

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

KATEDRA ŘÍZENÍ



Bakalářská práce

**Využití metody mystery shopping při hodnocení
služeb vybraného subjektu**

Tereza Konečná

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Konečná

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Využití metody mystery shopping při hodnocení
služeb vybraného subjektu**

Osnova bakalářské práce:

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

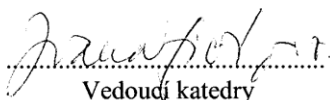
Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

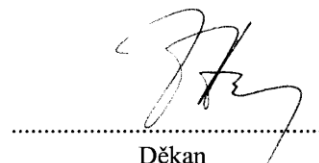
Doporučené zdroje:

1. NEWHOUSE, Ilisha. Mystery shopping made simple. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 2004. 208 str. ISBN 0-07-144002-X.
2. VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. 168 str. ISBN 80-7168-419-8.
3. KOTLER, Philip. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada. 2001, 720 str. ISBN 80-247-0016-6.
4. KINCL, Jan a kol. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 str. ISBN 80-86851-02-8.
5. HORNÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 128 str. ISBN 80-247-1458-2.
6. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb - efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 str. ISBN 978-80-247-2721-9.
7. FREEMANTLE, David. Buzz. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 127 str. ISBN 80-7261-148-8.

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

Termín odevzdání bakalářské práce: březen 2011


Vedoucí katedry


Děkan

V Praze dne: 13. 10. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Využití metody mystery shopping při hodnocení služeb vybraného subjektu“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, Ing. Štěpánu Kalovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, vstřícnost, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům a blízkým za podporu během studia.

**Využití metody mystery shopping při hodnocení služeb
vybraného subjektu**

**The use of mystery shopping methods in the evaluation
of the chosen company**

Souhrn

Bakalářská práce se primárně zabývá návrhem komplexní metodiky pro kvalitativní hodnocení služeb bankovních institucí metodou mystery shopping. Proveditelnost metodiky je následně v další části práce ověřena v praxi pilotním průzkumem. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část je teoretická a tvoří teoretický základ pro následný praktický výzkum. Jsou zde obsaženy informace o marketingu, marketingovém výzkumu, marketingu služeb a metodě mystery shopping. Druhou část tvoří tvorba metodiky výzkumu zahrnující vymezení zkoumaných kritérií, dotazníkové šetření sloužící ke stanovení vah důležitosti, vytvoření scénáře a standardů, výběr poboček. V dalším kroku je pak proveden pilotní průzkum zaměřený na porovnání tří poboček bank. Následuje vyhodnocení výsledků, vymezení silných a slabých stránek jednotlivých poboček s použitím grafického zobrazení, srovnání výsledků a návrhy na zlepšení.

Summary

The bachelor thesis is primary dealing with the suggestion of the methodics for the evaluation of the quality of the bank institution's service by using mystery shopping. The feasibility of the methodics is then verified in the practice by the pilot survey. The thesis is divided into two main parts. The first part is theoretical – it is a theoretical basis for the practical research. It contains the information about marketing, marketing research, marketing of services and mystery shopping. The second part describes creating of the methodics of the research including definition of the evaluated criteria, questionnaire survey for the weight of importance, compilation of standards and scenario, selection of the bank branches. In the following step the pilot survey focused on the comparison of the three bank branches is realized. After that the results are evaluated, the strengths and weaknesses are defined by using the graphic display, results are compared and improvement suggestions are made.

Klíčová slova: marketingový výzkum, mystery shopping, zákazník, kvalita služeb, bankovní instituce

Keywords: marketing research, mystery shopping, customer, quality of services, bank institutions

OBSAH:

1.	Úvod.....	10
2.	Cíl práce a metodika	12
3.	Literární rešerše	14
3.1	Marketing.....	14
3.1.1	Základní definice	14
3.1.2	Marketingová koncepce	14
3.1.3	Marketingové prostředí.....	15
3.1.4	Zákazník.....	15
3.2	Marketing služeb.....	17
3.3	Marketingový výzkum	20
3.4	Mystery shopping	28
3.4.1	Proces mystery shoppingu	30
3.4.2	Zhodnocení mystery shoppingu.....	34
3.4.3	Sdružení SIMAR.....	34
3.4.4	Sdružení MSPA	35
3.4.5	Etické zásady	35
4.	Vlastní zpracování	36
4.1	Sestavení hodnotících kategorií a vymezení kritérií.....	36
4.2	Dotazníkové šetření váhových parametrů.....	37
4.3	Standardy kvality a manuál pro hodnocení výzkumu.....	39
4.4	Výběr hodnotitelů	44
4.4.1	Charakteristika hodnotitelů.....	45
4.4.2	Scénář fiktivních zákazníků.....	45
4.5	Výběr poboček	47
4.6	Vyhodnocovací tabulka	50
4.7	Grafická interpretace výsledků jednotlivých kategorií.....	51
4.8	Celkové zhodnocení, návrhy na zlepšení.....	55
4.9	Obecná doporučení	58
5.	Závěr	60
6.	Seznam použitých zdrojů.....	63
7.	Přílohy.....	66

7.1	Příloha č.1	66
7.2	Příloha č. 2	67
7.3	Příloha č. 3	68
7.4	Příloha č. 4	69

Seznam tabulek:

Tabulka 1. Kategorie a kritéria	37
Tabulka 2. Váhy, procenta kategorií a kritérií	38

Seznam grafů:

Graf 1. Hodnocení prostředí	51
Graf 2. Hodnocení přístupu poradce	52
Graf 3. Hodnocení péče o klienta	53
Graf 4. Hodnocení celkového dojmu ze schůzky	54
Graf 5. Celkové zhodnocení bankovních poboček	55

Seznam obrázků:

Obrázek 1. Reakce spotřebitele na stimuly.....	16
Obrázek 2. Etapy marketingového výzkumu.....	21

1. Úvod

„Tajemství marketingu: když se mu věnujete, funguje.“

Ilise Benun

O moderním marketingu v dnešním slova smyslu hovoříme od počátku průmyslové revoluce na přelomu 18. a 19. století. Tehdy došlo k zařazení strojů do výroby a tím ke zvýšení produkce a snížení nákladů, což mělo za následek snížení cen. V tomto období převládala koncepce vyrábět co největší množství výrobků za nejnižší ceny. Dalším významným milníkem bylo období první a následně druhé světové války. V poválečném období, kdy byl nedostatek surovin a prostředků pro výrobu a ekonomika se vzpamatovávala ještě mnoho let, převažovala tendence převisu poptávky nad nabídkou a tím pádem nebyli prodejci nijak motivováni svoje zboží propagovat a snažit se zákazníky ovlivnit ke koupi právě jejich výrobku. Firmy se zaměřovaly na maximalizaci prodeje, který následně vedl k maximalizaci zisku. V této souvislosti hovoříme o marketingu zaměřeném na prodej. Po necelých sto letech se trend obrátil a nabídka začala nad poptávkou převažovat. Tato situace přiměla firmy změnit koncepci řízení a prodejci se začali ve větší míře zajímat o potřeby zákazníků a způsob, jak je uspokojit. Od této doby hovoříme o marketingu orientovaném na zákazníka.

Středobodem pozornosti současných firem již není vlastní firma a její výrobky, ale stal se jím zákazník a jeho potřeby. Aby v současnosti firmy obstály v konkurenčním boji, používají marketingový výzkum, který jim umožňuje zákazníka poznat a pochopit jeho potřeby a na tyto poznatky navázat volbou vhodné marketingové strategie.

Správný a efektivní marketing by neměl být jen zájmem marketingového oddělení, nýbrž by měl být součástí filozofie celé firmy. Každý zaměstnanec by měl před učiněním jakéhokoliv rozhodnutí vzít v potaz, jaký důsledek to bude mít právě na zákazníka.

Marketing se nerozvíjel jen v oblasti prodeje zboží, ale stal se i velmi důležitým nástrojem prodeje v oblasti poskytování služeb. V souvislosti s růstem podílu služeb na HDP se efektivní marketing služeb stává čím dál tím více využívaným. Mezi marketingem zboží a marketingem služeb je možné najít funkční rozdíly vyplývající právě z rozlišných rysů zboží a služeb. Služby jsou totiž na rozdíl od výrobků nehmotné, což může vést k určité míře nejistoty při jejich nákupu zákazníkem. Služby nelze skladovat a jen obtížně se na ně vztahují ekonomické teorie týkající se nabídky a poptávky. I hodnota služeb

se vymezuje v jiných hodnotách, než jsou ceny. Jde zejména o kvalitu, ochotu personálu atd. Poskytování služeb je tedy spojováno s uspokojováním zejména sociálních potřeb zákazníků.

Rozdíly jsou ještě více patrné právě v nabídce služeb finančních, které jsou velmi specifickým druhem služeb. Na trhu finančních služeb přetrvává určitá forma superkonkurence. Aby se instituce na trhu úspěšně prosadily, musí používat marketing velmi efektivně. Důležité je nejen nalákat nové zákazníky formou marketingové komunikace, jako je reklama, PR nebo web marketing, ale také si udržet stávající zákazníky. Zákazníci musí být spokojeni nejen přímo s finančními službami, ale i s kvalitou, se kterou jsou služby nabízeny. Aby banky udržovaly kvalitu nabízených služeb na dobré úrovni, využívají množství výzkumných metod, jako je na příklad mystery shopping.

Mystery shopping je v podstatě výzkum kvality poskytovaných služeb, jenž je realizovaný školenými výzkumníky, kteří provádí fiktivní nákup zboží či služby. Výzkumníci mohou zkoumat jak prostředí prodejního místa, tak ochotu a vzhled personálu nebo kvalitu výrobků, apod.

Bakalářská práce je zaměřena na vypracování ucelené metodiky výzkumu kvality služeb nabízených bankovními institucemi metodou mystery shopping se zaměřením zejména na komunikaci se zákazníkem. Práce se nebude zabývat srovnáním nabízených služeb jako takových ani jejich ekonomickou výhodností.

2. Cíl práce a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvořit komplexní metodický postup výzkumu s využitím metody mystery shopping v oblasti hodnocení bankovních institucí. Funkčnost metodiky je následně pilotním průzkumem ověřena v praxi.

Dílčím cílem je komparace úrovně přístupu k zákazníkům tří vybraných bankovních institucí. A potom na základě výsledků průzkumu analyzovat současný stav jednotlivých hodnocených poboček a následně formulovat silné a slabé stránky, popř. návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu.

Metodika

Práci je možno rozdělit na teoretickou část a praktickou část. Každá část má svá specifika a metodické odlišnosti.

1) Teoretická část bakalářské práce

Teoretická část je zaměřená na shromáždění primárních informačních pramenů týkajících se tematiky marketingu, marketingu služeb, řízení kvality služeb a zejména metody mystery shopping. Informační prameny zahrnují sekundární zdroje dat a to jak tištěné dokumenty – odborné knihy, studie, články, tak elektronické síťové dokumenty – online články a dokumenty. Tento typ dokumentů musí být použit vzhledem k nedostatečnému počtu kvalitních tištěných dokumentů pojednávajících o metodě mystery shopping v literatuře na českém trhu. Při zpracování informačních pramenů jsou použity logické metody analýzy a syntézy, přičemž principem analýzy je rozbor složitějších skutečností na jednodušší s použitím rozkladu. Syntéza, která je protikladem analýzy, je zaměřena na spojování více skutečností v celek.

Na základě analýzy prostudovaných primárních pramenů je vyhotovena literární rešerše, která slouží jako teoretické východisko navazující praktické části bakalářské práce.

2) Praktická část bakalářské práce

Praktická část se skládá z několika dílčích kroků, které na sebe postupně navazují a vytvářejí tak komplexní metodiku výzkumu kvality služeb metodou mystery shopping.

Nejprve je proveden řízený rozhovor s manažerem Raiffeisenbank, který již delší dobu spolupracuje s agenturou zaměřenou na marketingový výzkum. Informace získané rozhovorem jsou využity k identifikaci 18 hodnotících kritérií a následné vymezení funkčních kategorií, do kterých jsou kritéria podle obdobné charakteristiky zařazena.

V dalším kroku je provedeno dotazníkové šetření váhových parametrů za účelem zjištění vah důležitosti jednotlivých kritérií a kategorií. Respondentům je distribuován dotazník, ve kterém je využita technika sémantického diferenciálu pro zjišťování postojů s využitím hodnotící škály s 1 až 5 body. Na základě výsledků dotazníku jsou spočteny váhy metodou pořadí důležitosti.

V návaznosti na informace získané řízeným rozhovorem a studiem odborné literatury zaměřené na marketingový výzkum jsou definovány standardy kritérií a manuál k jejich hodnocení s přesným popisem bodování jednotlivých odchylek od standardů.

Proveditelnost vytvořené metodiky je dále ověřena pilotním průzkumem. Součástí pilotního průzkumu je vytvoření scénáře interakce s poradcem, výběr tří nezávislých hodnotitelů, kteří jsou proškoleni a seznámeni s hodnocenou problematikou. Také jsou náhodně vybrány tři bankovní pobočky v centru města Brna, z důvodu nízkých nákladů na dopravu hodnotitelů.

Terénní výzkum je realizován v rozsahu tří týdnů podle předem připraveného harmonogramu návštěv, který je připraven, aby se zamezilo odhalení hodnotitelů. Po ukončení schůzky s bankovním poradcem vyplní hodnotitelé předem připravené hodnotící listy podle průběhu interakce. V hodnotících listech je zahrnuto všech 18 kritérií. Kritéria jsou zde seřazena chronologicky podle jejich výskytu při interakci s poradcem. U každého kritéria je vymezena bodová škála. Pobočka může v každém kritériu získat maximální počet 5 bodů, minimální počet je 1 bod.

Výsledky terénního výzkumu jsou zaznamenány do hodnotící tabulky. Vyhodnocení je provedeno i graficky - po jednotlivých kategoriích. Na závěr jsou vymezeny silné a slabé stránky poboček a v rámci celkového hodnocení jsou doporučeny návrhy na zlepšení kvality jednání s klienty.

3. Literární rešerše

3.1 Marketing

3.1.1 Základní definice

Všechny úspěšné firmy v dnešní době mají společné silné marketingové zaměření – zaměření na potřeby zákazníka. Znamená to, že nejvyšší hodnotou je pro ně jejich zákazník. Snaha jeho potřeby uspokojit jde ruku v ruce s výzkumem jeho potřeb, vytvářením ekvivalentních výrobků a v neposlední řadě s propagací. Každá firma se snaží motivovat své zaměstnance k co největší obětavosti a ochotě zákazníkům vyhovět [1]. V této souvislosti se často uvádí okřídlená definice: „Marketing je výroba předem prodaného zboží či služby“. Z uvedeného vyplývá důležitost vhodně postaveného a aplikovaného marketingového výzkumu.

Autorka Jana Boučková a kolektiv poukazují na rozdíl mezi marketingem a prodejem (odbytem) zboží. Zatímco je prodej zaměřen na odbyt zboží, které je již vyrobeno, marketing je zaměřen na výrobu a prodej zboží, které zákazník požaduje [2].

3.1.2 Marketingová koncepce

Tržně orientované firmy vytváří konkrétní marketingové koncepce, které systematicky určují postup při dosahování daných cílů firmy. Ještě před tvorbou marketingové koncepce by měla firma analyzovat všechny vlivy, které se v jejím prostředí vyskytují [6].

Marketingová koncepce je tvořena čtyřmi základními prvky: cílovým trhem, potřebami zákazníka, integrovaným marketingem – koordinací všech marketingových funkcí a podnikovou rentabilitou [3].

Podle Boučkové se marketingová koncepce zakládá na principu stálé orientace dodavatelského podniku na aktivní a efektivní uspokojování potřeb zákazníků, kterému podnik přizpůsobuje zaměření procesů vývoje, výroby a prodeje zboží. Touto koncepcí je zdůrazňována snaha zabývat se problémy zákazníků, nikoli vlastními problémy firmy [2].

Často je zaměňována marketingová koncepce s koncepcí prodejní. Prodejní koncepce se na rozdíl od marketingové zaměřuje na již existující produkty, snaží se o jejich propagaci a následný zisk díky objemu prodeje [1].

3.1.3 Marketingové prostředí

Každý podnik je obklopen prostředím, které jej do jisté míry ovlivňuje. Aby byl úspěšný, musí na toto prostředí reagovat, analyzovat jej a vycházet z něj [2].

Marketingové prostředí je potom tvořeno činiteli a vlivy vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky [1].

Lepší orientaci v prostředí a schopnost lépe reagovat na změny potom z velké míry zajišťuje marketingový výzkum a marketingový informační systém [2].

Marketingové prostředí je v čase velmi proměnlivé a lze jej dělit na mikroprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí potom zahrnuje jevy vyskytující se v užším kontaktu s danou společností, zatímco makroprostředí je tvořeno zejména vlivy demografickými, sociálními, politickými atd. [2].

Pro větší názornost je problematika znázorněna schématem v příloze č. 1.

3.1.4 Zákazník

Zákazník je jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí a marketingových úvah obecně. Od zákazníka a jeho potřeb se odvíjí veškeré marketingové aktivity [2].

Aby byla firma na trhu úspěšná, musí být zákaznický orientovaná. Musí se snažit zákazníka poznat a pochopit jeho spotřební chování.

Na základě poznání spotřebního chování mohou manažeři lépe plánovat a vytvářet nové produkty nebo nabízet výhody pro určité skupiny zákazníků [8].

Boučková popisuje čtyři základní směry pohledů, které se snaží vysvětlit spotřební chování [2]:

1. Vysvětlení spotřebního chování na základě ekonomické racionality

Spotřebitel je uvažován jako samostatná ekonomická jednotka uvažující racionálně, která se chová podle ekonomické výhodnosti. Sledují se vlivy cen, rozpočtu či křivky indiference.

2. Vysvětlení spotřebního chování jako důsledek psychických procesů jedince.

Zdůraznění psychického působení na rozhodování jedince a také jeho vliv na spotřební chování. Snaha pochopit hlubší psychické vlivy a motivy.

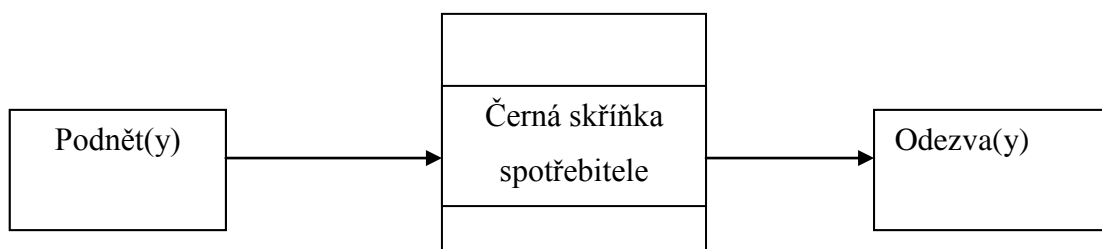
3. Spotřební chování ovlivněné sociálním prostředím.

Každý jedinec se nachází v určitém sociálním prostředí, které má vliv na jeho rozhodování.

4. Vysvětlení spotřebního chování pomocí modelu „Podnět-Odezva“.

Tento model sleduje reakce spotřebitele na působící stimuly.

Obrázek 1. Reakce spotřebitele na stimuly



Zdroj: Boučková, J. Základy marketingu

Jako podněty jsou definovány různé marketingové nástroje a jejich kombinace. Tyto podněty pak vstupují do černé skříňky spotřebitele, kde jsou zpracovány pomocí predispozic k určitému jednání. Černá skříňka je tvořena ze dvou částí: charakteru spotřebitele a procesu rozhodování [8].

Podle Boučkové je černá skříňka ovlivněna působením kultury. Kulturu tvoří jak hmotné prvky, tak prvky nehmotné (normy, poznatky, rodina). Mezi důležité skutečnosti kultury patří to, že není vrozená, přechází z generace na generaci, je sdílená a adaptivní.

Další složkou černé skříňky je pak působení sociálních skupin, které tvoří prostředí, ve kterém žijeme. Na spotřebitele působí během celého života mnoho sociálních skupin. Tyto skupiny je možné dělit na primární (důvěrnější, těsné vazby), sekundární (volnější vazby, občasný styk). Oba typy skupin pak mohou být skupiny referenční (vůči těmto skupinám jedinec poměřuje své chování) [2].

Životní styl je jedním z dalších prvků ovlivňující černou skříňku jedince. Lze ho charakterizovat jako průnik zájmů, činností a názorů jedince [2].

Dalším ovlivňujícím prvkem jsou individuální vlivy, mezi které patří působící demografické, fyziografické rysy, které dohromady odlišují chování jednotlivců. To vše označujeme jako vlivy vnější. Mezi vlivy vnitřní se potom řadí psychika. Často zkoumané prvky psychiky jsou: vnímání, učení, postoje, motivace a osobnost [2].

3.2 Marketing služeb

Služby

Za službu je považována jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou nabízí jedna strana druhé. Služba je nejčastěji nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví [4].

Službu je velmi obtížné definovat. Lze se s nimi setkat ve veřejném i komerčním sektoru. Služby jsou poskytovány zejména státem, avšak s rostoucí liberalizací se zvyšuje počet služeb poskytovaný soukromým sektorem [5].

V důsledku různorodosti lze služby dělit podle jejich vlastností do několika kategorií. Základní klasifikaci provedli ekonomové Foot a Hatt. Tato klasifikace rozděluje služby na terciární (restaurace, hotely, kadeřnictví) a kvartérní (obchod, finance, komunikace) [4].

Za základní vlastnosti služeb jsou podle Kotlera považovány: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví [1].

Nehmotnost znamená, že není možné si dané služby před zakoupením vyzkoušet a poznat jejich kvalitu. Zákazníci potom o kvalitě usuzují z umístění prodejny, chování zaměstnanců či ceny. Neoddělitelnost vyjadřuje nutnost spojení poskytnutí služby s jejími poskytovateli a zároveň příjemci. Není možné službu zprostředkovat bez těchto dvou složek. Obě složky pak službu ovlivňují a dochází mezi nimi k interakci. Proměnlivost znamená kolísání kvality služeb. Pomíjivost značí možnost spotřebovat službu jen v daný okamžik, nelze ji uschovat. V důsledku pomíjivosti je obtížné vyrovnávat nabídku s poptávkou. Další významnou vlastností služeb je absence vlastnictví, která se vyznačuje nemožností danou službu vlastnit. Spotřebitelé službu určitý čas využívají, ale po uplynutí doby již na ni nemají nárok [1].

Marketing v sektoru služeb

Donedávna bylo u firem zaměřených na služby zvykem využívání marketingu v menší míře než u firem zaměřených na výrobní sektor. Avšak marketing je v sektoru služeb neméně důležitý. Na rozdíl od výrobních podniků, kde velkou roli hrají již vyrobené výrobky na pultech, musí se podniky služeb zaměřit na efektní interakci se zákazníkem. Za velmi důležitý je proto považován přímý styk zaměstnanců se zákazníky [1].

Zaměstnanci a nabídka služeb

Podle Vašítkové má podíl lidí na nabídce služeb tři základní formy [4]:

- Do první skupiny patří zaměstnanci firmy. Ty můžeme rozdělit podle účasti na nabízení služby na přímé účastníky – ty, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, nazýváme kontaktní personál. Neméně důležitou roli hraje i druhá skupina zaměstnanců, která již není v přímém kontaktu se zákazníkem, tzv. ovlivňovatelé. Jejich hlavním úkolem je vytvářet marketingové strategie a plány. V neposlední řadě do první skupiny patří ještě další zaměstnanci firmy, tzv. pomocný personál.
- Do skupiny druhé jsou zařazeni samotní zákazníci, kteří se velkou měrou podílí na tvorbě konečného produktu – služby. Někdy se na konečném produktu nepodílí jen sám spotřebitel, ale i další zákazníci.
- Třetí skupina zahrnuje nejen zákazníky, ale i jejich rodiny a známé, které označujeme jako tzv. referenční trh.

Vašítková dále uvádí, že při dosahování společného cíle, a tím je spokojenost zákazníka, by spolu měli zaměstnanci spolupracovat, a to zejména ve třech oblastech [4]:

- Personální management má mít na starosti výběr kontaktního personálu, který vybírá na základě zpětné vazby, kterou získá díky průzkumům marketingového managementu.
- Zaměstnanci by měli být hodnoceni podle přínosu k cílům organizace jako celku. Hodnocení jsou pak podle údajů marketingového řízení.
- Personální management by měl dbát na celkovou spolupráci všech útvarů organizace.

Řízení kvality služeb

Společnosti poskytující podobné služby se od sebe odlišují právě kvalitou těchto služeb. V současné době existují v mnoha zemích hnutí za kvalitu pro zákazníky. Tímto dochází k neustále rostoucímu tlaku na spokojenost zákazníků. Jednou z možností, jak spokojenosti docílit, je zapojit samotnou veřejnost do poskytovaných služeb – snažit se porozumět tomu, čeho si veřejnost na službách cení. Podle generálního ředitele American Express je klíčem k úspěchu překonání zákaznickova očekávání. Pokud u zákazníka dochází k pocitu, že jsou jeho očekávání překonána, zvyšuje se pravděpodobnost, že se opět vrátí [1].

Protože jsou služby nehmotné a nelze oddělit jejich výrobu od spotřeby, je obtížné definovat jejich kvalitu.

Grönroos definoval dvě základní složky kvality – technickou a funkční kvalitu [7]:

- Technická kvalita je vlastně výsledek poskytované služby, proto se i její hodnocení zdá být snazší
- Funkční kvalita znamená způsob poskytnutí dané služby. Její vnímání je subjektivnější. Když se posuzuje funkční kvalita, zkoumá se zejména prostředí, přístup zaměstnanců, čekací doba atd.

Způsob vnímání kvality jedné služby se liší nejen u různých zákazníků, ale i u téhož zákazníka v různých časových obdobích [4].

Vašítková uvádí tři hlediska komplexního šetření kvality služeb organizace:

První je hledisko zákazníka, které je ovlivněno tím, jak je zákazníkem vnímána funkční a technická kvalita služby. **Druhé** hledisko zahrnuje srovnání marketingové koncepce organizace se skutečnou kvalitou poskytovaných služeb. Jako **třetí** je uvedeno konkurenční hledisko, které znamená srovnání dané služby s konkurenčními službami [4].

Podle Kotlera existuje deset klíčových faktorů, podle kterých je možné určit vnímanou kvalitu služeb. Těmito faktory jsou: dostupnost služby, důvěryhodnost služby, znalosti poskytovatelů, spolehlivost poskytované služby, kvalifikace personálu, komunikace společnosti poskytující služby, zdvořilost, pohotovost personálu a hmotné prvky [1].

Na samotné hodnocení kvality služeb pak můžeme použít dvě různá hlediska. První možnost je hodnotit kvalitu služby z pohledu zákazníka, druhá možnost je pak hodnocení kvality služby z pohledu organizace [4].

V prvním případě se využívají metody jako: průzkumy kvality služeb, metoda SERVQUAL nebo technika kritických případů. V druhém případě je nejčastěji užívaný fíngovaný nákup (mystery shopping) a audit [4].

Mystery shopping bude podrobněji rozebrán v dalších kapitolách.

3.3 Marketingový výzkum

Definice

Zbořil uvádí definici marketingového výzkumu: „*Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které slouží jako podklad pro rozhodování v procesu marketingového řízení*“ [9].

Marketingový výzkum používáme k porozumění trhu, na kterém firma podniká nebo hodlá podnikat; k identifikaci problémů a příležitosti na daném trhu; k formulaci směrů marketingové činnosti a k hodnocení jejich výsledků [9].

Výzkumné agentury

Komplexní marketingový výzkum je finančně velmi náročná záležitost, proto je důležité zvolit vhodné organizační zabezpečení. To znamená, že výzkum by měl vést ke zjištění informací, které pomohou vyřešit daný problém a zároveň výnosy převýší náklady, které firma do výzkumu investovala [6].

Firma se může rozhodnout použít k výzkumu buď vlastní výzkumné oddělení, nebo najmout specializovanou agenturu. Některé firmy používají kombinaci obou zmíněných možností [6].

Pokud se firma rozhodne využít vlastní výzkumné oddělení, dosáhne užšího kontaktu mezi zadavatelem, výzkumníky a respondenty. Vlastní výzkumné oddělení má také větší přehled o situaci ve firmě. Nevýhodou zejména u malých firem je však nedostatek kvalifikovaných výzkumníků. Další problém může představovat i zaujatost vůči výsledkům [6].

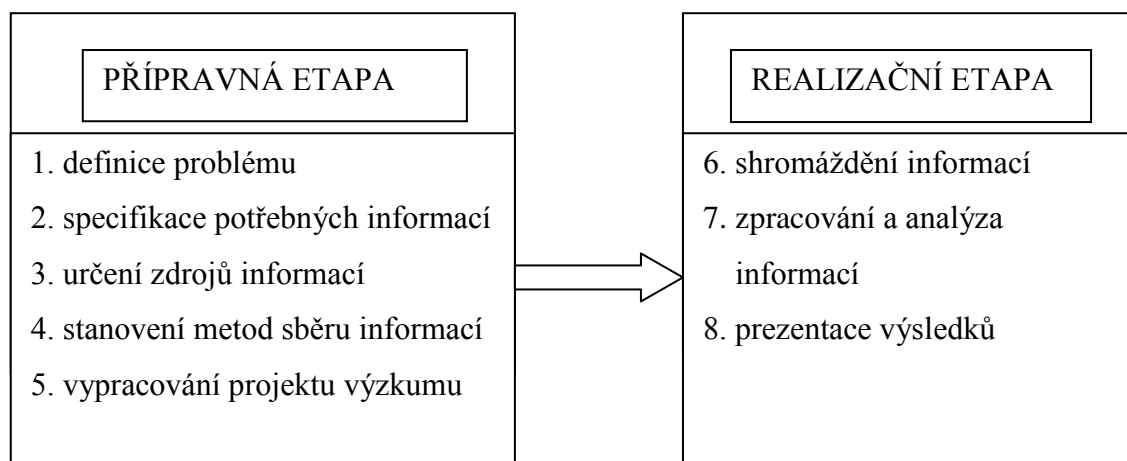
Specializované agentury k výzkumu využívají odborníky, čímž se sníží možnost pochybení. Další výhodou je, že agentury mají vlastní síť tazatelů, tudíž dochází ke zkrácení a zpřesnění celého výzkumu a odstranění zaujatosti. Mezi nevýhody patří vyšší náklady a možnost zneužití výsledků [6].

Kombinace obou možností znamená zajištění většiny činností vlastními zdroji a najímání agentury pouze na určité aktivity [6].

Proces marketingového výzkumu

Každý marketingový výzkum můžeme rozdělit do dvou základních etap. Tyto etapy se potom dále dělí na několik dalších kroků, které na sebe navazují.

Obrázek 2. Etapy marketingového výzkumu



Zdroj: Kozel, R. (2006)

1) PŘÍPRAVNÁ ETAPA

V přípravné etapě je za nejdůležitější fázi považováno definování problému. Nejnáročnější fází je potom vlastní sběr dat. Závěrečná část etapy zahrnuje vypracování projektu výzkumu [6].

Definice problému

Definování problému znamená určit účel výzkumu a přesně vyjádřit jeho cíle. Je to zároveň nejtěžší fáze celého výzkumu. Na této fázi by měl spolupracovat marketingový manažer s výzkumníkem. Výzkum se může dělit na tři druhy podle jeho cíle [1]:

- Informativní výzkum má za cíl získat informace sloužící k lepšímu určení problému a návrhu hypotézy.
- Deskriptivní výzkum popisuje tržní potenciál daného produktu nebo demografické údaje a postoje zákazníků.
- Kauzální výzkum má za cíl zjišťování příčin sledované problematiky a jejich následků.

Zdroj informací

Podle Zbořila můžeme informace potřebné k marketingovému výzkumu členit na [9]:

- Primární informace – získané pro potřeby vlastního výzkumu.
Sekundární informace – již existující informace, získané za účelem jiného výzkumu.
- Interní informace – získané ze zdrojů ve vlastním podniku.
Externí informace – čerpané ze zdrojů mimo vlastní podnik.
- Kvantitativní informace – určují množství, objem či velikost.
Kvalitativní informace – charakterizují jevy, nejsou přesně měřitelné.

Sestavení projektu

Sestavení projektu výzkumu je dalším navazujícím stádiem marketingového výzkumu. Před schválením projektu by si měla společnost ujasnit, jaké informace a z jakých zdrojů chce pro svůj výzkum použít.

Podle Zbořila musí každý projekt obsahovat tyto náležitosti [6]:

- Účel výzkumu – popis problému, který bude zkoumán.
- Cíl výzkumu – za jakým účelem je výzkum prováděn, jaké otázky je nutné zodpovědět.
- Časový rozvrh a předpokládané náklady – rozvrh by měl obsahovat důležité termíny a harmonogram.
- Přílohy a dodatky.

Dále má projekt zajistit, aby výzkum proběhl plynule, bez problémů. Zahrnuje finanční, technické a personální vybavení [1].

Firmy, které zadávají marketingový výzkum externím agenturám, používají plán pro porovnání nabídek konkurence [6].

2) REALIZAČNÍ ETAPA

Shromáždění informací

Tímto krokem začíná realizační etapa marketingového výzkumu. Jak již bylo výše uvedeno, informace mohou být primární, sekundární; kvalitativní, kvantitativní a interní či externí.

Sekundární údaje mohou být získány z externích zdrojů, jako například nákupem od externích firem, z internetové databáze či státní publikace. Dále také z interních zdrojů, jako jsou marketingové informační systémy nebo firemní zprávy. Získat sekundární údaje

je možné s nižšími náklady, existuje tu však riziko nepřesných, neaktuálních informací či informací ze zaujatých zdrojů. Naopak primární údaje se dají sebrat metodou pozorování, dotazováním, experimentálním výzkumem apod. [1].

Podrobné uvedení výhod a nevýhod sběru primárních dat a analýzy sekundárních zdrojů v příloze č. 2.

Při zjišťování primárních údajů může být použit buď kvalitativní výzkum nebo kvantitativní výzkum podle povahy informací, které chceme získat. Kvalitativní výzkum je pak aplikován na menším počtu zákazníků, zatímco kvantitativní výzkum je zaměřen na větší počet zákazníků [1].

- **Pozorování**

Existuje mnoho definic pozorování, např. Zbořil charakterizuje pozorování jako: „*Proces poznávání a zaznamenávání smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval*“ [9].

Pozorování může být prováděno buď lidmi, nebo elektronickými nástroji. Často používané elektronické nástroje jsou: videokamera, audimetr, peplemetr, výstupní snímače v obchodech, pupilometr apod. [9].

Je možné rozlišit několik způsobů pozorování. Pozorovat lze skrytě nebo zjevně. Když je provozováno zjevné pozorování, je nutné dát pozorovateli nějakou roli, kterou bude v přítomnosti pozorovaných hrát. Při pozorování skrytém je potřeba určit, jakým způsobem bude realizováno. Existují dvě možnosti a to pozorování technickými prostředky nebo pozorovatelem, který hraje jinou společenskou roli – společenské maskování. Tímto je dosaženo věrohodnosti situace a pozorovaní pak mohou plně projevit své chování [9].

Pozorování je nenahraditelné v získávání aktuálních a bezprostředních poznatků o zkoumaných jevech, je nenáročné, ale na pozorovatele klade vysoké nároky. Obvykle se používá také v kombinaci s jinými metodami marketingového výzkumu, přičemž je využíváno k potvrzení nálezů či dokázání jejich nesprávnosti [4].

- **Šetření**

Metodou šetření se zajišťují informace o vědomostech, názorech, postojích, dojmech či zájmech dotazovaných. Lze ji použít na jakýkoliv soubor dotazovaných od podniků po zájmové skupiny obyvatelstva.

Šetření je možné dělit na výběrové a vyčerpávající. Přičemž rozdíl je zejména v počtu dotazovaných. Při vyčerpávajícím šetření jsou dotazováni všichni spotřebitelé, tudíž musí být jejich počet menší. Zatímco u výběrového šetření je tázána pouze určitá část spotřebitelů, pouze vybraní jedinci. Potom na základě výsledků dochází k odhadu hodnoty pro celý základní soubor.

Dále se v rámci výběrového šetření uskutečňuje buď pravděpodobnostní nebo záměrný výběr dotazovaných [9].

Na rozdíl od záměrných jsou pravděpodobnostní výběry méně pracné a je jednodušší je organizačně zvládnout. Navíc i potřebné informace je prostřednictvím pravděpodobnostních výběrů jednodušší získat. Nevýhodou je, že není možné stanovit přesnost šetření pomocí statistických metod při pravděpodobnostních výběrech [2].

Boučková popisuje tyto druhy záměrných výběrů: anketa, řetězový výběr, úsudkový výběr, kvótní výběr a metodu základního masivu [2].

Pomocí ankety se zjišťují informace o dotazovaných osobách vybraných bez zvláštních kritérií. Výsledky šetření není možné zobecnit na celý základní soubor [2].

Řetězový výběr (snowball sampling) se používá při zkoumání malého specifického základního souboru. První dotazovaný je vybírán záměrně, ostatní se pak hlásí sami podle referencí předchozích dotazovaných [2].

Úsudkový výběr probíhá na základě úsudku, že jde o určitým způsobem charakteristický základní soubor a nebo že jde o jedince s určitými charakteristikami. Jednotky jsou vybírány subjektivně tazatelem [2].

Kvótní výběr probíhá na základě výběru reprezentativního zmenšeného modelu ze základního souboru tak, aby byl základní soubor reprezentován stejnými základními znaky. Stanovení znaků je dáno konkrétním zaměřením výzkumu. Výzkumník vybírá šetřenou jednotku podle konkrétních znaků, kterými je např. věk, pohlaví, počet dětí aj. [2].

Metoda základního masivu se uskutečňuje tehdy, když je výzkum spojen zejména s několika velkými jednotkami základního souboru. Malé jednotky se zkoumat nemusí [9].

Pravděpodobnostní či náhodný výběr se realizuje tak, že se nejprve celý základní soubor rozdělí na určité menší jednotky šetření. Těmto se potom přiřadí určitá pravděpodobnost výskytu ve výběrovém souboru. Samotný výběrový soubor se skládá z jednotek tak, aby jeho konečné složení bylo náhodné. Toho lze dosáhnout prostým náhodným výběrem, oblastním výběrem, skupinovým výběrem nebo dvou či víceúrovňovým výběrem [9].

- **Dotazování**

Tato metoda výzkumu je využívána k získávání zejména popisných informací. Je to nejvíce používaná metoda určená ke zjišťování primárních údajů. Její kladnou vlastností je velká pružnost. Má však i své nevýhody. Někteří dotazovaní si mohou své odpovědi vymýšlet, nemusí chtít na dotazy odpovídat nebo odpovídají tak, aby potěšili tazatele. To vše potom vede ke zkreslení získaných informací. Je proto důležité dotazník precizně naplánovat, aby se takovýmto chybám předešlo [1].

Mezi šetření dotazováním patří zejména tyto techniky: písemné dotazování zasílané poštou, osobní dotazování rozhovorem s tazatelem, telefonické dotazování a elektronické dotazování.

1) Písemné dotazování

Písemné dotazování má jako ostatní typy dotazování své výhody i nevýhody. Mezi výhody lze jednoznačně zařadit možnost širokého územního rozložení, na kterém je dotazování uskutečněno. Dotazovaní mají větší množství času na vyplnění dotazníku a nejsou ovlivňováni tazatelem, proto mohou odpovídat otevřeněji. Mezi nevýhody patří nedostatečná flexibilita. Vzhledem k tomu, že není možné ověřit, jak dotazovaný otázkám porozuměl, musí být otázky v písemném dotazníku jasně a srozumitelně formulovány [9].

Aby bylo písemné dotazování úspěšné, je nutné zajistit vysokou míru návratnosti dotazníků. Tu lze zvýšit přiložením vysvětlujícího průvodního dopisu, formou samotného dotazníku, motivací dotazovaného apod. Některé agentury spojují vrácení dotazníků s finančními podněty nebo využívají stálého panelu respondentů [9].

2) Osobní dotazování

Na osobní dotazování, které také patří mezi rozšířený typ dotazníkového šetření, je ve srovnání s písemným dotazováním potřeba méně času. Jelikož se jedná o osobní kontakt, může tazatel o dotazovaném usoudit i z jeho chování. Často bývají kladeny i složitější otázky. Tazatel může dotazník doplnit ukázkou vysvětlujících materiálů. Dotazník může být i flexibilní. Osobní dotazování má i své nevýhody. Někteří dotazovaní mají zábrany při osobním kontaktu s tazatelem. Je zde i poměrně velká možnost ovlivňování odpovědí dotazovaných. Proto je důležité, aby byli tazatelé pečlivě vybraní, trénovaní, za každých okolností se chovali profesionálně a co nejméně na rozhodnutí dotazovaného působili.

Také chce-li agentura uspořádat výzkum na větším území, musí vynaložit větší finanční prostředky [9].

Osobní rozhovor má podle Kotlera dvě formy, a to sice rozhovor individuální a rozhovor skupinový [1].

Otázky mohou být dotazovanému kladeny v přesném znění a pořadí. V tomto případě jde o standardizovaný rozhovor. Opakem je rozhovor nestandardizovaný, kde jsou otázky pokládány zcela nezávisle, ale tazatel se musí přesto držet cíle rozhovoru. Jestliže využívá tazatel obou možností kladení otázek, jde o polostandardizovaný rozhovor [2].

3) Telefonické dotazování

Dotazování telefonické je nejefektivnější typ dotazování v telefonizovaných zemích. Jako při osobním dotazování je možné dotazy lépe dovysvětlit nebo telefonát opakovat, dojde-li k nejasnostem či není-li dotazovaný zastižen. Lze oslovit větší územní celek a získat potřebné informace je v poměru k vynaloženým finančním prostředkům levnější [9].

4) Elektronické dotazování

Při elektronickém dotazování je využívána počítačová technika. Tento typ dotazování má některé výhody stejné jako písemné dotazování, jako je celková rychlost výzkumu, dotazovaný není ovlivňován tazatelem při svém rozhodování a má na vyplnění dostatek času. Navíc je elektronické dotazování levné a získaná data mají již elektronickou podobu, takže se s nimi lépe pracuje [10].

Nástrojem dotazování je potom dotazník. Patří také k nejčastěji používaným prostředkům sběru primárních informací vůbec. Při sestavování dotazníku se vychází z úkolů a cílů daného výzkumu. Dotazník by měl být před použitím otestován, aby se předešlo případným nesrovnalostem. Marketingový pracovník musí každou otázku velmi přesně formulovat. Důležité je použít jednoduchý jazyk, krátké otázky, známou slovní zásobu. Vyloučit by se měly nesrozumitelné, zavádějící a nejasné výrazy, obtížné či dvojité otázky apod. [2].

- **Experiment**

Experiment patří k vědecky nejhodnotnějšímu druhu získávání informací. Zbořil ho popisuje jako: „*Metodu založenou na studiu vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými za kontrolovaných podmínek*“ [9].

Experiment spočívá ve sledování určitého prvku v prostředí tvořeném endogenními a exogenními podmínkami a v měření jeho chování na určitém jevu či procesu. Endogenní podmínky potom znamenají faktory spojené se sledovaným prvkem a exogenní podmínky znamenají faktory vnějšího prostředí [9].

Experimenty lze pak rozdělit na laboratorní a terénní. Hlavním znakem laboratorních experimentů je, že se uskutečňují v uměle vytvořeném prostředí. Podstatnou výhodou je možnost eliminovat působení faktorů, které nejsou součástí experimentu a jejich účinkem by docházelo k nežádoucím efektům na testovaný objekt. Nevýhodou je však samotné prostředí, které do jisté míry ovlivňuje chování testujících subjektů, které jsou si vědomy účasti v experimentu a mění tím nepřírozně své chování. Tímto dochází ke zkreslení výsledků [9].

Terénní experimenty jsou uskutečňovány v reálném tržním prostředí. Testované subjekty se s větší pravděpodobností chovají jako za normálních okolností. Na druhou stranu zde není možnost kontroly působení vedlejších faktorů. Mezi terénní experimenty patří tržní test [9].

Zpracování a analýza informací

Dalším krokem v marketingovém výzkumu je zpracování a analýza získaných informací. Údaje musí být nejprve zpracovány, aby je bylo možno analyzovat.

Po nasbírání údajů je nutné informace upravit, roztřídit, klasifikovat a zpracovávat, někdy i zakódovat.

Údaje jsou upravovány tak, že se určuje jejich úplnost a přesnost. Chybějící části jsou potom doplňovány a nesprávné údaje je nutné z dalšího uvažování vyloučit [2].

Upravené údaje se potom dále klasifikují. Jsou rozděleny do tříd či do kategorií. Aby proběhla správná klasifikace, musí se vymezit určité třídní znaky, potom se vymezí i samotné třídy. Údaje je následně možno zakódovat přiřazením určitých znaků nebo symbolů daným skupinám informací. Tímto je možno k dalšímu zpracování použít počítač. Náročnost kódování se liší podle typů otázek. Další důležitý krok je potom sestavení

tabulek a grafů podle nasbíraných a upravených údajů, které zajišťují větší přehlednost a možnost srovnávání [9].

Způsob analýzy se velmi liší v závislosti na jednotlivých analyzovaných problémech. Boučková uvádí: „*Obecně platí pravidlo, že mají-li být závěry analýzy pokládány za reálné, musí být logické a musí být podepřeny z více než jednoho aspektu nebo více než jedním souborem dat*“ [2].

Interpretace údajů a prezentace výsledků

Tato část výzkumu přímo navazuje a prolíná se s analýzou údajů. Hlavní úkol výzkumníka je interpretovat výsledky výzkumu. Měl by vybrat nejpodstatnější závěry a informace, které potom předloží managementu. Je důležité dodržovat zásady objektivity. Zobecňovat výsledky jen do určité míry, aby nedošlo ke zkreslení. Důsledně rozlišovat mínění od fakt a nezaměňovat příčiny s následky [9].

Po interpretaci následuje formulování závěrů či návrh vhodného řešení problému.

Konečná fáze celého výzkumu je samotná prezentace výsledku, která může mít buď písemnou, nebo ústní formu. Písemná prezentace je základním způsobem sdělování závěrů výzkumu. Používá se zejména písemná zpráva. Při ústní prezentaci, kterou používáme k doplnění prezentace písemné, je možné použít i vizuální prostředky [2].

3.4 Mystery shopping

Historie mystery shoppingu

Za počátky mystery shoppingu lze považovat 40. léta 20. století, kdy začalo být velkým problémem okrádání bank vlastními zaměstnanci. Proto si banky najímaly vyšetřovatele, kteří se chovali jako zákazníci a odhalovali zaměstnance při krádeži. Z tohoto typu úkolu se mystery shopping rozšířil do většího a jedinečného odvětví, které pokrývá oblasti jako: opravy aut, banky, hotely, maloobchody, kina a mnohé další [16].

Pojetí mystery shoppingu se ale dnes velmi liší od pojetí v minulosti. Zatímco v minulosti sloužil mystery shopping zejména k dohledu nad zaměstnanci, dnes je využíván ke zdokonalování technik prodeje a přístupu k zákazníkům [23].

Během sedmdesátých a osmdesátých let se technika mystery shoppingu stávala čím dál tím více využívanou. Rychle rostl počet společností, které pomocí mystery shoppingu zlepšovaly své služby zákazníkům [16].

V devadesátých letech se začal projevovat vliv internetu. Všechny formuláře a dotazníky získaly elektronickou podobu a i samotná komunikace mezi zadavateli, společnostmi poskytující službu mystery shoppingu a mystery shoppery se stala jednodušší [16].

Princip mystery shoppingu

Název Mystery shopping se většinou do češtiny nepřekládá, ale je ho možné přeložit jako: tajný nákup, fingoaný nákup, falešný nákup či fiktivní nákup. Všechny tyto výrazy vyjadřují podstatu mystery shoppingu. V podstatě jde o výzkum kvality poskytovaných služeb, který je realizovaný školenými výzkumníky, kteří provádějí fiktivní nákup zboží či služby. Školení nakupující zkoumají mimo jiné materiální prostředí nákupu a vzhled, přístup či profesionalitu personálu. To vše je potom ohodnoceno a zaznamenáno do speciálních dotazníků, které jsou dále zpracovány. Některé firmy tuto metodu používají i ke zjišťování kvality služeb nabízených konkurencí či zkoumají prostředí pro nový výrobek [4].

V zahraničí se využívají pro Mystery Shopping tyto výrazy: „Secret Shopping“, „Phantom Shopping“, „Silent Consumer“, „Scheinkäufe“, „Kontrollkäufe“, apod. [11].

Montag ve své knize uvádí, že pro výzkumnou metodu mystery shopping je základní metoda pozorování, a to strukturovaného pozorování, stejně jako u assessment centra [12]. Pod pojmem mystery shopping existují dva typy studií. První typ se zaměřuje na výzkumné účely, proto jsou data při tomto výzkumu zcela anonymní. Při druhém typu nemusí být zachována taková anonymita, protože data slouží pro jiné účely – a to na příklad hodnocení pracovníků či zavádění nových tréninků pro zaměstnance. V prvním případě hovoříme o mystery shopping - výzkumu. Ve druhém případě se využívá označení mystery shopping - projekt. Oba dva druhy mají potom své zásady [19].

3.4.1 Proces mystery shoppingu

Wagnerová a Baarová ve své studii rozdělují mystery shopping podle Böhma a spol. na následující fáze:

Schéma 1. Proces mystery shoppingu



Zdroj: Böhm (2005)

Definice problému

Vzhledem k tomu, že je v oblasti prodeje měřítkem efektivity spokojenost zákazníka, mělo by být první fází zjištění očekávání zákazníků a analýza jejich potřeb prostřednictvím dotazníků nebo focus group. To pomůže odhalit specifické požadavky místních zákazníků dané společnosti [11].

Mystery shopping je využíván zejména k řešení problémů vzniklých v těchto oblastech [11]:

- Společnost chce otestovat externí spolupracovníky, kteří komunikují se zákazníky.

- Společnost chce dohlížet na dodržení kvality péče o zákazníky při velkém růstu počtu zaměstnanců v zákaznickém servisu.
- Společnost, která se spojila fúzí s jinou společností a potřebuje zkontrolovat její zákaznický servis.
- Společnost, ve které proběhly zásadní změny a reorganizace.

Mystery shopping se používá i ve státní správě. V zahraničí je toto využití velmi rozšířené, zatímco v České republice je využití spíše ojedinělé [15].

Newhouse rozděluje typy úkolů prováděných výzkumnou agenturou do pěti kategorií. Patří sem: zásadovost personálu, nákup a vrácení zboží, kontrola kvality, zákaznický servis nebo kombinace všech předchozích kategorií [16].

První kategorie je prověřování zásadovosti a morálního postoje zaměstnanců. Prodejci mohou být na příklad testováni, zda prodají alkohol a cigarety nezletilým apod. [16].

V kategorii prodeje a návratu je hlavním úkolem mystery shoppera otestovat prodejce při nákupu zboží a jeho vrácení po určité době (obvykle dvacet minut až dva měsíce). Zkoumá se celý proces vrácení zboží a profesionalita prodejců [16].

Při kontrole kvality se zjišťuje, jak jsou v daném zařízení dodržovány definované standardy kvality. Kontrola kvality může zahrnovat i prezentaci produktu a výrobu produktu [16].

Zákaznický servis by měl být tak profesionální, že zajistí nejen spokojenost zákazníka v daný moment nákupu, ale i jeho přízeň do budoucna a doporučení rodinným příslušníkům a přátelům [16].

Tvorba výzkumného nástroje

Jakmile je definován problém, který je potřeba odstranit, je nutné rozhodnout, jak bude vlastní výzkum probíhat [11].

Existuje několik variant:

1) Mystery visits

Jde o hodnocení prodejny popř. pobočky (vybavení, výlohy, prostředí apod.) a hodnocení prodejců a personálu (profesionalita, přístup k zákazníkovi, znalosti v oboru, vzhled apod.) [17].

2) Mystery e-mails/calls

Hodnocení komunikačních a zákaznických center – sleduje se doba odpovědi na e-mail/zavolání, dodržování procesů a standardů, poradenské dovednosti, vyřizování stížností, zpětná volání zákazníkům apod. [17].

3) Mystery nákupy

Hodnotí se nabídky doplňkových služeb či produktů – kontrolují se slevy, dodržování předepsaných postupů, budování vztahů se zákazníky, balení zboží či zákaznické kluby [17].

4) Mystery delivery

Zkoumá se doručování zásilek – jejich přesnost, rychlost, neporušenost zásilky, přístup k zákazníkovi apod. [17].

5) Servisní Mystery shopping

Hodnotí rychlost a vyřízení služeb, využití kontaktu se zákazníkem, nabídka „předschválených“ produktů a služeb, vrácení peněz, způsob jednání se zákazníkem [17].

6) Retenční aktivity

Jde o hodnocení aktivit vedoucích k udržení zákazníka, který je rozhodnut přestat využívat nabízených služeb. Zkoumá se především komunikace prodejce se zákazníkem, zjišťování důvodů nespokojenosti, nabídka bonusů a slev apod. [17].

Jako záznamové dokumenty se nejčastěji užívají dotazníky pro jejich přehlednost a jednoduchost. Občas do dotazníků bývá zaznamenáváno, zda se sledovaná aktivita objevila či ne nebo kolikrát sledovaný jev nastal. K tomu se používají tzv. checklisty [11]. Vzhledem k tomu, že musí být jednotlivé sledované položky formulovány co nejjednodušeji, ale zároveň co nejjednoznačněji, vyžaduje samotná příprava dotazníku hodně času. Důležitá je i účast hodnotitele na přípravě, se kterým by měl být proveden důkladný rozbor celého dotazníku. Pro větší komplexnost se někdy využívají i otevřené otázky nebo hodnotící škály [11].

Výběr hodnotitelů

Pomocí metody mystery shopping hodnotíme zaměstnance jen v některých situacích jeho pracovního chování. Výběr hodnotitelů je založen na předpokladu, že by neměl být za žádných okolností odhalen. Tím je zajištěno, že nedojde k modifikaci jeho běžného

chování. Důležité vlastnosti hodnotitele by měly být: dobrá schopnost komunikace, určité herecké nadání, pozorovací talent, kreativita, flexibilita, schopnost všimnout si detailů, dobrá paměť, dobrý time management apod. Hodnotitel by měl také zapadnout do běžné zákaznické populace. Hodnotitele je možné vybrat jak z řad psychologů, tak třeba i najmout specializovanou agenturu, která zaměstnává školené profesionály. V mnoha případech provádí mystery shoppery studenti, kteří jsou časově flexibilní [11].

Wagnerová a Baarová poukazují na rozdělení mystery shopperů podle Böhma a spol. do tří skupin [11]:

- Checkers – pracovníci, kteří skrytě hodnotí své kolegy.
- Experti – externí hodnotitelé, kteří rozumí oblasti, kterou hodnotí.
- Zákazníci – opravdoví zákazníci, kteří jsou požádáni o pomoc ve výzkumu.

Wagnerová a Baarová ještě definovaly jednu skupinu navíc, a to: mystery shopper expert – nezávislý proškolený externí hodnotitel [11].

Jak již bylo dříve uvedeno, hodnotitelé musí projít příslušným školením týkajícím se jejich úkolu. Jsou poučení, kdy je nejlepší učinit samotný záznam hodnocení. Měli by vědět, že dotazník je důležité vyplnit, dokud má mystery shopper interakci se zákazníkem v čerstvé paměti. To znamená bezprostředně po opuštění obchodu, nebo když se prodejce ztratí z dohledu [11].

Školený hodnotitel tedy zaručí větší spolehlivost získaných dat. Školení by mělo probíhat ve vhodném prostředí, kde hodnotitel získá dostatek informací o hodnocené oblasti. Pokud je mystery shopping prováděn z důvodu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, měly by být kvůli jednotnosti situací pro všechny hodnocené zaměstnance a pro větší věrohodnost vytvořeny scénáře interakcí. Zpravidla jde o vymyšlení vhodných pracovních úkolů a testových otázek pro zaměstnance. Vždy je ale nutné co nejméně snížit riziko odhalení [11].

Vlastní průběh hodnocení

Každá společnost si určuje vlastní kritéria, která mají být analyzována. Avšak existuje několik společných faktorů. Patří sem: čistota, zákaznický servis, kontrola kvality, rizika, uspořádání zboží a skladování [18].

Zpracování výsledků

Data jsou analyzována v souhrnném formátu. Kvantitativní data mohou být předmětem statistického testování a kvalitativní data jsou analyzována matematicky. Experti používají přednastavená kritéria pro hodnocení výsledků [18].

Konečným výstupem výzkumu metodou mystery shopping jsou informace pojednávající o stavu obsluhy, prostředí a třeba i nálady v provozovnách. Některé firmy používají mystery shopping i ke srovnání několika svých provozoven či srovnání s konkurencí. Výsledky výzkumu mohou být použity ke zlepšení techniky prodeje díky tréninkům zaměřeným na obchodní dovednosti či komunikaci se zákazníky. Dále je možné výsledky využít k oceňování nejlépe ohodnocených zákazníků apod. [14].

3.4.2 Zhodnocení mystery shoppingu

Jesson uvádí, že v současné době je mystery shopping prováděn celou řadou agentur v rámci jejich standardní nabídky. Mystery shopping je však zdrojem kvalitních informací pouze tehdy, když je provozován školenými profesionály [18].

Získávání dat prostřednictvím metody mystery shopping překonává v určitých ohledech ostatní metody marketingového výzkumu. Vzhledem k odborně vytvořeným scénářům jsou získaná data sjednocena a usnadňují závěrečnou kvalitativní a kvantitativní analýzu [11].

Böhmem a spol. poukazují na výhody mystery shoppingu v podobě [13]:

- Zhodnocení servisních a kvalitativních standardů společnosti.
- Odhalení slabých stránek společnosti, nalezení problematické oblasti a zároveň určení nových příležitostí.
- Benchmarking s konkurenty.
- Motivace profesního rozvoje zaměstnanců.

3.4.3 Sdružení SIMAR

Aby byla dodržena co největší korektnost v rámci průběhu celého výzkumu metodou mystery shopping, existuje několik organizací, které vytvořily etické standardy a dohlíží na jejich dodržování. V České republice existuje pro tento účel sdružení SIMAR [20].

Při založení si vytyčily zakládající agentury několik cílů. Patřila mezi ně i snaha dodržovat všechny mezinárodně platné normy v marketingovém výzkumu a jejich kontrola v rámci členských agentur. Další cíl bylo zvýšit informovanost veřejnosti. Za nejdůležitější cíl jsou považovány tzv. minimální standardy, které se týkají tazatelských sítí, sběrů a kontroly dat, požadavků na prezentaci výzkumu apod. Dodržování těchto standardů je od členských organizací bezpodmínečně vyžadováno. V současné době má sdružení 10 členských agentur. Významným úspěchem sdružení je i jeho účast v EFMARO (European Federation of Associations of Market Research Organisations) [21].

3.4.4 Sdružení MSPA

Sdružení MSPA (Mystery Shopping Providers Association) vzniklo v devadesátých letech minulého století. V současnosti má přes 150 členských agentur z celého světa. Jedinou agenturou v České republice, která je členem MSPA, je společnost Market Vision s.r.o. od roku 2005 [22].

3.4.5 Etické zásady

Jak již bylo dříve uvedeno, provozování mystery shoppingu se musí řídit určitými pravidly. Mezi nejdůležitější etické zásady patří, že výsledky mystery shoppingu nesmí být použity jako jediný důvod propuštění či postihu zaměstnance. Dále musí být zaměstnanci informováni, že jsou formou mystery shoppingu kontrolováni. Personál, který se výzkumu zúčastní, musí být obeznámen s cíli výzkumu. Totožnost zaměstnance může být zveřejněna pouze tehdy, byl-li o tom informován předem. Avšak s výzkumem být obeznámen nemusí, jde-li o pilotní výzkum s anonymními výsledky [22].

Mezi technické zásady a pravidla patří, že mystery shopper nesmí být nucen vykonávat nic protizákonného a ani žádnou činnost, která ho může ohrozit. S nasbíranými materiály musí agentura naložit podle domluvy se zadavatelem výzkumu [22].

4. Vlastní zpracování

Zaměření vlastní práce:

Jak již bylo uvedeno v cíli práce, je vlastní práce zaměřena na sestavení vhodné metodiky, tedy: hodnotících kritérií, jejich vah a standardů, pro hodnocení služeb bank metodou mystery shopping. Proveditelnost vytvořené metodiky je následně ověřena v praxi pilotním průzkumem zaměřeném na porovnání tří vybraných bankovních poboček.

Metodika vlastní práce:

1. sestavení hodnotících kritérií
2. dotazníkové šetření váhových parametrů
3. výpočet vah jednotlivých kritérií
4. vytvoření standardů a manuálu pro hodnocení kritérií
5. vytvoření scénáře výzkumu metodou mystery shopping
6. pilotní průzkum metodou mystery shopping
7. porovnání poboček
8. závěrečné zhodnocení, návrhy na zlepšení

4.1 Sestavení hodnotících kategorií a vymezení kritérií

Na základě informací získaných řízeným rozhovorem s manažerem Raiffeisenbank byla sestavena hodnotící kritéria a ta byla následně rozčleněna do čtyř funkčních kategorií podle jejich společné charakteristiky: Prostředí, Přístup bankovního poradce, Péče o zákazníka a Celkový dojem ze schůzky.

Tabulka 1. Kategorie a kritéria

PROSTŘEDÍ	PÉČE O KLENTA
Exteriér pobočky	Identifikace potřeb klienta
Interiér pobočky	Zvládnutí námitek klienta
Doba čekání	Nabídnutí možných variant řešení
Vybavenost nástěnek	Nabídnutí výběru platební karty
	Nabídnutí internetového bankovníctví
	Nabídnutí internetu do mobilu
	Schopnost naslouchat
PŘÍSTUP BANKOVNÍHO PORADCE	CELKOVÝ DOJEM ZE SCHŮZKY
Náležité přivítání bankovním poradcem	Dojem profesionality poradce
Úsměv a oční kontakt	Pocit spokojenosti klienta
Pořádek na bankéřském stole	
Přiměřené oblečení bankovního poradce	
Náležité rozloučení s klientem	

Zdroj: vlastní práce

4.2 Dotazníkové šetření váhových parametrů

Další část výzkumu tvoří dotazníkové šetření, které má tři fáze. V první fázi byl připraven vhodný dotazník. Ve druhé fázi proběhlo dotazníkové šetření a třetí fáze byla zaměřená na vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a vypočítání vah důležitosti.

Přípravná fáze

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit důležitost hodnocených kritérií pro klienty bankovních institucí. Výzkum se zaměřuje na vzorek populace, která již má osobní zkušenosti s bankovními službami. Reprezentativní vzorek se skládá ze 31 lidí a byl vybrán vícestupňovým náhodným výběrem. Dotazník se skládá z úvodní části zahrnující cíl šetření a z vlastních 18 otázek – kritérií. V dotazníku je použita technika sémantického diferenciálu, který je zaměřen na zjišťování postojů respondentů. Respondent má k dispozici škálu důležitosti skládající se z pěti bodů, kde 1 bod představuje nejnižší a 5 bodů nejvyšší hodnocení. Respondent v dotazníku hodnotí, jak jsou pro něj důležitá jednotlivá kritéria při jednání s bankovním poradcem, jak jej ovlivňují při nákupu dané služby. Typ otázek je uzavřený – respondent si vybírá pouze jednu z nabízených možností. Dotazník neobsahuje žádné osobní otázky, protože nejsou pro výzkum potřebné. Důležitý

je pouze názor respondenta na důležitost zkoumaného kritéria. (Dotazník je přiložen v příloze č. 3)

Realizační fáze

Realizační fáze proběhla v době od 1. 12. 2010 do 20. 12. 2010. Na dotazník odpovědělo 31 respondentů. Tazatel se dotazoval respondentů osobně, aby mohl jednotlivá kritéria blíže charakterizovat, dovysvětlit a tím došlo k jejich plnému pochopení respondenty.

Vyhodnocení

Na základě vyhodnocení byly určeny následující váhy jednotlivých kritérií. Váhy kritérií byly vypočítány metodou pořadí důležitosti a váhy kategorií pak prostým průměrem bodů jednotlivých kritérií a následně metodou pořadí důležitosti. Váhy v každé kategorii musí dát v souhrnném součtu vždy hodnotu 1 (100%). Váhy kategorií celkem musí dát v celkovém součtu také hodnotu 1 (100%).

Tabulka 2. Váhy, procenta kategorií a kritérií

KATEGORIE Kritérium	váha	procento	KATEGORIE Kritérium	váha	procento
PROSTŘEDÍ	0,23	23%	PÉČO O KLIENTA	0,26	26%
Exteriér pobočky	0,20	20%	Identifikace potřeb klienta	0,25	25%
Interiér pobočky	0,30	30%	Zvládnutí námitek klienta	0,14	14%
Doba čekání	0,40	40%	Nabídnutí možných variant řešení	0,21	21%
Vybavenost nástěnek	0,10	10%	Nabídnutí výběru platební karty	0,07	7%
PŘÍSTUP BANKOVNÍHO PORADCE	0,24	24%	Nabídnutí internetového bankovníctví	0,11	11%
Náležitě přivítání bankovním poradcem	0,18	18%	Nabídnutí internetu do mobilu	0,04	4%
Úsměv a oční kontakt	0,27	27%	Schopnost naslouchat	0,18	18%
Pořádek na bankéřském stole	0,09	9%	CELKOVÝ DOJEM ZE SCHŮZKY	0,28	28%
Přiměřené oblečení bankovního poradce	0,18	18%	Dojem profesionality poradce	0,67	67%
Náležitě rozloučení s klientem	0,27	27%	Pocit spokojenosti klienta	0,33	33%

Zdroj: vlastní práce

4.3 Standardy kvality a manuál pro hodnocení výzkumu

Standardy kvality slouží jako jednotná koncepce návrhu, jak jednat se zákazníky, aby bylo dosaženo jejich nejvyšší spokojenosti. Při hodnocení metodou mystery shopping jsou také významným vodítkem pro hodnotitele, kterým slouží k objektivnímu bodování sledovaných kritérií podle předpisů, jak by měla v ideálním případě vypadat. Součástí každého popisu kritéria je i popis jak ho hodnotit a jak do hodnocení zařadit případné odchylky od standardů.

PROSTŘEDÍ

1) Exteriér pobočky banky

Prostředí před pobočkou by mělo být čisté, uklizené a upravené. Výlohy by měly být vyleštěné. Před pobočkou by měly být navigační tabule, které zjednoduší nalezení pobočky. Pobočka by měla být snadno identifikovatelná mezi ostatními budovami na ulici. Na vstupních dveřích pobočky by měla viset aktuální otevírací doba.

Pokud je prostředí upravené a pobočka je lehce rozeznatelná pomocí navigační tabule a nachází se zde i otevírací doba, hodnoťte **5** body. Hodnoťte **4** body, jestliže je pobočka identifikovatelná v rámci ostatních budov, na dveřích visí otevírací doba a navigační tabule, ale prostředí není vhodně upraveno. **3** body znamenají jednoduchou identifikaci, navigační tabuli, ale neupravenou pobočku a nevyskytující se otevírací dobu. **2** body hodnoťte identifikovatelnou pobočku bez ostatních náležitostí a **1** bodem hodnoťte pobočku neupravenou, neidentifikovatelnou, neoznačenou a bez otevírací doby.

2) Interiér pobočky banky, organizace bankovní haly

Prostředí na pobočce by mělo vypadat reprezentativně a moderně. Pobočka by měla působit nestísněným a prostorným dojmem. Neměl by zde být žádný rušivý nebo hlučný faktor, který by mohl znemožnit komunikaci. Důležité je i příjemné osvětlení. Všechny regály by měly být naplněny letáky a umístěny na místě dostupném pro klienty.

Upravený a udržovaný interiér hodnoťte **5** body, **3** body hodnoťte interiér udržovaný, moderní, dobře osvětlený, ale hlučný. Neudržovaný a hlučný interiér hodnoťte **1** bodem.

3) Doba čekání

V tomto kritériu je hodnoceno, za jak dlouhou dobu od vstupu na pobočku se zákazník dostane k bankovnímu poradci.

Pokud je klient osloven některým z pracovníků banky ihned po vstupu a je dále nasměrován k volnému bankovnímu poradci, hodnotíte **5** body. Pokud dojde ke kontaktu do 5 minut po vstupu a klient je nasměrován ke vhodné přepážce, hodnotíte **4** body. Jestliže je klient osloven ještě v přiměřené době, ale v době delší než je 5 minut, hodnotíte **3** body. **2** body hodnotíte nepřiměřeně dlouhou dobu, po kterou klient čeká na oslovení, ale má možnost posadit se a vyčkat. V případě, že klient vstoupí do banky a nikdo si jej nevšimne, nemá místo k sezení a čeká na služby poradce nepřiměřeně dlouhou dobu, ohodnoťte **1** bodem.

4) Vybavenost nástěnek

Na nástěnce, která by měla být pověšena na viditelném místě, by měl být klientům dostupný aktuální reklamační řád a aktuální bankovní podmínky.

Jestliže jsou všechna kritéria splněna, zaškrtněte v hodnotícím listu položku „**ano**“, v ostatních případech položku „**ne**“.

PŘÍSTUP BANKOVNÍHO PORADCE

5) Přivítání bankovním poradcem

Bankovní poradce by měl klienta pozdravit povstáním, podáním ruky, úsměvem a představit se celým jménem. Doporučuje se použití následujících uvítacích formulací: *“Jak Vám mohu pomoci? /Co pro Vás mohu udělat? /Jaké máte přání?”*. Dále by měl poradce vyzvat klienta, aby se usadil a vznesl svůj požadavek.

Splnění všech výše uvedených položek hodnotíte **5** body, nesplnění ani jedné položky **1** bodem.

6) Úsměv a oční kontakt

Po celou dobu návštěvy by se měl poradce na zákazníka usmívat a udržovat s ním oční kontakt. Zákazník by se měl cítit vítaný.

Je-li kritérium splněno, zaškrtněte v hodnotícím listu políčko „**ano**“, není-li splněno, zaškrtněte „**ne**“.

7) Pořádek na bankéřském stole

Na bankéřských stolech by měl být pořádek. Bankovní poradce by zde neměl mít žádné osobní věci – kabelka, mobilní telefon, klíče, osobní diář apod. Také by na bankéřském stole neměly být umístěny žádné potraviny. Poradce zde může mít pouze sklenici vody. Kávu či čaj jen v případě, že je nabídne i klientovi. Nejsou přijatelné ani nevhodné dekorativní předměty, které rozptylují klientovu pozornost.

Splnění kritéria podle výše uvedených instrukcí ohodnoťte zaškrtnutím políčka „**ano**“, nesplnění políčka „**ne**“.

8) Přiměřené oblečení bankovního poradce

Bankovní poradce-muž by měl mít na sobě jednořadý tmavý oblek, košili, kravatu s přiměřeným vzorem a tmavé boty. Bankovní poradce-žena by měla mít oblečený kostým, středně dlouhou sukni a silonové punčochové kalhoty nebo kalhoty, uzavřenou obuv.

Je-li bankovní poradce oblečen podle zmíněných pravidel, hodnoťte **5** body. Nesplňuje-li ani jedno kritérium, ohodnoťte **2** nebo **1** bodem.

9) Rozloučení se s klientem

Při rozloučení by se měl bankovní poradce postavit, potřást klientovi rukou. Také by se měl usmívat, poděkovat za návštěvu banky a popřát hezký den. Neměl by zapomenout ani na nabídnutí možnosti kontaktovat ho s případnými dotazy a předat svoji vizitku.

Jestliže rozloučení proběhne podle výše popsaného příkladu, hodnoťte **5** body v hodnotícím listu, nedodržení zmíněných pravidel hodnoťte **1** bodem. **2** body hodnoťte také případ, kdy bankovní poradce nepodá klientovi ruku, ale přesto splní ostatní náležitosti.

PÉČE O KLIENTA

10) Identifikace potřeb zákazníka

Bankovní poradce by měl před samotným zjišťováním potřeb klienta požádat o souhlas, potom by měl pokračovat ve zjišťování relevantními a zejména otevřenými otázkami (měl by se zajímat o případné současné produkty, které klient používá a o jeho plány do budoucna). Před poskytnutím rad by měl poradce základní informace o zjištěných potřebách klienta pro úplnost shrnout.

Pokud je klient požádán o souhlas se zjišťováním jeho potřeb a následně postupuje poradce podle uvedeného postupu, hodnotíte **5** body. **3** body hodnotíte situaci, kdy poradce požádá o svolení klást klientovi zjišťující otázky, ale zapomene se optat na používání stávajících produktů nebo neshrne zjištěné informace. Když se poradce nezeptá a ani nepostupuje podle instrukcí, hodnotíte **1** bodem.

11) Zvládnutí námitek klienta

Poradce by měl umět zareagovat v případě, kdy má klient námitky a nechce si účet v daný moment ještě založit a chce si vzít čas na rozmyšlení. Poradce by se měl snažit klienta přimět věcnými argumenty, aby si účet založil na místě. Jestliže se klient přesvědčit nenechá, měl by si na něj poradce vzít kontakt, popř. navrhnout, že bude klienta osobně kontaktovat a nabídnout mu svoji vizitku. Poradce by také měl umět zareagovat na kritiku produktů jeho banky (například zdůraznění vysoké ceny za výběr z bankomatů apod.) nebo na srovnání s lepšími službami konkurenční banky. Mohl by říct například: *“Konkurenční banka sice nabízí nižší sazbu za výběr z bankomatu, ale my ji převyšujeme v...”*.

Jestliže poradce vznesení námitek klienta zvládne, hodnotíte **5** body. Jestliže dokáže vhodně zareagovat na námitky klienta, ale dále jej o založení účtu v daný okamžik nepřesvědčuje, hodnotíte **4** nebo **3** body. Pokud klientovy námitky poradce nezvládne (vůbec nejví sebemenší zájem o přesvědčení klienta nebo nepoužívá vhodné argumenty), hodnotíte **2** nebo **1** bodem.

12) Nabídnutí možných variant řešení

Bankovní poradce by měl nabídnout klientovi vhodné varianty řešení. K ukázce by měl použít i vhodné ilustrační materiály – letáky, brožury, apod. Tyto materiály by měly být vždy aktuální a týkat se právě probíhajících akcí. Bankovní poradce by měl zmínit, proč je jím nabízená varianta pro klientovy potřeby nejlepší. Měl by zdůraznit její výhody. Také by neměl opomenout zmínit cenu nabídky – měsíční poplatky. (Většinou se poplatky uvádí v závěru schůzky). V případě studentských účtů je nutné zdůraznit potřebu doložení studia na VŠ/SŠ/VOŠ patřičným dokladem a jeho opakované předkládání v požadovaných intervalech. Vhodné je i zdůraznit zkušenosti a profesionalitu služeb dané banky.

Pokud poradce nabídne klientovi vhodné řešení, použije k jeho podrobnému vysvětlení aktuální ilustrační materiály a upozorní klienta na výhody daného řešení a také

nezapomene na poplatky a doklad o studiu, hodnotíte **5** body. Jestliže poradce nezmíní platby nebo doklad o studiu, hodnotíte **4 až 3** body. Pokud poradce nezmíní ani doklad ani poplatky, hodnotíte **2** body. **1** bodem hodnotíte nabídnutí řešení, které není pro klienta vyhovující (např. nabídnutí studentovi běžného účtu místo studentského), i když ostatní předpoklady poradce splní.

13) Nabídnutí výběru platební karty

Jsou-li klientovi vysvětleny rozdíly mezi typy karet (embosovaná a elektronická) a jestli mu dá poradce na výběr, zaškrtněte políčko „**ano**“, v opačném případě políčko „**ne**“.

14) Internetové bankovníctví

Dostane-li klient možnost výběru internetového bankovníctví, zaškrtněte políčko „**ano**“, v opačném případě políčko „**ne**“.

15) Mobilní bankovníctví

Při nabídnutí mobilního bankovníctví, zaškrtněte políčko „**ano**“, v opačném případě políčko „**ne**“.

16) Schopnost naslouchat

Bankovní poradce by měl klientovi naslouchat a vnímat jeho potřeby a přání, popř. dělat si poznámky o jeho potřebách během rozhovoru. V tomto kritériu je také hodnoceno, jestli bankovní poradce projevuje o klienta a jeho potřeby dostatečný zájem a je ochotný vyjít mu vstříc. Jednání by poradce neměl přerušovat kvůli soukromým záležitostem či telefonátům.

Jestliže se poradce chová podle výše popsaných instrukcí, ohodnoťte **5** body, v opačném případě ohodnoťte **1** bodem. Toto kritérium hodnotíte podle vašeho subjektivního pocitu z komunikace s poradcem.

CELKOVÝ DOJEM

17) Dojem profesionality poradce

Prodejce by měl působit dojmem profesionality a měl by se chovat vždy ke klientovi čestně, svědomitě, s nejvyšší mírou slušnosti. Také by měl být dobře informován o všech

nabízených produktech a při schůzce s klientem by měl být aktivní a potřebné informace mu sdělit sám. Nečekat na klientovy otázky. Informace, které by měl poradce klientovi sdělit, jsou podrobně popsány ve scénáři mystery shoppingu (kapitola 4.4.2).

Jestliže má klient pocit, že se poradce choval profesionálně ve všech směrech, hodnotí **5** body. Odchylky od profesionálního chování hodnotí subjektivně body **4, 3, 2** nebo **1** v případě naprosté neprofesionality.

18) Pocit spokojenosti klienta

Jestliže klient odchází ze schůzky s bankovním poradcem se spokojeným pocitem, došlo k vyřešení jeho požadavku a byla mu navržena nejvhodnější varianta v souladu s jeho potřebami, hodnotíte **5** body. V ostatních případech hodnotíte subjektivní pocit body **4 až 1**. Případné doplňující poznámky či osobní názor vypište v následujícím bodě č. 19.

19) Subjektivní pocit klienta ze schůzky s bankovním poradcem.

Zde je vhodné vypsát vlastní hodnocení schůzky klientem. Je-li schůzka hodnocena spíše pozitivně či negativně. Popsat všechny negativní či pozitivní prvky, které nejsou zahrnuty v předešlém hodnocení a jsou podle Vašeho názoru důležité.

4.4 Výběr hodnotitelů

Pro hodnocení bankovních institucí metodou mystery shopping byly vybráni tři hodnotitelé (hodnotitel **a**, hodnotitel **b** a hodnotitel **c**). Větší počet hodnotitelů umožňuje zajištění větší objektivnosti výsledků. Hodnotitelé byli vybráni z řad studentů, aby byla jejich role - klient zakládajícího si studentský účet - věrohodná. Hodnotitelé byli patřičně proškoleni, obdrželi harmonogram výzkumu a byly s nimi podrobně rozebrány hodnotící listy. Také jim byly vysvětleny standardy a metodika jejich hodnocení. V rámci zajištění objektivnosti byli hodnotitelé školeni současně a byly jim sděleny shodné informace.

4.4.1 Charakteristika hodnotitelů

Hodnotitel a

Student, který by se rád osamostatnil, a proto přemýšlí o založení studentského účtu a za tímto účelem se jde do banky informovat o nabízených bankovních službách. Po návštěvě několika poboček různých bank má v úmyslu srovnat nabízené možnosti a učinit rozhodnutí, u které instituce si účet založí.

Hodnotitel b

Student, který pracuje na částečný úvazek a proto by potřeboval vlastní účet. Za tímto účelem se jde do banky informovat o nabízených bankovních službách. Po návštěvě několika poboček různých bank má v úmyslu srovnat nabízené možnosti a učinit rozhodnutí, u které instituce si účet založí.

Hodnotitel c

Student, který se chystá do zahraničí a potřebuje vlastní konto. Za tímto účelem se jde do banky informovat o nabízených bankovních službách. Po návštěvě několika poboček různých bank má v úmyslu srovnat nabízené možnosti a učinit rozhodnutí, u které instituce si účet založí.

4.4.2 Scénář fiktivních zákazníků

Než vstoupí klient do banky, prohlédne si okolí pobočky. Hodnotí, jestli vše odpovídá standardům, prostředí je upravené a pobočka banky je vhodně označena a na první pohled odlišena od zbytku ulice.

Po příchodu na pobočku banky vypadá klient dezorientovaně a neví, k jaké přepážce směřovat. Čeká, až si jej někdo z personálu banky všimne a nasměruje jej. Pokud není žádná přepážka/poradce volný, čeká, až se některý uvolní. V tomto případě počítá čas, jak dlouho trvalo, než se dostal k volné přepážce za radcem. A dobu čekání patřičně ohodnotí v hodnotícím listu.

Jakmile se klient dostane k bankovnímu poradci, představí se a čeká na další krok ze strany poradce. Klient se snaží poradce nechat, aby se sám ptal a sám aktivně zjišťoval klientovy potřeby relevantními a pokud možno otevřenými otázkami, které klienta přimějí detailněji popsat současný stav, potřeby a přání.

Dále je klient veden otázkami poradce a snaží se na ně odpovědět podle scénáře, popř. improvizuje podle vlastního úsudku. Čeká na všechny možnosti, které mu budou nabídnuty a postupuje podle pokynů a otázek poradce. Klient se také snaží, aby mu vše poradce podrobně vysvětlil. Tímto chováním zjistí, jestli má poradce dostatečné znalosti o nabízeném produktu a jestli používá vhodné ilustrační materiály.

Během schůzky by měl poradce vysvětlit klientovi, jaký je rozdíl mezi platební kartou elektronickou a embosovanou. **Elektronická karta** je z pravidla levnější, ale není možné ji použít pro offline transakce. **Embosovaná karta** je vhodná, pokud chce klient vyjet do zahraničí. Dále by měl klientovi sdělit, do kolika let banka umožňuje vést studentské účty a jak často je nutné dokládat **potvrzení o studiu**. Mezi další důležité informace patří i **poplatky** za vedení účtu a poplatky za platební kartu. Poradce by měl od klienta zjistit, zda se nechystá v nejbližší době do zahraničí a případně mu vysvětlit možnosti **pojištění**, které banka nabízí. Další službou je vedení **kontokorentního úvěru**, který umožňuje přečerpání účtu, a **elektronické bankovníctví**. V neposlední řadě patří mezi základní informace i cena za výběr z vlastního bankomatu a z bankomatu ostatních bank, cena za vkládání peněz na účet, cena za platby u přepážky, cena za příjem platby.

Pokud poradce klientovi tyto informace nesdělí sám, klient se na ně zeptá, aby si ověřil, že má poradce požadované znalosti o nabízených produktech. Pokud k tomu bude vhodná příležitost, může klient použít nějakou námitku typu: srovnání s levnější konkurencí atd. a vyčká, jakým způsobem poradce zareaguje.

Když se blíží schůzka ke konci, oznámí klient poradci, že si musí založení účtu rozmyslet a čeká na jeho reakci (zda mu bude nabídnuta vizitka, popř. poradce požádá o kontakt na klienta) nebo jestli se bude snažit klienta k založení účtu na místě přesvědčit. Poté se rozloučí a odejde z pobočky.

Ihned po odchodu z pobočky klient vyplní hodnotící formulář a do poznámek zapíše další postřehy a připomínky, které nejsou součástí kritérií hodnotícího formuláře, ale zdají se mu být pro hodnocení služby banky podstatné.

4.5 Výběr poboček

Pro pilotní průzkum hodnocení bank metodou mystery shopping byla vybrána vždy jedna pobočka následujících bankovních institucí: Česká spořitelna, a.s., Volksbank CZ, a.s., Raiffeisenbank, a.s. Vzhledem k nízkému rozpočtu na výzkum bylo vybráno město v blízkém okolí hodnotitelů, aby se tak co nejvíce snížily náklady spojené s cestováním a managementem hodnotitelů. Výzkum byl z tohoto důvodu proveden v centru města Brna v rozmezí tří týdnů. Stejná lokalita poboček byla vybrána z důvodu stejného konkurenčního prostředí hodnocených poboček a tudíž větší objektivity. První hodnotitel prováděl výzkum v týdnu od 31. 12. 2010 do 6. 1. 2011. Druhý hodnotitel prováděl výzkum v týdnu od 7. 1. 2011 do 13. 1. 2011 a třetí hodnotitel v týdnu od 14. 1. 2011 do 20. 1. 2011. Na mapě v příloze č.4 jsou znázorněny přesné polohy poboček.

Charakteristika bankovních institucí

Volksbank CZ, a.s.

Volksbank CZ začala působit na českém trhu v roce 1993. Jejím hlavním akcionářem je Volksbank International AG (dceřiná společnost Volksbank AG). Do obchodního rejstříku byla zapsána v roce 1996 Městským soudem v Praze. Volksbank má na území České republiky 25 poboček [25].

Volksbank AG byla založena v roce 1922 jako společenství úvěrových institucí a jejím většinovým vlastníkem je více než 60 samostatných rakouských Volksbank (družstevních bank). Banka je čelním institutem jedné z nejvýznamnějších bankovních skupin v Rakousku a mezinárodní komerční bankou. Již v roce 1991 byla VBAG jednou z prvních bank, která zahájila expanzi na trhy střední a východní Evropy [25].

Raiffeisenbank a.s.

Raiffeisenbank a. s. působí na českém trhu od roku 1993, ovšem samotné jméno Raiffeisen má ve světě už více než 140 letou tradici. Raiffeisenbank a.s. je součástí Raiffeisenbank

International AG, která vznikla v říjnu 2010 spojením Raiffeisen International a části RZB. Do obchodního rejstříku byla zapsána v roce 1993 Městským soudem v Praze. V České republice má Raiffeisenbank více než 100 poboček a klientských center [26].

Raiffeisenbank a.s. (RBCZ) poskytuje od roku 1993 v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. V roce 2006 zahájila spojování s eBankou, integrační proces obě banky dokončily v létě roku 2008 [26].

Česká spořitelna, a.s.

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825. Tehdy zahájila činnost Spořitelna česká, která byla nejstarším právním předchůdcem České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě se 17, 5 miliony klientů v osmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie. Česká pojišťovna má více než 600 poboček [27].

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Datum:

Název pobočky:

Čas začátku:

Jméno/popis poradce:

Čas ukončení:

PROSTŘEDÍ

1	Exteriér pobočky	5	4	3	2	1
2	Interiér pobočky	5	4	3	2	1
3	Doba čekání	5	4	3	2	1
4	Nástěnková vybavenost	ano		ne		

PŘÍSTUP BANKOVNÍHO PORADCE

5	Náležité přivítání	5	4	3	2	1
6	Úsměv a oční kontakt	ano		ne		
7	Pořádek na stole	ano		ne		
8	Oblečení poradce	5	4	3	2	1
9	Rozloučení se	5	4	3	2	1

PÉČE O KLIANTA

10	Identifikace potřeb	5	-	3	-	1
11	Zvládnutí námitek	5	4	3	2	1
12	Nabídnutí variant řešení	5	4	3	2	1
13	Nabídnutí karty	ano		ne		
14	Nabídnutí internetového bankovníctví	ano		ne		
15	Nabídnutí mobilního bankovníctví	ano		ne		
16	Schopnost naslouchat	5	4	3	2	1

CELKOVÝ DOJEM

17	Dojem profesionality	5	4	3	2	1
18	Pocit spokojenosti	5	4	3	2	1

19. Subjektivní dojem klienta ze schůzky:

Poznámky:

4.6 Vyhodnocovací tabulka

SOUHRNNÁ TABULKA HODNOCENÍ			ČESKÁ SPORITELNA				VOLKSBANK				RAIFFEISEN- BANK			
			a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ
Kritérium		váha												
PROSTŘEDÍ														
1	Exteriér pobočky	0,20	5	5	5	15	4	5	4	13	5	5	5	15
2	Interiér pobočky	0,30	3	5	3	11	2	3	3	8	5	3	5	13
3	Doba čekání	0,40	5	4	5	14	4	5	5	14	5	5	4	14
4	Nástěnková vybavenost	0,10	5	5	5	15	1	1	1	3	5	5	5	15
Vážený součet			4,4	4,6	4,4	13,4	3,1	4	3,8	10,9	5	4,4	4,6	14,0
Procentuální vyjádření*			89,33%				72,67%				93,33%			
PRÍSTUP PORADCE														
5	Náležitě přivítání	0,18	3	3	3	9	3	4	4	11	4	4	4	12
6	Úsměv a oční kontakt	0,27	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15
7	Pořádek na stole	0,09	1	1	1	3	1	5	5	11	5	5	5	15
8	Oblečení poradce	0,18	3	4	3	10	5	5	5	15	5	5	5	15
9	Rozloučení se	0,27	5	2	3	10	1	3	3	7	3	3	4	10
Vážený součet			3,8	3,2	3,0	10,0	3,1	4,2	4,2	10,5	4,2	4,2	4,5	12,9
Procentuální vyjádření*			67,80%				70,73%				86,40%			
PÉČE O KLIENTA														
10	Identifikace potřeb	0,25	3	5	4	12	1	1	1	3	3	1	3	7
11	Zvládnutí námitek	0,14	4	5	4	13	1	2	2	5	2	2	4	8
12	Nabídnutí variant řešení	0,21	5	5	5	15	4	1	3	8	4	1	4	9
13	Nabídnutí karty	0,07	5	5	5	15	1	5	1	7	5	5	5	15
14	Nabídnutí internetového bankovníctví	0,11	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
15	Nabídnutí mobilního bankovníctví	0,04	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	5	7
16	Schopnost naslouchat	0,18	5	5	4	14	4	3	4	11	4	3	4	11
Vážený součet			4,2	4,8	4,2	13,2	2,6	2,2	2,5	7,3	3,5	2,2	3,9	9,6
Procentuální vyjádření*			88,73%				49,13%				64,80%			
CELKOVÝ DOJEM														
17	Dojem profesionality	0,67	4	5	5	14	2	4	4	10	5	4	4	13
18	Pocit spokojenosti	0,33	5	5	4	14	2	2	3	7	5	2	5	12
Vážený součet			4,3	5,0	4,6	14,0	2,0	3,3	3,6	9,0	5,0	3,3	4,3	12,6
Procentuální vyjádření*			93,33%				60,07%				84,47%			
Celkový součet bodů			12,9				9,7				12,4			
Procentuální vyjádření celkového součtu			86,00%				64,67%				82,67%			

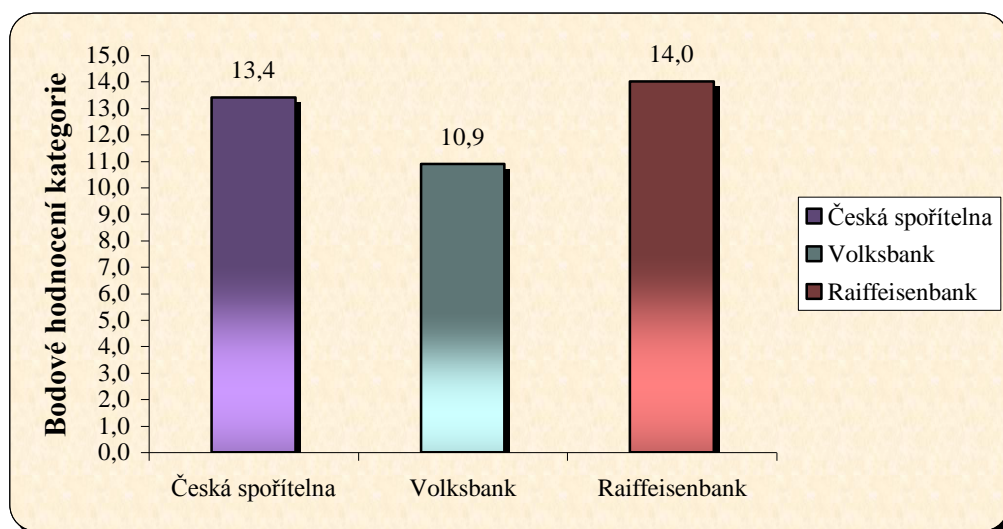
Zdroj: vlastní práce

* Položka vyjadřuje, z kolika procent se pobočka shoduje se standardy.

4.7 Grafická interpretace výsledků jednotlivých kategorií

Prostředí

Graf 1. Hodnocení prostředí



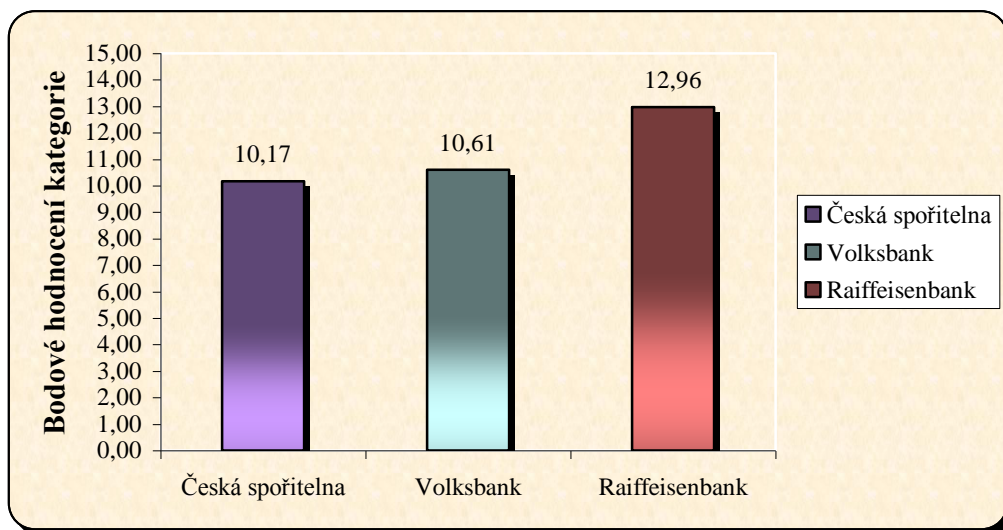
Zdroj: vlastní práce

Z výše zobrazeného grafu je patrné, že největší bodové ohodnocení v kategorii Prostředí získala pobočka Raiffeisenbank se **14** body (93,33%). Maximální počet bodů v této kategorii byl **15** (100%) bodů. Druhý nejvyšší počet bodů získala Česká spořitelna – **13,4** bodů (89,33%) a poslední se umístila Volksbank s **10,9** body (72,67%).

Výsledky hodnocení metodou mystery shopping naznačují, že i vzhled interiéru a exteriéru pobočky má na klienty banky určitý vliv. Klient ocení, když je banka snadno k nalezení, je patřičně označená a dobře rozeznatelná v řadě sousedících budov. V této kategorii byl hodnocen i interiér, který nebyl ve všech hodnocených případech přehledně uspořádaný a prostorný. Například interiér pobočky Volksbank působil velmi stísněným až depresivním dojmem a hodnotitelům dělalo problémy se na pobočce zorientovat. Naopak velmi útulně a uspořádaně působil interiér pobočky Raiffeisenbank, který byl velmi prostorný a obsahoval mnoho živých rostlin a další dekorace navozující příjemnou a uklidňující atmosféru.

Přístup poradce

Graf 2. Hodnocení přístupu poradce



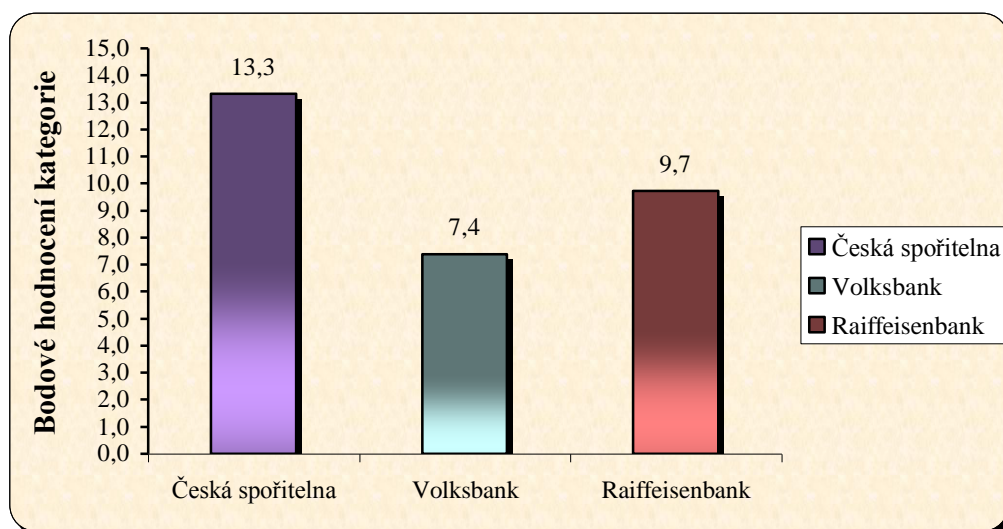
Zdroj: vlastní práce

Z maximálního počtu **15** bodů (100%) získala nejvíce pobočka Raiffeisenbank s počtem **12,96** bodů (86,40%). Následuje Volksbank s **10,61** body (70,73%) a na posledním místě se v hodnocení přístupu bankovního poradce ke klientovi umístila Česká spořitelna s **10,17** body (67,80%).

Podstatný vliv při hodnocení pobočky banky má kategorie Přístup poradce, která zahrnuje náležitě přivítání se s klientem, úsměv a oční kontakt během celé schůzky, pořádek na poradcově stole, oblečení poradce a rozloučení se s klientem. Nejvyšší váhu při hodnocení má potom úsměv a oční kontakt a rozloučení s klientem, které zahrnuje domluvení další schůzky a předání vizitky. Téměř ve všech hodnocených případech získala pobočka Raiffeisenbank vyšší nebo stejný počet bodů než ostatní dvě hodnocené pobočky Volksbank a České spořitelny. To značí velmi profesionální přístup, který je pro klienty známkou spolehlivosti a důvěryhodnosti.

Péče o klienta

Graf 3. Hodnocení péče o klienta



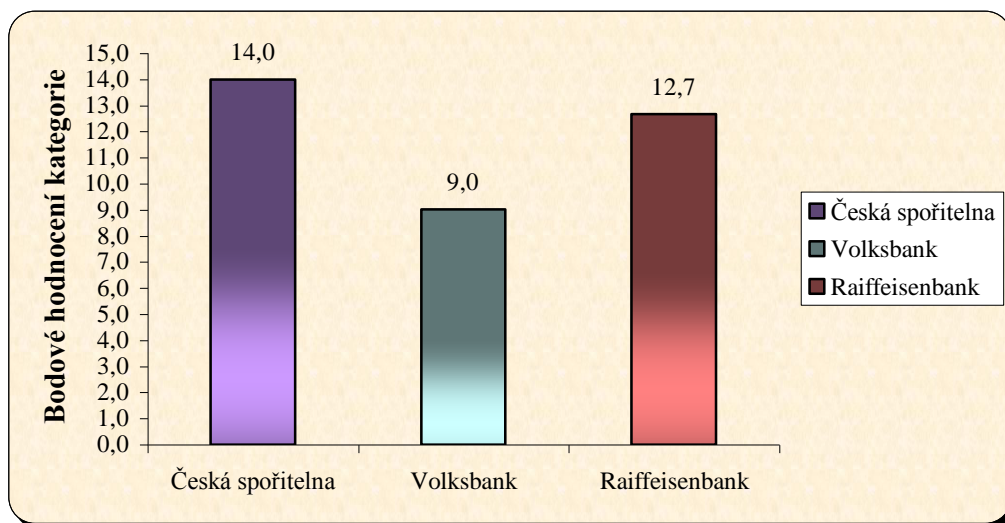
Zdroj: vlastní práce

Výsledky kategorie s názvem Péče o klienta jsou následující: nejvíce bodů získala pobočka České spořitelny s celkovým počtem **13,3** body (88,73%). Druhý nejvyšší počet bodů získala pobočka Raiffeisenbank s **9,7** body (64,80%) a nejnižší počet bodů získala Volksbank se **7,4** body (49,13%).

Tato kategorie má klíčový význam v hodnocení bankovních institucí metodou mystery shopping, protože zahrnuje důležitá kritéria jako identifikace potřeb, zvládnutí námitek klienta, nabídnutí vhodné varianty řešení, nabídnutí karty, nabídnutí internetového a mobilního bankovníctví, schopnost naslouchat. Nejvýznamnější je pro klienty banky podle dotazníkového průzkumu kritérium identifikace potřeb, jehož součástí je mimo jiné i správné kladení otázek, které poradci umožní poznat potřeby klienta. Bankovní instituce by se měly na toto kritérium obzvláště zaměřit, protože správná identifikace potřeb klienta je základem navrhnutí vhodného řešení podle klientových požadavků, možností a plánů do budoucna. Je to v podstatě základní stavební kámen správného řešení klientových požadavků a jeho budoucí spolupráce s bankovní institucí. V této oblasti byla velmi dobře hodnocena pobočka České spořitelny. Hodnotitelé vyzdvihovali velmi profesionální přístup poradců, jejich ochotu a snahu klientovi dopodrobna vysvětlit veškeré podmínky a náležitosti a zodpovědět všechny dotazy. Navíc hodnotitelům byly ještě nabídnuty další, vedlejší služby, které mohou využít.

Celkový dojem ze schůzky

Graf 4. Hodnocení celkového dojmu ze schůzky



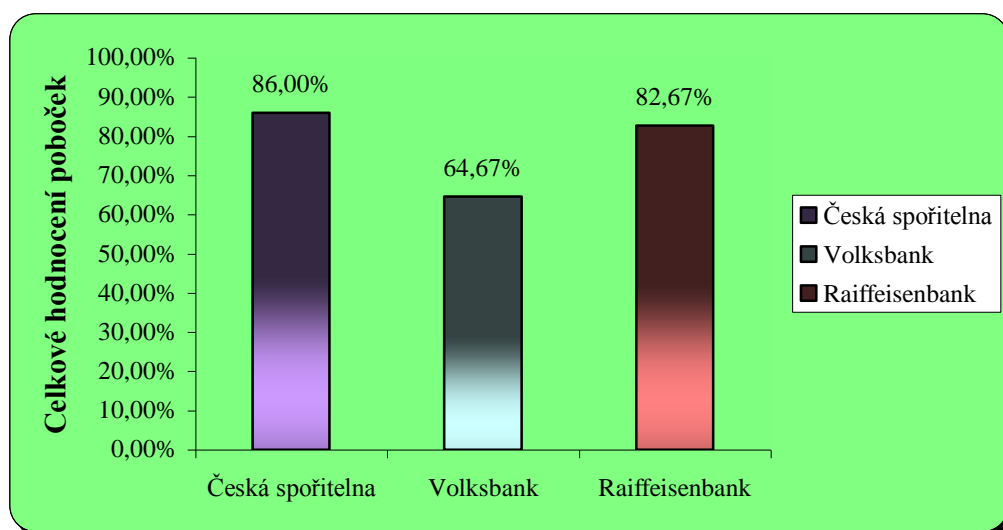
Zdroj: vlastní práce

Při hodnocení celkového dojmu získala největší počet bodů z možných **15** (100%) pobočka České spořitelny s počtem **14** bodů (93,33%), po ní následovala pobočka Raiffeisenbank, jejíž dosažený počet bodů byl **12,7** bodů (84,47%) a pobočka Volksbank s **9** body (60,07%).

Tato kategorie byla zaměřená na subjektivní hodnocení dojmu ze schůzky s bankovním poradcem. Účelem kategorie bylo zjistit, jaký pocit vyvolala v klientovi schůzka a jaký má dojem z jednání bankovního poradce. Její součástí je i ohodnocení aktivity poradce. Kategorie má podle klientů při srovnání s ostatními kategoriemi nejvyšší váhu.

4.8 Celkové zhodnocení, návrhy na zlepšení

Graf 5. Celkové zhodnocení bankovních poboček



Zdroj: vlastní práce

Graf zobrazuje celkové hodnocení vybraných tří poboček metodou mystery shopping. Největší počet procent při hodnocení získala pobočka České spořitelny s **86,00%**. Druhý nejvyšší počet procent v celkovém hodnocení získala pobočka Raiffeisenbank s **82,67%** a nejmenším počtem procent byla ohodnocena pobočka Volksbank se **64,67%**. Procentuálnímu vyjádření odpovídá i vyjádření bodové, kde maximální počet bodů byl **15**. Pobočka České spořitelny získala **12,9** bodů, pobočka Volksbank **9,7** bodů a pobočka Raiffeisenbank **12,4** bodů.

Celkové hodnocení bylo vypočteno pomocí vah kategorií a jednotlivých bodů, které pobočka obdržela od každého hodnotitele zvlášť.

Česká spořitelna

Pobočka České spořitelny se umístila na prvním místě v celkovém hodnocení a na prvních místech ve dvou ze čtyř hodnocení jednotlivých kategorií. Přesto jí však k dosažení plného počtu bodů chybělo **2,1** bodů, což v procentuálním vyjádření znamená **14%**.

Mezi přednosti této pobočky patří bezesporu profesionální přístup jejích poradců, který se projevuje velkou informovaností a aktivním vystupováním při komunikaci s klienty. To znamená, že poradci sami sdělovali klientovi všechny důležité informace a klient nemusel klást doplňující otázky týkající se základních informací o bankovní službě. Poradci také při

vysvětlování jednotlivých nabídek řešení používali k ilustraci velký počet ilustračních brožur, počítačových animací a dalších materiálů, které na závěr klientovi nabídli s sebou k dalšímu prostudování. Plný počet bodů získali poradci za nabídku výběru karty, precizní a názorné vysvětlení rozdílů mezi kartami a za nabídku internetového bankovníctví. Velmi kladně byl hodnotiteli vnímán i exteriér pobočky, který byl upraven a uklizen, výlohy byly vždy vyleštěné a na viditelném místě byla vyvěšena aktuální provozní doba pobočky.

Nízký počet bodů získali poradci za nedostatečný pořádek na svých stolech, kde se nacházely osobní předměty, které při schůzce klienty rozptylovaly a znemožňovaly jim dostatečnou koncentraci. Bodové srážky obdržela pobočka také za nepřehledný interiér, který působil na klienty stísněným dojmem. Ani v jednom případě též poradci nenabídli klientovi možnost internetu do mobilního telefonu. Další nedostatky byly vnímány v ne vždy profesionálním oděvu poradců a nedostatečném rozloučení se s klientem, kdy poradci klientovi nepodalí při rozloučení ruku a nepředali vizitku s kontaktem, či nepoděkovali za návštěvu.

Ze sumarizace výsledků vyplývá potenciál pobočky v dosažení větší důslednosti poradců, kteří by měli udržovat větší pořádek na svých pracovních stolech a více dbát na svůj pracovní oděv a náležitě rozloučení se s klienty. Na rozloučení by měli poradci do budoucna ještě zapracovat. Vždy je vhodné předat klientovi svoji vizitku a domluvit se s ním na dalším kroku (na příklad může poradce navrhnout, že klienta za několik dní telefonicky sám kontaktuje). Zlepšení je možné dosáhnout větší motivací poradců, ale i častějšími kontrolami s důsledky v následném finančním ohodnocení v podobě navýšení či snížení prémie k základní mzdě. Celkově vzato je pobočka České spořitelny na vysoké úrovni po stránce přístupu k zákazníkům.

Raiffeisenbank

Pobočka Raiffeisenbank se v celkovém hodnocení umístila na druhém místě s počtem **12,4** bodů, které tvoří v procentuálním vyjádření **82,67%**. Od pobočky České spořitelny ji dělí **0,5** bodů – **3,33%** a standardy nenaplnila ze **17,33%**.

Nejvyšší bodové ohodnocení v porovnání se dvěma zbývajících pobočkami získala Raiffeisenbank ve dvou kategoriích – Prostředí a Přístup poradce. V hodnocení kritérií pak převyšovala počtem bodů ostatní pobočky v hodnocení interiéru, který je velmi přehledný a prostorný. Hned u vchodu do pobočky je umístěn stůl s vrátným, který hodnotitelům

poradil a nasměroval je podle jejich potřeby dále ke konkrétním poradcům. Když nebyl ani jeden poradce volný, vrátný hodnotitele informoval o přibližné době, kdy se některý z poradců uvolní a nabídl, že klienta informuje o produktech banky sám, pokud klient potřebuje pouze informace. V pobočce byly také umístěny vkusné dekorativní předměty, jejichž účelem bylo klienty uklidnit a navodit příjemnou atmosféru, avšak nenarušovaly přehlednost interiéru, ani nepůsobily nijak rušivým dojmem. Proto byl tento prvek také hodnocen velmi kladně. Poradci měli na stolech naprostý pořádek a v žádném případě se nestalo, že by zde měli umístěny osobní předměty či potraviny. V hodnocení profesionality poradců získala pobočka nadprůměrný počet bodů, který značí, že poradci vystupovali při jednání s klientem spíše aktivně a klient se většinu důležitých informací dozvěděl bez nutnosti klást doplňující otázky. Poradci také používali vhodné ilustrační materiály, zejména pak při názorné demonstraci rozdílu mezi typy karet.

Slabou stránkou pobočky byla identifikace potřeb klienta. Poradci se ani v jednom případě nezeptali na stávající bankovní služby, které klient využívá. Velké nedostatky měli poradci i ve zvládnutí námitek, kdy ani v jednom případě neprojevíli snahu klienta přesvědčit, aby si účet v daný okamžik založil a nechali ho odejít i bez vizitky s kontaktem. Ani rozloučení tedy neproběhlo přesně podle standardů.

V případě této pobočky, by se měli poradci více zaměřit na zlepšení identifikace potřeb klientů. Poradci by vždy před navržením vhodné varianty měli zjistit přání a potřeby zákazníka, plány do budoucna. Na základě těchto informací může pak poradce navrhnout řešení, které bude klientovi vyhovovat a bude pro něj vzhledem k okolnostem nejlepší možnou alternativou. Aby byl poradce lépe ohodnocen v kritériu zvládnutí námitek, měl by více projevit zájem o to, aby si klient účet založil v daný okamžik, popř. snažit se klienta rozumnými argumenty přesvědčit (například využít nabídky akcí, které budou po určitém datu ukončeny, atd.).

Volksbank

Pobočka Volksbank se v celkovém hodnocení umístila na třetím – posledním místě s **9,01** body a **64,67%**, kterými naplnila požadované standardy. Od stoprocentní úspěšnosti ji dělí **35,33%** a **5,99** bodů a od první umístěné České spořitelny ji dělí **3,2** body.

Ve třech ze čtyř kategorií se umístila na posledním místě. Jako jediná pobočka dosáhla v jednom případě podprůměrného počtu bodů, a to konkrétně v kategorii Péče o zákazníka.

I přes celkově negativní hodnocení byla pobočka úspěšná v kritériu Doba čekání. Vzhledem k tomu, že byla pobočka vždy téměř prázdná, nemuseli klienti čekat a dostali se ihned k volnému poradci. V konečném důsledku může tento fakt na zákazníka působit nedůvěryhodně. Také v hodnocení exteriéru získala pobočka Volksbank 13 bodů z 15 za vzorně upravený a označený vchod, vyleštěné výlohy a viditelně vyvěšenou otevírací dobu. Po vstupu do pobočky si hodnotitelé všimli neprostorného a chaoticky uspořádaného interiéru, ve kterém jim dělalo značené problémy se zorientovat. Interiér sice obsahoval několik dekorativních předmětů, které ale ubíraly na funkčnosti prostoru. Ani v jednom případě si hodnotitelé nevšimli pověšené nástěnky s aktuálními reklamačním řádem a bankovními podmínkami. Nedostatečná byla i identifikace potřeb klienta. Poradce se ve většině případů klienta vůbec na potřeby a přání spojené s požadovanou bankovní službou nezeptal. I ve zvládnání námitek měli poradci značné mezery, kdy se nesnažili klienta k založení účtu na místě vůbec přesvědčit a ani při zmínění lepších cen produktů některých konkurenčních bankovních institucí nepoužívali vhodné argumenty a nechali tyto připomínky bez povšimnutí.

I když získala pobočka v celkovém hodnocení mírně nadprůměrný počet bodů, byla hodnocena spíše negativně, s velkým důrazem na zlepšení v oblasti péče o klienta.

Bankovní poradci by měli být proškoleni v oblasti péče o zákazníka. Tato oblast zahrnuje správnou identifikaci potřeb, zvládnání námitek klienta, nabídnutí vhodných variant řešení, vysvětlení rozdílů mezi typy karet, internetové bankovníctví, mobilní bankovníctví a schopnost naslouchat.

Řešením by mohlo být uspořádání kurzů či workshopů pro poradce s tématem identifikace potřeb zákazníků, komunikace se zákazníkem a efektivní komunikace nabízených produktů.

4.9 Obecná doporučení

Z výsledků pilotního průzkumu vplynuly určité nedostatky, které je možné zobecnit a vytvořit tak obecné návrhy a doporučení, které mají za cíl zlepšit kvalitu nabízených služeb bankovních institucí.

- Klient by se měl po celou dobu kontaktu s poradcem cítit vítaným a váženým. Nikdy by neměl mít pocit, že svojí návštěvou a svými dotazy poradce zatěžuje nebo

dokonce obtěžuje. Poradce by měl dát najevo, že je pro něj klient důležitý, a to i v případě, kdy se jde pouze informovat o produktech a o založení účtu či na příklad hypotéčním úvěru jen do budoucna uvažuje.

- Jako důležitá část schůzky s bankovním poradcem se pro klienty jeví náležité přivítání a na závěr jednání vhodné rozloučení se. I když se to některým poradcům může zdát nedůležité a zbytečné, představení se, podání ruky a vhodná uvítací fráze znamená pro klienty pozitivní přístup ze strany poradce. Dokazuje profesionalitu celé banky a navozuje příjemnou atmosféru následující komunikace. Poradce by měl brát vždy v potaz, že založením účtu svěřuje klient dané bance své finance a tudíž od ní očekává určitou míru spolehlivosti a vstřícnosti.
- V souvislosti s nabízenou variantou řešení by měli poradci vystupovat vždy aktivně a sdělit klientovi všechny potřebné informace. Tím zamezí případné dezorientaci nebo nedokonalé informovanosti klienta, která může mít vliv na následné špatné rozhodnutí. Klient, který se jde na pobočku pouze informovat a se službou banky nemá zatím žádné zkušenosti, velmi ocení, když mu budou sděleny informace v plném rozsahu. Doporučením může být využití ilustračních materiálů, podle kterých může poradce krok za krokem postupovat, aby na nic nezapomněl. Na závěr mohou být klientovi nabídnuty materiály pro dodatečné prostudování.
- Ve většině případů nechali poradci po ukončení informativní schůzky klienta odejít bez předání vizitky nebo dohodě o dalším postupu. Předání vizitky s kontaktem na poradce působí na klienta pozitivním dojmem. Klient může kontakt použít při dalších dotazech.
- Aby bylo využití metody mystery shopping při kontrole kvality opravdu efektivní, měl by být výzkum prováděn pravidelně, s velkým důrazem na zpětnou vazbu v podobě ohodnocení poradců.
- Při hodnocení metodou mystery shopping by měly být vždy dodržovány základní etické zásady.

5. Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřená na vypracování komplexní metodiky výzkumu kvality nabízení služeb bankovními institucemi metodou mystery shopping. Práce má ale i dílčí cíle, ke kterým patří ověření proveditelnosti vytvořené metodiky v praxi pilotním průzkumem zaměřeným na porovnání tří bankovních poboček z hlediska kvality nabízení služeb. Porovnáním kvality služeb není myšleno porovnání ekonomické výhodnosti nabízených služeb, nýbrž porovnání kvality přístupu k zákazníkům.

Prvním krokem k vytvoření metodiky bylo shromáždění a analýza informačních pramenů jak tištěných, tak síťových, zaměřených na problematiku marketingového výzkumu, marketingu služeb a zejména pak výzkumnou metodu mystery shopping, která je stěžejní metodou celé práce. Jejich následnou syntézou byla vytvořena literární rešerše, která se stala hlavním informačním východiskem praktické části bakalářské práce.

V rámci metodiky bylo vymezeno 18 hodnotících kritérií, sestavených do 4 kategorií (Prostředí, Přístup bankovního poradce, Péče o klienta, Celkový dojem). Ke kritériím byly následně přiděleny váhové parametry na základě výsledků dotazníkového šetření, ve kterém měli respondenti za úkol ohodnotit důležitost hodnotících kritérií podle svého subjektivního názoru. V dotazníku byla využita technika sémantického diferenciálu, kdy měli respondenti k dispozici škálu o pěti bodech, přičemž 1 bod znamenal nejmenší důležitost a 5 bodů největší důležitost. Dalším krokem bylo přesné vymezení standardů jednotlivých kritérií a popsání manuálu jejich hodnocení i s případnými odchylkami od těchto doporučených standardů. Následovalo sestavení hodnotícího listu a vytvoření scénáře pro hodnotitele, aby bylo zamezeno jejich odhalení a tím i znehodnocení výsledků výzkumu.

Aby byla vytvořená metodika ověřena v praxi, byl proveden pilotní průzkum, jehož primárním cílem bylo odhalit případné nedostatky v metodice. Sekundárním cílem pilotního průzkumu bylo porovnání tří poboček náhodně vybraných bankovních institucí (Česká spořitelna, a.s., Volksbank CZ, a.s., Raiffeisenbank, a.s), které jsou lokalizovány v centru města Brna. Pro výzkum byli vybráni tři nezávislí hodnotitelé, kteří byli patřičně proškoleni a seznámeni se standardy a manuálem jejich hodnocení. Hodnotitelé byli vybráni z řad studentů, jelikož podle scénáře měli za úkol jít se do banky informovat o možnosti založení studentského účtu. Tímto krokem byla zajištěna větší věrohodnost jejich rolí.

Na přípravnou část navazuje terénní průzkum, zakončený porovnáním tří zvolených bankovních poboček a následné návrhy a doporučení na zlepšení kvality přístupu k zákazníkům. Každý hodnotitel navštívil jedenkrát každou pobočku a ihned po dokončení mystery shoppingu vyplnil hodnotící list. Pokud byly standardy kritéria naplněny v plném rozsahu, byla pobočka ohodnocena 5 body, v opačném případě získala pobočka 1 bod.

Výsledky byly zaznamenány do souhrnné výsledné tabulky a dále zpracovány. Pobočka mohla získat v hodnocení každého kritéria maximální počet 15 bodů (100%). Dále byly počítány vážené součiny jednotlivých poboček po kategoriích a celkový vážený součin bodů pro každou pobočku, který byl vyjádřen i procentuálně. Maximální počet byl opět 15 bodů (100%).

Pilotním průzkumem nebyly objeveny žádné závažné nedostatky v kvalitě jednání se zákazníkem. Bodové hodnocení však naznačuje rezervy v některých oblastech, které jsou blíže specifikovány v grafickém zhodnocení výsledků pilotního průzkumu. Graficky jsou zobrazeny výsledky poboček po jednotlivých kategoriích a následně i celkové bodové ohodnocení poboček s návrhy na zlepšení. Poradci by se měli zejména zaměřit na vhodné uvítání klientů, správnou identifikaci potřeb, která nebyla ve všech případech dostatečná nebo na aktivní sdělení všech základních informací.

Pilotním průzkumem byly zjištěny drobné nedostatky metodiky, za které lze považovat relativně nízký počet respondentů v dotazníkovém šetření váhových parametrů, který byl důsledkem časové náročnosti výzkumu. Dalším nedostatkem je zařazení hodnotícího kritéria, které bylo při hodnocení poboček naplněno jen v jednom případě (jedná se o nabídnutí mobilního bankovníctví). Doporučením může být toto kritérium vyřadit při dalším výzkumu, aby se zamezilo zkreslení výsledků. Také je možné některá kritéria rozdělit a hodnotit je tedy více podrobně. To by znamenalo větší objektivitu v hodnocení subjektu. Tím pádem by se u takto rozdělených kritérií dal zmenšit i rozsah bodové stupnice, který by měl za následek zjednodušení vyplňování hodnotícího listu pro tajné zákazníky. I přes výše zmíněné nedostatky je možno označit vytvořenou metodiku za proveditelnou.

Dílčím výstupem práce je výsledné porovnání tří náhodně vybraných bankovních poboček. V celkovém zhodnocení získala nejvíce bodů Česká spořitelna s celkovým počtem 12,9 bodů z 15 možných, což odpovídá 86%. Druhá se při celkovém srovnání umístila pobočka Raiffeisenbank s 12,4 body (82,67%) a na posledním místě byla s počtem 9,7 bodů

(64,67%) pobočka Volksbank. Silnou stránkou pobočky České spořitelny byl bezesporu profesionální a aktivní přístup poradců či upravený exteriér. Za hlavní nedostatek byl považován nedostatečný pořádek na pracovních stolech poradců a jejich neprofesionální oděv. Za silné stránky pobočky Raiffeisenbank je považována přehledná koncepce interiéru, kde se hned u vchodu nachází vrátný, který je zákazníky vnímán jako pozitivní prvek. Dále byl kladně hodnocen profesionální oděv poradců. Poradci ale nedokázali řádně identifikovat potřeby klientů a ani vhodně argumentovat při vzněšení námítky ze strany klienta. Pobočka Volksbank byla kladně hodnocena v kritériu Doba čekání, naopak slabé stránky této pobočky byly shledány v chaotickém uspořádání interiéru a nedostatečně profesionálních poradcích.

Důležitým výstupem práce jsou také váhy důležitosti předem sestavených kritérií, které byly zjištěny na základě výsledků dotazníkového šetření. Respondenty byli sami klienti banky, kteří měli tudíž možnost vyjádřit svůj názor na důležitost hodnotících kritérií. Zařazením takto zjištěných vah se stává výzkum ještě efektivnější, protože do něj byli zapojeni sami spotřebitelé.

Hlavním přínosem této práce je vytvořená metodika pro hodnocení bankovních institucí metodou mystery shopping z hlediska kvality přístupu k zákazníkům. Přesným definováním standardů a manuálu k jejich hodnocení umožňuje objektivně posoudit kvalitu nabízených služeb a zjistit případné nedostatky v přístupu bankovních poradců k péči o klienta nebo uspořádání pobočky. Odstraněním případných nedostatků vzroste spokojenost klientů a tím může dojít i k částečnému zvýšení konkurenceschopnosti dané instituce mezi ostatními bankovními institucemi. Vzhledem k faktu, že mezi finančními institucemi vládne jistá forma superkonkurence, může se stát péče o spokojenost zákazníků klíčovým faktorem v získání rozhodujícího postavení na finančním trhu.

6. Seznam použitých zdrojů

- [1] KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha 7 : Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [2] BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Základy marketingu*. 3. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze : Oeconomica, 2007. 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6.
- [3] HESKOVÁ, M, et al. *Marketingová komunikace a přímý marketing*. 1. vyd. Jindřichův Hradec : Oeconomica, 2005. 180 s. ISBN 80-245-0995-4
- [4] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha 7 : Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
- [5] VEBER, J, et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha 7 : Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409
- [6] KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*, Praha: Grada, 2006. 277 str. ISBN 80-247-0966-X
- [7] GROONROOS, C. A., *Service Quality Model and Its Marketing Implication*. European Journal of Marketing, vol. 18, no. 4, 1984, s. 36-43.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovním ruchu*, 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 str. ISBN 978-80-247-3247-3
- [9] ZBOŘIL, K., *Marketingový výzkum – metodologie a aplikace*, 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 171 str. ISBN 80-7079-394-5
- [10] VYSEKALOVÁ, J., Strnad, P., Vydrová, J., *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha – Fortuna, 1997. 168 str. ISBN 80-7168-419-8
- [11] WAGNEROVÁ, Irena - BAAROVÁ, Eva. *Hodnocení pracovního výkonu - využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008. 28 s. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-020. ISSN 1801-5999.
- [12] MONTAG, P. *Assasement centre*, 1. vyd. Praha: Prageoduca, 2002. 92 str. ISBN 80-7310-004-5
- [13] BÖHM, D.-N, et al. „Mystery Shopping – Neue Ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden.“ Munich Business School Working Paper, 2005.
- [14] *Marketingový klub - MYSTERY SHOPPING - technika výzkumu trhu* [online]. c2010 [cit. 2010-08-19]. Makretingový klub. Dostupné z WWW: <<http://www.marketingovyklub.cz/index.php?cmd=item&id=36&menuID=8>>.

- [15] Market Vision: Mystery shopping Newspaper [online]. c2010 [cit. 2010-08-19].
Dostupné z WWW: <http://www.marketvision.cz/files/mystery_web.pdf>
- [16] NEWHOUSE, Ilisha. *Mystery shopping made simple*. Berkshire : McGraw-Hill
Education, 2004. 208 s. ISBN 9780071440028.
- [17] *Ipsos Tambor* [online]. c2007 [cit. 2010-08-19]. Metody a přístupy. Dostupné z
WWW: <<http://www.ipsos.cz/cz/dalsi-sluzby/mystery/metody-a-pristupy/>>.
- [18] JESSON, J. „Mystery Shopping Demystified: Is a Justifiable Research Method?“ *The
Pharmaceutical Journal*, May, 272:615-617.
- [19] *Simar: Mystery Shopping* [online]. 2005 [cit. 2010-08-21]. Simar. Dostupné z WWW:
<<http://www.simar.cz/standardy-kvality/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.php>>
- [20] *Businessinfo* [online]. 2004 [cit. 2010-08-21]. Mystery Shopping - BusinessInfo.cz.
Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/inspekce-a-kontroly/mystery-shopping/1000547/19444/>>
- [21] *Marketingové noviny - SIMAR bojuje o prestiž a pověst výzkumu trhu* [online]. 2002
[cit. 2010-08-21]. Marketingové noviny. Dostupné z WWW:
<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=178>.
- [22] *Mystery Shopping Providers Association* [online]. c2010 [cit. 2010-08-21]. MSPA.
Dostupné z WWW: <<http://www.mysteryshop.org/>>.
- [23] DAUGHERTY, K. A. *Everything you need to know about Mystery shopping*. USA :
Xlibris Corporation, 2009. 51 s. ISBN 978-1-4415-3438-5
- [24] *Mapy.cz* [online]. c2005-2010 [cit. 2011-03-08]. Mapy. Dostupné z WWW:
<<http://www.mapy.cz/css/mapa.css?91>>.
- [25] *Volksbank Česká republika* [online]. c2010 [cit. 2011-03-19]. O bance - Profil
společnosti - Základní údaje - Volksbank CZ, a.s. Dostupné z WWW:
<http://www.volksbank.cz/vb/jnp/cz/o_bance/profil_spolecnosti/cz-o_bance-profil_spolecnosti-zakladni_udaje.html>.
- [26] *Raiffeisenbank* [online]. c2008 [cit. 2011-03-19]. Profil banky - Raiffeisenbank.
Dostupné z WWW: <<http://www.rb.cz/o-bance/o-bance/profil-banky/>>.

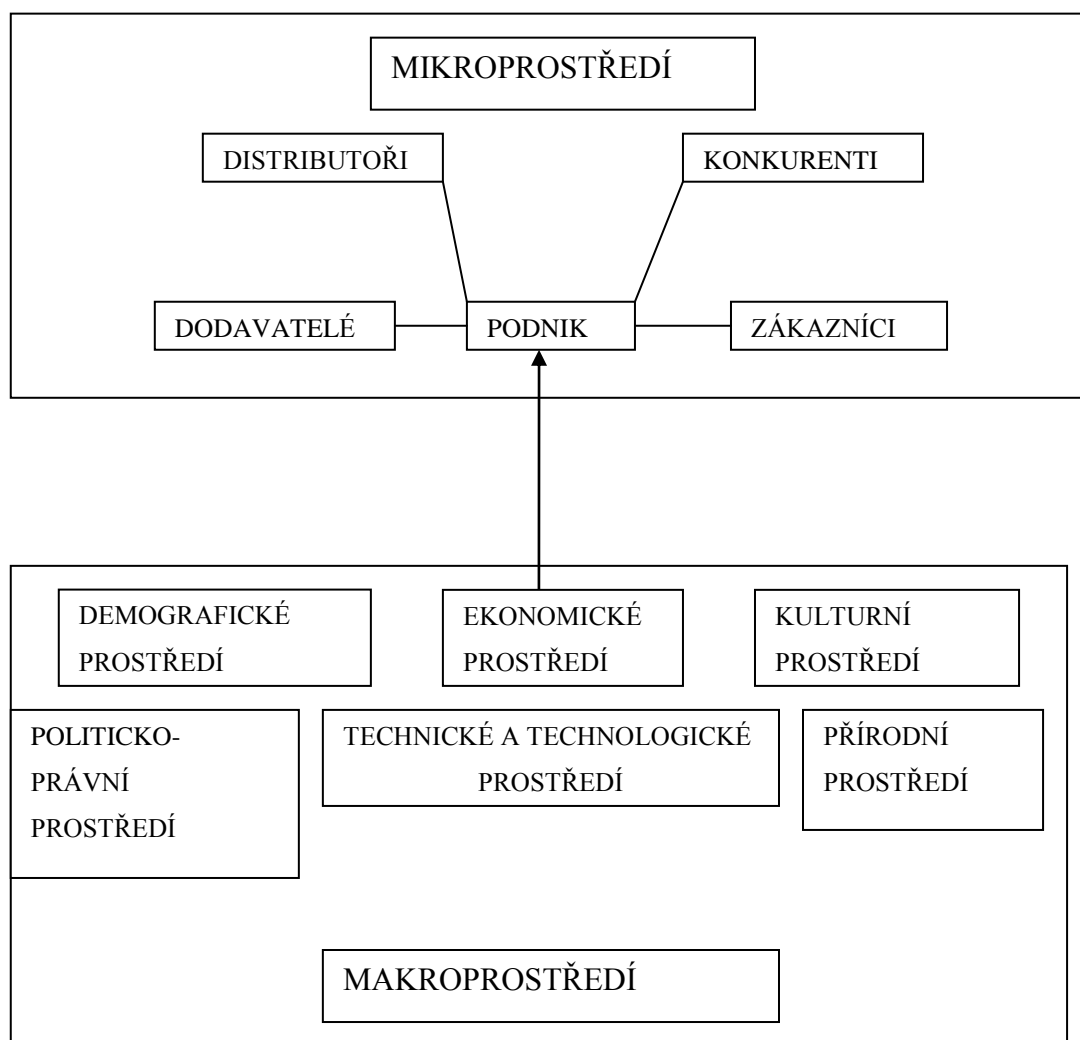
[27] *Česká spořitelna* [online]. 2010 [cit. 2011-03-19]. Česká spořitelna - Profil České spořitelny. Dostupné z WWW: <<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>>.

7. Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1	66
Příloha č. 2	67
Příloha č. 3	68
Příloha č. 4	69

7.1 Příloha č.1



Zdroj: Boučková, J. Základy marketingu

7.2 Příloha č. 2

Výhody a nevýhody primárního a sekundárního výzkumu

Typ výzkumu	Výhody	Nevýhody
Sekundární výzkum	<ul style="list-style-type: none"> • Levný – v porovnání s cenou primárního výzkumu • Dostupný – databáze a interní zdroje jsou k dispozici ihned • Využitelný ihned – jednodušší v porovnání s primárním výzkumem 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastaralý – údaje byly primárně zjišťovány pro jiný výzkum • Nepoužitelný – neexistuje záruka, že byl dodržen správný postup • Neaplikovatelný – získané údaje nemusí vyhovovat požadavkům
Primární výzkum	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikovatelný – zjištěné údaje odpovídají potřebám firmy • Přesný – <i>„při dodržení systematického postupu je dodržena přesnost a spolehlivost údajů“</i> • Aktuální – data získána pro určený výzkum 	<ul style="list-style-type: none"> • Drahý – vyšší náklady na výzkum • Delší – primární výzkum může trvat měsíce i roky • nevyužitelný ihned – <i>„organizace primárního výzkumu je mnohem náročnější než u sekundárního výzkumu“</i>

Zdroj: Kozel, R: Moderní marketingový výzkum

7.3 Příloha č. 3

Hodnocení služby banky

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Konečná a jsem studentkou třetího ročníku České zemědělské univerzity v Praze. Dovolte mi, abych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který vznikl za účelem výzkumu pro moji bakalářskou práci.

Podle vlastního názoru ohodnoťte důležitost zvolených kritérií pro hodnocení bankovních služeb.

Použijte škálu od **1 do 5**. (1- nejméně důležité kritérium, 3 – středně důležité kritérium, 5 – nejvíce důležité kritérium)

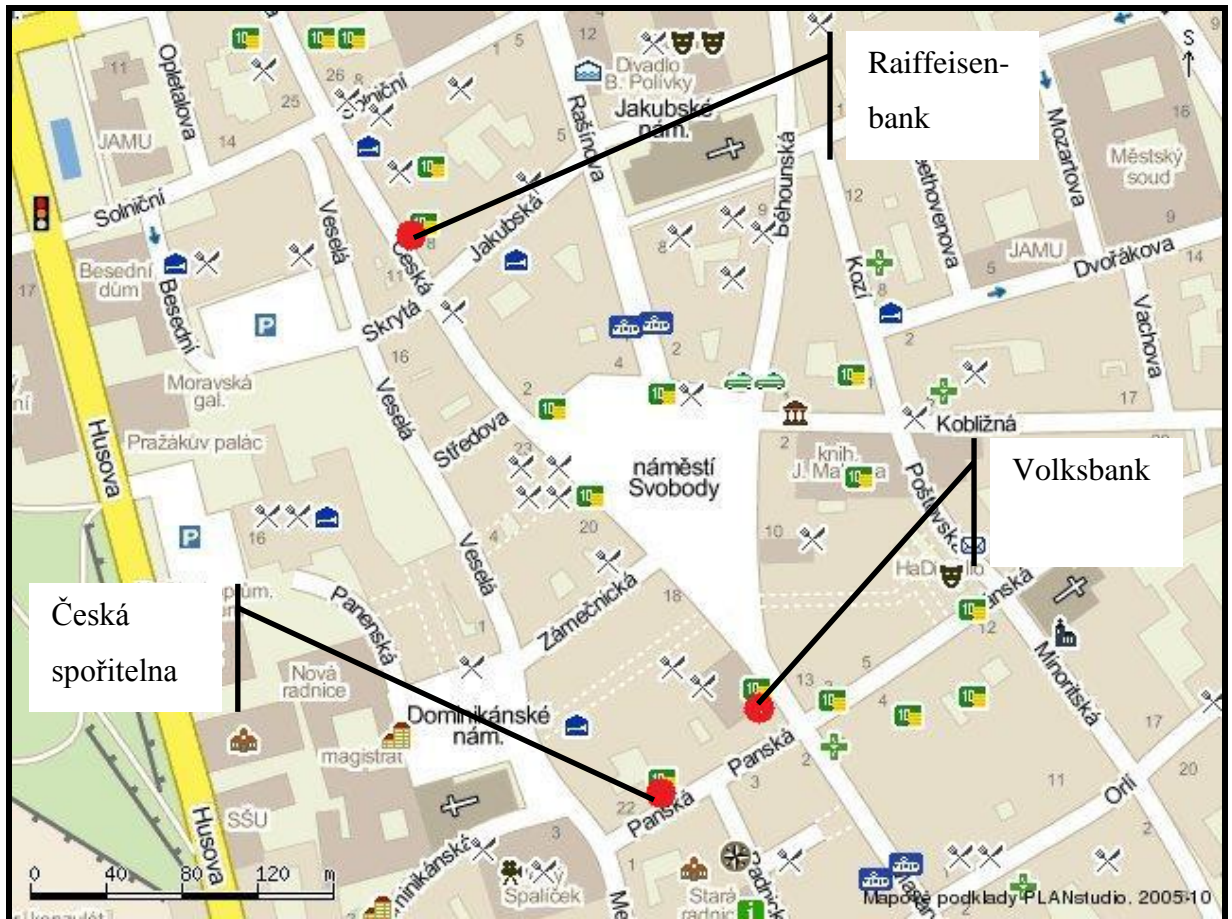
Vyhovující možnost zakroužkujte. Dotazník je anonymní.

	Důležitost				
	nejnižší	2	3	4	nejvyšší
Prostředí					
1) Exteriér pobočky banky	1	2	3	4	5
2) Interiér pobočky banky	1	2	3	4	5
3) Doba čekání	1	2	3	4	5
4) Vybavenost nástěnek (reklamační a bankovní řád)	1	2	3	4	5
Přístup bankovního poradce					
5) Náležité přivítání bankovním poradcem	1	2	3	4	5
6) Úsměv a oční kontakt	1	2	3	4	5
7) Pořádek na bankéřském stole	1	2	3	4	5
8) Přiměřené oblečení bankovního poradce	1	2	3	4	5
9) Náležité rozloučení s klientem	1	2	3	4	5
Péče o zákazníka					
10) Identifikace potřeb klienta	1	2	3	4	5
11) Zvládnutí námitek klienta	1	2	3	4	5
12) Nabídnutí možných variant řešení	1	2	3	4	5
13) Nabídnutí výběru platební karty	1	2	3	4	5
14) Nabídnutí internetového bankovníctví	1	2	3	4	5
15) Nabídnutí mobilního bankovníctví	1	2	3	4	5
16) Schopnost naslouchat	1	2	3	4	5
Celkový dojem ze schůzky					
17) Pocit spokojenosti klienta	1	2	3	4	5
18) Dojem profesionality poradce	1	2	3	4	5

Děkuji za vyplnění.

7.4 Příloha č. 4

Mapa lokalizace vybraných bankovních poboček [24].



Zdroj: www.seznam.cz