každou službu mi popsal a označila v časopise O všem. Bohužel těchto nabízených služeb a informací o produktech bylo skutečně mnoho najednou. Prodejkyňe často nabízela konkrétní službu, aniž by si ověřila, že by nabídka pro mne mohla být výhodná.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce se optal na paušál, konkrétní typ ale nenabídl.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce se snažil aktivovat speciální roaming a dobít kredit. Také chtěl zjistit, jestli nemám potřebu stahování dat v zahraničí.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Prodejce pouze zjistil, že roaming je aktivní, dále mi sdělil informaci, že na kartě propadl kredit, ale karta zůstala aktivní, ale je potřeba dobít kredit, upozornil mě na skutečnost, že bez dobítí se mi do ciziny nikdo nedovolá, jelikož budu platit i za příchozí hovory.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Prodejkyňe byla velmi málo aktivní, nabídku jiných služeb by ani neuvvedla, kdybych se sám nezačal zajímat. Celá návštěva trvala jen 4 minuty, z toho 2 minuty probíhal pouze servis. Prodejkyňe neměla zájem o prodávání jiných služeb.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejce mi nepřišel příliš přesvědčivý a nesnažil se mě nijak zvlášť přesvědčovat k uzavření smlouvy, pouze zmínil možnost a konkrétní hlasový tarif jako příklad a výši paušálu. Prodejní dovednosti tohoto prodejce nebyly příliš dobré, je ovšem možné, že to bylo dáno situací na prodejně a větším počtem zákazníků, kteří čekali na obsluhu.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	I přestože prodejce budil dojem, že svému oboru rozumí, příliš služeb mi nenabídl.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	K prověření prodejních dovedností nedošlo, jelikož byl hovor ukončen tím, jestli ještě něco nepotřebuji. Sdělila jsem mu, váhavě, že je to nejspíš všechno. Chvilí jsem ještě postála bez rozloučení, ale když prodejce v hovoru nepokračoval, rozloučili jsme se a odešla jsem.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejní dovednosti zde vůbec nebyly.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejkyňe mi nenabídla žádnou jinou službu.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce byl milý, ale nepůsobil aktivně. Prodejce spíše jen řekl, co bylo nutné a nepůsobil dojmem, že by chtěl něco prodávat.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejní dovednost jsem neměla příležitost pozorovat, protože se mi prodejce nesnažil nic prodat.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Prodejce vystupoval příjemně, byl usměvavý, ale nepůsobil na mě dojmem, že by mi chtěl nabídnout nějaké další služby, tarify nebo balíčky T-Mobile - v tomto směru nebyl vůbec aktivní. Prodejce mi pouze odpověděl na můj dotaz, sdělil mi vše okolo roamingu, zde mi podal dostatečné informace o službě, ale nepůsobil na mne dojmem, že by chtěl něco jiného prodávat. O

			službě roaming mi byl schopný předat dostatek informací.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Prodejkyň byla velmi dobrý řečník, kvalitně zjišťovala potřeby klienta. Zeptala se správně položenými otázkami a měla výborný tah na branku. Ve své prezentaci používala vizuální pomůcky - tištěné materiály.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejkyň byla velmi aktivní, nabídla mi hodně služeb, informovala o cenách a výhodách. Celkově si myslím, že prodejkyň byla velmi schopná a snažila se mě skutečně přesvědčit k nákupu služeb.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodejce nijak nic nevnucoval, vše nabízel příjemnou a nenucenou formou. Snažil se poskytnout důležité informace, taarify a balíčky představil všechny nenabízel jen nějaký konkrétní.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Prodavač vycházel z poznatku, že můj zaměstnavatel omezuje mé osobní hovory. Poté šel na jistotu a snažil se mi nabídnout tarify či balíčky s internetem. Jinak prakticky další informace nezjišťoval, aby zacílil svou nabídku. Čili odpověď na otázku I4 je spíše Ano - prodejce byl aktivní a sám se snažil nabízet služby a produkty, ale odpovídající mojí potřebě NE. Mohl si více zjistit, jakou měsíční částku bych uvítala, jestli mám o internet v mobilu vůbec zájem, jestli více volám či píši zprávy. Potom mi mohl nabídnout konkrétní tarif, který by mě asi zaujal více než celá škála, to může být pro zákazníka demotivující, jelikož se nevyzná a tím pádem obchod uniká.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce neměl vůbec žádné prodejní dovednosti. Nesnažil se ani nabídnout jinou službu.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce mi vysvětlil pouze roamingové služby. Žádný jiný produkt mi nenabídl.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce byl aktivní a snažil se zjistit potřeby zákazníka.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Slečna působila nenuceně, nadšeně, používala věcné argumenty a vše bylo sděleno přehledně. Její sdělení mělo přehlednou osnovu, takže nebylo těžké pochopit výhody o kterých hovoří. Slečna se stále usmívala a byla milá, jako zákaznice jsem se cítila v prodejně vítána.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Prodejkyň se mne zeptala na to, zda mi jde u tohoto telefonního čísla vyloženě pouze zjistit informace o roamingu, což jsem dodržel, jelikož primární úkol byl aktivace roamingu na kartě, ale i tak mi poradkyň klidně mohla nabídnout nějaké tarify nebo balíčky, zvláště, když se mne zeptala, zda mám ještě nějaké další telefonní číslo, které používám. I tak jsem necítil aktivní přístup v tomto směru, resp. větší snahu a tendenci mi něco jiného nabídnout, představit nebo prodat.

KOMENTÁŘE K ROZLOUČENÍ

MOBILNÍ OPERÁTOR	ADRESA NAVŠTÍVENÉ PRODEJNY	DATUM NAVŠTĚVY	Komentář k rozloučení
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Prodejce se rozloučil se slovy, že mi přeje hezkou dovolenou a že mě tu čeká za dva týdny.
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejce se rozloučil s přáním hezkého dne s předtím mě vyzval ať se v případě zájmu o aktivaci tarifu kdykoli zastavím. Prodejce mi bohužel nepoděkoval za návštěvu.
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodejkyň se rozloučila: "Mějte se hezky, na shledanou."
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Rozloučení proběhlo přátelsky a s úsměvem.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce se ke konci hovoru zeptal, jestli mi může ještě nějak pomoci a popřál hezký den.
Telefónica O2	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejkyň mi při rozloučení předala vizitku se svým jménem a telefonem pro případ, že bych se rozhodl pro některý z nabízených produktů. Následně se mne zeptala, zda-li pro mne může ještě něco udělat a rozloučila se se mnou mile a s úsměvem.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce mi předal pouze papírek, na kterém bylo rukou napsáno jak volat z ciziny.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Rozloučení proběhlo s úsměvem a poděkováním za návštěvu. Také popřál hezký den.
Telefónica O2	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Na konci návštěvy, během chvíle, kdy jsem si uklízel SIM kartu zpět do peněženky a nechal tak prostor prodejci, se mne prodejce už jen zdvořile zeptal, zda pro mne může ještě něco udělat a poté se se rozloučil už jen slovy "Nashle."
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Prodejkyň se rozloučila frází: "Mějte se hezky, nashledanou."
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejce mi na závěr sdělil, že v případě potřeby se mám zastavit, že mi rádi pomohou a poděkoval za návštěvu a popřál mi hezký den. Prodejce si nevyžádal moje kontaktní údaje ani mi nepředal žádné materiály.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodejce jen na mé poděkování řekl: "Také a nashledanou".
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Rozloučení bylo stejně jako přivítání vlažné, ale ne negativní či nepřátelské.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce mi pouze stroze odpověděl na můj pozdrav.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejkyň se mne ke konci rozhovoru zeptala, zda-li je to všechno, co jsem chtěl. Dále se se mnou rozloučila větou "Nashledanou".
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce se rozloučil slovy "Mějte se".
T-Mobile	OC Smíchov,	14.10.2011	Stejně jako přivítání působilo rozloučení formálně.

	Plzeňská 8, 150 00 Praha 5		
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Prodejce se mne při loučení zeptal, zda je to vše, poté se už jen rozloučil slovy "Mějte se, nashle."
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Poděkoval jsem za materiály, za nabídku a prodejce odpověděla s úsměvem: "Nemáte zač, mějte se na dovolené hezky, nashledanou".
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Prodejce se rozloučila slovy "Jsem ráda, že jste nás navštívila, mějte se hezky, nashledanou." Prodejce působila i při rozloučení příjemně.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	Prodejce se představil a poznamenal, že budu-li něco potřebovat rád mne uvidí.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Rozloučení bylo vřelé a s úsměvem.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce se mile rozloučil, zeptal se, jestli mi může ještě s něčím dalším pomoci a popřál příjemný den.
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Prodejce se se mnou rozloučil větou "Nashledanou".
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Prodejce se rozloučil mile a popřál mi hezký den.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Stejně jako přivítání bylo rozloučení s úsměvem a vřelě.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Prodejce na závěr ještě jednou shrnul, jak nejlépe volat a psát ze zahraničí, že roaming funguje a ceny vím. Poté se už jen rozloučila slovy "Mějte se krásně, nashledanou".

KOMENTÁŘE K PRŮBĚHU NÁVŠTĚVY

MOBILNÍ OPERÁTOR	ADRESA NAVŠTÍVENÉ PRODEJNY	DATUM NÁVŠTĚVY	Podrobně popište průběh návštěvy:
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Při vstupu do prodejny jsem si vzal číslo s pořadím a čekal jsem asi minutu a půl až na mě přijde řada. Poté mě slušně pozdravil prodejce a zeptal se mě, co si přeji. Potom, co jsem mu řekl, že bych rád zjistil, jestli mám aktivovaný roaming, se mě zeptal na číslo SIM a bleskurychle mi odpověděl, že ho aktivovaný mám. Dále se mně zeptal, jestli mně může ještě s něčím pomoci. Tak jsem se ho zeptal, co mi může konkrétně nabídnout. Po zjištění mých potřeb mi nejdříve nabídnul tarif O2 Neon M a poté studentský tarif O2 "kúl" včetně zvýhodněného internetu v mobilu START a mobilu, který mi sám osobně doporučil a popsal mi jeho funkce. Prodejce měl velký tah na branku podpořený argumenty. Řekl jsem mu, že si to musím ještě rozmyslet doma. Poděkoval mi, rozloučil se a popřál mi hezkou dovolenou.
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Na prodejnu jsem přišla v 11:03 h, vzala jsem si lísteček z lístečkového systému a ihned si mě prodejce zavolal k pultíku, dva další prodejci, kteří byli rovněž na prodejně zrovna obsluhovali dva jiné zákazníky, žádný zákazník nečekal na

			<p>obsloužení. Prodejce mě oslovil slovy "dobrý den, jak vám mohu poradit?" Když jsem mu přednesla svůj dotaz, vyžádal si prodejce telefonní číslo sim karty, kterou jsem chtěla prověřit a zkontroloval toto v počítači a ujistil, mě že roaming aktivní má, zeptal se kam jedu na dovolenou, odpověděla jsem, že do Egypta, dále se ptal kam do Egypta, odpověděla jsem, že do Hurgady, pak se prodejce ptal, jestli teda spíš za zábavou, řekla, jsem, že ano. Následně mi prodejce sdělil, že ohledně ceny volání mi přijde sms a nabídl rovněž tištěný ceník romingových volání a sdělil mi, že Egypt je nejspíš pásmo 2 a dle toho se bude odvíjet cena. Ceník jsem s díky přijala. Následně se prodejce zeptal, zda mi může pomoci ještě s něčím, odpověděla jsem, že asi ne, že jsem přišla kvůli tomu roamingu. Prodejce se dále začal vyptávat na SIM kartu, kterou jsem držela v ruce, zda jsem ji již použila, odpověděla jsem, že ano, ale používám ji skutečně minimálně, dále se ptal, zda se na tu SIM může podívat, nebyla jsem si jistá, jakna toto reagovat, takže jsem mu ji půjčila, prohlédl si ji a řekl, že v pořádku, že jen chtěl vědět, jestli bude ještě platná a mít platný kredit. Následně mi ještě nabídl, jestli nechci rovnou dobít kredit, to jsem odmítla s tím, že to obvykle řeším přes internetové bankovníctví z domova. Následně se mě prodejce, začal vyptávat zda mám tedy jinak jiné číslo, já odpověděla, že mám služební telefon u T-Mobile, ale zaměstnavatel teď volání celkem omezuje. Prodejce se zeptal, zda by pro mě bylo zajímavé dát na tuto sim nějaký základní levný tarif, odpověděla jsem, že možná ano, ale dosud jsem o tom neuvažovala. Následně se prodejce zeptal, zda mi již bylo 26 let. Prodejce mi na to nabídl, že by bylo možné pro moji předplacenou SIM kartu zřídit alespoň nějaký základní tarif a v katalogu mi ukázal tarif O2 Neon S, zmínil jeho výhody jako nízkou cenu paušálu a služby v jeho ceně tzn. 40 volných minut do všech sítí a neomezené volání o víkendu do sítě O2, dále nižší cenu volání než na předplacené kartě. Prodejce se rovněž zeptal, jak mám vyřešený internet doma, odpověděla jsem, že mám od UPC a jsem s ním spokojená, takže se měnit operátora nechystám. Návštěvy skončila tak, že prodejce sám konstatoval, že služební telefony jsou v tomto úplně jinde, já reagovala tak, že jsem mu sdělila, že u nás je to celkem kontrolováno a omezováno, možná se bude rušit, takže příliš volat soukromě nemůžu, prodejce mi i přesto sdělil že pokud zatím tuto sim příliš nevyužívám a mám ji domav šuplíku tak asi není třeba tarif zřizovat, ale kdybych potřebovala, třeba protože by došlo ke zrušení služebních telefonů že se mohu kdykoliv zastavit na prodejně a tarif zřídit. V tomto na mě prodejce působil velmi rozumně, protože pokud bych si dosud vystačila se služebním telefonem, byt omezeným a pod dozorem a občasným využitím předplacené karty, tak by asi paušál byly z mého pohledu spíše vyhozené peníze. Prodejce se se mnou přátelsky rozloučil s přáním hezkého dne, bohužel mi nepoděkoval za návštěvu.</p>
Telefónica O2	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	<p>Při mém příchodu na prodejnu zde byli tři prodejci za svými stolky, dva z nich obsluhovali své zákazníky, jeden se věnoval svému počítači, kterým byl naprosto plně zaujat, tak že ani nezvedl oči. Od jednoho stolku po chvíli zákazník odešel a i tento prodejce se dále věnoval práci na svém PC, aniž by se na mne podíval. Po chvílce jsem si všimla, že je zde lístečkový systém a ve chvíli, kdy jsem si vzala číslo odešel i druhý zákazník. Slečna od tohoto stolku mne pozvala k sobě. Prodávající nic neřešila, odpověděla že by zde roaming měl být automaticky, při mém otálení mi ještě SIM kartu zkontrolovala - zda je platná a doporučila ji brzy dobít. Prodávající se jen tak lehce a nesměle zeptala, zda mám telefon u O2, mou odpověď, že u O2 mám jen tuto SIM kartu pochopila tak, že mám ještě jednu dobíjecí kartu, když jsem vysvětlila, že na běžné volání používám služební</p>

			telefon naprosto ztratila zájem a rozloučila se se mnou. Nezájem ostatních dvou prodejců při mém příchodu byl velmi nepříjemný.
Telefónica 02	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	Přišla jsem do prodejny, okamžitě proběhl oční kontakt s jediným volným prodejcem, který zde byl a byla jsem přivolána ke stolečku. V prodejně bylo vše v pořádku, nezaznamenala jsem jakékoliv nedostatky. Prodejce byl velice příjemný a přesvědčivý. V průběhu mé návštěvy v prodejně nevznikl žádný nával či fronta, ostatní prodejci plynule pracovali s příchozími klienty. Prodejce vyslechl můj dotaz ohledně roamingu, zjistil pomocí čtečky z plata mé telefonní číslo. Zeptal se kam do zahraničí jedu. Nabídl Smart Roaming. Poté se snažil zjistit jaký tarif využívám běžně a nabídl přechod z předplacené SIM na tarif. Tuto nabídku více nerozvíjel, spíše se zaměřil na nabídku mobilního internetu. Argumentaci a prodejcův přístup jsem hodnotila v otázkách výše. Vše bylo plynulé a nenucené. Poté co ukončil svou nabídku se zeptal, jestli jsme vše vyřešili. Když jsem ho ujistila že ano, proběhlo přátelské rozloučení s přáním hezkého dne a poděkováním za návštěvu. Poté jsem odešla.
Telefónica 02	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Přišla jsem na prodejní místo a vzala jsem si lístek z čekacího systému. Čekala jsem na obsluhu cca 9 minut. Při mém příchodu k pultu mě prodejce mile přivítal a pozdravil, začal se ptát s čím mi může pomoci. Sděbila jsem svou záminku a prodejce vyhledal a ověřil, zda daná služba je aktivní. Sděbil mi, že roaming i do dotázané země je aktivní, sdělil mi cenu hovorů + SMS. Ptal se na další potřeby a snažil se nabídnout vhodná řešení. Ke konci hovoru prodejce sdělil, že pokud bych chtěla jejich služeb využít, mám se kdykoli zastavit. Mile se se mnou rozloučil a popřál hezký den.
Telefónica 02	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Při mém příchodu na pobočku byli právě obsluhováni 4 zákazníci. Po tisku lístku mne ihned zaregistrovala prodejkyň, která přistoupila k volnému prodejnímu pultu a s úsměvem se mne zeptala, co pro mne může udělat. Nejprve vyřídila můj prvotní požadavek a následně mi začala nabízet výše zmíněné služby. Každou nabídku mi prodejkyň vyznačila v časopise O`všem. Během celého rozhovoru byla prodejkyň přesvědčivá a milá. Na můj vkus mi podala až mnoho informací a ne každá nabídka pro mne byla výhodná (např. balíček TV + internet + hlasový tarif). Doporučil bych spíše nejprve zjistit, která služba by pro zákazníka byla opravdu výhodná a teprve následně se zaměřit na její prosazení. Během rozhovoru mi prodejkyň nabídla vodu, za kterou dodatečně děkuji.
Telefónica 02	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Při příchodu na prodejnu mne nejdříve pozdravil zaměstnanec u tzv. "čekacího systému", který mne pozdravil a optal se za jakým účelem přicházím na prodejnu, po sdělení informace, že si nejsem jistá, zda mám aktivní roaming mi zaměstnanec vytisknul příslušné číslo a podal mi lístek s informací, že budu trochu déle čekat. Na prodejně v té době bylo šest obsluhujících prodejců a jeden volný prodejce, který seděl u pultu a tiskl nějaké papíry, dále tam čekalo dalších 5 osob na obsluhu. Poté si mne zavolal prodejce u pultu číslo a optal se "co pro mne může udělat", poté zjišťoval informace, zda je to na kredit či paušál a sdělil mi, že je roaming aktivní, ale je potřeba si dobýt min. 200 Kč, aby mi toto číslo fungovalo v cizině. Poté se mne optal, zda jsem neuvažovala o paušálu. Při odpovědi dle MS, poděkoval za návštěvu a řekl, že kdybych cokoliv potřebovala mám se zastavit. Na konci mi ještě popřál hezký den. Negativa - dlouhá čekací doba, proto u L2 známka 7.
Telefónica 02	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Přišla jsem do prodejny, vzala si lísteček. Vše na prodejně se jevílo v pořádku. Nejdříve bylo jedno obslužní místo neobsazeno, ale po chvíli jej obsadil prodejce, který přišel ze zázemí. Všichni obsluhovali a tak jsem se dostala po pěti minutách na řadu. Prodejce mě pozdravil a zeptal se co potřebuji. Sděbila jsem mu svou otázku. Zeptal se mě na číslo, kam jedu, jestli budu více volat či zasílat SMS. Nabídl mi Smart Roaming, předvedl na

			brožuje jeho výhody. Také mi sdělil, že mám kredit pouze 50 Kč a že mi jej může na místě dobít stejně jako mi aktivuje Smart Roaming. Toto jsem tedy odmítla. Poté se mě zeptal jestli je to všechno. Řekla jsem, že asi tedy ano. Poté se ještě vrátil k roamingu a zeptal se, jestli nebudu v zahraničí stahovat data. Tento pojem jsem si nechala vysvětlit. Prodavačovi jsem řekla, že si přeju být v zahraničí spíš nezávislá na mobilu. Poté řekl, že chápe. Popřál mi hezký den a rozloučili jsme se. Prodavač tedy chtěl nabízet služby ohledně roamingu, veškerý náš rozhovor byl ohledně roamingu. Poté jsem odešla.
Telefónica 02	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Po příchodu na prodejnu jsem si musel vytisknout lísteček a vyčkat na vyzvání vyvolávacího systému. Při čekání ke mě přistoupil prodejce a zeptal se mne, s čím potřebuju poradit než přijdu na řadu. Sdělil jsem mu, že se chci zeptat ohledně roamingu, na toto mi prodejce odpověděl, že toto on nedokáže a abych počkal na vyzvání ke stolečku. Na prodejně v té době bylo osm obsluhujících prodejců a tento jeden volný prodejce, který pak ke mě přistoupil, spolu se mnou zde čekal ještě jeden zákazník na obslužení. Poté si mne zavolal prodejce u pultu číslo 8 a z dálky mne pozdravil. Potom jsem vznesl svůj požadavek a prodejce se mne zeptal na číslo, poté zjišťoval informace, zda je roaming aktivní. Během chvilky mi prodejce sdělil, že roaming aktivní je a kredit je platný do 27/09/2011, ale pokud někam pojedu, je potřeba si dobýt kredit, a sice min. za 200 Kč, SIM karta není blokována, je jen propadlý kredit, ale stejně se mi nikdo nedovolá, protože budu platit za příchozí hovory a takhle by se to nemohl z ničeho strhávat. Nakonec se mne prodejce už jen zeptal, zda pro mne může ještě něco jiného udělat a rozloučil se.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Vstoupil jsem do prodejny, vzal jsem si lístek. Prodejkyň mě oslovila, že můžu jít k ní k pultu. Poprosil jsem ji, aby se mi podívala, jestli mám aktivovaný roaming. Když mi potom po cca minutě řekla, že jej mám aktivní, tak jsem si pomalu balil věci, abych jí dal prostor. Na poslední chvíli se mě zeptala: "Mohu pro Vás ještě něco udělat? Byl jsem už skoro na odchodu, ale zeptal jsem se, co mi může nabídnout za tarify... Nabídla mi pouze studentský tarif, neměla dostatek argumentů pro tarif, tvářila se, jako kdyby nechtěla prodávat služby T-Mobile, byla velmi málo aktivní. Servis proběhl absolutně bez problémů, ale prodej nebyl tak dobrý. Poté, když jsem jí řekl, že studentský tarif zřejmě nevyužiju, neměla ani malý zájem o to, aby se mě svými dalšími argumenty snažila přesvědčit. Poděkoval jsem jí za materiály, rozloučil jsem se s ní a odešel.
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Na prodejnu jsem přišla v 10:41 h, kdy na prodejně obsluhovali 2 prodejkyň a na 2 zákazníci byli obsluhováni a další 2 na obslužení čekali, třetím čekajícím jsem byla já. U jednoho prodejního stolku řešila prodejkyň složitější problém, který konzultovala i s jiným pracovníkem (pravděpodobně vedoucím prodejny) a dále telefonicky. U druhé prodejkyň se první zákazníci vystřídali rychle, nicméně druhý tam řešil něco s notebookem a rovněž tam setrval delší dobu, takže se během mého čekání začala na prodejně tvořit fronta, na obslužení v jednu chvíli čekalo 7 zákazníků (nepočítám sebe, tzn. se mnou 8). Pravděpodobně z tohoto důvodu začal následně obsluhovat i třetí prodejce, který nakonec obsluhoval i mě. Na obslužení jsem čekala 15 minut a 20 sekund, což mi přijde v dopoledních hodinách dost dlouho, nicméně bylo to pravděpodobně způsobeno tím, že prodejkyň musely řešit komplikovanější případy a obslužení těchto zákazníků jim trvalo déle. Když na mě dle lístečkového systému přišla řada, přišla jsem ke stolečku prodejce, kam mezitím přišel ještě jeden starší pán, prodejce mu tedy musel vysvětlit, že si má vzít lísteček. Poté co jsme se s prodejcem vzájemně pozdravili, se ještě vrátil pán, který byl u tohoto prodejce přede mnou a ptal se na cestu k autobusu,

			<p>takže se prodejce v první chvíli nevěnoval pouze mě, ale ještě vysvětloval cestu. Následně jsem již měla prodejce jen pro sebe, takže jsem mu sdělila svůj požadavek. Prodejce mi sdělil, že roaming pravděpodobně aktivní mám, protože všechny twistové SIM karty jej aktivní mají, ale pro jistotu se mě zeptal na telefonní číslo SIM karty a na nastavení roamingu ověřil v počítači a sdělil mi, že roaming aktivní mám a dovolám se tak všude po světě, je pouze třeba mít dostatečný kredit a rovněž mi poskytl informaci, že kredit mi může dobít i někdo jiný z domova. Poděkovala jsem prodejci, stím, že jsem si to myslela, ale nebyla jsem si na 100% jistá a prodejce mi poděkoval rovněž. Následně jsem si začala uklízet SIM kartu do kabelky u prodejceva stolku, čehož prodejce využil, aby se mě zeptal, zda mám tuto SIM kartu skutečně jen na výjimečné použití, odpověděla jsem, že ano, třeba na dovolenou, když nechci být rušena. Dále se prodejce zeptal, jak mám jinak vyřešené volání, zda rovněž u T-Mobile. Odpověděla jsem, že mám služební telefon u O2, který zaměstnavatel v poslední době ovšem dost omezuje. Prodejce se tedy v rychlosti zmínil o tom, že bych mohla mít paušál u T-Mobile, že nejnižší tarif Kredit 300 stojí pouze 300 Kč a že v případě zájmu mám přijít, že mi rádi pomohou a poradí mi. Prodejce mi následně poděkoval za návštěvu a rozloučil se se mnou. Domnívám se, že neaktivita prodejce v tomto směru mohla být způsobena větším počtem zákazníků, kteří čekali na obsluhu, tudíž se prodejce nechtěl příliš zdržovat vysvětlováním všech možností a celkem mě odbyl, i když jsem dávala najevo, že bych ho ráda vyslechla a přechodu se úplně nebráním, pouze jsem o tom doposud nepřemýšlela.</p>
T-Mobile	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	<p>Při mém příchodu byli na prodejně dva prodejci a jeden čekající zákazník u prázdného stolku, ke kterému přišel prodejce po chvíli ze zázemí prodejny. Během mé návštěvy se situace příliš nezměnila, jen obslužený zákazník odešel. Prodejce byl něčím zaujatý na své počítači a reagoval až když jsem přistoupila bezprostředně k němu. Přivítal mne s úsměvem a zeptal se s čím potřebuji pomoci. Prodejce požadavek nijak neřešil, na mou otázku odpověděl, že na těchto SIM kartách je roaming nastaven automaticky. Když jsem poděkovala a stále se neměla k odchodu nabídl se, že mi SIM kartu zkontroluje zda je vůbec ještě funkční, po této kontrole mi doporučil její nabití. Prodejce nenabídl žádný tarif jen se zeptal, jak máme doma vyřešený internet a po odpovědi, že přes UPC se jen ještě zeptal zda cestuji a nechtěla by jsem internet mobilní k notebooku, když jsem odpověděla, že ani moc ne a poděkoval, bez čekání se se mnou rozloučil.</p>
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	<p>Místo bylo plné čekajících zákazníků, prodejci se snažili chod urychlit. Zřejmě proto nebylo tolik prostoru pro učinění nabídky, což se odrazilo i na mém Mystery Shoppingu. Přesto místo vyhlíželo upraveně, byly zde makety mobilních telefonů, které si člověk mohl vyzkoušet a také pár polstrovaných židlí na posezení, které jsem uvítala. Poté, co na mě přišla řada a byla jsem prostřednictvím tabule vyvolána jsem uskutečnila návštěvu prodejce. Zjevně se na něm odrazilo stresové prostředí a snažil se chod celé věci urychlit. Z nějakého důvodu neuznal za vhodné dále rozvíjet svou nabídku a rozloučil se se mnou. Celá záležitost nepůsobila nepřátelsky či uspěchaně. Za mnou byli další lidé a další přícházeli. Ohledně hodnocení, musela jsem přes vše prodejně udělit 6, vzhledem k situaci byla snaha o učinění situace co nejplynulejší a nejlepší.</p>
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	<p>Po příchodu na prodejnu jsem si vzala lístek z vyvolávacího systému a čekala na obsluhu. Mezi tím přibyl na prodejně další 2 prodejci. Když jsem přišla na řadu, prodejce působil nepříjemně a pouze stroze pozdravil. Potom se zeptal na telefonní číslo a kam jedeme. Sdělil mi, že roaming je aktivní, a že ceny jsou vyšší, sdělil mi ceny volání a SMS. Při odchodu mi</p>

			jen odpověděl na můj pozdrav.
T-Mobile	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Když jsem se po 16ti minutách dostal na řadu, přistoupil jsem k pultu č. 1. Prodejkyň se mne zeptala, jaké mám přání. Po nadiktování mého čísla mi sdělila, že roaming aktivní mám a že tato služba se u předplacených karet aktivuje automaticky. Následně mi položila otázku, jestli je to všechno, co jsem chtěl. Nezbylo mi nic jiného, nežli se rozloučit. I při mém odchodu byla před pobočkou značně velká fronta čekajících zákazníků.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Při příchodu na prodejnu jsem si vyzvedla lístek z čekacího systému. Všichni prodejci byli v ten moment obsazeni, poté ze zadu vyšel další prodejce, který si mne zavolal k pultu. Prodejce mi sdělil, že roaming je aktivní na této SIM kartě a že u T-Mobile, je to automaticky aktivní. Postávala jsem ještě u pultu a dávala si věci pomalu do kabelky, ale prodejce nereagoval, tak jsem odešla.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Přišla jsem, následovalo čekání a poté vyvolání k prodejci se jménem Jirka. Tento mě pozdravil a zeptal se, co pro mě může udělat. Vznesla jsem svůj dotaz, který prodejce vyřešil. V průběhu mi také podal informaci o nutnosti dobítí kreditu. Poté se prodejce rezolutně zeptal, jestli pro mě může ještě něco udělat. Odpověděla jsem, že to bude asi všechno. Na to se se mnou prodejce rozloučil, takže nebyla možnost další konverzace. Poté jsem odešla.
T-Mobile	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Po příchodu na prodejnu jsem si musel vyzvednout lístek, jelikož zde byl lístečkový systém. V tento moment byli na prodejně 3 prodejci a všichni se věnovali zákazníkům. Jeden stoleček byl neobsazený a nikdo zde neosluhoval. Po zvukovém signálu na informačním panelu, jsem byl vyzván, abych šel k jednomu z prodejců. Prodejce mne první pozdravil. Sdělil jsem mu svůj dotaz, na který mi prodejce odpověděl, že roaming by měl být na každé dobíjecí SIM kartě, ale že to ověří, poté mne poprosil o číslo SIM karty. Poté se mne prodejce ještě zeptal na to, kam jedu do ciziny. Během toho zjistil, že opravdu je na kartě aktivní roaming a dále mi ještě zjišťoval, jak je to s T-Mobile partnery právě v Norsku. Ujistil mne, že tam, kde má T-Mobile partnery je roaming aktivní všude po světě. Prodejce mi sdělil, že tam mají 3 partnery, takže by to mělo být vše bez problémů a normálně by to mělo vše fungovat. SIM karta je na to připravená, aktivní roaming, je mezinárodní a normálně by to mělo i v Norsku běžet. Pomalu jsem si uklízel obálku se SIM kartou do tašky a čekal na reakci prodejce, ale nezareagoval, prodejce se mne nakonec už jen zdvořile zeptal, zda je to vše a příjemně se rozloučil, poté jsem odešel z prodejny.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	19.10.2011	Přišel jsem do prodejny, pozdravil jsem, čekal jsem asi 45 vteřin. Poté mě oslovila prodejkyň. Zeptal jsem se na roaming, ona podle telefonního čísla a hesla, co jsem jí řekl, zjistila, že aktivovaný je. Prodejkyň mně poté začala aktivně nabízet další služby - nejdříve tarify na míru, poté studentský tarif, internet v mobilu jako součást studentského tarifu, a zvýhodněný telefon s možností prohlížení internetu. Poté, co jsem pozitivně reagoval na studentský tarif, prodejkyň začala nabízený tarif prodávat (tah na branku). Když zjistila, že si to musím ještě promyslet, vytiskla mně materiály na doma. Potom se se mnou přátelsky a s úsměvem rozloučila.
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	18.10.2011	Na prodejnu jsem přišla v 11:15 h, v tu chvíli jeden prodejce obsluhoval zákazníka, druhá prodejkyň byla "volná" a poté co jsem vstoupila do prodejny a rozhlédla se po lístečkovém systému mě ihned oslovila. Prodejkyň se zeptala, co si přeju, odpověděla jsem úvodní větu, prodejkyň si vyžádala telefonní číslo SIM karty a heslo k SIM kartě a následně ověřila nastavení roamingu v počítači. Prodejkyň se mě aktivně dotázala, zda nechci vymyslet nějakou jinou variantu než dobíjení, odpověděla jsem, že bych se tomu úplně nebránila, ale zatím jsm to příliš

			<p>neřešila. Prodejkyň se dotázala, zda se chci na nabídku podívat rovnou, dále zjistila, jak mám telefon vyřešený nyní. Ačkoli jsem odpověděla, že mám služební telefon a zaměstnavatel volání omezuje, se opět zeptala, zda podnikám nebo jsem zaměstnaná. Pak se ještě jednou ujistila, že chci telefon pro soukromou osobu. Prodejkyň dále zjišťovala mé potřeby, opětovně se ptala na to, zda tuto konkrétní sim kartu běžně používám, odpověděla jsem tedy, že jen výjimečně. Dále se zeptala kolik provolám, odpověděla jsem, že nemám představu, platí mi to zaměstnavatel. Pak zjišťovala, kolik bych zhruba chtěla provolat, odpověděla jsem, že jsem o tom zatím moc nepřemýšlela, ale cca 400 Kč měsíčně. Na to mi prodejkyň začala nabízet balíček za 552 Kč s internetem mobilu a zjišťovala, zda umím ovládat internet v mobilu, zda jej využívám a zda na něj mám vhodný telefon. Znova se zeptala, zda nechci nový telefon. Odpověděla jsem, že internet v mobilu dosud nevyužívám, nato mi prodejkyň ukázala, jak ho lze využít na svém mobilním telefonu. Sdělila jsem jí, že telefon pro internet v mobilu mám, zeptala se jaký, odpověděla jsem že Samsung Star. Dále se mě prodejkyň vyptala na připojení k internetu a spíše zmínila varianty, jaké vodafone nabízí s tím, že na mobilní internet do notebooku je teď momentálně akce. Osobně jsem internet řešit nechtěla, takže to prodejkyň po chvíli vzdala a vrátila se k hlasovému tarifu s internetem v mobilu. Poté se ještě jednou zeptala, zda tedy nechci nový telefon, řekla jsem opět ne. Když jsem ke konci rozhovoru řekla, že si to ještě promyslím, zeptala se prodejkyň, co si přesně chci promyslet. Řekla jsem, že jsem o tomto zatím neuvažovala a s ohledem na to, že jedu na dovolenou bych to v příštích dnech stejně příliš nevyužila, takže se kdyžtak zastavím jindy. Poté se prodejkyň zeptala, dokdy si to chci rozmyslet, odpověděla jsem, že se na to přes dovolenou podívám a až se vrátíme, tak bych se případně zastavila, tzn. koncem října. Prodejkyň mi předala svou vizitku, časopis Chilli a vytištěné materiály k balíčku hlasového tarifu s internetem v mobilu. Prodejkyň se se mnou nakonec přátelsky rozloučila slovy: "Jsem ráda, že jste nás navštívila, mějte se hezky, nashledanou."</p>
Vodafone	OC Eden, U Slavie 1527, Praha 10, 100 00	20.10.2011	<p>Při mém příchodu na prodejnu zde byli dva prodejci, jeden se věnoval zákazníkovi a druhý se na mne usmál okamžitě při vstupu do prodejny a s pozdravem se mne ptal s čím by mi mohl pomoci. Prodejce mi vyvětlil, že na mé kartě je nastaven tarif "Po svém" s nulovými hodnotami, že to není "dobíjecí" karta. Při té příležitosti mi nabídl možnost změny tarifu a v časopise ČiliChili ukázal všechny možnosti, časopis mi dal s sebou domů. Prodejce nijak nic nevnucoval, vše nabízel příjemnou a nenucenou formou. Snažil se poskytnout důležité informace, tarify a balíčky představil všechny nenabízel jen nějaký konkrétní. Na závěr se představil a poznamenal, že budu-li něco potřebovat rád mne uvidí.</p>
Vodafone	OC Chodov, Roztylská 2321/19, Praha 4	14.10.2011	<p>Přišla jsem do prodejny, vzala si lístek. Vše bylo čisté a úhledné. Byl zde klid, prodejci byli zabráněni do obsluhy. Vybavení bylo sympatické, čekající zákazníci si mohli vyzkoušet jisté typy telefonů, které zde byly k dispozici. Poté co na mě přišla řada, tak prodejce pozdravil, usmál se a proběhla komunikace. Byl velice sympatický, pádně argumentoval, vycházel z toho, co jsem mu řekla, ale nikam mě netlačil. Cítila jsem se tak komfortně. Možná byl větší potenciál k nabídce a mohl být silnější tah na branku. Rozhodně by to prospělo více osobě, která je nerozhodná. Někteří zákazníci ale nejsou rádi do jednání tlačeni, mezi ně patřím i já. Nejdříve prodejce vyřešil můj dotaz ohledně roamingu a posléze začal s nabídkou tarifu a balíčků. Reagoval velice svižně na informace, které se ode mě dozvěděl, pro jejich získání chytře využil čekání, kdy vyřizoval můj požadavek s roamingem. Rozloučení bylo vřelé, vcelku mě to překvapilo.</p>

Vodafone	OC Chodov, Rožtylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Při mém příchodu na prodejnu jsem si vzala lístek z vyvolávacího systému a postavila se do fronty. Prodejce mě, když jsem přišla na řadu, mile přivítal a zeptal se, jak mi může pomoci. Podle telefonního čísla zjistil, že roaming je zde aktivní a vytisknul ceník volání a SMS do Egypta. Zeptal se, jestli mi může ještě s něčím pomoci a poté se rozloučil a popřál mi příjemný den.
Vodafone	OC Chodov, Rožtylská 2321/19, Praha 4	18.10.2011	Po příchodu na pobočku Vodafone v OC Chodov v Praze jsem si z automatu vytiskl lísteček a zjistil, že přede mnou čekají ještě dva jiní zákazníci. U obslužných pultů byli 3 prodejci. Když se za mne zařadil další pár (=1 zákazník), ze zadní kanceláře vystoupil další prodejce, který začal ihned obsluhovat. Tento prodejce obsloužil ony dva čekající zákazníky přede mnou, a pak jsem k němu přišel na řadu já. Zbylí 3 prodejci se věnovali stále těm zákazníkům, kteří už byli obsluhováni v době mého příchodu na pobočku. Když jsem se dostal na řadu, prodejce mi sdělil, že roaming aktivní mám a pokud bych chtěl, můžu si aktivovat druhý tarif (obě možnosti byly na vytištěné nabídce). Ke konci hovoru mi ještě prodejce připomenul, že v některých zemích je potřeba při volání zadat před tel. číslo znaky *123*, ale na můj dotaz, zda-li toto platí i v Egyptě, nebyl schopen mi toto dohledat. Během řešení mého požadavku mi nenabídl žádnou další službu, rozloučil se se mnou přátelsky.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Při příchodu na prodejnu jsem si vyzvedla lístek z čekacího systému. Na prodejně byli tři prodejci, kteří obsluhovali. Po chvíli jsem šla k výše zmíněnému prodejci. Prodejce zjišťoval mimo roamingu ještě další potřeby. Prodejce mi nabídl různé nabídky internetů v mobilu, poté se zeptal, jak často byste internet v mobilu používala a na základě toho doporučil tarif za 177 Kč. Rozhovor zakončil, zda je aktivujeme. Po mé odpovědi, že si vše musím promyslet, mi řekl ať si to promyslím a popřál mi hezký den.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	14.10.2011	Přišla jsem na prodejnu, kde vše vypadalo v pořádku, prakticky jsem ani neměla příležitost se pořádně rozhlédnout. Slečna si mě ihned zavolala k sobě a to ještě než jsem se stačila rozhlédnout, kde je výdej lístečků s číslem. Prodejce navázal oční kontakt, pozdravil a přizval ke stolečku. Zeptala se, s čím mi může pomoci. Nejdříve byl vyřízen můj dotaz ohledně roamingu, poté se doptala jestli používám nějaké jiné číslo. Když zjistila potřebné informace, začala nabízet tarify a balíčky včetně možnosti studentské varianty a v rámci balíčku internet. Obdržela jsem časopis ČILÍ CHILÍ a s rozloučením jsem odešla.
Vodafone	OC Smíchov, Plzeňská 8, 150 00 Praha 5	18.10.2011	Jednání se samotným prodejcem bylo příjemné, prodejce mi odpověděl na můj dotaz, vyhledal mi ceny hovorů a SMS v zahraničí, ale nic dalšího mi nenabídl (tarif, balíček, služku apod.), pouze vyřešil můj dotaz. U prodejce jsem postrádala větší snahu, "tah na branku", žádný konkrétní produkt mi nabídnutý nebyl, ale kdybych byl v situaci, že produkt nebo službu potřebuji, klidně bych je koupil, protože prodejce měla snahu, i když malou. Jednání bylo přátelské.